

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**A IMPORTÂNCIA DA ADEQUAÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS A UM SISTEMA
DE GESTÃO DA QUALIDADE: Estudo de caso na Unimed
João Monlevade Cooperativa de Trabalho Médico Ltda**

Luana Augusto da Cunha*
Breno Eustáquio da Silva, Msc.**

RESUMO

Neste artigo, apresenta-se um breve resgate de como foi importante a introdução o modelo de Gestão da Qualidade Total (GQT) no contexto nacional. De acordo com o crescimento do país foi preciso moldar os modelos da gestão da qualidade internacional à realidade brasileira, onde a decisão gerencial focada apenas em “produzir” se confronta com a decisão estratégica de “produzir com qualidade” o que possibilitaria a permanência das organizações num mercado cada vez mais competitivo. Tendo como objetivo geral a análise da importância da adequação dos processos internos a um sistema de gestão da qualidade, buscou-se realizar revisão bibliográfica sobre gestão da qualidade; diagnosticar a organização estudada sobre gestão da qualidade e mapear os fatores facilitadores e/ou dificultadores para a implementação do sistema de

* Acadêmica do 8º período de Administração da Faculdade Doctum de João Monlevade;
luana.augusto1@yahoo.com.br

** Professor orientador da Faculdade Doctum de João Monlevade;
brenomonlevade@gmail.com

gestão da qualidade com base na ISO 9001. Desta forma o presente artigo busca demonstrar o caminho a ser traçado para se diagnosticar possíveis lacunas que venham a nortear a empresa que se prepara para essa implementação. Pois entende-se que se executada sem um planejamento estratégico pode gerar efeitos indesejados e retrabalhos no processo de adequação a um sistema de gestão da qualidade.

PALAVRA-CHAVE: Gestão da Qualidade. Processo Interno. Lacunas. Diagnosticar.

1 INTRODUÇÃO

O estudo sobre Gestão da Qualidade no Brasil vem sofrendo modificações e transformações ao longo dos anos, para Paladini (2000, p. 11), em Gestão da Qualidade Teoria e Prática, a prática da gestão da qualidade no país até pouco tempo limitava-se a descrever experiências conhecidas em outros países, que refletiam outras realidades e espelhavam outros momentos históricos. No decorrer do crescimento do país e no desenvolvimento de seu mercado, foi preciso moldar a gestão da qualidade de acordo com a realidade brasileira onde a decisão gerencial focada apenas em “produzir” se confronta com a decisão estratégica de “produzir com qualidade” o que possibilitaria a permanência das organizações no mercado cada vez mais competitivo.

Surge assim uma questão a ser avaliada: **Qual a importância da adequação dos processos internos a um sistema de gestão da qualidade?** Ampliando a ótica gerencial a qualidade está interligada à satisfação das necessidades e expectativas das partes interessadas, dando ênfase ao ambiente interno da organização a presente pesquisa aborda o papel da gestão qualidade no mundo dos negócios, atualmente, não sendo mais considerada como um diferencial e sim como um pré-requisito no mundo dos negócios.

Às organizações que se submetem e almejam permanecer neste mercado vem aprimorando técnicas que possibilitam uma abordagem detalhada dos problemas organizacionais, promovendo assim atividades coordenadas para dirigir e controlar a organização no que diz respeito à qualidade.

Essa premissa reforça a importância da implantação e utilização de ferramentas da qualidade nos processos internos das organizações, e também da análise de adequações a serem executadas para receber essas mudanças.

O presente trabalho demonstra o caminho a ser traçado para se diagnosticar possíveis lacunas que venham a nortear a empresa a se preparar para essa implementação. Pois entende-se que se executada sem planejamento pode gerar efeitos indesejados e retrabalhos no processo de adequação a um sistema de gestão da qualidade.

Analisando a situação exposta a presente pesquisa científica busca, através de estudo teórico e prático, apresentar os fatores facilitadores e/ou dificultadores que envolve a implementação do sistema de gestão da qualidade na empresa analisada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com as mudanças dos processos nas empresas e a evolução da tecnológica, observam-se relevantes modificações nas exigências dos consumidores no que se refere à qualidade do produto ou serviço.

A implantação de um programas da qualidade, além de adequar as empresas ao mercado, possibilita aos funcionários melhor qualidade de vida, proporcionando a ele aprendizado profissional (DURDKI, 2002).

As transformações sociais, políticas e econômicas criam um ambiente desafiante entre as empresas. A seguir o conteúdo demonstra a visão de vários autores em relação ao tema dando assim relevância a presente pesquisa.

2.1 Conceito de Qualidade

No decorrer da evolução do processo produtivo muitas foram às mudanças de características dos produtos e serviços em busca e do alcance da qualidade total. Segundo Avelino (2005), no livro de Joseph M. Juran, “*A History of Managing for Quality*”, publicado em 1995, o autor faz uma análise histórica da qualidade. Identificando a aplicação dos conceitos de qualidade na China, no Egito, na Grécia, em Roma, na Escandinávia, entre outros. Desta forma observa-se que, qualidade não é novidade. É sim um conceito milenar sempre presente na história da humanidade.

Mesmo assim foi somente no século 20 que a qualidade passou a ser efetivamente foco das organizações. Com o crescimento do consumo e do mercado, as empresas viram-se obrigadas a tratarem o assunto qualidade com mais cuidado (OAKLAND, 1994).

Shiba, Graham e Walden (1997) constataram que em cada período da história, a qualidade foi definida de forma diferente:

- a) Adequação ao padrão (anos 50): qualidade era sinônimo da garantia que o produto executasse as funções previstas em projeto;
- b) Adequação ao uso (anos 60): produtos capazes de suportar as mais variadas formas de uso;
- c) Adequação ao custo (anos 70): foco na redução de custos, com controle sobre a variabilidade dos processos de fabricação e redução de desperdícios;
- d) Adequação às necessidades dos clientes (anos 80): para se manter no mercado, as organizações passaram a anteciparem-se às necessidades dos clientes, satisfazendo-as.

Constata-se desta forma que o termo qualidade não é simples de ser definido. Sua interpretação depende do ponto de vista de quem a analisa. É comum um produto/serviço ter qualidade para uma pessoa e não ter para outra Carvalho (2007).

Sendo assim alguns aspectos que ajudam na percepção da Qualidade devem ser considerados. Segundo Garvin (1988), as seguintes abordagens são válidas:

- a) Transcendental: qualidade é excelência em produtos e serviços;
- b) Baseada no Produto: qualidade tem a ver com características e atributos do produto; é fazer a coisa certa e isenta de defeito;
- c) Baseada no Processo: qualidade é fazer a coisa de forma certa, conforme padrões pré-estabelecidos;
- d) Baseada no Valor Econômico: a qualidade de um produto ou serviço tem a ver com seu valor econômico;
- e) Baseada no Usuário: qualidade é atender à satisfação do usuário.

