

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

LEANDRO JOSÉ JOÃO

**IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
BASEADO NA NBR ISO 9001:2000 NA UNIMED FLORIANÓPOLIS**

FLORIANÓPOLIS

2005

LEANDRO JOSÉ JOÃO

**IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
BASEADO NA NBR ISO 9001:2000 NA UNIMED FLORIANÓPOLIS**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, conforme disciplina CAD 5236, com área de concentração em Administração da Qualidade.

Professor Orientador: Raimundo Nonato de Oliveira Lima

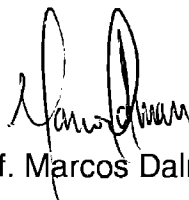
FLORIANÓPOLIS

2005

LEANDRO JOSÉ JOÃO

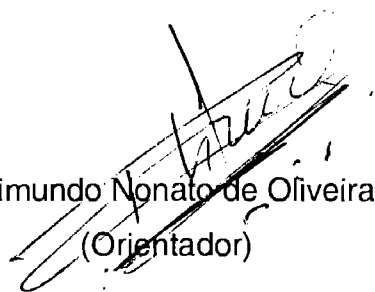
**IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
BASEADO NA NBR ISO 9001:2000 NA UNIMED FLORIANÓPOLIS**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio, foi apresentado e julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em 23 de novembro de 2005.



Prof. Marcos Dalmau
Coordenador de Estágios

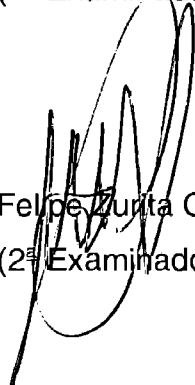
Apresentada à Banca Examinadora intergrada pelos professores:



Prof. Raimundo Nonato de Oliveira Lima
(Orientador)



Prof. Mário de Souza Almeida
(1ª Examinador)



Prof. Felipe Zunita Quadros
(2ª Examinador)

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade;

Aos professores do Curso de Ciências da Administração, pelo conhecimento;

À minha família, pelo seu amor, e em especial meu pai que foi um grande administrador;

À minha companheira e sentido da minha vida Tânia, pela companhia, paciência e compreensão;

Aos amigos e colegas , pelo incentivo e colaboração;

À Unimed Florianópolis, pela oportunidade e por acreditar neste profissional;

À todos que, de alguma forma, prestaram seu apoio.

**“A coragem é a mais alta das qualidades humanas,
pois é a qualidade que garante as outras.”.**

Aristóteles

RESUMO

JOÃO, Leandro José. **Implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade Baseado na NBR ISO 9001:2000 na Unimed Florianópolis.** Número de folhas 89. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

Este trabalho busca identificar e analisar as etapas imprescindíveis no processo de implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade norteado pela NBR ISO 9001:2000 na Cooperativa de Trabalho Médico Unimed Florianópolis, doravante chamada de Unimed Florianópolis, demonstrando as vantagens e benefícios que possa trazer para uma organização do porte desta cooperativa, mostrando como se implantar com o intuito de buscar a melhoria contínua, otimizando a produtividade dos processos administrativos e melhorar a eficiência na execução das rotinas administrativas e operacionais. Foi realizada uma fundamentação teórica que vislumbra a abordagem de alguns autores em relação aos métodos e sistema de gestão da qualidade, bem como a Norma ISO 9001:2000 e seus requisitos. Foram analisados metodologias e sistemas já existentes e os que estão sendo implantados, a visão da alta direção em busca da formatação do Sistema de Gestão da Qualidade e a obtenção da certificação NBR ISO 9001:2000, através de entrevistas semi estruturadas, conversas informais, levantamento de dados e da própria observação participante do processo, onde o orientando é o gerente responsável pela implantação deste novo sistema na cooperativa. Apresentam-se também a política e objetivos da qualidade já estabelecidos os processos que estão sendo estruturados e finalmente as vantagens e direção em que se encaminha a Unimed Florianópolis na implantação de seu sistema de gestão da qualidade.

Palavras-chave: ISO 9001; Sistema de Gestão da Qualidade; Unimed Florianópolis.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Definição do Problema	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivo específico	13
1.3 Justificativa	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Conceito e histórico da qualidade	15
2.1.1 Definições de alguns especialistas	19
2.2 Programas de qualidade	23
2.3 Dimensões da Qualidade	26
2.4 Fator Estratégico da Qualidade	27
2.5 Série de Normas ISO 9000	29
2.5.1 Manutenção dos benefícios e melhoria contínua	32
3 METODOLOGIA	33
4 SISTEMA UNIMED	35
5 A UNIMED FLORIANÓPOLIS	38
5.1 Missão	39
5.2 Valores e princípios	40
5.2.1 Princípio da preservação da profissão liberal	40
5.2.2 Princípio da preservação da relação médico paciente	41
5.3 Área de abrangência	41
5.4 Números da Unimed Florianópolis	42
5.5 Produtos	42
5.5.1 Planos de Saúde	43
5.5.2 Outros serviços médicos	44

6	DEFINIÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	45
6.1	Escolha do representante da direção.....	45
6.2	Modelos em Outras UnimedS - <i>Benchmarking</i>	46
6.3	Formação Comitê da Qualidade.....	46
6.4	Seleção e escolha da empresa de consultoria	47
7	ESTRUTURA E FLUXOGRAMA DOS PROCESSOS	49
7.1	Organograma	49
7.1.1	Administração Superior	50
7.1.2	Assembléia Geral	50
7.1.3	Conselho Fiscal.....	50
7.1.4	Conselho de Administração.....	51
7.1.5	Conselho Consultivo	51
7.1.6	Conselho de Ética Cooperativista	51
7.1.7	Diretoria Executiva	52
7.1.8	Diretorias de Gestão	52
7.1.9	Assessoramentos Externos.....	52
7.1.10	Núcleo de Processos e Qualidade	53
7.1.11	Administração Operacional	53
7.1.12	Diretoria de Gestão Administrativa e Financeira	54
7.1.13	Diretoria de Gestão Comercial e Marketing.....	55
7.1.14	Diretoria de Gestão Operacional	56
7.1.15	Diretoria de Gestão da Tecnologia da Informação	57
7.2	Escopo a ser certificado	58
7.3	Interação dos processos	58
8	POLITICA DA QUALIDADE	60
8.1	Política da qualidade	60
8.1.1	Objetivos da Qualidade	60
9	PROCEDIMENTOS RELACIONADOS A ISO 9001:2000	62
9.1	Sistema de Gestão da Qualidade	62
9.1.1	Requisitos Gerais	63

9.1.2 Requisitos de documentação	64
9.2 Responsabilidade da direção.....	65
9.3 Gestão de recursos	67
9.4 Realização do produto	68
9.5 Medição, análise e melhoria	69
9.6 Auditorias.....	70
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS.....	74
ANEXO A	78
ANEXO B	79
ANEXO C	
ANEXO D	
ANEXO E	
ANEXO F	
ANEXO G	
ANEXO H	
ANEXO I	
ANEXO J	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Termos para descrever a cadeia de fornecimento	31
Figura 2 – Organograma Administração Superior	49
Figura 3 – Organograma Diretoria de Gestão Administrativa e Financeira	54
Figura 4 – Organograma Diretoria de Gestão Comercial e Marketing.....	55
Figura 5 – Organograma Diretoria de Gestão Operacional	56
Figura 6 – Organograma Diretoria de Gestão de TI.....	57
Figura 7 - Modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado em processo	59
Figura 8 - Interação entre Processos	60
Figura 9 – Conceitos relacionados com a administração.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceito de Qualidade desdobrado em 9 dimensões.....	26
Quadro 2 – A Unimed Florianópolis em números	42

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi desenvolvido na Cooperativa de Trabalho Médico Unimed Florianópolis, que funciona como alternativa entre a medicina particular e a previdenciária prestando serviços suplementares de saúde. A Unimed Florianópolis foi fundada em 30 de agosto de 1971, com o nome de Sanmed, e somente em 1983 a denominação Unimed foi adotada.

A Unimed atua no mercado há mais de 34 anos, sendo líder no setor na região da metropolitana de Florianópolis. Sua atual estrutura conta com 339 funcionários e 42 estagiários, além de serviços terceirizados, distribuídos em 4 sedes próprias. A sua sede principal está localizada na Rua Dom Jaime Câmara nº 94, centro (Florianópolis – SC), onde está concentrada toda a estrutura administrativa da empresa. Possui ainda postos de atendimento e lojas de vendas no bairro Kobrasol (São José – SC) e centro de palhoça, uma loja exclusiva para vendas na rua Dom Jaime Câmara nº 66, além da base de atendimento de emergência do serviço de urgência e emergência médicas SOS UNIMED na rua Bocaiúva, 2375 Centro (Florianópolis – SC).

O Sistema Unimed cobre 75% do território brasileiro e oferece serviços médicos de qualidade a 11,7 milhões de clientes através de suas 386 cooperativas médicas e uma ampla rede de recursos próprios e credenciados.

A Unimed em Santa Catarina é composta por 23 cooperativas cobrindo 100% do estado.

A área de abrangência da Unimed Florianópolis é toda a macro região da capital, composta pelos seus 22 municípios.

1.1 Definição do Problema

Com a criação em 1998 da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), que fiscaliza e regulamenta as operações de planos de saúde no Brasil, através da publicação de Normas Regulamentadoras (RN), as operadoras de planos de saúde vem buscando cada vez mais a profissionalização, com intuito de permanecer no mercado, diminuindo custos e fidelizando seus clientes. Tendo em vista as exigências do mercado e de seus clientes a Unimed Florianópolis através de sua diretoria executiva, vem buscando crescer e manter-se líder neste seguimento tão exigente, e vislumbrou a necessidade da implantação de fato de um sistema de gestão da qualidade, para isso seu primeiro passo é a implantação da certificação NBR ISO 9001:2000. Para alcançar esta finalidade, o problema que se apresenta é:

Quais etapas devem ser realizadas para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade norteado pela ISO 9001:2000 na Unimed Florianópolis?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Acompanhar e analisar quais as etapas necessárias para implantação do Sistema de Gestão da Qualidade norteado pela NBR ISO 9001:2000 na Cooperativa de Serviços Médicos Unimed Florianópolis.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o processo de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade baseados na NBR ISO 9001:2000.
- b) Analisar os passos necessários para a implantação da NBR ISO 9001:2000.
- c) Identificar as etapas de implantação e busca da certificação NBR ISO 9001:2000.

1.3 Justificativa

Justifica-se a relevância do presente trabalho por dois objetivos: os objetivos acadêmicos e os objetivos práticos. Os objetivos acadêmicos serão perseguidos pela aplicação do processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, demonstrando os passos necessários para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade norteado pela NBR ISO 9001:2000.

Já os objetivos práticos ou aplicados da pesquisa justificam-se pela importância de confrontar a teoria adquirida pela academia com o desafio vivido pela organização pesquisada, a Unimed Florianópolis, que busca alcançar a implantação de seu Sistema de Gestão da Qualidade objetivando a certificação NBR ISO 9001:2000 até dezembro de 2006, sendo o acadêmico que apresenta este trabalho o representante escolhido pela Diretoria Executiva para implantar e gerenciar este modelo almejado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, foi considerado que para levar a efeito o presente trabalho, a realização de uma revisão da bibliografia a fim de propiciar a familiarização e o conhecimento necessários ao desenvolvimento do tema, bem como justificar a respectiva realidade prática. É com este propósito que é apresentada a fundamentação teórica, na qual é abordada os principais pontos da elaboração deste projeto.

