



VI CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

5, 6 e 7 de Agosto de 2010

ISSN 1984-9354

MODELO DE EXCENCIA DA GESTÃO DA FNQ E NORMAS NBR ISO 9004/ NBR ISO 9001: MODLEOS COMPLEMENTARES OU CONCORRENTES

Sergio Bonfa (UFSCar)

sbonfa@uol.com.br

As organizações, em busca por um sistema de gestão que as auxilie na busca pela competitividade tem a sua disposição vários modelos de gestão, entre eles o Modelo de Excelência da Gestão® da Fundação Nacional da Qualidade e as normas NBR ISSO 9004/ NBR ISO 9001. O objetivo deste artigo é fazer uma análise teórica destes dois modelos e mostrar que por terem uma origem comum são modelos comuns tem fundamentos semelhantes, mas tem propósitos diferentes e são modelos complementares e não concorrentes.

Palavras-chaves: MEG, NBR ISO 9004, NBR ISO 9001, Modelo de excelênica da gestão

1. Introdução

A busca pela competitividade tem levado as organizações a buscarem modelos para orientarem a definição de seus modelos de gestão.

Existem dois modelos que tem origem comum porém tiveram desenvolvimento e aplicações diferentes: O Modelo de Excelência de Gestão® divulgado pela Fundação Nacional da Qualidade e os apresentados nas normas NBR ISO 9001 e NBR ISO 9004.

O objetivo deste trabalho é fazer uma comparação dos conceitos destes dois modelos identificando pontos em comum e divergentes, e se eles são modelos complementares ou concorrentes

2. A NBR ISO 9000

2.1. Quem é a ISO, ABNT e INMETRO

A ISO é uma rede de institutos de normatização nacionais representando 161 países membros, com sede em Genebra, Suíça. É uma organização sem fins lucrativos, cujo objetivo é produzir normas técnicas que agreguem valor para todos os tipos de negócios (ISO, 2010).

A família de normas ISO 9000 trata da Gestão da Qualidade. Seu objetivo é fazer com que as organizações atendam aos requisitos de qualidade do cliente, e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis, tendo como objetivo aumentar a satisfação do cliente, e alcançar a melhoria contínua do seu desempenho. Sua primeira edição foi em 1987. Ela é um sistema genérico, ou seja, aplicável em qualquer tipo de organização, seja ela grande ou pequena, de manufatura ou de serviços (ISO, 2010). O Brasil é representado na ISO pela ABNT, que é o organismo responsável pela elaboração da versão brasileira da norma ISO e a sua disseminação.

No Brasil, o CONMETRO (Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) estabeleceu o SBAC (Sistema Brasileiro da Conformidade), que por sua vez designou o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) como órgão certificador. Uma certificação, no âmbito do SBAC deve ser realizada por organismo credenciado pelo INMETRO. Como a Norma ISO 9001 tem caráter voluntário, as certificações podem ser feitas fora do SBAC. A adoção da ISO 9000 tem sido muito significativa no Brasil e no mundo. Existiam no Brasil, em 05/05/2010, 5754 unidades de negócios que possuem certificação válida no padrão ISO 9001:2000, e 2025 que possuem certificação válida no padrão ISO 9001:2008. (INMETRO, 2010).

2.2. Modelo de gestão ISO

As normas ABNT NBR ISO 9001 e ABNT NBR ISO 9004 são normas de sistema de gestão da qualidade que se complementam ou podem ser usadas independentemente (ABNT, 2009).

A norma ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade para aplicação interna, certificação ou fins contratuais. Está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes. (ABNT, 2009).

A norma ISO 9004 tem objetivos mais amplos do que a ISO 9001. Seu objetivo é a melhoria contínua do desempenho global da organização, a sua eficiência e sua eficácia. Ela não tem propósito de certificação ou finalidade contratual. (ABNT, 2009).

2.3. Características da NBR ISO 9001

A Norma ABNT NBR ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade quando uma organização (ABNT, 2009):

- a) Necessita demonstrar a capacidade de fornecer produtos e serviços que atendam aos requisitos dos clientes e requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis;
- b) Pretende aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento dos requisitos dos clientes e requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis.