Cerqueira (1998, p.12) afirma que “Qualidade é a totalidade de atributos que deve ter um produto para que atenda ou supere às expectativas dos clientes.” As dimensões que podem ser atribuídas aos produtos para torná-lo ou não adequados para o uso são diversas, GARVIN (1988) afirma que elas não são pertinentes, dependendo do produto que se fornece, do serviço que se presta ou do interesse do cliente. São elas:

- a) Desempenho;
- b) Estética;
- c) Durabilidade;
- d) Confiabilidade;
- e) Conformidade;
- f) Características secundárias (acessórios);
- g) Qualidade percebida;
- h) Capacidade de sofrer assistência técnica.

Para Falconi (1992, p. 2) “(...) um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.”

Segundo Juran (1992 apud ARAÚJO, 2007), a falta de qualidade representa perda de vendas, geram custos devido às reclamações dos clientes ocasionando o retrabalho, representa ameaça à sociedade porque os produtos devem trazer benefícios aos seus consumidores e não o contrário.

Desta forma entende-se que os autores têm entre si opiniões que estão ligadas a visão de qualidade nas organizações, como fundamental para melhor execução dos processos e atendimento das necessidades e desejos do seu principal público alvo.

2.2 Gestão da Qualidade

O tema qualidade tem ocupado um papel decisivo dentro das organizações e atualmente, diante do mercado globalizado, não se pode mais considerar a qualidade como uma função isolada ou como apenas um diferencial no mercado. Os clientes tornaram-se mais exigentes e conscientes, fazendo com que a qualidade seja uma questão de sobrevivência para as organizações.

Conte e Durski (2002, p. 53), dentre diversos conceitos apresentados sobre qualidade, mencionam que ela pode ser técnica e humana:

[..]”a qualidade técnica está em satisfazer exigências e expectativas concretas, tais como tempo, finanças, taxa de defeitos, funcionabilidade, durabilidade, segurança e garantia. A qualidade humana diz respeito à satisfação de expectativas e desejos emocionais, tais como atitude, comprometimento, atenção, credibilidade, consistência e lealdade. Além disso, trabalha-se com cinco tipos de qualidade: a pessoal, a departamental, a de produtos, a de serviços e a da empresa.”

Percebemos que a qualidade não é restrita ao produto ou serviço, compreendendo a organização em sua totalidade. Torna-se necessário que as empresas assimilem tais definições para que possam buscar a excelência, pois “uma empresa excelente é

aquela que consegue sobreviver. E para sobreviver ela tem que ser competitiva. E para ser competitiva ela tem que ter Qualidade.” (ABREU; LIMA, 1993)

Diante disso, percebe-se a importância de se aplicar as ferramentas da qualidade nas organizações, que possibilitam o desenvolvimento do produto ou serviço no mercado brasileiro atual.

2.3 Gestão da Qualidade Baseada na ISO 9001

A ISO é a sigla da Organização Internacional de Normalização (*International Organization for Standardization*), com sede em Genebra, Suíça e que cuida da normalização (ou normatização) em nível mundial. A ISO cria normas nos mais diferentes segmentos, variando de normas e especificações de produtos, matérias-primas, em todas as áreas. A ISO ficou popularizada pela série 9000, ou seja, as normas que tratam de Sistemas para Gestão e Garantia da Qualidade nas empresas.

A certificação da ISO 9001:2008 apresenta diretrizes para implementação e melhoria de um Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ que, se bem estruturado, leva ao aumento da satisfação do cliente e a melhoria contínua nos processos internos, proporcionando assim maior competitividade no mercado.

Segundo Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT (2008), a implantação de um sistema de gestão da qualidade representa a obtenção de uma ferramenta que possibilita a otimização de diversos processos dentro da organização. A versão 2000 das normas ISO 9001 tem sido usadas intensivamente como base para a certificação independente de sistemas da qualidade.

A norma ISO 9001 não é destinada a um produto ou a uma indústria específica, objetivando orientar a adoção de um sistema de qualidade. Por isso as normas da série

ISO 9000 possuem caráter genérico. Essa atribuição da norma torna possível sua utilização por qualquer ramo empresarial.

Segundo a ABNT (2008) convém que a adoção de sistema de gestão da qualidade seja uma decisão estratégica da organização. Onde o projeto e implementação de um sistema de gestão da qualidade são influenciados por:

- a) Seu ambiente organizacional, mudanças neste ambiente e riscos associados com este ambiente;
- b) Suas necessidades que se alteram;
- c) Seus objetivos particulares;
- d) Os processos fornecidos;
- e) Os processos utilizados;
- f) Seu porte e estrutura organizacional.

Para Oliveira (2008, p. 53)

estratégia “é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o ambiente.” Assim sendo “[...] importante procurar substabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades.”

Para que qualquer estratégia seja organizada adequadamente, e venha alcançar o sucesso da implementação, é imprescindível que haja a elaboração de procedimentos formais de planejamento. E a ISO 9001:2008, por meio de seus requisitos, vem auxiliar as empresas nestes aspectos, visando tomar ações de planejamento formal, preparando-a para o mercado.

2.4 Diagnóstico do Sistema de Gestão

Segundo Moraes e Escrivão Filho (2006) as pequenas e médias empresas geralmente adotam práticas informais de gestão, não usam ferramentas de planejamento estratégico, não controlam seus processos e suas documentações adequadamente e tem dificuldade de captação de recursos financeiros.

Um Sistema de Gestão da Qualidade possibilita que a empresa passe a ter rumo definido nesse assunto, que já foi um diferencial e que hoje é obrigação. Certificar-se ou não pode ser opcional, mas ter um SGQ é uma estratégia acertada sempre. (Zacharias, 2001, p.19).

Ainda conforme Shiba (1997), gestão da qualidade é um processo gerencial no qual deve-se avaliar o desempenho, com o objetivo de comparar as metas propostas e de atuar sobre os resultados, quando estes se apresentarem fora do previsto. Através de um diagnóstico da gestão organizacional é possibilitado à empresa uma avaliação do atual cenário, visando melhorias e modificações para o alcance das metas e objetivos.

Partindo dessa premissa surge a necessidade de uma avaliação, antes de implantar o Sistema de Gestão da Qualidade para diagnosticar possíveis falhas a fim de destinar os recursos para solução dos problemas, visando o reconhecimento das dificuldades para fortalecer os pontos fracos e preencher lacunas existentes.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2009, p. 4) o Modelo de Excelência de Gestão (MEG) pode ser útil para a avaliação, o diagnóstico e o desenvolvimento do sistema de gestão de qualquer tipo de organização. Um diagnóstico preliminar pode ser utilizado para implantação do seu sistema de gestão.