2.1 Conceito e histórico da qualidade

Segundo Garvin (2002) define quatro diferentes eras da qualidade: da inspeção; do controle estatístico da qualidade; da garantia da qualidade; e da administração estratégica da qualidade. Embora o autor tome por base a indústria norte-americana, os conceitos podem ser transpostos para outros países com alguma mudança nas datas de ocorrência.

A era da inspeção tem início simultaneamente a de produção em massa. Antes disso, nos séculos XVIII e XIX, predominava a produção artesanal, em que as peças de um determinado produto eram ajustadas manualmente umas às outras, por artesãos qualificados, sendo a inspeção final de qualidade uma atividade informal e, na prática, descartável. Nesta época, a qualidade percebida pelos clientes era uma função dos atributos de desempenho, utilidade e durabilidade do produto e era atribuída aos artífices qualificados (GARVIN, 2002).

Com o início da produção em larga escala, o intercambiamento das peças na linha de montagem passou a ser considerado fundamental e, para tanto, tornou-se necessário o desenvolvimento de uma série de gabaritos e acessórios baseados em um modelo-padrão das peças, que eram utilizados no alinhamento das ferramentas das máquinas de corte e na inspeção final. Na década de 1920, a inspeção da qualidade assumiu oficialmente o papel de uma função independente dentro da empresa. O trabalho do Departamento de Inspeção consistia em selecionar as técnicas de medição mais adequadas, realizar verificações dimensionais com o uso de ferramentas específicas e decidir entre o uso de amostras aleatórias (sem nenhuma base estatística) e a inspeção de todas as unidades produzidas. As peças com defeito encontradas eram remetidas ao departamento de produção, que tratava de retrabalhá-las ou descartá-las para que não chegassem ao consumidor final (TÉBOUL, 1991).

Com o passar do tempo, o constante aumento das quantidades e da complexidade dos produtos fabricados elevava os custos para obtenção de níveis razoáveis de qualidade. Na década de 1930, as empresas Bell Telephone e Western Electric criaram um grupo de trabalho com o objetivo de desenvolver e adaptar ferramentas estatísticas para uso no controle da qualidade. Nessa época, seriam estabelecidos os fundamentos da era do controle estatístico da qualidade. A principal inovação foi a do reconhecimento da variabilidade como um atributo normal dos processos produtivos. A grande questão para os inspetores de qualidade passava a ser reconhecer o momento em que a variação do resultado do processo poderia ou não ser considerada natural (GARVIN, 2002).

As décadas de 1940 e 1950 foram marcadas pelo desenvolvimento do referencial teórico que daria origem à era da garantia da qualidade nos Estados Unidos. Foram desenvolvidas novas abordagens como: a dos custos da qualidade (Cost of Quality - COQ) e a da engenharia de confiabilidade, ambas de Joseph Juran; a do controle total da qualidade, de Armand Feigenbaum; e a do zero defeito, de Phillip Crosby. Juntas, elas proviam uma série de ferramentas cujo objetivo era mostrar que os custos totais da qualidade poderiam ser reduzidos por meio de um acréscimo dos custos de prevenção. A possibilidade de quantificar os custos de prevenção e de defeitos, aliada à expansão da prevenção para as atividades de projeto de produto e processo, escolha de fornecedores e treinamento e motivação dos funcionários, caracterizaram esta era (GARVIN, 2002).

Embora os diversos autores da era da garantia da qualidade fossem norteamericanos e atuassem nos Estados Unidos, a utilização conjunta e efetiva das muitas ferramentas propostas aconteceu inicialmente no Japão. De forma geral, no final da década de 1970 e na primeira metade da década de 1980, os conceitos da era da garantia da qualidade eram vistos apenas em algumas empresas de ponta nos Estados Unidos, especialmente naquelas ligadas às indústria aeroespacial e bélica (GREEN, 1995).

Durante as décadas de 1950 e 1960, Deming e Juran eram ouvidos pelos principais dirigentes industriais japoneses, contando com grande incentivo por parte da Japanese Union of Scientists and Engineers - JUSE, por meio do seu presidente Kaoru Ishikawa. Nos Estados Unidos, seu público continuava sendo de chefes de

departamentos de controle de qualidade. Em 1951, era instituído no Japão o Prêmio Deming, com o objetivo de premiar as empresas que mais se destacassem na aplicação das idéias de Deming e, em seguida, de Juran. O comprometimento e a participação da alta gerência foram essenciais para que nos anos seguintes a formação em qualidade passasse aos operários, após um foco inicial na capacitação de fornecedores. O controle estatístico de processos e as outras ferramentas da qualidade propostas por Deming, Juran e Ishikawa acabaram sendo empregados de forma rotineira pelos próprios operários das indústrias japonesas, consolidando a idéia do controle total da qualidade (GREEN, 1995).

De forma geral, embora tenha havido uma mudança contínua na forma pela qual se busca aumentar a qualidade nas empresas, a definição implícita do termo “qualidade” para as empresas pouco se modificou ao longo dessas três eras. A conformidade do produto com as especificações de projeto permaneceu como a definição mais utilizada na prática, apesar de que na teoria tivesse havido grandes avanços.

O ponto em comum entre todas as definições sobre qualidade é a necessidade de ir além da simples conformidade com o projeto para se ter um produto de qualidade. Além disso, uma das características principais da era da administração estratégica da qualidade é sua relação com a consecução dos objetivos estratégicos da empresa. Uma empresa para ter um produto de qualidade precisa projetá-lo conforme as necessidades de seus clientes-alvo, produzi-lo de acordo com este projeto (o que dependerá, de forma crítica, da qualidade dos insumos utilizados, ou seja, máquinas, peças adquiridas de terceiros e funcionários operacionais) e

oferecer um serviço de pós-venda que garanta reparo durante sua vida útil. Portanto, qualidade não exige apenas um bom desempenho da função produção da empresa, e sim de todas as suas funções principais, isto é, produção, marketing e desenvolvimento de produtos, suportadas pelas funções de apoio (GARVIN, 2002).

2.1.1 Definições de alguns especialistas

Willians Edwards Deming - Define qualidade consoante às exigências e às necessidades do consumidor. Como elas estão em permanente mudança, as especificações de qualidade devem ser alteradas constantemente. Deming afirma que cumprir as especificações não é suficiente, é necessário utilizar instrumentos de controle estatístico de qualidade em vez de mera inspeção de produtos. Deming fez severas críticas ao sistema empresarial norte-americano, questionando a não participação dos trabalhadores no processo de decisão.

Como prática para a administração e melhoria da qualidade, a filosofia de DEMING (1990), é resumida em um programa de quatorze passos:

- a) Crie uma visão consistente para a melhoria de um produto ou serviço.
- b) Adote a nova filosofia.
- c) Termine com a dependência da inspeção como via para a qualidade.
- d) Minimize os custos com a seleção de um fornecedor preferencial.
- e) Melhore de forma constante e contínua cada processo.
- f) Promova a aprendizagem usando modernos métodos de treinamento.

- g) Promover métodos modernos de supervisão.
- h) Não lidere com base no medo.
- i) Destrua as barreiras entre os departamentos funcionais.
- j) Elimine as campanhas ou slogans com base na imposição de metas.
- k) Abandone a gestão por objetivos com base em indicadores quantitativos.
- l) Remover barreiras que atrapalham freqüentemente os trabalhadores.
- m) Crie um ambicioso programa de formação para todos os empregados.
- n) Imponha a mudança como sendo uma tarefa de todos os trabalhadores.

Na filosofia de Deming, resumida nesses quatorze passos, predominam os termos mudança e melhoria, palavras-chave para o desenvolvimento de ações que promovem a manutenção contínua de um Sistema da Qualidade.

Joseph M. Juran - Juran define qualidade segundo dois aspectos: resultados e custos. Segundo o aspecto resultados, a qualidade consiste nas características do produto que satisfazem às necessidades do cliente e geram lucro. De acordo com o aspecto custos, a qualidade é encarada como a ausência de defeitos. Juran defende que a gestão da qualidade seja dividida em três pontos fundamentais, teoria também conhecida como "Trilogia de Juran" (JURAN, 1990), no caso:

- a) Melhoria da qualidade;
- b) Planejamento da qualidade;
- c) Controle da qualidade.

Novamente o termo melhoria é adotado para que se consiga garantir a qualidade e que as necessidades dos clientes sejam atendidas.

Philip Crosby - Crosby associa qualidade ao zero defeito e de fazer bem à primeira vez CROSBY (1990). Em sua opinião, a qualidade significa conformidade com especificações, que variam consoante às organizações e de acordo com as necessidades dos seus clientes; defende que os responsáveis pela falta de qualidade são os gestores e não os trabalhadores, e que as iniciativas de qualidade devem vir de cima para baixo, lideradas através do exemplo. É também a favor da criação de um grupo estratégico de especialistas da qualidade nas empresas. Foi criador das cinco ilusões da qualidade, sendo:

- a) A qualidade significa luxo ou notoriedade;
- b) A qualidade é algo intangível e não mensurável;
- c) A convicção de que é impossível fazer bem à primeira;
- d) Os problemas de qualidade partem dos trabalhadores;
- e) A qualidade é criada pelos departamentos de qualidade.

Segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000), a contribuição de Crosby inclui ainda a instituição de 14 passos seqüenciais para implementação de um programa de melhoria da qualidade, estando assim descritos:

- a) Comprometimento da gerência;
- b) Equipes de melhoria da qualidade;
- c) Medição dos resultados;

- d) Avaliação dos custos da qualidade;
- e) Comunicação dos resultados aos supervisores e operários;
- f) Reunião para identificação dos problemas;
- g) Estabelecimento de um comitê informal para a divulgação do programa;
- h) Treinamento da gerência e supervisão;
- i) Instauração do dia Zero Defeito, onde os resultados anuais são divulgados e efetua-se o reconhecimento a todos os participantes do programa;
- j) Estabelecimento dos objetivos a serem seguidos;
- k) Consulta aos operários sobre a origem dos problemas;
- l) Recompensar aqueles que atingiram os seus objetivos;
- m) Formar os conselhos de qualidade;
- n) Etapa final: faça tudo de novo.

Crosby também se reporta ao termo melhoria, agora tendo os funcionários da organização reunidos em equipes, como elementos ativos no desenvolvimento do processo de melhoria da qualidade.

Kaoru Ishikawa - Deu forma nipônica aos ensinamentos de Deming e Juran, sendo um “dos mestres da escola japonesa da qualidade” (TÉBOUL, 1991). Uma de suas principais contribuições para o desenvolvimento da qualidade foi a criação do diagrama de causa-efeito, também conhecido como diagrama “espinha de peixe”. Considerado como um dos pioneiros no Controle de Qualidade Total, foi inspirador da criação dos círculos de qualidade.

Taguchi - Seus conceitos estão relacionados a todo o ciclo de produção, desde o desing até à transformação em produto acabado, marcando a segunda fase do movimento da qualidade no Japão. A primeira fase estava fundamentada no controle estatístico.

Armand V. Feignembau - Impulsionador do conceito de controle total da qualidade. Afirma que é uma estratégia fundamental para o gerenciamento empresarial e que o conceito de qualidade deve ser voltado para a satisfação do cliente assim como seus custos, deve ser estabelecido como um dos objetivos empresariais (BARÇANTE, 1998).