As normas NBR ISO 9001 e a NBR ISO 9004 estão baseadas em oito princípios da gestão da qualidade (ISO, 2010) (ABNT, 2000):

- a) Foco no cliente. Isto significa entender as necessidades e expectativas do cliente, comunicar internamente, medir os resultados e gerenciar o relacionamento com o cliente. As organizações devem tentar exceder as expectativas de seus clientes;
- b) Liderança. A liderança define os rumos da organização e conduz as pessoas para que os objetivos da organização sejam atendidos. A liderança deve manter um ambiente interno que incentive as pessoas a se comprometerem com os objetivos da organização;
- c) Envolvimento das pessoas. As pessoas são a essência da organização;
- e) Abordagem de processo. Abordagem por processo garante maior eficiência;
- f) Abordagem sistêmica para a gestão. A organização como um conjunto de processos interligados. O desempenho de um processo afeta o desempenho dos processos a ele interligados. Seus efeitos têm que ser analisados como um conjunto;
- g) Melhoria contínua. Objetivo permanente de qualquer organização que busque excelência.
- h) Abordagem factual para a tomada de decisões. Decisões baseadas em fatos e não em suposições.
- i) Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores. Organização e seus fornecedores são interdependentes e devem buscar o benefício mútuo.

O sistema de gestão da qualidade baseado em uma abordagem de processos, pode ser representado pelo diagrama da figura 1. Este modelo está baseado na metodologia conhecida como PDCA – “Plan-Do-Check-Act” (ANBT, 2008) (KANHOLM, 2000):

- a) Plan: Planejar. Estabelecer os objetivos e processos de acordo com os requisitos dos clientes;
- b) Do: Fazer. Implementar os processos;
- c) Check: Checar. Monitorar e medir os resultados em relação ao pré estabelecido;
- d) Act: Agir. Melhorar continuamente os processos.



Figura 1 - Modelo de um sistema de qualidade baseado em processo (ABNT, 2009, p vii)

A NBR ISO 9001 é composta por cinco capítulos principais (ABNT, 2009):

- a) Capítulo 4 - Sistema de gestão da qualidade. Inclui requisitos gerais para a implantação e documentação de um sistema da qualidade.
- b) Capítulo 5 - Responsabilidade da administração. Aborda o papel da alta administração da organização, política da qualidade, planejamento, administração e revisão do sistema da qualidade.
- c) Capítulo 6 - Gestão de recursos. Trata dos recursos necessários para o sucesso do sistema da qualidade, em particular os recursos humanos e suas necessidades de treinamento e envolvimento. Aborda ainda, a infra-estrutura e o ambiente de trabalho.
- d) Capítulo 7 - Realização do produto. Trata de controle do processo de desenvolvimento do produto, sua adequação aos requisitos do projeto, aquisição, verificação, entrega, e processos relacionados com o cliente, incluindo a comunicação.
- e) Capítulo 8 - Medição análise e melhoria. Trata dos processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para demonstrar a conformidade do produto, do sistema de gestão e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

Compete à liderança definir a política de qualidade da organização, e os seus desdobramentos nos objetivos da qualidade. Os objetivos de qualidade direcionam todos os esforços da organização especialmente quanto aos recursos humanos e ao desenvolvimento de produtos (ABNT, 2009).

A organização deve identificar seus principais processos, a seqüência com que eles ocorrem, os critérios de controle, assegurar os recursos e informações suficientes para a sua operacionalização e garantir que eles sejam sempre monitorados e melhorados (ABNT 2009). O planejamento do sistema de gestão da qualidade é feito levando-se em conta os processos da organização bem como os objetivos da qualidade.

A análise crítica é o mecanismo de monitoramento e aprimoramento previsto pela norma, e que está incorporado nos principais processos: na definição da política da qualidade, dos

objetivos da qualidade e do sistema de gestão da qualidade; determinação dos requisitos e no projeto e desenvolvimento de produtos; na validação dos processos de produção e prestação de serviços; na análise das não conformidades e das ações corretivas/ preventivas empregadas. A análise crítica gera registros das conclusões e das ações que resultam destas conclusões. Existem dois objetivos básicos para a análise crítica. A primeira, quando é executado antes da execução/ implementação, é avaliar se o processo sob análise atende aos requisitos que os clientes e a organização espera. Depois da execução/ implementação o objetivo é gerar planos de ação para corrigir o problema (ABNT, 2009).

Todas as informações relevantes devem ser formalizadas. Isto é especialmente válido para os sistemas de gestão da qualidade, processos e evidências dos resultados para a tomada de decisões e controle dos processos (ABNT, 2009).