A referida fundação em destaque cita que o Modelo de Excelência de Gestão é dividido em três partes: Compromisso com a Excelência, Rumo a Excelência e Critério a Excelência. Fazendo uso dessas categorias, uma organização pode realizar uma auto-avaliação e obter o diagnóstico da gestão organizacional.

Na visão de Medeiros (2000) os elementos básicos que devem compor um sistema e como estes elementos atuam em todas as partes do ciclo de vida, resultou em um modelo composto por três fatores chave: A responsabilidade da administração, Os recursos humanos e materiais e a Estrutura do Sistema da Qualidade.

Desta forma o referido autor cita que os fatores representam aspectos necessários para o funcionamento da implantação da qualidade, visto que é possível diagnosticar como a organização apresenta seu sistema de qualidade. Isso possibilita onde as empresas devem começar a estruturação desse tipo de sistema.

O autor Soares (2010) apresenta em sua dissertação apresentada à Universidade Federal de Pernambuco um modelo de diagnóstico que torna possível identificar a estratégia do gestor da pequena e média empresa mediante a uma gestão da qualidade. O modelo destaca ainda as possíveis dificuldades de uma implantação de sistema de gestão baseado na ISO 9001. Torna possível destacar as possíveis lacunas que merecem maior ênfase em uma implantação.

Desta maneira o modelo de diagnóstico de Soares (2010) tem o intuito de identificar pontos críticos a cada item dos requisitos de norma, ou seja, aponta em quais requisitos o gestor da pequena empresa necessita ater-se com mais critério. Facilitando dessa forma uma maior chance de sucesso em uma implantação de um sistema de gestão para o gerenciamento de processos internos em uma organização.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Unimed João Monlevade Cooperativa de Trabalho Médico Ltda esta localizada no endereço: Rua Florianópolis, 27 – Carneirinhos 35930-018 - João Monlevade – MG. Foi fundada por 42 médicos que se preocuparam com os rumos que a saúde pública ia

tomando, com as diminuições de verbas para o setor público - SUS, e o sucateamento da rede hospitalar na cidade. Atualmente a Unimed João Monlevade Cooperativa de Trabalho Médico Ltda é considerada cooperativa de pequeno porte, com 19.457 beneficiários que são clientes pessoa jurídica e física dos quais detêm de contratos de planos de saúde. Composta por 137 Médicos Cooperados que são denominados sócios da empresa e 46 funcionários distribuídos em doze setores na única sede administrativa da operadora de planos de saúde.

3.1 Missão

Atender às necessidades da população na área de saúde, com serviços personalizados imbuídos da mais alta qualidade, e a preços compatíveis. Para tanto, utiliza-se de profissionais capacitados e recursos tecnológicos modernos, visando ao bem-estar social e à justa remuneração dos cooperados.

3.2 Visão

Ser a referência de plano de saúde no mercado, garantir a manutenção da estabilidade da cooperativa, para a promoção do bem-estar dos clientes, com atenção humanizada dentro de princípios éticos e excelência da prática da medicina. Nosso negócio: Comercializar planos de saúde que garantam a assistência médica.

3.3 Valores

a) **Respeito ao Contrato.** A Unimed João Monlevade se caracteriza como organização que garante os direitos do cliente estabelecidos no contrato, como mostra de respeito, atenção e seriedade.

- b) **Ética.** A Conduta Ética se evidencia nas ações, nas atitudes, transparência da cooperativa, na tomada de decisões e na prestação de serviços com profissionalismo e fortalecimento das relações com o cliente, prestadores, fornecedores, funcionários, profissionais médicos, órgãos reguladores e sociedade.
- c) **Responsabilidade Social.** A atuação socialmente responsável da cooperativa é uma relevante contribuição que promove melhorias à sociedade com implementação de ações e benefícios em prol do bem-estar físico, social e mental de todos da comunidade em que está inserida e tem buscado sempre, quer por iniciativas voluntárias, adoção de programas específicos.
- d) **Valorização do trabalho médico.** A valorização do trabalho médico é uma constante preocupação, presente na implementação continuada de medidas que materializam reconhecimentos, recompensa e oportunidades de educação, pela excelência do trabalho realizado junto a nossos clientes.
- e) **Educação Continuada.** O desenvolvimento do espírito cooperativista é um grande desafio a todos nós, é objeto da razão de existência da nossa singular, ao buscar, constantemente, promover, participar, divulgar, através de eventos e programas, a integralização do conceito e das praticas de cooperação, requisito estratégico para competir e atender às demandas mercadológicas.
- f) **Foco nos resultados.** O compromisso de promover resultados sustentáveis, para garantir o equilíbrio econômico-financeiro, fundamental para a sustentabilidade e a competitividade da cooperativa frente ao mercado, cujo foco é a satisfação de clientes e cooperados.

3.4 Áreas de Atuação da Unimed João Monlevade

Atua na cidade de João Monlevade/MG, Alvinópolis/MG, Bela Vista de Minas/MG, Dionísio/MG, Dom Silvério/MG, Nova Era/MG, Rio Piracicaba/MG, São Domingos do Prata/MG, São Gonçalo do Rio Abaixo/MG e São José do Goiabal/MG.

4 METODOLOGIA

Esta seção aborda o detalhamento de métodos e técnicas utilizados na pesquisa, a fim de alcançar os objetivos propostos.

4.1 Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa possui como objeto de estudo a gestão da qualidade numa organização, neste caso, em uma cooperativa de plano de saúde. Para a metodologia de pesquisa tomou-se como base a classificação de Vergara (2005) que qualifica a pesquisa quanto aos meios e quanto aos fins.

Quanto aos fins, esta pesquisa classifica-se como descritiva, pois pretende compreender como a Unimed-João Monlevade se aproxima ou afasta da gestão com base nas premissas da gestão da qualidade. Quanto aos meios, a pesquisa refer-se a um estudo de caso. Collis e Hussey (2005) afirmam que a pesquisa descritiva torna possível analisar os fenômenos organizacionais, possibilitando obter informações de um determinado problema e ou fenômeno. Os autores destacam ainda que o estudo de caso possibilita o exame amplo de determinado fenômeno focado na dinâmica existente.

A pesquisa possui uma abordagem quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa busca medir em que grau algum fenômeno está presente. Já a abordagem qualitativa possibilita descrever a complexidade de determinados problemas, possibilitando ainda oferecer descrições ricas e bem fundamentadas sobre determinado aspecto (VIEIRA e ZOUAIN, 2007).

4.2 Área e Público Alvo

Refere-se à equipe de líderes e suas respectivas áreas de atuação na Unimed João Monlevade Cooperativa de Trabalho Médico Ltda, tendo como foco os doze setores da empresa, sendo que três deles se abstiveram de responder o questionário.

