

ANÁLISE COMPARATIVA DOS CRITÉRIOS PARA GESTÃO DA QUALIDADE PROPOSTOS PELO PGQP E PELA NBR ISO 9001:2015

JOSIANE CAMPOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)
josinhalc@yahoo.com.br

ISABEL CRISTINA ROSA BARROS RASIA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)
cristieducare@gmail.com

ERICA PEREIRA MARTINS PAGANI

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
ericapmartins@gmail.com

KATIA GISLAINE BAPTISTA GOMES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)
gomeskat@hotmail.com

DARY PRETTO NETO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)
darypretto@gmail.com

ANÁLISE COMPARATIVA DOS CRITÉRIOS PARA GESTÃO DA QUALIDADE PROPOSTOS PELO PGQP E PELA NBR ISO 9001:2015

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo comparar os critérios do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) e da norma NBR: ISO 9001:2015, que são modelos populares no país, em especial no cenário gaúcho, uma vez que existem diferenças entre eles. Em relação aos objetivos de forma geral, a pesquisa classifica-se como exploratória. Em relação aos métodos empregados, no que diz respeito à coleta de dados e sua análise e interpretação, a pesquisa pode ser definida como bibliográfica. Os critérios de cada modelo foram analisados a partir das seguintes perspectivas: práticas de gestão de pessoas, ferramentas da qualidade, formas de interação com *stakeholders* e processos produtivos. Os resultados apontaram que, as diferenças entre as abordagens, embora existam, não são expressivas a ponto de dar direcionamentos distintos para as organizações que as adotam. Conclui-se que a escolha pela adoção de um ou outro modelo é uma decisão que cada organização deve levar em consideração o seu contexto próprio, em especial no que diz respeito à abrangência de reconhecimento da comprovação.

Palavras-chave: Qualidade. PGQP. ISO. Sistemas de Gestão da Qualidade.

INTRODUÇÃO

Diante do ambiente altamente competitivo em que as empresas atuam, a busca pela qualidade tornou-se essencial para a permanência no mercado. Apesar de a palavra qualidade ser muito usada no vocabulário do cotidiano, o processo de encontrar uma definição torna-se um desafio diante da amplitude de seus significados apontados pela literatura. Para Lobo (2010), a qualidade está relacionada ao conjunto das características de um produto ou serviço que lhe conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas, temas discutidos em um passado muito recente. Desta forma as organizações foram compelidas a adotarem sistemas de gestão da qualidade em seu processo produtivo.

Desenvolver práticas e padrões de trabalho adotadas por organizações consolidadas, que proporcionem um efetivo grau de confiança, torna as organizações mais competitivas nas relações mercantis e comerciais de ordem nacional e internacional. Nessa perspectiva a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) se apresenta como um fator importante de melhoria da competitividade e permanência das empresas no mercado. Existem alguns modelos de SGQs disponíveis para as organizações que desejam buscar parâmetros para suas práticas de gestão da qualidade. Neste estudo em específico serão discutidas a NBR ISO 9001:2015, parâmetro intercional, e no âmbito regional o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Ambos são voluntários, não prescritivos, configurando-se como uma diretriz para as organizações que buscam qualidade nos seus produtos e em seus processos.

Com base no exposto e considerando que esses dois modelos são muito difundidos, optou-se por utilizá-los nessa pesquisa, que parte do seguinte problema: quais as diferenças e similaridades existentes entre os sistemas de gestão da qualidade propostos pelo PGQP e pela NBR ISO 9001:20015? O presente estudo tem como objetivo geral comparar os critérios do PGQP e da norma NBR: ISO 9001:2015, buscando identificar semelhanças e diferenças entre eles. Para atingir tal objetivo foi necessário descrever as práticas de gestão utilizadas nos

diferentes sistemas e identificar quais as ferramentas da qualidade do PGQP e a norma NBR ISO 9001:2015 utilizam nas suas abordagens.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 NBR: ISO 9001

A *International Organization for Standardization* (ISO), ou Organização Internacional de Normalização, foi criada por representantes de 25 países com a finalidade de coordenar e unificar as normas técnicas, de modo que sua aplicação possa ser mundial. As normas ISO voltadas para a gestão da qualidade propõem que as organizações desenvolvam um sistema de gestão da qualidade o qual tem como objetivo evitar ou minimizar as não conformidades que seriam os casos em que os requisitos dos clientes não são atendidos. Nesse sentido, a ISO apresenta um conjunto de práticas gerenciais que cumprem esse propósito (CARPINETTI, 2016).