2.4. Características da NBR ISO 9004

A NBR ISO 9004 fornece diretrizes além dos requisitos estabelecidos na NBR ISO 9001, para considerar tanto a eficácia quanto a eficiência do sistema de gestão da qualidade e conseqüentemente o desempenho da organização. Ela consiste de diretrizes e recomendações e não tem o propósito de certificação (ABNT, 2000).

A NBR ISO 9004 possui cinco capítulos principais:

- a) Capítulo 4 – Sistema de gestão da qualidade. Estabelece a necessidade de um sistema de gestão da qualidade, de uma documentação para suportar o planejamento, do controle e a operação eficaz do sistema da qualidade e a sua evolução;
- b) Capítulo 5 - Responsabilidade da administração. Trata de como a alta administração contribui, com seu envolvimento e exemplo para um sistema de gestão de qualidade eficaz. Entre outras atividades inclui a definição e gerenciamento de processo de avaliação e medição, identificação de da satisfação das partes interessadas, política de comunicação, processo de planejamento da qualidade e definição de papéis e responsabilidades;
- c) Capítulo 6 - Gestão de Recursos. Compete à alta administração garantir que a organização conte com recursos, inclusive humanos, em quantidade e qualidade suficientes para levar a cabo a sua missão. Devem ser considerados os recursos tangíveis e intangíveis. Os recursos são agrupados em: pessoal, infra-estrutura, ambiente de trabalho, informação, fornecedores e parceiros recursos naturais e recursos financeiros;
- d) Capítulo 7 - Realização do produto. Realização do produto engloba o processo de produção em si, e os processos de suporte, que direta ou indiretamente agregam valor para a organização. O papel das pessoas e da documentação é enfatizado assim como a análise crítica dos processos, validação do produto e processo e alterações. Outros pontos abordados são o projeto e desenvolvimento, aquisição e operação de produção e serviço;
- e) Capítulo 8 - Medição, análise e melhoria. Medições são importantes para que se possam tomar decisões baseadas em fatos. As medições têm como objetivo monitorar os processos para detectar seu desempenho e controlar as não conformidades e servir de suporte para o processo de melhoria continua. A norma sugere que sejam monitorados aspectos relevantes para a organização: satisfação dos clientes e partes interessadas, medições financeiras, medições e monitoramento do produto, medição e monitoramento

do processo. Como métodos recomendam-se o uso de pesquisas de satisfação do cliente, auditorias internas, medições financeiras e auto-avaliação.

A NBR ISO 9004 possui, ainda, um questionário que serve como guia de auto-avaliação da organização. Seu objetivo é orientar a organização de onde investir recursos para a sua melhoria. É um instrumento simples, passível de ser aplicado por uma equipe multidisciplinar, ou uma pessoa suportada pela alta administração, interna à organização. Seu objetivo é avaliar a maturidade da organização com relação às recomendações da norma. Usa uma escala de 5 pontos para cada pergunta, onde 1 é sem sistema formal e 5 significa o melhor desempenho da classe. Sua aplicação ao longo do tempo permite avaliar a evolução da maturidade de uma organização (ABNT, 2000).

2.5. Comparação NBR ISO 9001 e NBR ISO 9004

A NBR ISO 9001 está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade para atender aos requisitos dos clientes. A NBR ISO 9004 por sua vez, fornece uma orientação mais ampla voltada para melhoria contínua do desempenho global de uma organização e sua eficiência assim como sua eficácia.

O outro ponto a ser observado é o caráter das normas. A NBR ISO 9001 tem como objetivo certificação ou para fins contratuais e define requisitos que devem ser atendidos. A NBR ISO 9004 tem como objetivo fornecer diretrizes e recomendações para o sistema de gestão da qualidade. Por definir diretrizes a NBR ISO 9001 usa o vocábulo “deve” em seus itens. Já a NBR ISO 9004, devido ao seu caráter de recomendação, usa o vocábulo “convém”.

Na tabela 1 podemos ter uma comparação entre os conteúdos das duas normas (ABNT, 2009) (ABNT, 2000). Apesar do título dos itens serem semelhantes, seu desenvolvimento é bastante diferente. Tomemos com exemplo o item 5.2, que na NBR ISO 9001 fala de foco no cliente e na NBR ISO 9004 trata das partes interessadas, o cliente inclusive, mas, além disto, inclui usuários finais, pessoas da organização, proprietários/ investidores, fornecedores e parceiros, e a sociedade em geral. Fica evidente que a NBR ISO 9001 está contida da NBR ISO 9004, porém esta é mais abrangente e aborda os temas com uma visão de mais alto nível.