4.3 Plano de Coleta de Dados

Definido que a pesquisa quanto aos fins é descritiva, quanto aos meios um estudo de caso e sua abordagem qualitativa e quantitativa, apresentam-se a seguir a técnicas de coleta de dados utilizadas.

Para atender aos objetivos secundários a técnica de coleta de dados ocorreu da seguinte forma:

- a) Primeiro objetivo – Realizou-se revisão bibliográfica sobre gestão da qualidade. A técnica utilizada foi a coleta de dados secundários através da pesquisa bibliográfica à luz dos autores que conceituam os temas referentes à gestão da qualidade. Em grande parte utilizou-se de livros, artigos e publicações científicas.
- b) Segundo objetivo – Aplicou-se um questionário sobre gestão da qualidade na organização estudada. Para realizar o diagnóstico na empresa pesquisada, foi realizada a aplicação de um questionário baseado no modelo de diagnóstico Soares (2010) para avaliação de Sistemas de Gestão da Qualidade (ISO 9001:2008) em Pequenas e Médias Empresas.
- c) Terceiro objetivo – Mapeou-se fatores facilitadores e/ou dificultadores para a implementação do sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000. O modelo de diagnóstico de Soares (2010) foi adaptado permitindo ao pesquisador propor e

sugerir adequações administrativas, com base na norma, que preencham as lacunas que dificultam a implementação do sistema de gestão da qualidade nos processos internos da empresa.

4.4 Plano de Análise de Dados

O diagnóstico de gestão da empresa retrata como ela está no momento atual. Nesta análise identifica-se em qual posição a empresa se encontra e quais as ações que a alta administração pode tomar para se chegar a excelência nos processos internos detectando as falhas e oportunidades de melhorias.

Para subsidiar essa análise foi realizada coleta de dados através da aplicação de um questionário aos coordenadores de nove setores da empresa, onde foram feitas perguntas relacionadas aos processos necessários à gestão da qualidade referente a processos internos da empresa. O check-list da Tabela 1- considera de forma ampla os requisitos da qualidade aplicáveis a uma cooperativa de plano de saúde e se baseia nas normas NBR ISO 9000.

O check-list foi utilizado da seguinte forma: para cada um dos requisitos foi atribuída uma nota de 1 a 5, dependendo do nível de desempenho que caracterizasse a situação mais próxima dos setores da empresa, de acordo com os critérios da tabela apresentada a seguir:

Tabela 1 – Check-list de requisitos da qualidade

Pontuação	Situação do Processo em Análise
1	Não existe o processo no setor.
2	Existem alguns procedimentos implantados para o processo, mas não documentados.
3	Existem alguns procedimentos parcialmente implantados e documentados para o processo.
4	Existem alguns procedimentos parcialmente implantados e documentados para o processo, mas não há retroalimentação e melhoria contínua.
5	Os procedimentos para o processo estão totalmente documentados e implantados e há retroalimentação e melhoria contínua.

	Requisitos da Qualidade	1	2	3	4	5
1	Existem processos internos definindo a organização do sistema da qualidade e a responsabilidade da coordenação para operar e manter tal sistema no setor?					
2	Existem processos para elaboração de documentos e dados no setor?					
3	Existe um processo para controle de documentação e arquivo técnico no setor?					
4	Existem critérios e/ou indicadores da qualidade nos processos do setor?					
5	Existem processos para controle de serviços e/ou produtos não conformes, ações corretivas e preventivas?					
6	Existem processos para a realização de auditoria interna da qualidade no setor?					
7	Existe um Manual da Qualidade e Planos da Qualidade para processos específicos?					
8	Existem programas de treinamentos internos?					
9	Os processos internos administrativos estão claramente definidos no seu setor?					
10	O setor esta totalmente informatizado?					
11	Existem um processo voltado à identificação das necessidades dos clientes internos (demais setores) em termos de qualidade e prazo?					
12	Existe um processo para elaboração de propostas setorial?					
13	Existe um processo para a concepção, lançamento e incorporação das mudanças?					
14	Existem processos internos voltado à análise crítica dos contratos assinados com os clientes e prestadores?					
15	Existem processos voltado ao atendimento ao cliente ao longo do desenvolvimento de toda sua solicitação?					
16	Existe um processo para definição das diretrizes para planejamento mensal da equipe?					
17	Existe um processo para análise crítica de planejamento ou coordenação do setor?					
18	Existe um processo para controle da qualidade no recebimento de demandas?					
19	Existe um processo para elaboração, controle e revisão do cumprimento das demandas do setor?					
20	Existe um processo para avaliação pós-entrega de demandas junto aos clientes internos (demais setores), visando identificar seu grau de satisfação em relação ao produto entregue e aos atendimentos prestados?					

Fonte: Soares (2010)

Aplicado o check-list em questão foi possível identificar em que estágio encontram-se os processos internos da empresa em relação à implementação do sistema de gestão da qualidade de acordo com as normas ISO 9000.

5 ANÁLISE DE DADOS

De acordo com as respostas de nove coordenadores da empresa, obtidas através do questionário apresentado na Tabela 1, desenvolveram-se os gráficos que seguem para análise. Estes resultados possibilitaram à autora mapear os fatores facilitadores e/ou dificultadores para a implementação do sistema de gestão da qualidade nos processos internos da empresa.

5.1 Análise dos Resultados

Na cooperativa, observou-se que a administração busca iniciar em seus processos a implementação de um sistema da qualidade para ser acreditada no mercado. Com base nisso, a autora buscou, após a coleta de dados, analisar e aprofundar seu conhecimento sobre as questões tidas como dificultadoras para esta implementação do SGQ, a fim de proporcionar o preenchimento de lacunas na empresa a respeito do tema.

O critério utilizado pela autora para a seleção das questões tidas como dificultadoras, referente aos requisitos da qualidade, foi identificar as questões que apresentaram menor pontuação, estando elas entre 1 e 3, respondidas por mais de cinquenta por cento dos coordenadores, assinalando assim o baixo nível de atendimento aos requisitos da qualidade com base na ISO 9000.