A quinta e última edição da ISO 9001 foi lançada em 2015. Como aponta Carpinetti (2016), foram propostas mudanças na estrutura de requisitos do sistema de gestão e na terminologia. Apresenta-se no Quadro 1 uma síntese dos itens que compõem a norma NBR ISO 9001:2015:

QUADRO 1- SINTETIZAÇÃO DOS REQUISITOS DA NBR ISO 9001:2015

Itens	Descrição	Subtítulos
0. Introdução	Apresentação da norma e seus fundamentos	0.1 Generalidades 0.2 Princípios de Gestão da Qualidade 0.3 Abordagem de processo 0.4 Relacionamento com outras Normas de sistemas de gestão
1. Escopo	Abrangência da norma e objetivos a que se propõe	-
2. Referência Normativa	Evidência da relação desta norma com as demais da família ISO 9000	-
3. Termos e Definições	Define a origem dos termos e definições utilizados	-
4. Contexto da organização (apresenta itens de verificação)	Destaca a importância de que a organização entenda o contexto ao qual está inserida	4.1 Entendendo a organização e seu contexto 4.2 Entendendo as necessidades e expectativas de partes interessadas 4.3 Determinando o escopo do sistema de Gestão da Qualidade 4.4 Sistema de Gestão da Qualidade e seus processos

5. Liderança (apresenta itens de verificação)	Define as responsabilidades da liderança	5.1 Liderança e comprometimento 5.2 Política 5.3 Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais
6. Planejamento (apresenta itens de verificação)	Apresenta como deve ser estruturado o planejamento do sistema de gestão da qualidade	6.1 Ações para abordar riscos e oportunidades 6.2 Objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los 6.3 Planejamento de mudanças
7. Apoio (apresenta itens de verificação)	Propõe a realização de ações de apoio para implementação e manutenção do sistema	7.1 Recursos 7.2 Competência 7.3 Conscientização 7.4 Comunicação 7.5 Informação documentada
8. Operação (apresenta itens de verificação)	Dispõe requisitos para as atividades de operação da organização	8.1 Planejamento e controle operacionais 8.2 Requisitos para produtos e serviços 8.3 Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços 8.4 Controle de processos, produtos e serviços providos externamente 8.5 Produção e provisão de serviço 8.6 Liberação de produtos e serviços 8.7 Controle de saídas não conforme
9. Avaliação de desempenho (apresenta itens de verificação)	Orienta sobre como realizar avaliações do sistema de gestão da qualidade	9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação 9.2 Auditoria interna 9.3 Análise crítica pela direção
10. Melhoria (apresenta itens de verificação)	Aponta a necessidade de realização de ações de melhoria	10.1 Generalidades 10.2 Não conformidade e ação corretiva 10.3 Melhoria contínua

Fonte: elaborado pelos autores, 2016

2.2 Programa gaúcho de qualidade e produtividade (PGQP)

O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) foi criado em 1992 e, desde então, vem atuando na promoção da competitividade do Rio Grande do Sul para melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, nos setores público, privado e terceiro setor (PGQP, 2016). O PGQP utiliza o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), ferramenta criada pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), como metodologia de gestão da qualidade (RODRIGUES, 2014).

O MEG está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais e estruturado em critérios e requisitos que expressam a compreensão sobre a Excelência em Gestão. Os oito Critérios de Excelência (liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados) garantem à organização uma melhor compreensão de seu sistema gerencial, proporcionando uma visão sistêmica da gestão. As informações e os conhecimentos devem estar permeando todos os Critérios, as variáveis e a organização (FNQ, 2014).