NBR ISO 9001/ 2008	NBR ISO 9004/2000
4. Sistema de gestão da qualidade	4. Sistema de gestão da qualidade
4.1 Requisitos gerais	4.1. Gestão de sistemas e processos
4.2 Requisitos de documentação	4.2. Documentação.
	4.3. Uso dos princípios da gestão da qualidade
5. Responsabilidade da direção	5. Responsabilidades da administração
5.1 Comprometimento da direção	5.1. Recomendações gerais
5.2 Foco no cliente	5.2. Necessidades e expectativas das partes interessadas
5.3 Política da qualidade	5.3 Política da Qualidade
5.4 Planejamento	5.4 Planejamento
5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação	5.5 Responsabilidade, autoridade, e comunicação
5.6 Análise crítica pela direção	5.6 Análise crítica pela administração e evolução do sistema da qualidade

6. Gestão de recursos	6. Gestão de recursos
6.1 Provisão de recursos	6.1 Recomendações Gerais
6.2 Recursos humanos	6.2 Pessoas
6.3 Infra-estrutura	6.3 Intra-estrutura
6.4 Ambiente de trabalho	6.4 Ambiente de trabalho
	6.5 Informação
	6.6 Fornecedores e parceiros
	6.7 Recursos naturais
	6.8 Recursos Financeiros
7. Realização do produto	7. Realização do produto
7.1 Planejamento da realização do produto	7.1 Recomendações gerais
7.2 Processos relacionados a clientes	7.2 Processo relacionados com a partes interessadas
7.3 Projeto e desenvolvimento	7.3 Projeto e desenvolvimento
7.4 Aquisição	7.4 Aquisição
7.5 Produção e prestação de serviço	7.5 Operações de produção e serviço
7.6 Controle de equipamaneto de monitoramento e medição	7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento
8. Medição, análise e melhoria	8. Medição, análise e melhoria
8.1 Generalidades	8.1 Introdução
8.2 Monitoramento e medição	8.2 Medição e monitoramento
8.3 Controle de produto não conforme	8.3 Controle da não conformidade
8.4 Análise de dados	8.4 Análise de dados
8.5 Melhoria	8.5 Melhorias

Tabela 1 - Comparação entre o conteúdo da NBR ISO 9001 e da NBR ISO 9004 (ABNT, 2009) (ABNT, 2000)

3. O Modelo de Excelência da Gestão®

No Brasil, em 1992, foi criado o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ para divulgar uma modelo de classe mundial aproveitando experiências bem sucedidas de outros países sob a administração da então denominada Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, hoje Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. A FNQ tem como missão disseminar e atualizar Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) associado ao PNQ. Além do PNQ, diversas outras premiações setoriais, estaduais e regionais usam o mesmo modelo de gestão. Uma delas é o MPE Brasil – Prêmio para Competitividade para Micro e Pequenas Empresas que tem como objetivo estimular a comezitividade das micro e pequenas empresas. Em 2009 esta premiação contou com a participação de mais de 58 mil MPEs e com 15 mil se candidatando ao prêmio. O Modelo de Excelência da Gestão® tem como característica mais importante ser um modelo sistêmico. Consolida as melhores práticas de gestão visando a liderança das organizações em suas respectivas áreas de atuação e atuação em harmonia com o meio ambiente e a integração com a sociedade. É um modelo completo e reconhecido internacionalmente, não prescritivo direcionado aos resultados dos negócios, promove o aprendizado organizacional, enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico, e permite a medição do grau de maturidade da gestão (FNQ, 2008 a).

Modelo de Excelência da Gestão® - MEG, está baseado nos seguintes fundamentos (FNQ, 2008 a):

- a) Pensamento sistêmico. Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo;
- b) Aprendizado organizacional. A organização como uma entidade que aprende com suas experiências e as aproveita, evoluindo;
- c) Cultura de inovação. Inovação como a busca de um diferencial competitivo e como forma de agregar valor para o cliente;
- d) Liderança e constância de propósitos. Atuação dos dirigentes da organização de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas;
- e) Orientação por processos e informações. A organização deve ser orientada à informação e a tomada de decisões e execução de ações baseadas na informação;
- f) Visão de futuro. Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando à sua perenização;
- g) Geração de valor. O objetivo da organização é gerar valor para seus clientes e com isto conseguir resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização;
- h) Valorização das pessoas. Estabelecimento de relações com as pessoas para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender;
- i) Conhecimento sobre o cliente e o mercado. Desta forma é possível criar valor de forma sustentada para o cliente gerando maior competitividade;
- j) Desenvolvimento de parcerias. Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma;
- k) Responsabilidade social. Relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais

Para que o MEG seja implementado é necessário que os fundamentos sejam desdobrados em critérios dentro de um conceito capaz de expressar a lógica de um negócio. Eles foram desdobrados em oito critérios (FNQ, 2008 a):

- a) Liderança;
- b) Estratégia e Planos;
- c) Clientes;
- d) Sociedade;
- e) Informações e Conhecimento;
- f) Pessoas;
- g) Processos;
- h) Resultados.