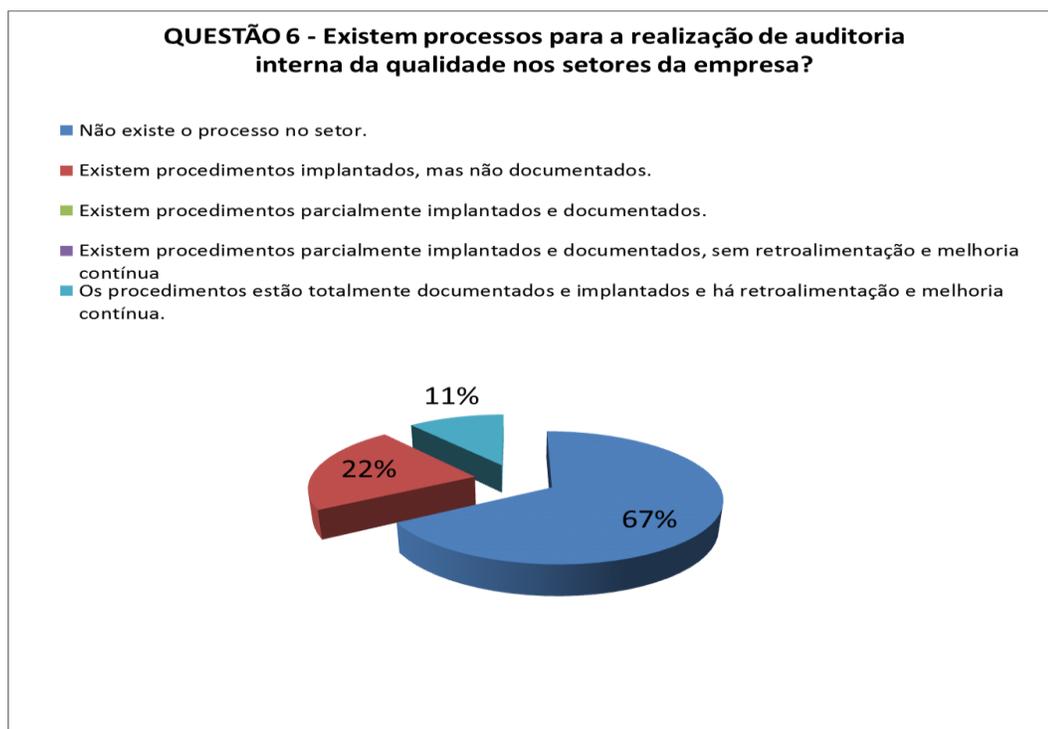
Visto que nesta pesquisa busca-se auxiliar a administração no preenchimento de lacunas existentes nos processos internos da empresa, no que se diz respeito à gestão da qualidade, segue a demonstração dos resultados nas tabelas e gráficos desenvolvidos para análise.

Tabela 2 – Questão 6

Existem processos para a realização de auditoria interna da qualidade no setor?		
Respostas	Quantidades setores	Porcentagem
Pontuação 1: Não existe o processo no setor.	6	67%
Pontuação 2: Existem procedimentos implantados, mas não documentados.	2	22%
Pontuação 5: Os procedimentos estão totalmente documentados e implantados e há retroalimentação e melhoria contínua.	1	11%

Fonte: Pesquisa aplicada (2015)

Gráfico 1 – Questão 6



Fonte: Pesquisa aplicada (2015)

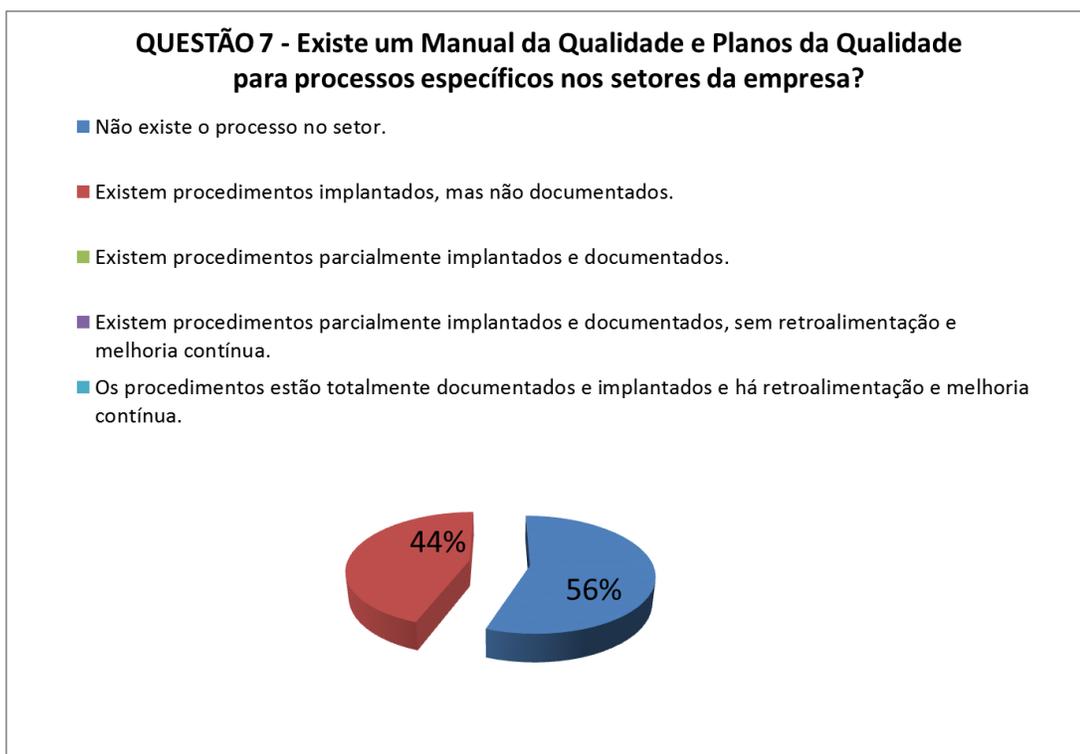
Observa-se que na maior parte dos setores entrevistados não existem processos para a realização de auditoria interna da qualidade, sendo classificado pela autora como um fator dificultador à implementação do SGQ. Segundo Cerqueira (1994), no livro ISO 9000 no ambiente da qualidade total, “(...) este é um requisito da qualidade preponderante, pois se trata de um processo que busca evidências objetivas (factuais) que determinam o nível de conformidade ou não conformidade dos diversos elementos ou requisitos associados ao sistema da qualidade de uma empresa ou a seus processos e produtos.” Tendo como o objetivo de promover subsídios para análise crítica da aplicação do SGQ a auditoria é uma ferramenta de aprimoramento para a tomada de ações preventivas e/ou corretivas e não devem ser desenvolvidas para punir falhas devendo sempre estar relacionada à documentação baseado-se em comparações e parâmetros estabelecidos por critérios pré-determinados.