QUADRO 2 - SINTETIZAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO MEG

Crítérios	Base	Itens de Avaliação
1. Liderança	Orientação filosófica, engajamento e controle de resultados	1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão 1.2 Governança 1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança 1.4 Análise do desempenho da organização
2. Estratégias e Planos	Concepção e execução das estratégias	2.1 Formulação das estratégias 2.2 Implementação das estratégias
3. Clientes	Tratamento de informações e comunicação	3.1 Análise e desenvolvimento de mercado 3.2 Relacionamento com clientes
4. Sociedade	Respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente; Desenvolvimento social das comunidades	4.1 Responsabilidade socioambiental 4.2 Desenvolvimento social
5. Informações e Conhecimento	Tratamento da demanda por informações; Desenvolvimento dos ativos intangíveis	5.1 Informações da organização 5.2 Conhecimento organizacional
6. Pessoas	Configuração de equipes de alto desempenho, desenvolvimento de competências e manutenção do bem-estar	6.1 Sistemas de trabalho 6.2 Capacitação e desenvolvimento 6.3 Qualidade de vida

7. Processos	Processos principais e de apoio do negócio	7.1 Processos da cadeia de valor 7.2 Processos relativos a fornecedores 7.3 Processos econômico-financeiros
8. Resultados	Avaliação do nível alcançado e níveis de desempenho dos principais requisitos	8.1 Econômico-financeiros 8.2 Sociais e ambientais 8.3 Relativos a clientes e mercados 8.4 Relativos às pessoas 8.5 Relativos aos processos

Fonte: elaborado pelos autores, 2016

Os processos gerenciais demonstram como a organização realiza, de forma sistemática, determinadas atividades gerenciais, abrangendo os critérios de 1 a 7. Os resultados organizacionais, envolvem o critério 8 e apresentam informações para a sua avaliação. Eles garantem à organização uma melhor compreensão do sistema gerencial, além de proporcionar uma visão sistêmica da gestão, do mercado e do cenário local ou global onde a empresa atua e se relaciona (FNQ, 2014).

3 METODOLOGIA

Para consecução do presente trabalho, foi realizada uma pesquisa com base na abordagem qualitativa, a qual deve ser adotada quando a proposta envolve um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes mais profundo sobre as relações e os processos (MINAYO, 2001). Essa escolha permitiu que se buscasse o aprofundamento da compreensão de uma questão contextualizando o ambiente e descrevendo interações entre variáveis, a qual, nesse caso, seria a comparação entre os critérios requeridos pelo PGQP e pela norma NBR ISO 9001:2015, questão relevante para organizações que buscam certificar a sua gestão da qualidade. Com relação a sua finalidade, classifica-se como pesquisa básica estratégica, por ser voltada a aquisição de novos conhecimentos, direcionados a amplas áreas, com o propósito de propor soluções para problemas práticos (GIL, 2010).

Em relação aos objetivos de forma geral, a pesquisa classifica-se como exploratória, por ter como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou, a constituir hipóteses, tendo como objetivo principal, por assim dizer, o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Foi realizada através de levantamento bibliográfico nas seguintes bases de dados: PGQP, NBR ISO 9001, livros e sites governamentais. Com relação aos métodos empregados, no que diz respeito à coleta de dados e sua análise e interpretação, esta pesquisa pode ser definida como bibliográfica por ser desenvolvida a partir de material já elaborado (GIL, 2010).

A pesquisa bibliográfica não é uma simples repetição do que já foi produzido sobre determinado assunto, mas sim, uma análise do tema sobre nova abordagem ou enfoque que permite chegar a conclusões inovadoras (MARCONI e LAKATOS, 2010). Em contrapartida, uma grande limitação desta técnica tem a ver com a possibilidade de uso de fontes secundárias que podem contar com informações distorcidas. Para minimizar esse impacto, os documentos relativos ao PGQP e a norma NBR ISO 9001 foram buscados em fontes primárias (GIL, 2010). O período de levantamento foi nos meses de setembro, outubro e novembro de 2016. Buscaram-se as definições teóricas dos assuntos abordados (PGQP e ISO

9001) e organizaram-se os dados para uma possível comparação e/ou associação dos métodos, visando uma aproximação teórica.