O Modelo de Excelência da Gestão® define a organização como um sistema orgânico e adaptável que interage com o ambiente externo. Os elementos estão imersos em Conhecimento e Informações visando gerar Resultados. A Liderança, de posse das Informações e, levando em consideração Clientes e Sociedade, estabelece os princípios da organização e define o seu direcionamento formulando Estratégias e Planos. Estas Estratégias e Planos são executados por Pessoas que utilizam Processos para atingir os Resultados. Os Resultados devem ser analisados e compreendidos, gerando Informações e Conhecimento,

que são usadas para avaliar os Processos e servir de base para o refinamento do modelo a ser adotado em um novo ciclo da gestão (FNQ, 2008 a).

As estratégias são desdobradas em planos de ação que contemplam todos os níveis da organização. Para que estas estratégias possam ser implementadas, devem ser alocados os recursos necessários, levando-se em conta a capacidade da organização. Para o controle dos resultados dos planos de ação são definidos indicadores de desempenho que, comparados com as metas estabelecidas, irão orientar correções de rumo que eventualmente se façam necessárias, atualizando os planos (FNQ, 2008 a).

Este modelo não é prescritivo. Ele define o que precisa ser feito, porém as práticas que serão utilizadas são decisão da organização. Deste modo o modelo fica flexível e pode se adaptar as mais diversas situações (FNQ, 2008 a).

Para avaliar a maturidade do modelo de gestão de uma organização, os oito critérios do MEG são desdobrados em itens de avaliação, divididos em duas categorias (FNQ, 2008 a):

- a) Processos gerenciais – os primeiros sete critérios;
- b) Resultados organizacionais.

Na avaliação dos processos gerenciais são levados em conta quatro fatores: enfoque, aplicação, aprendizado e integração:

- a) Enfoque - Analisa a lógica e coerência do que a organização faz;
- b) Aplicação - Avalia como as práticas estão disseminadas e a continuidade;
- c) Aprendizado - Avalia como as empresas avaliam e aprimoram suas práticas;
- d) Integração - Avalia a coerência entre as praticas de gestão, a estratégia e os objetivos da organização e a sinergia e cooperação entre as diversas áreas.

Para avaliar os resultados organizacionais é necessário analisar a sua tendência, como os interessados nos resultados qualificam este resultado e qual o desempenho das outras organizações, quando for possível estabelecer um referencial pertinente.

O modelo prevê três níveis de maturidade de gestão:

- a) Compromisso com a excelência. Organizações iniciantes. Avaliação baseada em um total de 250 pontos. (FNQ, 2009);
- b) Rumo à excelência. Organizações em estágios intermediários. Avaliação baseada em um total de 500 pontos (FNQ, 2009);
- c) Critérios de Excelência. Organizações em estágios avançados no caminho da excelência. Avaliação baseada em um total de 1000 pontos (FNQ, 2008 c).

Na tabela 2 apresentamos os critérios e pontuações máximas para o nível avançado, Critérios de Excelência. Vale ressaltar a importância que é dada ao critério Resultados. Ele corresponde a 45% da pontuação (FNQ, 2009).

Crítérios	Percentual máximo (%)	Pontuação máxima (Pontos)
Liderança	11	110
Estratégia e Planos	6	60
Clientes	6	60
Sociedade	6	60
Informações e Conhecimento	6	60

Pessoas	9	90
Processos	11	110
Resultados	45	450
Total	100	250

Tabela 2 - Critérios e Pontuações máximas – Compromisso com a Excelência (FNQ, 2009)

A adoção do MEG, por parte de uma organização é um processo evolutivo e contínuo. Este processo está representado na figura 1 (FNQ, 2008 b).

O primeiro passo é a organização fazer uma auto-avaliação do seu sistema de gestão comparando-o com o MEG. Como resultado da auto-avaliação é emitido um relatório de gestão os pontos fortes e oportunidades de melhoria do modelo de gestão atual quando comparado com os critérios do MEG (FNQ, 2008 b).