Tabela 3 – Questão 7

Existe um Manual da Qualidade e Planos da Qualidade para processos específicos?		
Respostas	Quantidades setores	Porcentagem
Pontuação 1: Não existe o processo no setor.	5	56%
Pontuação 2: Existem procedimentos implantados, mas não documentados.	4	44%

Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

Gráfico 2 – Questão 7



Fonte: Pesquisa aplicada (2015)

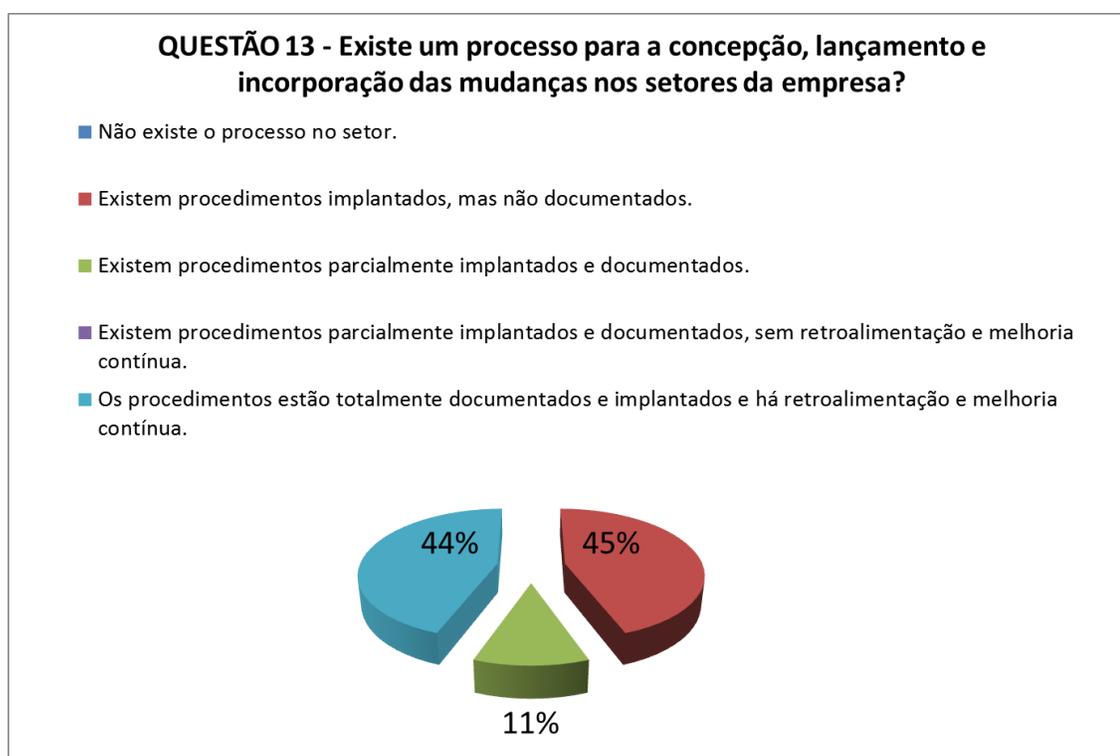
É possível analisar que nos setores entrevistados não existe um manual da qualidade e planos da qualidade para processos específicos e se existem estão implantados, porém não documentados, sendo classificado pela autora como um fator dificultador à implementação do SGQ. O manual da qualidade é um documento obrigatório, segundo a ISO 9001, sua elaboração dependerá da organização e da estratégia adotada pela mesma, podendo ser elaborados um manual corporativo e/ou vários manuais para diversas áreas da organização. O manual da qualidade é o documento de primeiro nível no sistema onde se devem conter as políticas, os compromissos, as terminologias, a estrutura organizacional e as declarações de garantia da qualidade, de acordo com os requisitos das normas ISO série 9000.

Tabela 4 – Questão 13

Existe um processo para concepção, lançamento e incorporação das mudanças?		
Respostas	Quantidades setores	Porcentagem
Pontuação 2: Existem procedimentos implantados, mas não documentados.	4	45%
Pontuação 3: Existem procedimentos parcialmente implantados e documentados.	1	11%
Pontuação 5: Os procedimentos estão totalmente documentados e implantados e há retroalimentação e melhoria contínua.	4	44%

Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

Gráfico 3 – Questão 13



Fonte: Pesquisa aplicada (2015)

Ao analisar criticamente os resultados desta questão observa-se que ela se caracteriza como um fator facilitador à implementação do SGQ, pois na maioria dos setores entrevistados existem processos para a concepção, lançamento e incorporação das

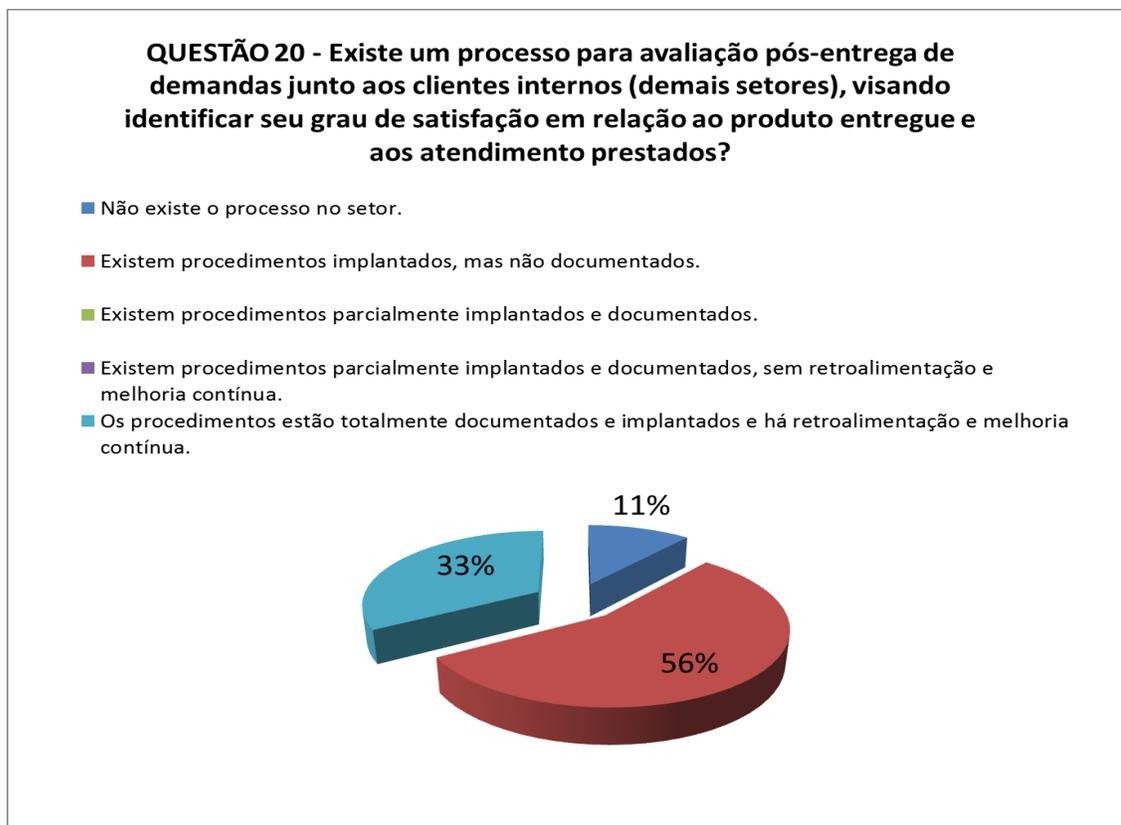
mudanças. Em contra partida a autora analisou também que é expressivo o número de setores respondentes do questionário que tem implantados os procedimentos para o processo, porém estes não estão documentados. Sendo considerado por ela um fator alarmante no que se diz respeito ao SGQ que aborda a importância de estabelecer e manter procedimentos para registros da qualidade controlando e mantendo as atualizações dos processos de mudanças.