Para análise de dados, buscaram-se identificar possíveis similaridades, complementaridades e divergências entre os modelos, de acordo com os seguintes aspectos: práticas de gestão de pessoas, ferramentas da qualidade, formas de interação com *stakeholders* e orientação para os processos produtivos, em consonância com os objetivos específicos deste trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com a finalidade de atingir os objetivos desse trabalho, serão apresentadas as discussões acerca do que o PGQP e a norma NBR ISO 9001:2015 têm em termos de similaridades e diferenças. Foram definidos quatro aspectos da atividade organizacional, os quais foram confrontados a partir dos critérios propostos pelo PGQP e pela norma NBR ISO 9001:2015. Esses aspectos são: práticas de gestão de pessoas, ferramentas da qualidade, formas de interação com *stakeholders* e orientação para os processos produtivos. A escolha por essas dimensões ocorreu devido ao seu valor estratégico para uma efetiva gestão da qualidade.

4.1 Práticas de Gestão de Pessoas:

As pessoas e as organizações desenvolvem relações de interdependência, pois dependem umas das outras para alcançarem seus objetivos. Nesse sentido, a gestão de pessoas torna-se importante como facilitador dessas relações e como processo estratégico de um negócio.

Um grande desafio para as organizações é criar e consolidar o efetivo envolvimento das pessoas no esforço de desenvolver e operacionalizar as organizações. A principal questão no que diz respeito às pessoas para a gestão da qualidade é como envolvê-las no esforço de produzir a excelência. Lidar com recursos humanos é o maior desafio gerencial e, principalmente, da gestão da qualidade, por não ser qualquer tipo de recurso, mas sim diferenciados de todos os demais. Ações que promovam o envolvimento das pessoas compõem o projeto de um eficaz programa de qualidade (PALADINI, 2011).

A norma NBR ISO 9001:2015 na sua introdução, capítulo que apresenta a norma e os seus fundamentos, declara sete princípios de gestão da qualidade. Dentre eles, dois envolvem essencialmente o fator humano da organização, que são: liderança e engajamento das pessoas. Esses princípios se expressam através de requisitos nos itens Liderança e Apoio. Dentre os treze fundamentos da excelência que dão base ao MEG, proposto pela FNQ e utilizado pelo PGQP, três abordam explicitamente questões relativas à gestão de pessoas: atuação em rede, valorização das pessoas e da cultura e liderança transformadora. Esses fundamentos se expressam diretamente nos critérios Liderança e Pessoas. As orientações apresentadas direcionam a organização sobre a importância de cada uma das práticas.

QUADRO 3 – COMPARATIVO ENTRE A NBR ISO 9001:2015 E O MODELO DO PGQP – GESTÃO DE PESSOAS

	ISO	PGQP
Fundamentos que embasam	- Liderança; - Engajamento das pessoas.	- Atuação em rede; - Valorização das pessoas e da cultura; - Liderança transformadora

Critérios	- Liderança; - Apoio	- Liderança - Pessoas
Itens de verificação	- Liderança e Comprometimento da alta direção; - Definição de responsabilidades e autoridades atribuídas, comunicadas e entendidas; - Determinar e prover pessoas para eficácia do SGQ e demais processos; - Prover aspectos psicológicos e sociais do ambiente para operação dos processos; - Determinar conhecimento organizacional; - Determinar, assegurar, promover, avaliar e registrar as competências dos sujeitos; - Assegurar a conscientização das pessoas a respeito da SGQ.	- Comunicar valores organizacionais e padrões de conduta; - Garantir adequada interação entre a direção e a força de trabalho; - Determinar funções e responsabilidades; - Reconhecer as pessoas; - Capacitar as pessoas; - Tratar os riscos relacionados à saúde e segurança; - Promover o bem estar e a satisfação.
Semelhanças	- Em relação aos fundamentos , percebe-se que há semelhança em ambos os modelos; - Em relação aos itens de verificação , ambos buscam garantir comunicação da direção com as equipes, promover a definição de papéis e o preparo para o exercício das atividades, garantir que o ambiente seja saudável e adequado.	
Diferenças	- Em relação aos critérios , percebe-se que o PGQP nomeia um item específico para as pessoas ao passo que a ISO trata as pessoas como um subitem do critério Apoio; - Em relação aos itens de verificação , percebe-se que o PGQP amplia os requisitos em comparação à ISO ao incluir a dimensão do reconhecimento das pessoas.	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