Caso a organização pretenda participar de um dos prêmios da qualidade, o relatório de gestão é o documento que será usado pelos examinadores do prêmio para a avaliação do modelo de gestão da organização. Como resultado desta avaliação a organização recebe um Relatório de Avaliação apresentando os pontos fortes e oportunidades de melhoria identificadas pelos examinadores (FNQ, 2008 b).

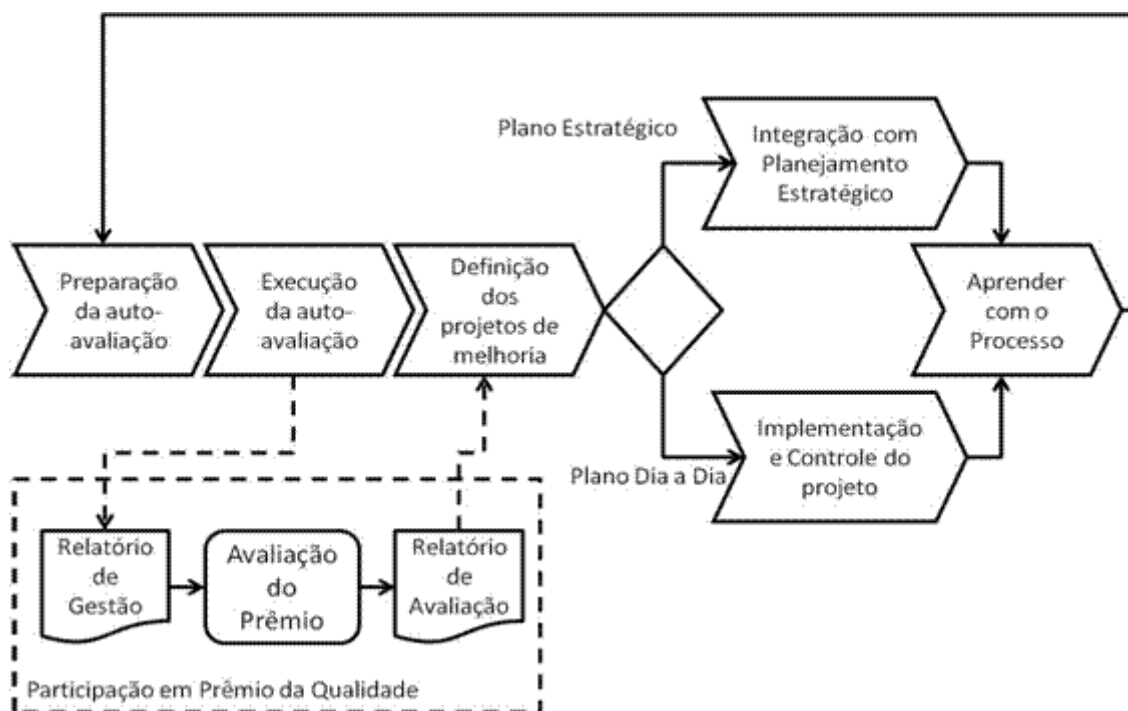


Figura 1 Processo de auto-avaliação e evolução do modelo de gestão da organização (adaptado de: FNQ, 2008 b) Após a análise crítica das oportunidades de melhoria, a organização define planos de melhoria. Estes planos são priorizados considerando o seu impacto no desempenho, viabilidade e a capacidade da organização de implementá-los. Alguns destes planos são de caráter estratégico e são incorporados aos planos estratégicos, outros tem caráter mais imediato e são implementados como melhoria dos processos de dia a dia, e outros são postergados. De qualquer forma todos passam a ser controlados usando os próprios conceitos

do MEG. Ao final do ciclo deve ser feita a revisão das ações executadas para refinamento do processo de auto-avaliação, visando o próximo ciclo (FNQ, 2008 b).

4. Comparação do Modelo de Excelência da Gestão® da Fundação Nacional da Qualidade com as Normas da NBR ISO 9001 e NBR ISO 9004

A tabela 3 temos, para comparação os princípios da gestão de qualidade extraídos da NBR ISO 9004 e os fundamentos MEG da FNQ (ABNT, 2000)(FNQ, 2008 a).

Foram feitos ajuste de ordem foi feita consolidação de alguns pois alguns fundamentos do MEG correspondem a mais de um fundamento da gestão da qualidade e vice versa.