Também contribuíram para o avanço dos conceitos da qualidade os seguintes autores: Massaaki Imai, criador da filosofia Kaisen; James Harrington e Richard Schonberg, que trabalharam as técnicas japonesas como o just-in-time, no mundo ocidental.

2.2 Programas de qualidade

É necessário conhecer as diversas formas de sua implantação de programas de qualidade em uma organização, haja vista que ela passou a ser uma palavra cotidiana para muitos dirigentes, principalmente após a disseminação das experiências japonesas no seu trato, transformando-a numa ferramenta básica para a competitividade.

Dentro desse novo cenário, implantar a qualidade em uma organização virou modismo bem como um grande pesadelo para muitos dirigentes.

Como afirma Paladini (1997):

“Não se obtém qualidade de forma intuitiva, baseando-se os procedimentos para sua produção apenas em improvisações, lance de sorte, campanhas rápidas ou promoções de curta duração, nem se pode conceber um programa a partir de opiniões, percepções subjetivas ou feelings”.

O ponto de partida é implantar a qualidade de forma sistematizada, documentada e que realmente seja compromissada com a organização e seus clientes (internos e externos). Barçante (1998) demonstra uma metodologia para a implantação da qualidade em uma organização, cujos principais passos são:

- a) Focalizar o cliente;
- b) Preparar a organização para implantação da qualidade;
- c) Promover e divulgar a qualidade interna e externamente;
- d) Implantar gerenciamento do crescimento do ser humano;
- e) Treinar em qualidade;
- f) Implantar filosofia 5S;
- g) Implantar gerenciamento pelas diretrizes;
- h) Implantar o gerenciamento da rotina do trabalho e padronização.

Estruturalmente, os modelos para a implantação da qualidade seguem normas específicas, principalmente as normas segundo a ISO 9000, que impulsionou os movimentos para garantia da qualidade.

As principais normas de referência para a implantação da qualidade são:

- a) Norma ISO 9000:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade;
- b) Norma QS 9000 – Sistema de gestão da qualidade para o setor automotivo;
- c) Norma TS 16949 – Sistema de gestão da qualidade para o setor de Telecomunicações;
- d) Norma ISO 14001 – Sistema de gestão ambiental;
- e) Norma BS 8800 – Sistema de gestão da saúde e segurança ocupacional, dentre outros.

Com essa normalização, dirigentes e funcionários passaram a possuir a mesma linguagem, cujo ponto de partida é o conhecimento da filosofia da qualidade e da diferenciação correta entre Programas de Qualidade e Sistema da Qualidade, visto existirem confusões na utilização dos dois termos.

Em linhas gerais, os dois termos podem ser utilizados como sinônimos, desprezando a necessidade de diferenciação. Programa de Qualidade designa todos os elementos referentes à documentação da qualidade, tais como: políticas, procedimentos, instruções operacionais, etc. Já o Sistema da Qualidade consiste no programa de qualidade acrescido de todas as atividades e operações necessárias para implementá-lo de maneira eficaz.

Em geral, o sistema da qualidade se refere a um conjunto de elementos que compreende estrutura, responsabilidades, atividades, recursos e procedimentos de uma organização que são estabelecidos para gestão do programa de qualidade implantado.

2.3 Dimensões da Qualidade

De acordo com Barçante (1998) o conceito para qualidade, pode ser desdobrado em nove dimensões. Abrangente, este desdobramento cobre todos os conceitos usuais da qualidade, sendo mais palpáveis que o simples termo qualidade.

1 Desempenho	Características principais de operações de um produto/serviço.
2 Características secundárias	Suplementam o funcionamento básico.
3 Durabilidade	Vida útil, antes da deterioração física.
4 Conformidade	Concordância com especificações/padrões e grau de variabilidade.
5 Confiabilidade	Consistência do desempenho com o tempo ou probabilidade de um produto, um serviço ou um processo ter um desempenho sem falhas sobre condições e funções especificados em projeto, por um período de tempo determinado.
6 Assistência técnica	Solução de problemas e reclamações.
7 Estética	Características sensoriais, como som, aparência, cheiro e gosto.
8 Qualidade percebida	Imagem e reputação no mercado.
9 Resposta	Características da relação fornecedor-cliente, tais como pontualidade, cortesia, profissionalismo e moral.

Quadro 1 – Conceito de Qualidade desdobrado em 9 dimensões.

Fonte: BARÇANTE 1998.

Em geral, é difícil ser forte em todas as dimensões. Um produto ou um serviço pode ser considerado satisfatório em uma ou mais dimensões e, no entanto, não satisfatório em outras . A importância dada pelo cliente a cada uma das dimensões da qualidade determina que o balanceamento deve ser perseguido pela empresa (BARÇANTE, 1998)

2.4 Fator Estratégico da Qualidade

Atualmente está evidente a correlação existente entre a qualidade e a sobrevivência das organizações. Essas constatações levam à conclusão de que o esforço pela qualidade é considerável, sendo premissa em estratégias nas organizações

Na gestão estratégica, a qualidade é orientada em relação aos concorrentes e não a padrões fixos e internos. São os clientes que determinam se o produto é aceitável, ou não, e não os departamentos internos (GARVIN, 2002). Este esforço busca, assim, compatibilizar a empresa com o ambiente externo a ela.

Mudanças ocorreram devido à ação de forças externas que produziram perdas de rentabilidade e de participação no mercado. Esses aspectos contribuíram para que as empresas valorizassem a qualidade. O elemento de mais forte impacto talvez tenha sido o crescimento das indústrias japonesas em decorrência da qualidade de seus processos e da confiabilidade de seus produtos (FILGUEIRAS, 2005).

O uso das informações oriundas das reações dos clientes é um dos mecanismos mais valiosos, essas informações são aquelas provenientes do mercado (OLIVEIRA, 2004). Deste modo, o marketing e a inteligência competitiva são necessários para o desenvolvimento desse processo, desde os estágios iniciais aos finais.

Garvin (2002) lista 4 pontos principais que a alta direção deve levar em conta na gestão estratégica da qualidade:

- a) Não são os fornecedores do produto, mas aqueles para quem eles servem – os clientes ou os usuários – que devem ter a última palavra sobre até que ponto um produto atende às suas necessidades e satisfaz as suas expectativas;
- b) A satisfação relaciona-se com o que a concorrência oferece;
- c) A satisfação relacionada com o que a concorrência oferece é conseguida durante a vida útil do produto e não apenas na ocasião da compra;
- d) É preciso um conjunto de atributos para proporcionar o máximo de satisfação a quem o produto atende.

De acordo com Mello (2002) a abordagem estratégica da qualidade apresenta novas exigências aos profissionais da área de qualidade. Cada vez mais a especialização e o aprimoramento são requeridos, além de maior compreensão dos objetivos estratégicos da empresa. A educação e treinamento tornam-se instrumentos de viabilização da produção da qualidade, bem como o estabelecimento de objetivos, avaliação de seus programas.

Para Paladini (2000), identificar as necessidades e oportunidades no mercado, é um dos mais importantes desafios em um processo de mudanças. São realmente da

interpretação das necessidades do público interno e externo que surgem as alterações ocorridas no ambiente organizacional. O passado tem mostrado que, as organizações que estão atentas a estas transformações conseguiram sobreviver. Quem se isolou e idealizou seus próprios conceitos, afastou-se da realidade.

As empresas prestadoras de serviços, em termos de operações de serviços, para alcançarem vantagem competitiva de longo prazo, dependem fundamentalmente da qualidade do projeto de serviços e do processo de fornecimento. Entretanto, há uma diversidade de empresas no setor de serviços, que dificulta generalizações a respeito de estratégias.

2.5 Série de Normas ISO 9000

A International Organization for Standardization – ISO é um organismo internacional das Nações Unidas, por conseguinte não-governamental, fundado em 23 de Fevereiro de 1947, por 25 países. Está sediado em Genebra. Seu objetivo principal é a fixação de normas técnicas que evitem abusos econômicos e/ou tecnológicos dos países mais desenvolvidos. Formulando uma similaridade, a ISO proporciona a todos, indiscriminadamente, o conhecimento das regras do jogo. Desta forma, todos podem jogar, uma vez que as regras (normas) são de conhecimento universal (LRQA, 2001).

Conforme relata Mello (2002), a série de Normas ISO 9000 é conjunto de normas e diretrizes internacionais para sistemas de gestão da qualidade. Desde sua primeira

publicação, em 1987, ela tem obtido reputação mundial como base para o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade.

Formam a série 9000 as Normas (ISO 9000 a ISO 9004). Além destas cinco Normas, deve-se citar a existência da ISO 8402 (conceitos e terminologia da qualidade), da ISO 10011 (Diretrizes para a Auditoria de Sistemas da Qualidade) e de uma série de guias ISO pertinentes à certificação e registro de sistemas da qualidade.

As Normas ISO 9000 podem ser utilizadas por qualquer tipo de empresa, seja ela grande ou pequena, de caráter industrial, prestadora de serviços ou mesmo uma entidade governamental.

A série ISO 9000:2000 é formada pelas Normas:

- a) ISO 9000 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário;
- b) ISO 9001 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos;
- c) ISO 9004 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Diretrizes para melhorias no desempenho.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), é representante do Brasil na ISO – International Organization for Standardization e tem por responsabilidade participar das discussões para a elaboração das normas da série ISO 9000 no Comitê Técnico que coordena os trabalhos de formulação de normas internacionais, padrão ISO (LRQA, 2001)

É de responsabilidade da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a tradução da norma original e internacional, onde passa a ter a sigla NBR antes do número como forma de identificar que é a versão brasileira da Norma Internacional da série ISO 9000

De acordo com a Norma ISO 9000:2000 (ABNT), no seu item 2.3 uma empresa que opta pela adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade busca gerar confiança na capacidade de seus processos e na qualidade de seus produtos, garantindo uma base para a melhoria contínua, que influi no aumento da satisfação do cliente e das outras partes interessadas e no sucesso na organização.

São definidos no item 3 da NBR ISO 9001:2000 os termos e definições ligados a Norma onde os seguintes termos, usados para descrever a cadeia de fornecimento, foram alterados para refletir o vocabulário usado atualmente.



Figura 1 – Termos para descrever a cadeia de fornecimento.

Fonte: ISO 9001 (2000).

O sistema de Gestão da Qualidade, decorrente da implementação de práticas de trabalho ancoradas na NBR 9001:2000, deve ser uma decisão estratégica das organizações, influenciadas por necessidades e objetivos específicos à sua organização. A Norma referida não objetiva impor uniformidade na estrutura de sistemas de gestão da qualidade, nem na documentação dele resultante; trata de

diretrizes e orientações que podem ser aplicadas de acordo com a percepção de cada empresa que busque essa certificação (NBR ISO 9001, 2000).

2.5.1 Manutenção dos benefícios e melhoria contínua

Conforme Mello (2002) a maioria das empresas que adotam a Norma ISO 9001:2000, sentem logo os benefícios mensuráveis no processo de desdobramento dos requisitos em suas operações. Estes benefícios são geralmente devidos a melhorias na organização e na comunicação interna. Os benefícios devem ser reforçados por meio de auditorias internas eficazes e análise crítica pela direção do desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade.