Ao analisar o Quadro 3, fica evidente que ambos os modelos dão importância para as dimensões relacionadas a gestão de pessoas, buscando verificar, a partir de vários aspectos, de que forma a organização envolve os colaboradores nas ações de gestão da qualidade. Ao comparar os dois modelos, nesse quesito, o PGQP demonstrou buscar mais evidências de práticas de gestão de pessoas, ampliando a abrangência das verificações ao envolver questões como motivação, comportamento, premiações e recompensas.

4.2 Ferramentas da Qualidade

Para que a gestão da qualidade possa ser operacionalizada nas organizações, foram desenvolvidas diversas ferramentas. Dentre as mais conhecidas encontram-se: ciclo PDCA, gráfico de Pareto, 5W2H, fluxograma e diagrama de causa e efeito. De acordo com os objetivos propostos, buscou-se identificar se elas estão presentes nas abordagens propostas pelo PGQP e pela norma NBR ISO 9001:2015.

A norma NBR ISO 9001:2015, em sua introdução, declara que emprega a abordagem de processo, a qual incorpora o ciclo PDCA no sentido de assegurar que os processos tenham recursos suficientes e sejam gerenciados adequadamente. As ferramentas Gráfico de Pareto e Diagrama de Causa e Efeito não são diretamente sugeridas pela norma, porém vão ao encontro dos requisitos explícitos no item 10.2.

Considerando a finalidade das ferramentas, o ciclo PDCA e o Gráfico de Pareto podem ser úteis no processo de determinar as causas das não conformidades. As ferramentas 5W2H e fluxograma, embora não diretamente sugeridas pela norma, podem ser úteis para atender os requisitos dispostos no item 8.3, o qual dispõe que a organização deve estabelecer, implementar e manter um processo de projeto e desenvolvimento apropriado para assegurar a subsequente provisão de produtos e serviços.

O PGQP aponta que os critérios de avaliação do MEG podem ser verificados através de um diagrama de gestão baseado no ciclo PDCL (*Plan* – Planejar ; *Do* – Realizar; *Check* – Verificar; *Learn* – Aprender). Observa-se que o ciclo PDCL é uma variação do ciclo PDCA, sendo que na própria etapa “*Do*” a ferramenta proposta é o PDCA. Na descrição do critério Liderança, deste trabalho, o ciclo PDCL é novamente expresso, vinculado a práticas de melhoria dos processos gerenciais.

O critério Estratégias e Planos expressa a necessidade de a organização definir processos gerenciais relativos à formulação e implementação das estratégias. Conforme a proposta do modelo é necessária a definição de planos de ação para tal finalidade. A ferramenta 5W2H pode ser usada para tal finalidade ainda que não esteja explicitamente prescrita.

O critério Processos salienta a necessidade de a organização determinar processos gerenciais relativos aos processos da cadeia de valor, fornecedores e econômico-financeiros. O fluxograma é uma ferramenta adequada para a definição de processos, considerando sua finalidade, bem como o gráfico de Pareto e o diagrama de causa e efeito podem ser utilizados para as ações de controle, análise e melhoria dos processos, conforme requisitado nas orientações. O Quadro 4 apresenta comparativo entre a NBR ISO 9001:2015 e o modelo do PGQP no que diz respeito aos critérios em que as ferramentas da qualidade aqui analisadas podem ser utilizadas.