Tabela 5 – Questão 20

Existe um processo para avaliação pós-entrega de demandas junto aos clientes internos (demais setores), visando identificar seu grau de satisfação em relação ao produto entregue e ao atendimento prestado?		
Respostas	Quantidades setores	Porcentagem
Pontuação 1: Não existe o processo no setor.	1	11%
Pontuação 2: Existem procedimentos implantados, mas não documentados.	5	56%
Pontuação 5: Os procedimentos estão totalmente documentados e implantados e há retroalimentação e melhoria contínua.	3	33%

Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

Gráfico 4 – Questão 20



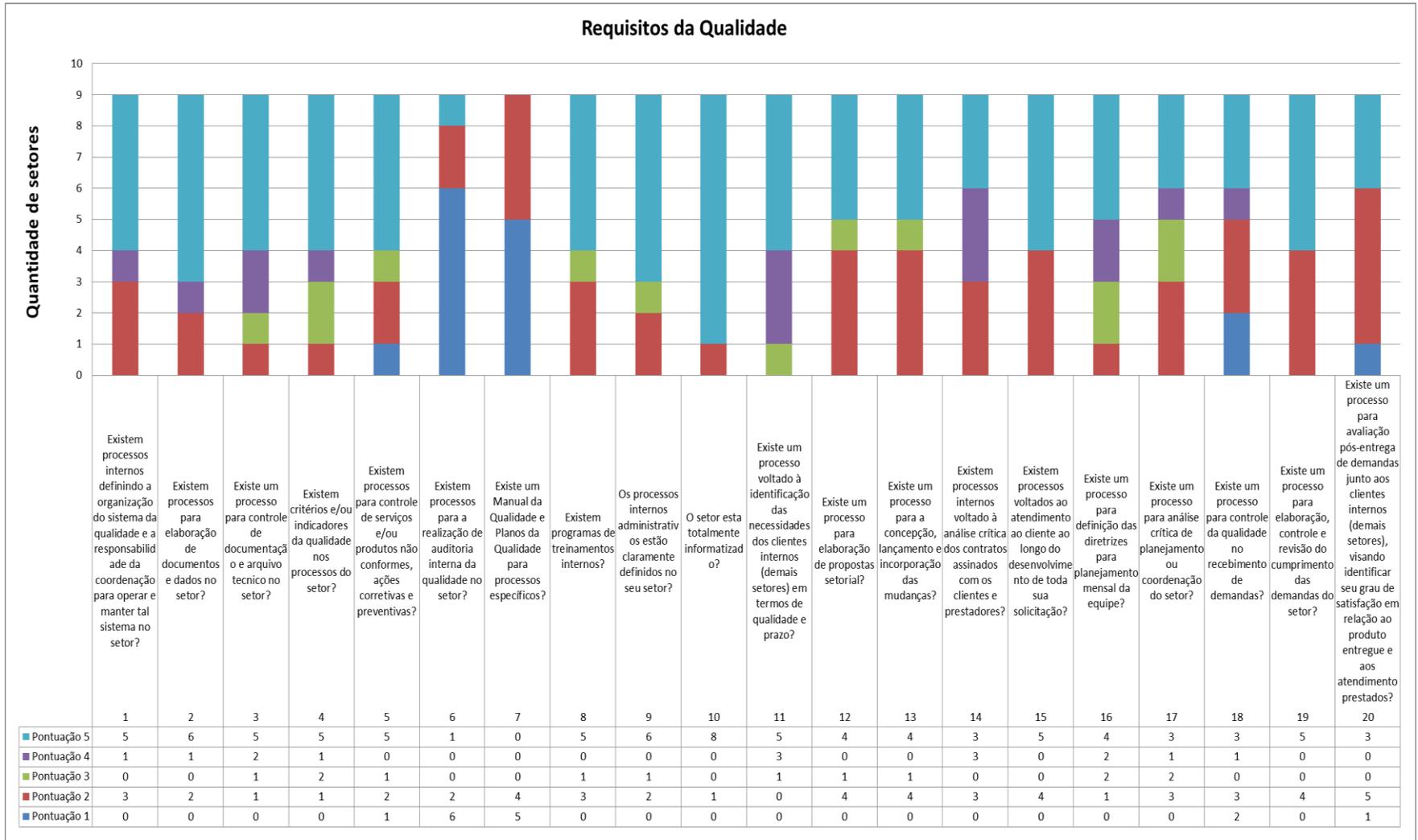
Fonte: Pesquisa aplicada (2015)

A avaliação é um processo que demonstra a efetividade das ações realizadas nesta questão percebe-se que em mais da metade dos setores respondentes do questionário existe este procedimento implantado, porém 56% deste não estão documentados. Sendo considerado pela autora um fator alarmante no que se diz respeito ao SGQ que aborda a importância de estabelecer e manter procedimentos para registros da qualidade controlando e mantendo as atualizações dos processos de avaliações e verificações para possíveis melhorias gerando assim indicadores para verificação.

Tabela 6 – Legenda do gráfico 5

Pontuação	Situação do Processo em Análise
1	Não existe o processo no setor.
2	Existem alguns procedimentos implantados para o processo, mas não documentados.
3	Existem alguns procedimentos parcialmente implantados e documentados para o processo.
4	Existem alguns procedimentos parcialmente implantados e documentados para o processo, mas não há retroalimentação e melhoria contínua.
5	Os procedimentos para o processo estão totalmente documentados e implantados e há retroalimentação e melhoria contínua.

Gráfico 5 – Resultados das vinte questões aplicadas a nove setores da empresa



Fonte: Pesquisa aplicada (2015)

No gráfico 5 encontram-se as 20 questões sendo possível observar a pontuação estabelecida para cada questão de acordo com as respostas dos nove coordenadores da empresa pesquisada. Ao realizar análise crítica, foi possível identificar quais requisitos da qualidade são classificados como facilitadores e/ou dificultadores mapeando assim os requisitos que faltam à gestão da empresa para que ela atue e cumpra seu objetivo quanto a implementação de sistema de gestão da qualidade em seu processos internos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após realização da pesquisa bibliográfica foi possível atender ao objetivo específico da pesquisa, através da exploração do tema sobre SGQ. Ainda quanto aos objetivos o mapeamento realizado tornou possível identificar os fatores facilitadores e/ou dificultadores para a implementação de um SGQ na cooperativa.