Quando uma organização adota a Norma, ela deve esforçar-se para satisfazer a seus clientes e melhorar continuamente seu Sistema de Gestão da Qualidade. A melhoria contínua é um processo de aumento da eficiência da organização para cumprir a política e objetivos da qualidade. A Norma ISO 9001:2000 requer que a organização planeje e gerencie os processos necessários para a melhoria contínua de seu Sistema de Gestão da Qualidade (MELLO, 2002).

3 METODOLOGIA

O presente trabalho, segue um modelo proposto por Vergara (1995) que classifica a pesquisa/estudo quanto aos fins e quantos meios. Dessa forma, quanto aos fins o estudo se caracteriza por ser exploratório e descritivo e quanto aos meios foi uma pesquisa de campo e estudo de caso realizados na Cooperativa de Trabalho Médico Unimed Florianópolis.

Segundo Vergara (1995), a metodologia exploratória tem como seu objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a reformulação de problemas ou hipóteses. Trabalha com métodos qualitativos de pesquisa. O estudo descritivo tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômenos ou a relação entre eles. Quanto aos meios, a pesquisa foi exploratória e descritiva.

Os meios de coleta de dados utilizados foram às entrevistas informais e semi-estruturadas, a análises documentais e a observação do participante. A entrevista, segundo Miranda (1981):

“é o processo aplicado mediante entendimentos verbais do analista com as diversas pessoas existentes na instituição e realmente conhecedoras de todos os fatores e circunstancias estruturais, funcionais, operacionais e de instalação.”

As entrevistas aplicadas neste caso foram a do tipo livre, direcionada aos temas propostos e a semi-estruturada. As entrevistas foram realizadas com o Diretor Superintendente, com a consultora da em empresa Maestria que apóia o processo

de implantação e alguns Gerentes de Áreas diretamente envolvidas no escopo da implantação.

A análise documental consistir em analisar os documentos da empresa que contenham informações importantes e relevantes para o desenvolvimento deste trabalho. Esta análise divide-se ainda em interna e externa. A análise documental interna preocupa-se com análise de documentos internos da empresa.

A observação pessoal é uma importante técnica de obtenção de informações, além de auxiliar nas análises das informações obtidas por outros métodos, como a entrevista. Consiste, como o próprio nome diz em o pesquisador observar atentamente o que se passa dentro da organização na qual ele está inserido. Depende muito da percepção, isto é, faculdade que o pesquisador tem de perceber sintomas, gravar falhas e reter mentalmente as informações. A observação pessoal dar-se dentro de um convívio diário dentro da organização, sendo analisada o período compreendendo os três primeiros trimestres do ano de 2005.

4 SISTEMA UNIMED

Este capítulo, mostra alguns dados sobre o complexo cooperativista que forma o Sistema Unimed.

O Complexo Empresarial Cooperativo Unimed é constituído por todas as Unimed's do país e diversas empresas criadas para oferecer suporte a elas, por meio de serviços desenvolvidos para agilizar e aperfeiçoar o atendimento ao cliente.

O Sistema Unimed é composto por 386 cooperativas médicas, entre Singulares, Federações e a própria Confederação Nacional.

As Unimeds locais, que atuam no âmbito dos municípios são denominadas Unimeds Singulares, onde as Unimeds Singulares de um mesmo estado organizam-se em Federações Estaduais.

Na região sul do país, as Federações do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul formam a Unimed Mercosul. As Federações, por sua vez, reúnem-se todas em uma Confederação Nacional, a Unimed do Brasil.

Atualmente o Sistema Unimed é a maior rede de assistência médica do Brasil, reúne 98 mil médicos cooperados, e aproximadamente 12 milhões de usuários em suas 386 cooperativas médicas, abrangendo cerca de 4 mil municípios, cobrindo 76% do território nacional, 16 mil recursos credenciados, 2100 leitos próprios, 16 mil

empregos diretos, 42 hospitais próprios, 18 centros de diagnósticos e 11 hospitais em construção.

No Estado de Santa Catarina é composta por uma rede de 4419 médicos, 530 clínicas, 372 laboratórios, 75 clínicas radiológicas, 223 hospitais, atendendo aproximadamente 200 municípios, somando um total de 23 Unimeds espalhadas por todo o Estado.

O Sistema Unimed é composto por 386 cooperativas médicas, entre singulares, federações e confederações:

a) Confederações (Cooperativa de Terceiro Grau)

É formada pela união de no mínimo três Federações, tendo como principal atividade a representação do sistema Unimed junto ao público, aos órgãos de defesa do consumidor, e é representante do Sistema Unimed em caráter mundial. Tem a função de legislador do sistema como um todo, editando as normas derivadas que regem os inter-relacionamento das singulares de todo o país, opera na gestão dos contratos de abrangência nacional, tendo também como princípio o apoio operacional e tecnológico às Singulares e Federações.

b) Federações (Cooperativa de Segundo Grau)

São formadas pela união de no mínimo três cooperativas singulares, tendo como principal atividade o desenvolvimento de Unimed em sua área de ação (Regional ou Estadual), elaborando a regimentação das singulares de seu estado/região em consonância com a Confederação, podendo atuar também como cooperativa

singular em determinada região de sua área de ação (seccional) até que esta unidade tenha condições econômica e financeira de ser uma singular.

c) Singulares (Cooperativa de Primeiro Grau)

São formadas pelos médicos cooperados, tendo como principal característica a comercialização e prestação de assistência médica.

5 A UNIMED FLORIANÓPOLIS

Neste capítulo será apresentada a organização onde o trabalho presente foi realizado.

A Unimed Florianópolis foi criada em 30 de agosto de 1971. A assembléia geral que constituiu a cooperativa teve a presença de 102 médicos, e foi realizada no auditório da Associação Catarinense de Medicina (ACM).

O primeiro nome da Unimed Florianópolis foi Sanmed - Cooperativa de Assistência Médica da Grande Florianópolis, surgido do hábito de conotar o nome da cooperativa com o do estado de sua localização. Assim, havia a Medminas (MG), a Medpar (PR), etc. Uma decisão posterior levou à adoção do nome Medsan. A denominação Unimed Florianópolis foi adotada em 1983.

A sustentação da cooperativa nos primeiros anos decorreu em parte da credibilidade de sua primeira Diretoria, que exercera importantes cargos no serviço público e em entidades médicas.

A manutenção nos primeiros tempos foi assegurada pelas quotas-partes recolhidas por seus fundadores. A renda própria veio com o primeiro contrato, firmado com o Ipalesc - Instituto de Previdência dos Funcionários da Assembléia Legislativa, beneficiando 200 usuários. Aos poucos, a Cooperativa foi se impondo e adquirindo maior credibilidade, tornando-se auto-sustentável. Em pouco tempo, a Unimed Florianópolis pôde comprar seu primeiro conjunto de salas, no prédio em que

funcionava a ACM, na rua Jerônimo Coelho. Em 1983 foi adquirida uma sede na rua Osmar Cunha, onde hoje funciona uma clínica. Em 1991, a sede passou para o prédio da rua Dom Jaime Câmara, onde permanece a estrutura administrativa. Em 1998, a Unimed inaugurou outra sede, na Osmar Cunha, só para atendimento dos usuários. Em quase três décadas de crescimento contínuo, a Unimed Florianópolis sempre contou com o entendimento e a participação dos cooperados. Em 2001, a Unimed Florianópolis inaugurou o novo prédio que ampliou as instalações atuais. Isso trouxe um novo espaço para adequar a empresa às novas realidades da gestão empresarial. Buscando atender as necessidades comerciais, no final de 2003, a Cooperativa abriu uma nova loja de vendas no Centro de Florianópolis, localizada à rua Osmar Cunha, transferindo-a em 2005 para a rua Dom Jaime Câmara nº 66. Em 2004, reestruturou a loja do bairro Kobrasol e inaugurou a nova loja de vendas no Centro de Palhoça.

5.1 Missão

A missão da Unimed Florianópolis está assim expressa em seu *site*:

"Oferecer assistência à saúde e serviços afins priorizando a satisfação dos clientes e profissionais, com responsabilidade social".

Também é expressa sua visão estratégica: "Ser conhecida como uma cooperativa de excelência e a melhor operadora de assistência à saúde", e seus valores: "Os

valores da Unimed que constituem seus princípios são: Equidade, Ética, Integridade, Lealdade, Solidariedade e Verdade".

5.2 Valores e princípios

A Unimed baseia sua atuação em dois princípios éticos que estão assim descritos em sua *intranet*:

5.2.1 Princípio da preservação da profissão liberal

A profissão é liberal quando o profissional tem a liberdade de, só ele e mais ninguém, usando de seus conhecimentos e assumindo toda a responsabilidade decorrente, decidir sobre os meios e empregar em benefício do cliente. Além da liberdade técnica da escolha dos meios, secundariamente é conferida ao profissional a liberdade econômica, isto é, de estabelecer os honorários.

Em decorrência do princípio em discussão, a Cooperativa não intervirá na conduta do cooperado, e o médico, conhecedor dos princípios do sistema, assumirá da mesma forma que o faz na clínica particular, o compromisso de dar o melhor de si em benefício do cliente, empregando os meios disponíveis na Cooperativa.

5.2.2 Princípio da preservação da relação entre médico e paciente

Este princípio determina que na Unimed o usuário tem o direito a escolha do profissional de sua confiança, não devendo a Cooperativa conduzir clientes a consultórios de cooperados. A Unimed preconiza o atendimento personalizado do cliente, sendo o consultório do profissional o local ideal para o médico atender aos usuários da Cooperativa.

Além destes princípios, a Unimed baseia-se também nos princípios do Cooperativismo, elaborados pela Aliança Cooperativa Internacional, em Manchester no ano de 1995. São eles:

- a) Adesão voluntária e livre;
- b) Gestão democrática pelos membros;
- c) Participação econômica dos membros;
- d) Autonomia e independência;
- e) Educação, formação e informação;
- f) Intercooperação e,
- g) Interesse pela comunidade.

5.3 Área de abrangência

A área de atuação da Unimed Florianópolis é a macro-região da Grande Florianópolis, onde localiza-se as seguintes 22 cidades que a formam: Angelina, Alfredo Wagner, Anitápolis, Àguas Mornas, Anitápolis, Antônio Carlos, Biguaçu,

Canelinha, Florianópolis, Garopaba, Palhoça, Governador Celso Ramos, Leoberto Leal, Major Gercino, Paulo Lopes, Nova Trento, Rancho Queimado, Santo Amaro da Imperatriz, São José, São João Batista, São Bonifácio e Tijucas.

5.4 Números da Unimed Florianópolis

Número de clientes	158.897
Número de médicos cooperados	1.470
Número de hospitais credenciados	28
Número de hospitais cooperados	05
Número de clínicas credenciadas	197
Número de clínicas cooperadas	52
Número de laboratórios credenciados	32
Número de laboratórios cooperados	46
Número de empresas contratantes dos planos	1.273
Funcionários diretos	339
Funcionários indiretos	80
Valor médio de faturamento (em milhões R\$)	18,5

Quadro 2 – A Unimed Florianópolis em números.

Fonte: Documento Interno – agosto de 2005.

5.5 Produtos

A Unimed Florianópolis, vem atuando na área de saúde da Grande Florianópolis há mais de 34 anos, neste tempo evoluiu e cresceu junto com as cidades que atende. Para tanto, desenvolveu produtos para melhor servir os anseios de sua comunidade.

5.5.1 Planos de Saúde

Os planos de assistência médica complementar, popularmente conhecidos como planos de saúde, são o principal produto da cooperativa médica, onde os mesmos estão enquadrados na nova regulamentação da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) em conformidade com a lei 9656/98.