QUADRO 4 – COMPARATIVO ENTRE A NBR ISO 9001:2015 E O MODELO DO PGQP – FERRAMENTAS DA QUALIDADE

	ISO	PGQP
Ciclo PDCA	Introdução – Abordagem de processo	Introdução – Busca da excelência
Gráfico de Pareto	Melhoria - Não conformidade e ação corretiva	Processos
5W2H	Operação – Projeto e desenvolvimento de produtos e	Estratégias e Planos

	serviços	
Fluxograma	Operação – Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços	Processos
Diagrama de Causa e Efeito	Melhoria - Não conformidade e ação corretiva	Processos

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

4.3 Formas de interação com *stakeholders*

Na atualidade, o termo *stakeholder*, originado na língua inglesa como sendo a junção das palavras *stake*, que significa interesse, e *holder*, que significa aquele que possui, vem sendo utilizado para designar todas as pessoas que interagem com a organização. Os processos produtivos de uma empresa só são realizados com a participação de diversos agentes, como por exemplo: fornecedores, acionistas, investidores, clientes, sindicatos, comunidade, sociedade, governo, colaboradores, concorrentes, imprensa, ativistas (CHIAVENATO, 2014).

A norma NBR ISO 9001:2015 evidencia em todo seu conteúdo a importância do envolvimento das partes interessadas dentro do SGQ. Dentre os benefícios potenciais identificados pela norma que uma organização tem ao implementar um SGQ com base na ISO destaca-se “a capacidade de prover consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis” (ABNT, 2015, p.6). Fica evidente que as partes interessadas são consideradas estratégicas para uma efetiva gestão da qualidade no entendimento da norma.

Dentre os treze fundamentos da excelência, o MEG, utilizado pelo PGQP, relaciona quatro deles diretamente com as partes interessadas: agilidade, liderança transformadora, orientação por processos e geração de valor. O MEG solicita à organização que identifique e descreva as seguintes partes interessadas do seu negócio: sócios; mantenedores ou instituidores; força de trabalho; clientes e mercados-alvo; fornecedores; sociedade; e parceiros. O Quadro 5 apresenta comparativo entre a NBR ISO 9001:2015 e o modelo do PGQP no que diz respeito aos requisitos que compreendem as formas de interação da organização com os principais tipos de *stakeholders*.

QUADRO 5 – COMPARATIVO ENTRE A NBR ISO 9001:2015 E O MODELO DO PGQP – FORMAS DE INTERAÇÃO COM OS PRINCIPAIS TIPOS DE *STAKEHOLDERS*.

	ISO	PGQP
Clientes	Item Operação – Requisitos para produtos e serviços	Critério Clientes
Funcionários	Item Apoio	Critério Pessoas
Cadeia de Suprimentos	Item Operação – Controle de processos, produtos e serviços providos externamente.	Critério Processos

Acionistas	Não faz referência direta	Critério Resultados
Órgãos Governamentais	Item Operação – Requisitos para produtos e serviços	Critério Sociedade

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

Ao analisar o Quadro 5, percebe-se que ambos os modelos exigem das organizações uma forte interação com suas partes interessadas. Considerando os tipos de *stakeholders* destacados por Carpinetti (2016), é possível verificar que o PGQP aborda todos expressamente em seus critérios, enquanto a ISO trabalha em uma perspectiva mais ampla de partes interessadas.

4.4 Processos Produtivos

A produção é a atividade da organização responsável por transformar recursos em produtos e serviços. Todas as organizações possuem essa atividade porque sua finalidade sempre será produzir um produto e/ou serviço, ainda que nem todas denominem o processo produtivo como tal. A função de produção é uma das funções centrais de qualquer organização (SLACK, BRANDON-JONES, JOHNSTON, 2015).

A norma NBR ISO 9001:2015 reserva seu item mais extenso, intitulado Operação, para dispor quais requisitos são necessários para os processos produtivos da organização. A norma requer a existência de planejamento e controle para essas atividades, definição de requisitos para produtos e serviços, elaboração de projeto de desenvolvimento de produtos e serviços, bem como o controle dos processos produzidos externamente. Adicionalmente, requer controle sobre a produção, provisão e liberação de produtos e serviços. Requer, ainda, que todos os produtos e/ou serviços que apresentam não conformidades sejam identificados e controlados.