Fundamentos MEG	Princípios da gestão da qualidade
Conhecimento sobre o cliente e o mercado	Foco no cliente.
Geração de valor.	
Liderança e constância de propósitos.	Liderança.
Valorização das pessoas.	Envolvimento das pessoas.
Orientação por processos e informações.	Abordagem de processo
	Abordagem factual para a tomada de decisões.
Pensamento sistêmico.	Abordagem sistêmica para a gestão
Aprendizado organizacional.	Melhoria contínua.
Desenvolvimento de parcerias.	Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores
Cultura de inovação	
Visão de futuro.	
Responsabilidade social	

Tabela 3 – Comparação dos princípios de gestão da qualidade com os fundamentos do MEG (ABNT, 2000)(FNQ, 2008 a).

O primeiro ponto a ser observado é os dois modelos possuem a mesma essência. Ambos se baseiam em foco no cliente, abordagem por processos, visão sistêmica da organização, decisão baseada em fatos e melhoria contínua.

Como a norma ISO 9004 tem como foco a melhoria contínua da organização e não apenas do sistema de gestão da qualidade, ela tem objetivo mais próximo do Modelo de Excelência de Gestão®, e portanto faz mais sentido fazer comparações entre eles do que entre o MEG e a ISO 9001, que tem objetivo mais específico.

Temos na tabela 3 uma comparação entre desdobramento dos princípios de gestão da qualidade nos critérios e itens de avaliação do nível de maturidade da organização, de acordo com os Critérios de Excelência (FNQ, 2008 c) e a itemização da NBR ISO 9004 (ABNT, 2000 b).

A primeira discrepância a ser observada é a ênfase que é dada pelo MEG da FNQ para o quesito “Resultado”. Para o MEG da FNQ é o critério com maior pontuação, portanto o mais relevante e a NBR ISO 9004 cita apenas como um objetivo a ser alcançado. Apesar do objetiva das normas ISO serem a melhoria do desempenho da organização este fator não é explicitamente mensurado e portanto não é avaliado. Por outro lado este critério, para o MEG é o mais relevante demonstrando que o objetivo do modelo é produzir resultados positivos. Apesar de termos uma grande correspondência entre os itens da NBR ISO 9004 e os critérios do MEG da FNQ, uma análise mais detalhada do conteúdo mostra que a NBR ISO 9004 os aborda de forma muito mais superficial.

Fundamentos da excelência MEG	NBR ISO 9004
1. Liderança	5.1 Responsabilidade da administração
1.1 Governança corporativa	5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação
1.2 Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência	6.2 Pessoas
1.3 Análise do desempenho da organização	8.2 Medições e monitoramento
2. Estratégias e planos	5.3 Política da Qualidade
	6.1 Gestão de recursos - Recomendações Gerais"
2.1 Formulação das estratégias	5.4 Planejamento
	6.7 Recursos naturais
2.2 Implementação das estratégias	5.4 Planejamento
	5.6 Análise crítica pela administração
3. Clientes	5.2 Necessidades e expectativas das partes interessadas
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	5.3 Política da qualidade
3.2 Relacionamento com clientes	7.2 Processos relacionados com as partes interessadas
4. Sociedade	5.2 Necessidades e expectativas das partes interessadas
	7.2 Processos relacionados com as partes interessadas
4.1 Responsabilidade socioambiental	5.2 Necessidades e expectativas das partes interessadas
	6.3 Infra-estrutura
4.2 Desenvolvimento social	
5. Informações e conhecimento	6.5 Informação
	8.1 Medição análise e melhoria - Recomendações gerais
	8.2 Medição e monitoramento
5.1 Informações da organização	4.2 Documentação
5.2 Informações comparativas	5.4 Planejamento
5.3 Ativos intangíveis e conhecimento	5.4 Planejamento
	6.1 Gestão de Recursos - Recomendações Gerais
6. Pessoas	5.2 Necessidades e expectativas das partes interessadas
6.1 Sistemas de trabalho	5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação
6.2 Capacitação e desenvolvimento	6.2 Pessoas
6.3 Qualidade de vida	6.4 Ambiente de trabalho
7. Processos	4.1 Gestão de sistemas e processos
7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio	7.1 Realização do produto - Recomendações Gerais
	7.3 Projeto e desenvolvimento
	7.5 Operações de produtos e serviços
	8.3 Controle de não conformidade
	8.4 Análise de dados