Existem as modalidades individual/familiar, para o seguimento de pessoas físicas e o empresarial para as pessoas jurídicas

Os planos de saúde são planejados para atender as necessidades dos clientes, oferecendo opções de área de abrangência: nacional, estadual ou regional

Além das opções de abrangência, pode-se escolher a cobertura do seu plano. A Unimed Florianópolis oferece três tipos de coberturas, previstas no rol de procedimentos da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), sendo elas

a) cobertura ambulatorial - Oferece aos clientes coberturas em consultas eletivas, consultas de urgência e emergência em hospitais, pronto-socorro e clínicas, exames complementares (laboratoriais e de imagem), procedimentos ambulatoriais e fisioterapia;

b) cobertura hospitalar (apartamento ou enfermaria) - Atendimento exclusivamente hospitalar, com cobertura para internações clínicas, cirúrgicas e psiquiátricas. O plano oferece opção de acomodação em enfermaria ou apartamento privativo com direito a acompanhante;

c) cobertura ambulatorial + internação hospitalar (apartamento ou enfermaria) com obstetrícia - As modalidades abrangem internação clínica, cirúrgica, psiquiátrica, obstetrícia (parto normal ou cesária), consultas eletivas, atendimento em pronto-socorro e clínicas, exames complementares (laboratoriais e de imagem), procedimentos ambulatoriais e fisioterapia.

5.5.2 Outros serviços de médicos

Além dos planos de assistência médica complementar são ofertados outros serviços médicos para os clientes, sendo os principais:

- a) Área Protegida SOS Unimed - Serviço que cobre situações que comprometa severamente um ou mais sistemas vitais, de pessoas que estejam na área que possua a cobertura do serviço;
- b) Área Protegida SOS Unimed Escola - Atendimento médico de suporte básico e urgência, para alunos, funcionários e professores das instituições de ensino fundamental, secundário e cursos;
- c) SOS Unimed Eventos - Desenvolvido para oferecer assistência médica em eventos da região. O objetivo é garantir a segurança e tranquilidade para o público participante.

6 DEFINIÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Este capítulo trata da definição da organização em implantar um sistema de gestão da qualidade, em busca da certificação NBR ISO 9001:2000.

6.1 Escolha do representante da direção

Após mais 34 anos no mercado de saúde suplementar da região da grande Florianópolis, consolidando-se como líder no mercado de planos de saúde, a Unimed Florianópolis vem buscando se profissionalizar e acompanhar o ritmo das mudanças que ocorrem cada vez mais rápido, principalmente após a criação da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), que regulamenta os planos comercializados por todas as operadoras de saúde de nosso país.

Perseguindo este conceito a atual Diretoria Executiva da Unimed Florianópolis, promoveu uma série de reformas organizacionais e em seu planejamento estratégico definiu pela a obtenção da certificação internacional ISO 9001:2000, implantado um Sistema de Gestão da Qualidade na cooperativa.

Para a implantação deste sistema a organização criou o Núcleo de Processos e Qualidade, que é ligado diretamente a Diretoria Executiva, onde destacou um colaborador para assumir a gerencia desta nova área e ser o representante da direção em seu sistema de gestão da qualidade, sendo escolhido o funcionário

Leandro José João, tendo como meta a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade e a obtenção da certificação NBR ISO 9001:2000 até novembro de 2006.

6.2 Modelos em Outras Unimeds - *Benchmarking*

Sendo a Unimed Florianópolis uma singular de um sistema composto por 386 cooperativas, foi realizada uma pesquisa para verificar quais singulares possuem a certificação NBR ISO 9001:2000, onde foi constatado que apenas 09 cooperativas do sistema possuem esta certificação.

Após este levantamento foi escolhida a singular de maior porte que possui a certificação para a realização de um *benchmarking*, onde conforme Paladini (1997) “pode-se defini-lo como a fixação de objetivos em função de um referencial estabelecido, ou seja, de “marcas” já observadas.”

Em maio de 2005 foi realizada uma visita de dois dias na Unimed Curitiba, a qual tem mais de 400 mil clientes e possui a certificação desde 1998, adaptando a nova revisão em 2002. Foi verificado como foi o processo de implantação e manutenção de seu sistema de gestão da qualidade.

6.3 Formação Comitê da Qualidade

Devido ao porte da Unimed Florianópolis, que possui mais de 150 mil clientes e conta com uma estrutura mais de 400 colaboradores diretos e indiretos, e também

com intuito de envolver as principais áreas da organização, foi constituído logo no início do processo de implantação do sistema de gestão a qualidade, o Comitê da Qualidade, o qual é composto por 15 gestores e coordenado pelo gerente do Núcleo de Processos e Qualidade.

6.4 Seleção e escolha da empresa de consultoria

Após pesquisas realizadas pelo Núcleo de Processos e Qualidade e em conformidade com a Diretoria Executiva, foi diagnosticada a necessidade da contratação de uma empresa de consultoria na área de Sistema de Gestão da Qualidade para auxiliar a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade norteado pela série ISO 9000.

O processo de seleção da empresa que iria prestar a consultoria a Unimed Florianópolis foi acompanhado pela Diretoria Executiva e Comitê da Qualidade, onde foi dividido em duas fases.

A primeira foi o recebimento das propostas e de material das 12 empresas que foram contatadas pela cooperativa para prestarem os serviços, onde se obteve o retorno dentro do prazo estipulado de apenas 9 empresas. As propostas recebidas foram avaliadas pelo Comitê da Qualidade que classificou as duas empresas para a próxima fase.

A segunda etapa do processo foi realizada no auditório da Unimed Florianópolis, onde as duas empresas selecionadas apresentaram a Diretoria Executiva e Comitê da Qualidade, um resumo de sua proposta, experiências, metodologias de implantação. Após as exposições foi realizada reunião para debater sobre as apresentações e indicar qual empresa iria prestar serviço para a cooperativa. Foram analisados vários pontos, dentre eles: cursos especificados, destaques negativos, destaques positivos, domínio do assunto, experiência (clientes atendidos), localização residencial do consultor, marca e credibilidade, número de horas de consultoria in loco, pontualidade, postura do consultor, prazo de implantação, valor hora e valor total. Foi também debatido sobre o perfil desejado do consultor, onde se concluiu que o mesmo deve ser: enérgico, comprometido, motivado e que demonstre confiabilidade, conhecimento, empatia e experiência.

A empresa selecionada para a prestação de consultoria está auxiliando na implantação do Sistema de Gestão da Qualidade para obtenção da certificação NBR ISO 9001:2000.

7 ESTRUTURA E FLUXOGRAMA DOS PROCESSOS

É apresentado neste capítulo a estrutura da Unimed Florianópolis através de seu organograma, o escopo a ser certificado e a interação dos processos conforme exigido pela Norma ISO

7.1 Organograma

O organograma define de forma esquemática a estrutura organizacional da Unimed Florianópolis, demonstrando as unidades administrativas.

ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR

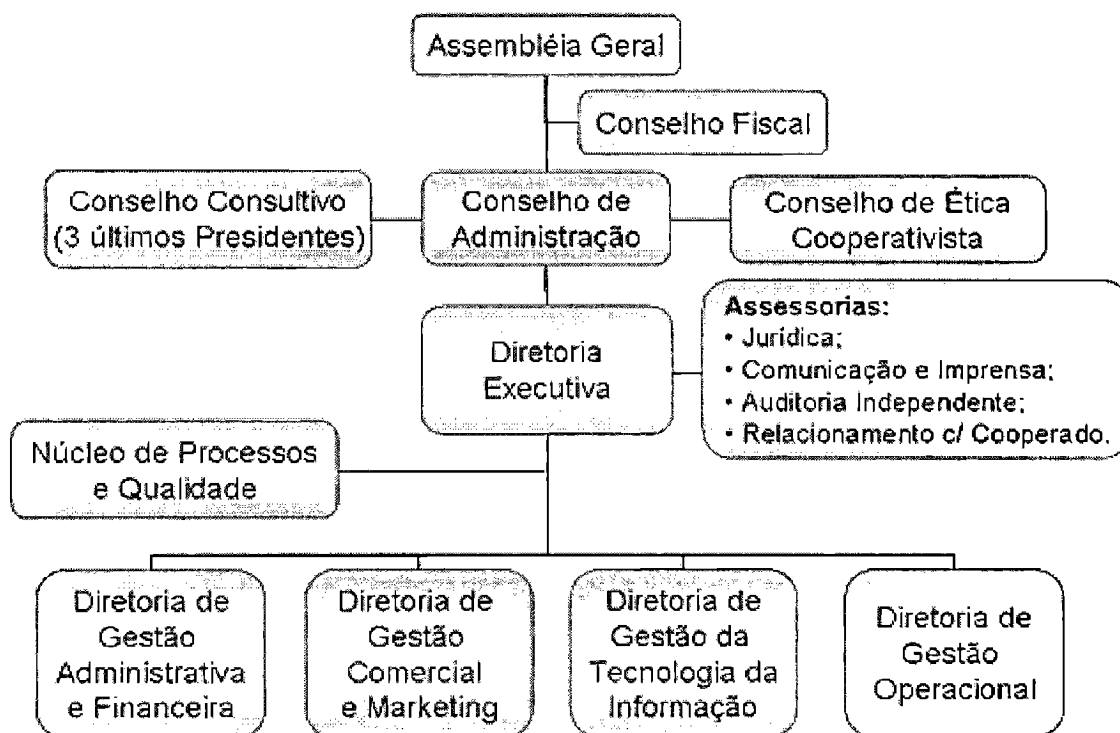


Figura 2 – Organograma Administração Superior.

Fonte: Documento Interno – Intranet Colaboradores.

7.1.1 Administração Superior

A Administração Superior é composta pela Assembléia Geral, pelos Conselhos Fiscal, de Administração, Consultivo e de Ética Cooperativista, pelas Diretorias Executiva e de Gestão.

7.1.2 Assembléia Geral

A assembléia geral, convocada e instalada de acordo com o Estatuto Social da Cooperativa e a Lei 5764/71, tem poderes para decidir sobre todos os negócios da Cooperativa e deliberar sobre o que julgar conveniente à sua defesa e desenvolvimento. Sua convocação e instalação pode ser ordinária Assembléia Geral Ordinária - AGO ou Assembléia Geral Extraordinária - AGE.

7.1.3 Conselho Fiscal

O Conselho fiscal é o órgão colegiado, representativo dos interesses societários, composto por 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes eleitos pela AGO, responsável pela fiscalização dos atos e verificação do cumprimento dos deveres legais e estatutários do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, assim como as previstas no Estatuto Social.

7.1.4 Conselho de Administração

O Conselho de administração é o órgão colegiado de mais alto nível da administração da Unimed Florianópolis. É composto por Cooperados eleitos em AGO, em número de 12 (doze) membros efetivos e 3 (três) suplentes. Dos membros efetivos, 5 (cinco) compõem a Diretoria Executiva. Tem como finalidade estabelecer as diretrizes e as políticas da Cooperativa, além das competências atribuídas no Estatuto Social.

7.1.5 Conselho Consultivo

O Conselho consultivo, formado pelos 3 (três) últimos ex-presidentes, que tem por função colaborar na discussão para a tomada de decisões pelo Conselho de Administração, conforme definido no Estatuto Social.