O MEG traz o critério Processos, o qual salienta a necessidade da definição de processos gerenciais que envolvam a cadeia de valor, os fornecedores e questões econômico-financeiras. Questiona como os processos da cadeia de valor são controlados, analisados e melhorados, bem como os produtos que a organização oferece, requer evidências de como os fornecedores são selecionados e avaliados e destaca a importância de que o fluxo financeiro seja mantido equilibrado.

O Quadro 6 apresenta um comparativo entre a NBR ISO 9001:2015 e o modelo do PGQP no que diz respeito às orientações para os processos produtivos.

QUADRO 6 – COMPARATIVO ENTRE A NBR ISO 9001:2015 E O MODELO DO PGQP – PROCESSOS PRODUTIVOS

	ISO	PGQP
Critérios	Operação	Processos
Itens de verificação	<ul style="list-style-type: none"> - Planejar e controlar os processos operacionais; - Determinar os requisitos para produtos e serviços; - Planejar, estabelecer e controlar um processo de projeto e desenvolvimento de produtos e serviços; - Controlar processos, 	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar os processos da cadeia de valor; - Analisar e melhorar os produtos e processos da cadeia de valor; - Avaliar os fornecedores; - Manter o fluxo financeiro equilibrado.

	produtos e serviços providos externamente; - Controlar a produção e provisão de produtos e serviços; - Verificar se os resultados do produto e do serviço foram atendidos para sua liberação; - Prevenir a entrega de produtos ou serviços em não conformidade.	
Semelhanças	Ambos os modelos reservam um capítulo para tratar especificamente dos processos produtivos.	
Diferenças	A ISO mostrou-se mais prescritiva e aborda maior detalhamento em relação aos fatores que influenciam o processo de produzir os produtos e/ou serviços da organização.	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

Ao analisar o Quadro 6, é possível perceber que ambos os modelos enfocam diretrizes para os processos produtivos indo ao encontro das premissas de gestão da qualidade que afirmam que o processo produtivo de uma organização deve conter condições mínimas de operação para garantir o padrão desejado do produto ou serviço produzido.

Após analisar os quatro aspectos elencados relativos à atividade organizacional, constata-se que nesses requisitos ambos os modelos abordam diversas práticas que garantem que a gestão da qualidade envolva estas questões. O Quadro 7 apresenta um resumo entre as semelhanças e diferenças de cada modelo no que diz respeito às práticas de gestão de pessoas, ferramentas da qualidade, formas de interação com *stakeholders* e processos produtivos.

QUADRO 7 – COMPARATIVO ENTRE A NBR ISO 9001:2015 E O MODELO DO PGQP – SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS NOS PROCESSOS PRODUTIVOS

	Semelhanças entre os modelos	Diferenças entre os modelos
Práticas de gestão de pessoas	Em relação aos fundamentos , percebe-se que há semelhança em ambos os modelos; Em relação aos itens de verificação , ambos buscam garantir comunicação da direção com as equipes, promover a definição de papéis e o preparo para o exercício das atividades, garantir que o ambiente	Em relação aos critérios , percebe-se que o PGQP nomeia um item específico para as pessoas ao passo que a ISO trata as pessoas como um subitem do critério Apoio; Em relação aos itens de verificação , percebe-se que o PGQP amplia os requisitos em comparação à ISO ao incluir a dimensão do reconhecimento das

	seja saudável e adequado.	pessoas.
Ferramentas da qualidade	Ambas prescrevem o uso do ciclo PDCA e contém requisitos que permitem o uso das demais ferramentas da qualidade identificadas neste trabalho.	O PGQP utiliza o ciclo PDCA dentro de uma etapa do ciclo PDCL o qual embasa os critérios de avaliação do modelo.
Formas de interação com <i>stakeholders</i>	Ambos os modelos exigem das organizações uma forte interação com suas partes interessadas.	É possível verificar que o PGQP aborda todos expressamente em seus critérios, enquanto a ISO trabalha em uma perspectiva mais ampla de partes interessadas.
Processos produtivos	Ambos os modelos reservam um capítulo para tratar especificamente dos processos produtivos.	A ISO mostrou-se mais prescritiva e aborda maior detalhamento em relação aos fatores que influenciam o processo de produzir os produtos e/ou serviços da organização.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