A partir dos resultados do diagnóstico da empresa analisados através dos gráficos anteriores e da abordagem sistêmica da qualidade realizada, proposta pelas normas NBR ISO série 9000, obteve-se o diagnóstico de gestão da empresa onde se retrata como ela está no momento atual.

Na missão da cooperativa descreve-se: “(...) atende com serviços personalizados imbuídos com a mais alta qualidade”, visto que a qualidade é uma característica eminente da empresa, demonstra-se nesta pesquisa a importância da adequação dos processos internos a um SGQ.

A tabela 7 permitiu equacionar cada uma das pontuações, sendo possível demonstrar o grau de importância de cada resposta através de seus indicadores. Possibilitou sugerir uma atuação da alta administração, visando o alcance da excelência em seus processos internos, através da identificação das falhas e oportunidades de melhorias.

Tabela 7 – Nível Geral das Pontuações

20 Questões x 9 respondentes = 180 respostas			
Respostas	Respondentes	Quantidade de Respostas	Porcentagem
Pontuação 1: Não existe o processo no setor.	9	15	8%
Pontuação 2: Existem procedimentos implantados, mas não documentados.	9	52	29%
Pontuação 3 – Existem procedimentos parcialmente implantados e documentados.	9	13	7%
Pontuação 4 – Existem procedimentos parcialmente implantados e documentados, sem retroalimentação e melhoria contínua	9	15	8%
Pontuação 5: Os procedimentos estão totalmente documentados e implantados e há retroalimentação e melhoria contínua.	9	85	48%

Fonte: Pesquisa Aplicada (2015)

Após análise observa-se que 52% das respostas não atendem perfeitamente os padrões da qualidade propostos pela NBR ISO 9000, que prevê procedimentos implantados, documentados, com retroalimentação e melhoria contínua que são bases para um bom SGQ.

Propõe-se que para alcançar indicadores favoráveis a esta realidade a administração da empresa deverá:

- a) Definir uma política e os objetivos da qualidade, atribuindo autoridade e responsabilidades em todos os setores administrativos da empresa;
- b) Treinar os funcionários, desenvolvendo nos setores esclarecimentos sobre a importância da adequação dos processos internos a um SGQ, visando

comprometimento de todos os envolvidos no processo de implementação, criando assim um realinhamento cultural e eliminando paradigmas e obstáculos diante do assunto;

- c) Verificar de forma a assegurar o entendimento dos contratos firmados entre os clientes e a empresa em todos os setores envolvidos;
- d) Definir qual o processo mais eficaz e o que deve ser controlado em cada setor, visando demandas e clientes internos;
- e) Definir meios em cada setor de assegurar que os produtos e serviços adquiridos dos demais setores estejam em conformidade com o especificado em projeto;
- f) Identificar e assegurar a qualidade do serviço prestado internamente, detalhando os processos setoriais como: os equipamentos e instalações utilizadas e também sua manutenção a fim de definir o quê e como controlar um padrão de qualidade;
- g) Definir e ter disponíveis nos locais de trabalho, sempre na última revisão, a documentação relativa à qualidade (padrões de trabalho) onde deve-se verificar e aprovar os processos;
- h) Analisar reclamações relativas à qualidade dos clientes internos visando identificar e rastrear não conformidades a fim de que as falhas não se repitam;
- i) Treinar os funcionários desenvolvendo nos setores reestruturação dos padrões de trabalho de acordo com a necessidade da qualidade;
- j) Contar com assistência técnica estabelecendo metas da qualidade em cada setor da empresa;
- k) Verificar o desempenho do SGQ de cada setor através de auditorias internas periódicas.
- l) Descrever o documento Manual da Qualidade com o objetivo de demonstrar como todo o SGQ funciona.

Visto que a alta administração já se encontra comprometida com o alcance da acreditação da cooperativa no mercado, sugere-se que a mesma trace estratégias setoriais, apoiada pelos seus coordenadores, buscando avaliar o desempenho de cada setor através de indicadores pertinentes e metas referentes à implementação do SGQ.

**THE SUITABILITY OF THE IMPORTANCE OF INTERNAL PROCESSES FOR A
QUALITY MANAGEMENT SYSTEM: Case study in Unimed
João Monlevade Medical Work Cooperative Ltd.**

ABSTRACT

This article presents a brief review of how the issue was important to the Total Quality Management model (TQM) in the national context. According to the country's growth was necessary to shape the models of management of international quality to the Brazilian reality, where focused management decision only "produce" is faced with a strategic decision to "produce quality" which would allow the permanence of organizations in an increasingly competitive market. Having as main objective the analysis of the importance of adequacy of internal processes to a quality management system, we sought to review the literature on quality management; Diagnose the organization studied on quality management and map the facilitating factors and / or difficulties to the implementation of quality management system based on ISO 9001. Thus this article seeks to demonstrate the path to be traced to diagnose possible gaps will guide the company as it prepares for its implementation. Because it is understood that if performed without a strategic plan can generate unwanted effects and rework in the process of adaptation to a quality management system.

KEYWORD: Quality Management. Internal process. Gaps. Diagnose.

REFERÊNCIAS

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas, **ABNT 2008**. Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos ABNT NBR ISO 9001:2008, 2008.

CERQUEIRA, Jorge Pedreira. **Isso 9000, no ambiente da qualidade Total**. Rio de Janeiro, 1944, p 12.

COLLIS, JILL; HUSSEY, ROGER. Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONTE, Antônio Lázaro; DURSKI, Gislene Regina. Qualidade. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Gestão empresarial**. Curitiba: Editora Gazeta do Povo, 2002.

DE MEDEIROS, **Diagnostico e analise de sistemas da qualidade: um modelo para avaliação e preparação dos sistemas para certificação ISO 9000**, Rio de Janeiro., 2000.

FALCONI, Vicente Campos. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8. ed. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1999.

FNQ, Fundação **Nacional da Qualidade, Critérios de Excelência** – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

FNQ, **Fundação Nacional da Qualidade, Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência** – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

GIL, Antonio Carlos, **Como Elaborar projetos de pesquisa**, 4º edição, Editora Atlas 2002.

LINS, Bernardo E. (1993). "**Ferramentas básicas da qualidade**". Ciência da Informação. 22(2):153-161. Brasília: IBICT.

MARCONI, E. M; LAKATOS, M. Técnicas de Pesquisa. São Paulo, Atlas, 1999, 260 p.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Editora Thomson, 2004.

OLIVEIRA, M.A.L. **Implantando a ISO 9001:2000 na pequena e média empresa**. Rio de Janeiro: Qualitas, 2003, 35 p.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

SOARES, Eduardo José O. **Modelo de Diagnóstico para Avaliação de Sistemas de Gestão da Qualidade em PMES**. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFP: Universidade Federal de Pernambuco. Pernambuco.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, M. F. V.; ZOUAIN, Deborah M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.