7.1.6 Conselho de Ética Cooperativista

O Conselho de Ética Cooperativista, constituído por 5 (cinco) membros efetivos e 2 (dois) suplentes, tem por função discutir e emitir parecer sobre de transgressões as normas de ética cooperativista, assim como o relacionamento entre a Unimed Florianópolis e outras Cooperativas, conforme definido no Estatuto Social.

7.1.7 Diretoria Executiva

A Diretoria Executiva é o órgão colegiado, definido no Estatuto Social, cujos membros estão contidos no Conselho de Administração, responsável pela direção geral da Unimed Florianópolis, pelo planejamento, coordenação e controle das atividades, respeitadas as diretrizes fixadas pelo Estatuto Social, Regimento Interno e pelo Conselho de Administração.

7.1.8 Diretorias de Gestão

As Diretorias de gestão são órgãos responsáveis pela gestão operacional da Cooperativa com a finalidade de implementar, coordenar e controlar as atividades comerciais, de marketing, administrativas e financeiras, deliberadas e delegadas pela Diretoria Executiva, cujos gestores são contratados, não participantes do quadro de cooperados, e que tem subordinados a si assessorias e unidades estruturadas por departamentos e divisões.

7.1.9 Assessoramentos Externos

Os órgãos de assessoramento externos prestam serviços ao Conselho de Administração, à Presidência e às Diretorias, formulando pareceres, estratégias e

planos de ação. Podem ser considerados como assessoramentos externos os seguintes serviços:

- a) Auditoria Independente;
- b) Assessoria Jurídica;
- c) Assessoria de Comunicação Social.

Também, conforme o Estatuto, poderão ser criadas as Comissões Técnicas, compostas exclusivamente de cooperados, que auxiliarão a Diretoria Executiva no desempenho das suas atividades, com estudos, sugestões, pareceres e outras definidas pela Diretoria.

7.1.10 Núcleo de processos e qualidade

Núcleo criado formalmente por deliberação de Diretoria Executiva, que tem como a implantação, manutenção e melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade da organização, além de analisar, estudar, propor e avaliar alternativas para a solução otimização de processos.

7.1.11 Administração Operacional

As unidades da Administração Operacional executam os planos de trabalho, previamente estabelecidos, referentes às suas atividades específicas. Poderão ser denominadas como Departamentos e Divisões.

7.1.12 Diretoria de Gestão Administrativa e Financeira

A Diretoria de Gestão Administrativa e Financeira é órgão responsável pela gestão operacional da Cooperativa com a finalidade de implementar, coordenar e controlar as atividades administrativas e financeiras, deliberadas e delegadas pela Diretoria Executiva.

DIRETORIA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

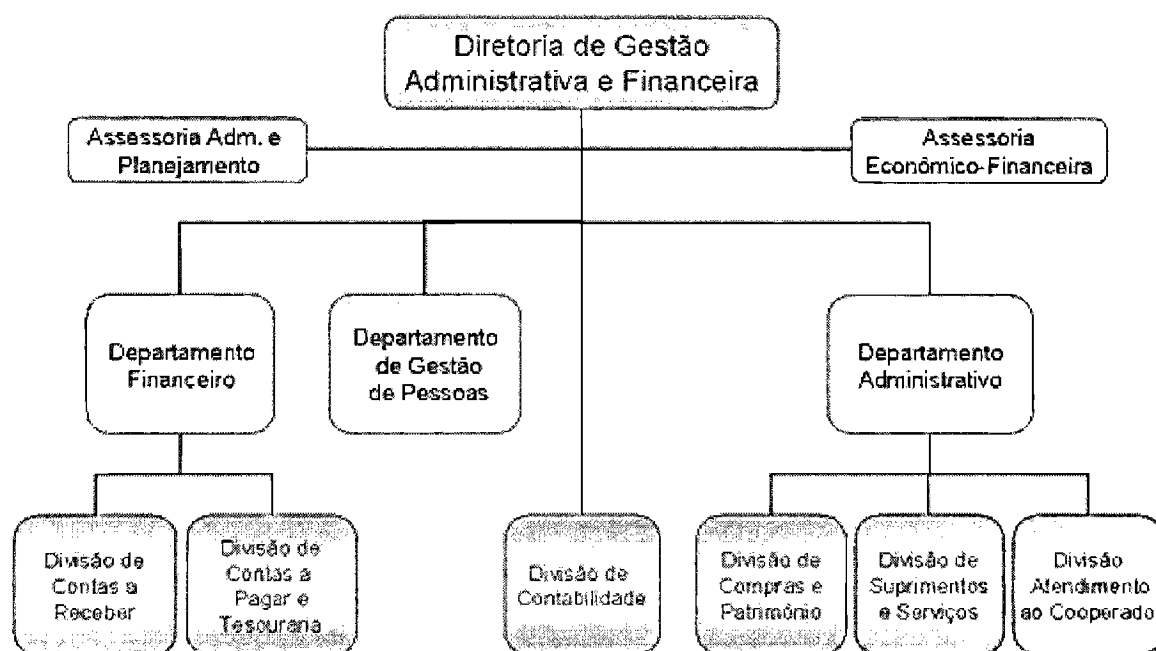


Figura 3 – Organograma Diretoria de Gestão Administrativa e Financeira.

Fonte: Documento Interno – Intranet Colaboradores.

7.1.13 Diretoria de Gestão Comercial e Marketing

A Diretoria de Gestão Comercial e Marketing é órgão responsável pela gestão operacional da Cooperativa com a finalidade de implementar, coordenar e controlar as atividades comerciais e de marketing, deliberadas e delegadas pela Diretoria Executiva.

DIRETORIA DE GESTÃO COMERCIAL E MARKETING

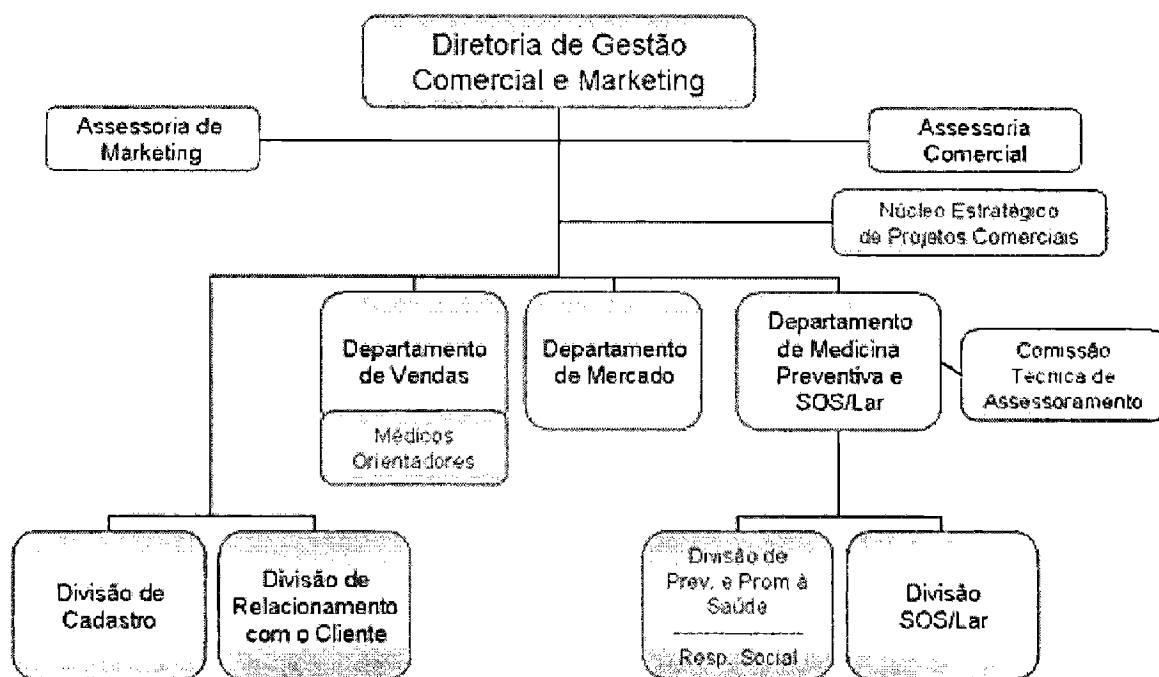


Figura 4 – Organograma Diretoria de Gestão Comercial e Marketing.

Fonte: Documento Interno – Intranet Colaboradores.

7.1.14 Diretoria de Gestão Operacional

A Diretoria de Gestão Operacional é órgão responsável pela gestão operacional da Cooperativa com a finalidade de implementar, coordenar e controlar as atividades de processamento de produção médica e autorizações, de acordo com as deliberações da Diretoria Executiva.

DIRETORIA DE GESTÃO OPERACIONAL

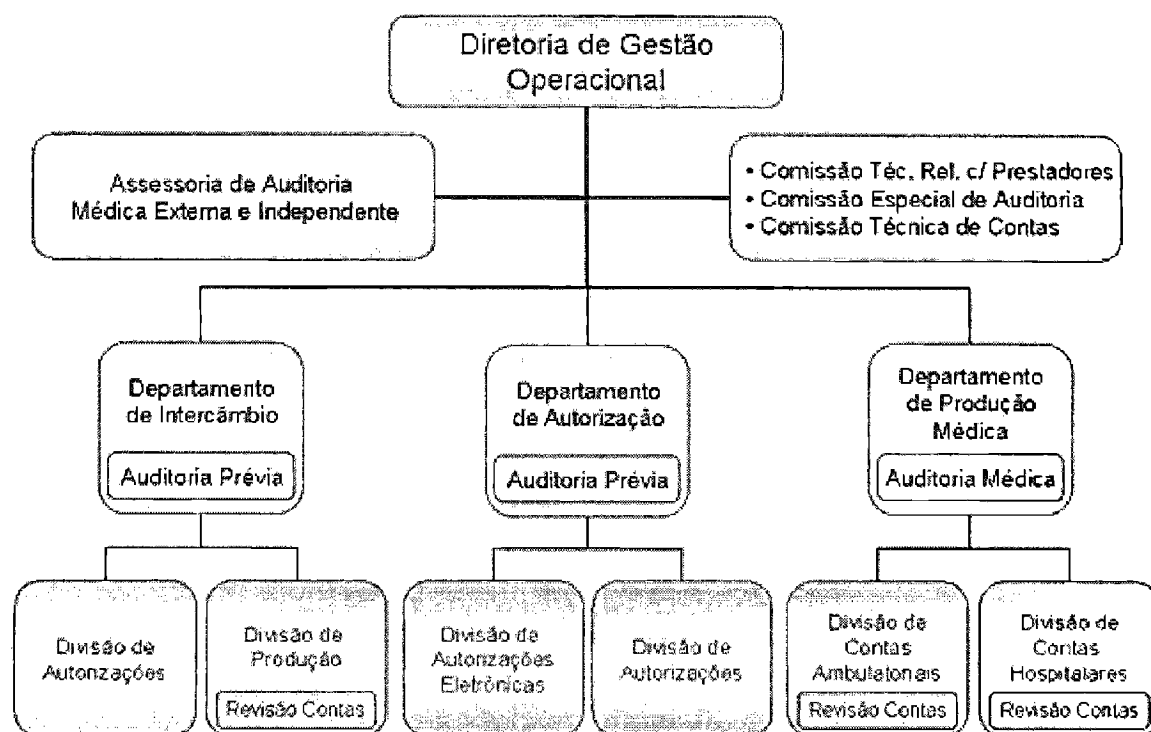


Figura 5 – Organograma Diretoria de Gestão Operacional.