O estudo identificou diferenças importantes entre os dois SGQs. De acordo com a sua abordagem, identifica-se que ambos os sistemas primam pela melhoria contínua e pela sistemática mudança em seus processos visando o melhoramento. No entanto, identificaram-se algumas diferenças trazidas na discussão; uma delas é da sua criação, abordagem e finalidade. O PGQP é um sistema gaúcho voltado a premiações e certificação de empresas do Rio Grande do Sul, com vistas à sua valoração, e, conseqüentemente, validação de seus processos por toda a empresa. Já a proposição da NBR ISO:9001 tem outra forma de aplicação, visando a melhoria contínua em seus processos; a sua abrangência é maior, sendo a mesma norma utilizada internacionalmente e podendo sua certificação ser reconhecida da mesma forma.

5 CONCLUSÕES

Este trabalho concentrou-se em realizar uma comparação entre os critérios propostos pelo PGQP e pela norma NBR ISO 9001:2015. Para essa finalidade foram definidos objetivos específicos que embasaram o estudo.

O conceito de qualidade vem evoluindo historicamente, deixando de ser uma atividade de controle, conforme sua concepção original e passando a ser uma diretriz estratégica das empresas. Isso demonstra a importância de que as organizações adotem práticas, ferramentas e métodos de gestão da qualidade para atingir a excelência. Identificou-se que os modelos propostos pelo PGQP e pela norma NBR ISO 9001:2015 são consistentes no sentido de orientar as organizações na busca pela qualidade.

Ao avaliar os aspectos: práticas de gestão de pessoas, formas de interação com os *stakeholders*, orientação para os processos produtivos e ferramentas da qualidade, identificaram-se muitas semelhanças entre os critérios propostos em cada modelo. As

diferenças entre as abordagens, embora existam, não são expressivas a ponto de dar direcionamentos distintos para as organizações. Nesse sentido, conclui-se que a adoção do modelo proposto pelo PGQP ou do modelo proposto pela norma NBR ISO 9001:2015 é uma decisão que cada organização deve ter levando em consideração o seu contexto próprio, em especial no que diz respeito à abrangência de reconhecimento da comprovação. Por ser a ISO uma certificação internacional é possível que organizações que trabalhem com exportação eventualmente possam dar maior preferência em adotá-la. Outra diferença identificada entre os modelos é o fato de que a ISO 9001 permite a delimitação de um escopo para a implantação do SGQ, possibilitando eventuais não inclusões de processos da organização. O PGQP, por sua vez, não permite essa flexibilidade, tratando a empresa como uma unidade indissociável. Uma terceira diferença entre os modelos diz respeito à forma de comprovação do atendimento aos requisitos. A ISO 9001 trabalha na perspectiva de emissão de certificado, com validade de até três anos, enquanto que o PGQP propõe um sistema de premiação anual, no qual a organização pode ir subindo de nível conforme seu desempenho.

Como possibilidade de um desdobramento dessa pesquisa em uma investigação futura, poderia ser oportuna a realização de um estudo de caso em empresas que possuem certificação ISO e premiação pelo PGQP, buscando identificar os motivos de opção por um ou por outro modelo, bem como as correspondências entre teoria e prática.

6 REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001:2015 – Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 247 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Barueri: Manole, 2014. 494 p.

FNQ. **Crítérios: Compromisso com a Excelência**. Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional. 7ª ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014. 88 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Érica, 2010. 190 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001. 108 p.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação Estratégica de Qualidade**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011. 234 p.

PGQP. Qualidade RS. **PGQP**. Porto Alegre, 2016. Disponível em:
<http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=151> Acesso em: 28 Set. 2016.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. **Ações para a qualidade:** gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 365 p.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2015. 690 p.