	8.5 Melhorias
7.2 Processos de relacionamento com os fornecedores	5.2 Necessidades e expectativas das partes interessadas
	6.6 Fornecedores e parceiros
	7.4 Aquisição
7.3 Processos econômico-financeiros	5.4 Planejamento
	6.1 Gestão de recursos - recomendações gerais
	6.8 Recursos Financeiros
8. Resultados	

Tabela 3 – Comparação Princípios da NBR ISO 9004 com os Fundamentos do MEG da FNQ

Da descrição do Modelo de excelência de Gestão® da Fundação Nacional da Qualidade extraímos que algumas características importantes do MEG, são (FNQ, 2008 a.):

- “Proporcionar um referencial para a gestão das organizações, na forma de um modelo completo e reconhecido mundialmente”;
- “É direcionado aos resultados do negócio”;

Da NBR ISO 9004 extraímos :

- “Esta norma fornece diretrizes além dos requisitos estabelecidos na NBR ISO 9001 para considerar tanto a eficácia como a eficiência de um sistema de gestão da qualidade e, por consequência, o potencial para melhoria do desempenho de uma organização”.

Fica claro que a NBR ISO 9004 parte do sistema das gestão da qualidade para se chegar a um sistema da gestão, ao passo que o MEG da FNQ é um sistema de gestão que usa conceitos da qualidade para que a organização tenha resultados cada vez melhores.

Isto já havia sido observado por BOYS, et. al., (2002) em pesquisa realizada no Canadá, que a ISO 9004 é um passo preparatório para os prêmios de excelência de gestão como o Malcom Baldrige National Quality Award, Canadian Framework for Business Excellence e o European Foundation for Quality Management.

Com relação a norma NBR ISO 9001, ela não se propõe a ser um modelo de gestão, como o MEG da FNQ e a NBR ISO 9004 e sim “*conter requisitos de um sistema de gestão da qualidade quando uma organização necessita demonstrar sua capacidade para fornecer de forma consistente produtos que atendam aos requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis*” (ABNT, 2009). Por ter um caráter contratual e conter requisitos e não recomendações ela é muito mais específica, porém restrita aos processos operacionais mais críticos para a satisfação do cliente, e menos atenta aos requisitos do negócio da organização como um todo e aos seus resultados operacionais.

5. Conclusões

Pelo exposto as normas NBR ISO 9001 e NBR ISO 9004 tem objetivos diferentes do Modelo de Excelencia de Gestão® da FNQ.

As normas NBR ISO 9000 estão focadas em assegurar o atendimento de requisitos contratuais. A norma NBR ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão com a finalidade de certificação ou fins contratuais (ABNT, 2009).

O MEG tem como objetivo auxiliar as organizações a moldarem sistemas de gestão que proporcionem liderança de mercado e competitividade de classe mundial. Não tem objetivos de certificação e é não prescritiva. O MEG por ser um modelo mais genérico e voltado para o

desempenho global de uma organização não se atem ao requisitos específicos do cliente e não tem o caráter contratual da NBR ISO 9001 não podendo, portanto, garantir o atendimento de requisitos contratuais (FNQ, 2008, a).

Por terem fundamentos comum as normas ISO 9000 são compatíveis com o Modelo de Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, porém com objetivos distintos.

Neste ponto fica bastante evidente a complementaridade, e devido aos seus fundamentos comuns, sua possível coexistência.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). ABNT NBR ISO 9001: 2008: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos, 2ª edição, 2009. 28 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). ABNT NBR ISO 9004: 2000: Sistemas de gestão da qualidade - Diretrizes para melhorias de desempenho, 2000. 56 p.

BRASIL, INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL - INMETRO. Disponível em <http://www.inmetro.gov.br/gestao9000/>. Acessado em 05/05/2010

BOYS, K.; KARAPETROVIC, S.; WILCOCK, A. Is ISO 9004 a path to business excellence? Opinion of Canadian standards experts. International Journal of Quality & Reliability Management; Volume: 21; Issue: 8; 2004

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. Cadernos Compromisso com a Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008 a.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. Cadernos de Excelência: Guia de Auto-avaliação – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008 b.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. Critérios de Excelência 2009 – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008 c.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência: - São Paulo : Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION -ISO. About ISO. Disponível em <http://www.iso.org/iso/about.htm> acesso em 05/05/2010.

KANHOLM, J. READY, Set, go! ISO 9000:2000 races toward completion. Quality Digest, Feb.2000. Disponível na URL: <<http://www.qualitydigest.com>>