Fonte: Documento Interno – Intranet Colaboradores.

7.1.15 Diretoria de Gestão da Tecnologia da Informação

A Diretoria de Gestão da Tecnologia da Informação (T.I.) é órgão responsável pela gestão operacional da Cooperativa com a finalidade de implementar, coordenar e controlar as atividades de que envolvam a tecnologia da informação, de acordo com as deliberações da Diretoria Executiva.

DIRETORIA DE GESTÃO TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

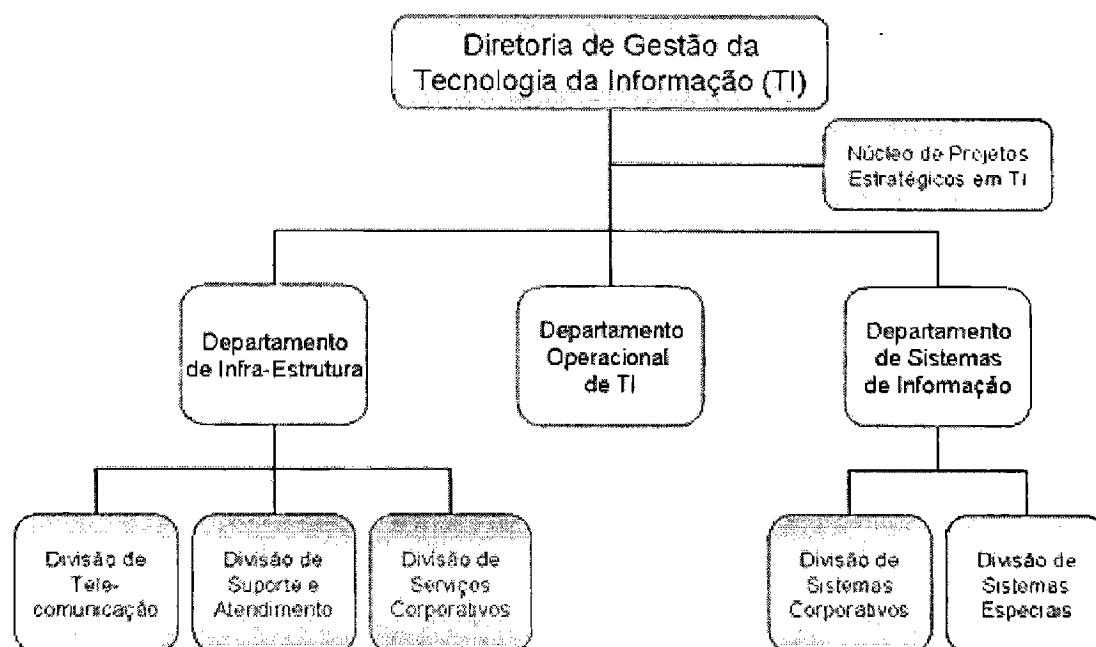


Figura 6 – Organograma Diretoria de Gestão de TI.

Fonte: Documento Interno – Intranet Colaboradores.

7.2 Escopo a ser certificado

De acordo com a NBR ISO 9001:2000 a organização deve estipular o escopo a ser certificado, onde está descrito no item 1.2 Aplicação: Todos os requisitos desta Norma são genéricos e se pretende que sejam aplicáveis para todas as organizações, sem levar em consideração o tipo, tamanho e produto fornecido.

A Unimed Florianópolis definiu através de sua Diretoria Executiva e com apoio Comitê da Qualidade, pela aplicação em toda a cooperativa, onde o seu escopo do Sistema de Gestão da Qualidade da Unimed Florianópolis é:

“Desenvolvimento, comercialização, administração de planos e serviços de saúde.”

7.3 Interação dos processos

Conforme descrito na NBR ISO 9001:2000:

“o modelo de um sistema de gestão da qualidade, baseado em processo mostrado na figura, ilustra as ligações dos processos. Esta ilustração mostra que os clientes desempenham um papel significativo na definição dos requisitos como entradas. A monitorização da satisfação dos clientes requer a avaliação de informações relativas à percepção pelos clientes de como a organização tem atendido aos requisitos do cliente. Este modelo mostrado na figura 1 abrange todos os requisitos desta Norma, mas não apresenta processos em nível detalhado.”



Figura 7 - Modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado em processo.

Fonte: NBR ISO 9001, 2000.

Seguindo o processo descrito na Norma, e como base o escopo de implantação definido, foi descrito a interação em processos conforme figura que segue (Anexo A):

Figura 8 - Interação entre Processos.

Fonte: Documento Interno - Interação dos Processos.

8 POLITICA DA QUALIDADE

Este capítulo mostra como foi definido a política e objetivos da qualidade definidos pela organização.

8.1 Política da qualidade

Descreve as intenções e diretrizes globais da Unimed Florianópolis, relativas à qualidade, formalmente expressa pela Diretoria Executiva, onde de acordo com o 4.2 Requisitos de documentação da NBR ISO 9000, dentre a documentação do Sistema

de Gestão da Qualidade deve conter a política da qualidade e dos objetivos da qualidade, que irão nortear as ações da organização.

Conforme debatido e decidido pela Diretoria Executiva, assim está descrita e consta no Manual da Qualidade a política da qualidade da Unimed Florianópolis:

“Buscar a satisfação dos clientes através da melhoria contínua dos processos, oferecendo e administrando planos de saúde e serviços com qualidade.”.

8.1.1 Objetivos da Qualidade

É através dos objetivos da qualidade que a organização expressa o que almeja em relação à qualidade que preconiza, onde estes objetivos ficaram assim definidos:

- a) Buscar a satisfação dos clientes;
- b) Melhorar constantemente nossos produtos e serviços;
- c) Oferecer e administrar planos e serviços de saúde com qualidade;
- d) Buscar a satisfação dos cooperados;
- e) Capacitar nossa força de trabalho;
- f) Proporcionar um ambiente de trabalho agradável e seguro;
- g) Estabelecer parcerias com nossos fornecedores;

9 PROCEDIMENTOS RELACIONADOS A ISO 9001:2000

Neste capítulo será apresentado os procedimentos relacionados à Norma e quais os passos que já foram executados para o cumprimento dos mesmos.

9.1 Sistema de Gestão da Qualidade

Conforme é descrito na NBR ISO 9000:2000, que trata os sistemas de gestão da qualidade em seu fundamento e vocabulário, os sistemas de gestão da qualidade podem ajustar as organizações e aumentar a satisfação dos seus clientes.

O anexo 5 da NBR ISO 9000:2000 demonstra bem os conceitos relacionados com a administração:

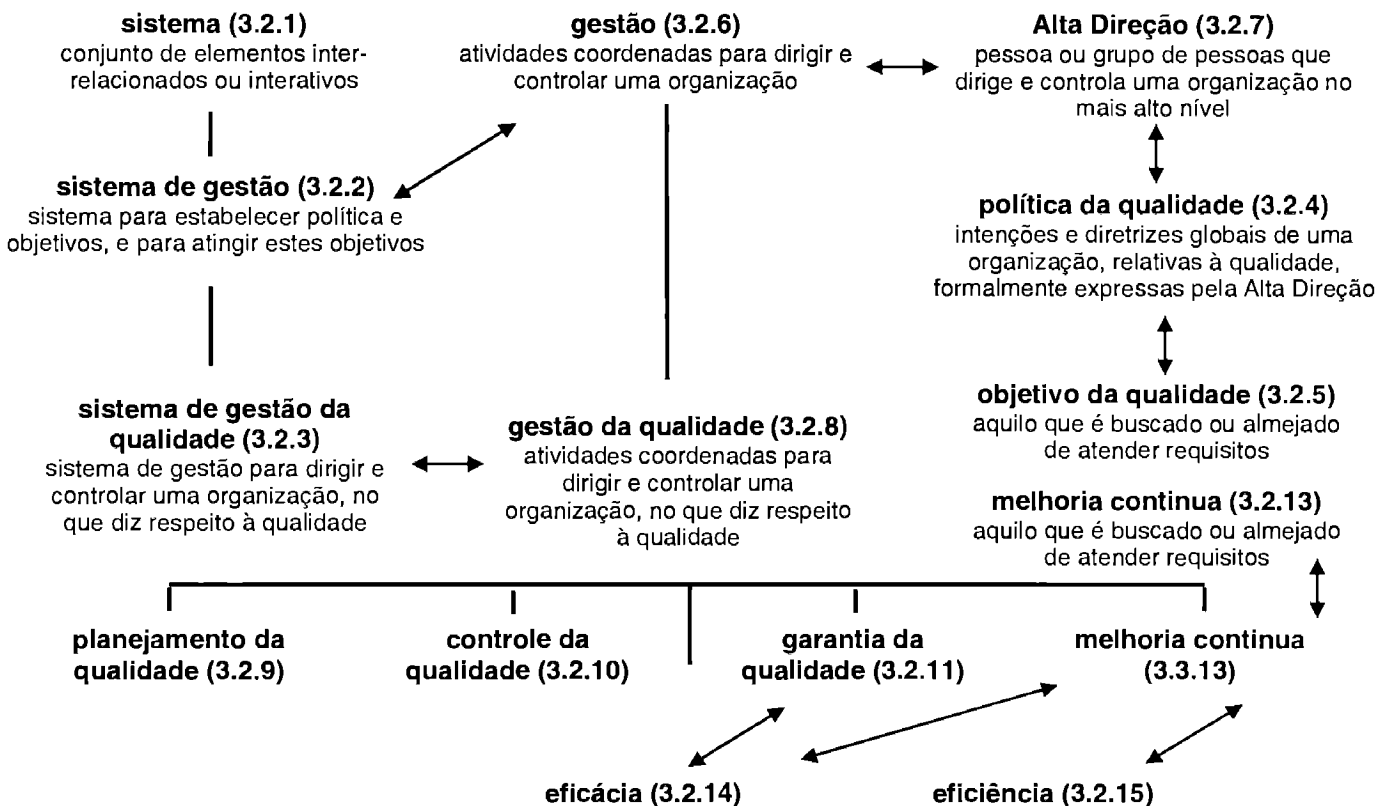


Figura 9 – Conceitos relacionados com a administração.

Fonte: NBR ISO 9000, 2000.

Com base nas Normas da série 9000 e com os objetivos requeridos pela Diretoria Executiva da cooperativa, a Unimed Florianópolis esta formando seu Sistema de Gestão da Qualidade.

9.1.1 Requisitos Gerais

Orientando-se pela Norma NBR ISO 9001:2000, a organização deve estabelecer, documentar, implementar, manter e melhorar continuamente a eficácia de um Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com os requisitos da Norma, onde deve:

- a) identificar os processos necessários para o Sistema de Gestão da Qualidade e sua aplicação por toda a organização;
- b) determinar a seqüência e interação desses processos;
- c) determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes;
- d) assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos;
- e) monitorar, medir e analisar esses processos, e;
- f) implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

Esses processos devem ser geridos pela organização de acordo com os requisitos presentes na NBR ISO 9001:2000.

A Unimed Florianópolis já se baseia no uso dos requisitos e normas publicadas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, além das definições de seu corpo de cooperados, expressas através das assembleias realizadas.

9.1.2 Requisitos de documentação

Conforme consta no item 4.2 Requisitos de documentação da NBR ISO 9001:2000, é definido a documentação do Sistema de Gestão da Qualidade deve incluir, sendo ela:

- a) declarações documentadas da política da qualidade e dos objetivos da qualidade;
- b) manual da qualidade;
- c) procedimentos documentados requeridos por esta Norma;
- d) documentos necessários à organização para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos, e;
- e) registros da qualidade requeridos por esta Norma.

Conforme já descrito no capítulo 8 do presente trabalho, a Unimed Florianópolis já definiu e documentou a sua política da qualidade e os seus objetivos da qualidade.

A elaboração do manual da qualidade está ocorrendo conforme os passos para a implantação de seu sistema de gestão da qualidade, onde no presente momento está se iniciando o capítulo 7 - Realização do produto preconizado na NBR ISO

9001:2000, em conformidade com a implantação dos documentos necessários à organização para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos e registros da qualidade requeridos pela Norma.

O nível de satisfação dos clientes da cooperativa é medido sazonalmente, onde com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade terá medição periódica e de acordo com padrão de pesquisa.

Irão coletar as informações as seguintes áreas da Cooperativa:

- a) Departamento de Mercado – responsável pela pesquisa de satisfação junto aos clientes pessoa jurídica de planos de saúde;
- b) Divisão de Relacionamento com Clientes – responsável pela pesquisa de satisfação junto aos clientes pessoa física de planos de saúde;
- c) Assessoria de Marketing – responsável pela pesquisa de satisfação junto aos clientes pessoa jurídica do produto SOS Eventos;
- d) Departamento de Medicina Preventiva SOS/LAR – responsável pela pesquisa de satisfação junto aos clientes pessoa jurídica e física dos produto SOS urgência e emergência.

9.2 Responsabilidade da direção

A Norma NBR ISO 9001:2000, dedica todo capítulo 5 para as responsabilidade da direção.

Como é delineado na Norma a alta direção deve fornecer evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento e com a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e com a melhoria contínua de sua eficácia.

De acordo com descrito nos itens do Capítulo 5 da Norma, é requisitado o que segue:

- a) 5.1 Comprometimento da direção;
- b) 5.2 Foco no cliente;
- c) 5.3 Política da qualidade;
- d) 5.4 Planejamento;
- e) 5.4.1 Objetivos da qualidade;
- f) 5.4.2 Planejamento do sistema de gestão da qualidade;
- g) 5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação;
- h) 5.5.1 Responsabilidade e autoridade;
- i) 5.5.2 Representante da direção;
- j) 5.5.3 Comunicação interna;
- k) 5.6 Análise crítica pela direção;
- l) 5.6.1 Generalidades;
- m) 5.6.2 Entradas para análise crítica;
- n) 5.6.3 Saídas da análise crítica.

Conforme demonstrado anteriormente nesta pesquisa, à organização esta implantado seu Sistema de Gestão da Qualidade, baseando-se diretamente nos requisitos preconizados na NBR ISO 9001:2000, contemplando-os de forma escalonar.

9.3 Gestão de recursos

A gestão de recursos está exposta no capítulo 6 da Norma, onde trata:

- a) 6.1 Provisão de recursos;
- b) 6.2 Recursos humanos;
- c) 6.3 Infra-estrutura;
- d) 6.4 Ambiente de trabalho.

Como é descrito na Norma a alta direção deve fornecer evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento e com a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e com a melhoria contínua de sua eficácia, onde a Diretoria Executiva da Unimed Florianópolis, expressa este pondo com clareza para todos colaboradores da organização, onde pretende estender a todos seus cooperados.

São constantes os investimento em recursos humanos, infra-estrutura e ambiente de trabalho, previstos nos planejamentos estratégicos realizados pela cooperativa, e através da implantação do sistema de gestão da qualidade, será possível mensurar e averiguar melhor as necessidades a serem supridas.

Além da monitoração dos investimentos em gestão dos recursos estão previstas pesquisa de clima interno, a serem aplicadas periodicamente com todos os colaboradores da organização, utilizando os mesmos critérios das pesquisas de satisfação com nossos clientes.

9.4 Realização do produto

Descrito no capítulo 7 da NBR ISO 9001:2000, a Realização do produto é um das etapas de maior complexidade na implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, onde trata desde o planejamento da realização do produto, sua interação e comunicação com cliente, aquisição com fornecedores, à dispositivos de controle e medição.

O capítulo 7 está assim dividido:

- a) 7.1 Planejamento da realização do produto;
- b) 7.2 Processos relacionados a clientes;
- c) 7.3 Projeto e desenvolvimento;
- d) 7.4 Aquisição;
- e) 7.5 Produção e fornecimento de serviço;
- f) 7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento.

O processo de implantação na Unimed Florianópolis de seu Sistema de Gestão da Qualidade, como dito anteriormente na apresentação de seu escopo, prevê uma

abrangência total na cooperativa, principalmente no que diz respeito as necessidades de seus clientes e do mercado. A implantação do Sistema de Gestão da Qualidade tem este intuito, dirigindo e controlando a organização, no que diz respeito à qualidade sistema de gestão sua melhoria contínua, tendo como foco o cliente.

9.5 Medição, análise e melhoria

O capítulo 8 da Norma preconiza que a organização deve planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para demonstrar a conformidade do produto, assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade, melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

Estão assim descritos na Norma:

- a) 8.1 Generalidades;
- b) 8.2 Medição e monitoramento;
- c) 8.3 Controle de produto não-conforme;
- d) 8.4 Análise de dados;
- e) 8.5 Melhorias.

Contemplando plenamente o descrito na Norma e podendo demonstrar sua medição, análise e melhoria, se alcança a eficácia do Sistema de Gestão da

Qualidade implantado, podendo assim obter a sua certificação junto ao órgão pertinente.

9.6 Auditorias

O Sistema de Gestão da Qualidade são avaliados por auditorias tanto internas, realizadas pela própria organização como as externas são realizadas geralmente pelas empresas certificadoras. São características destas auditorias Avaliações de práticas reais, evidentes, comparadas com requisitos estabelecidos, ter métodos e objetivos específicos e são programadas com antecedência.

É prudente que para a verificação dos requisitos do sistema de gestão da qualidade, seja efetuada periodicamente auditorias internas. Estas são realizadas sob a responsabilidade da própria organização, onde os auditores devem ser totalmente independentes do setor/serviço a ser auditado. Na Unimed Florianópolis será formado um grupo de auditores para executar estas funções, sendo o mesmo periodicamente capacitado e alterado com novos colaboradores.

Já a auditoria externa: é a auditoria realizada sob a responsabilidade de uma empresa independente da que está sendo auditada. A vantagem é o caráter de independência associado à experiência trazida pelos auditores de outras organizações. É uma auditoria externa que avalia se uma empresa (ou processo) está apta a receber o certificado da série ISO 9000:2000.

A organização após ser certificada é periodicamente avaliada por auditorias de acompanhamento realizadas de 6 em 6 meses. Estas auditorias são feitas para verificar se a empresa continua atendendo aos requisitos estabelecidos e verificados em auditorias anteriores.

No caso de não atender aos requisitos estabelecidos anteriormente, duas atitudes podem ser tomadas pelo órgão certificador, primeira se forem encontradas não-conformidades razoáveis, é determinado um prazo para uma nova auditoria e se forem encontradas não-conformidades graves, a empresa pode perder o certificado.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela sua natureza, este trabalho teve conotações práticas, sem desconsiderar a fundamentação teórica relativa ao tema abordado, onde através da análise de documentos, realização de entrevistas e observações, somando-se todo o referencial teórico proporcionou a que se chegasse a algumas considerações, em conformidade com o objetivo deste trabalho, que busca analisar e acompanhar quais as etapas necessárias para implantação do Sistema de Gestão da Qualidade norteado pela NBR ISO 9001:2000 na Cooperativa de Serviços Médicos Unimed Florianópolis.

Tendo em vista os aspectos teóricos analisados e os resultados do levantamento, coerentes com os objetivos deste trabalho de descrever e acompanhar o processo de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, analisar os passos necessários para a implantação e identificar as etapas de implantação e busca da certificação NBR ISO 9001:2000, definiu-se que o foco proposto, por sua vez, seria determinado pela concepção e modo com que as etapas de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade estão sendo efetuadas.

Após a identificação da necessidade que foi criada pela própria organização, a apresentação da mesma através de um breve histórico, seus produtos e estrutura descrita e demonstrada pelo organograma, apresentasse a interação dos processos e escopo já definido de seu Sistema de Gestão da Qualidade norteado pela NBR ISO 9001:2000, com intuito de obter a certificação.

Observou-se um grande compromisso da Alta Direção da cooperativa com o desafio de implantar seu Sistema de Gestão da Qualidade, que se reflete em toda a organização, onde pode-se descrever que está de acordo com a teoria que envolve o assunto.

A necessidade de acompanhamento, identificação e análise requeridas neste trabalho, demonstram que a Unimed Florianópolis, está no caminho correto na adoção de seu Sistema de Gestão da Qualidade, onde o mesmo está em fase de implantação, onde consta já definidas a política e objetivos da Qualidade, e também são demonstrados através dos anexos, presentes neste trabalho, alguns documentos requisitados já em conformidade com o Sistema almejado, necessitando apenas de ajustes para o cumprimento de todos requisitos até chegar à maturidade deste Sistema e a obtenção da NBR ISO 9001:2000,

Os passos já implementados pela Unimed Florianópolis na busca deste desafio, são coerentes com as necessidades e teorias apresentadas, onde todos os processos estão consistentes e objetivos, proporcionando uma maior segurança em seu Sistema de Gestão da Qualidade.

Fica demonstrado que o conceito de qualidade não é fácil de se mensurar, e que deve-se basear em procedimentos e medições, deve ter seu foco nos clientes e nos objetivos que se espera alcançar. Não se obtém um Sistema de Gestão da Qualidade eficaz sem comprometimento de toda a organização, sendo que a obtenção da certificação NBR ISO 9001:2000 é apenas um passo para a otimização e melhorias contínuas preconizadas.

REFERÊNCIAS

BARÇANTE, Luiz C.. **Qualidade Total (uma visão brasileira)**, Rio de Janeiro: campus, 1998

CROSBY, Philip B.. **Qualidade Falando Sério**, São Paulo : McGraw-Hill, 1990.

DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

FILGUEIRAS, Elislane de A.. **Um Modelo para Projeto e Avaliação com Base em Indicadores da Qualidade**. Florianópolis, 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, UFSC, 2005.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de Serviços: operações, estratégias e tecnologia de informação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GREEN, Cynthia. **Os caminhos da qualidade**. São Paulo: Makron Books; SENAC, 1995.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos**. São Paulo: Pioneira, 1990.

LRQA – LLOYD'S REGISTER QUALITY ASSURANCE. **Manual de Treinamento. Transição ISO 9001:1994 - ISO 9001:2000. Teoria** : Revisão 18.05.01 67p.

MELLO, Carlos H. P. (et al). **ISO 9001:2000: Sistema de Gestão da Qualidade para operações de produtos e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

MIRANDA, Geraldo Inácio Mac Dowell dos Passos. **Organização e Métodos**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1981.

NBR ISO 9000. **Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2000. 21p

NBR ISO 9001. **Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2000. 26p

PALADINI, Edson P. . **Gestão da Qualidade (teoria e prática)**. São Paulo: Atlas: 2000.

_____ . **Qualidade Total na Prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas: 1997.

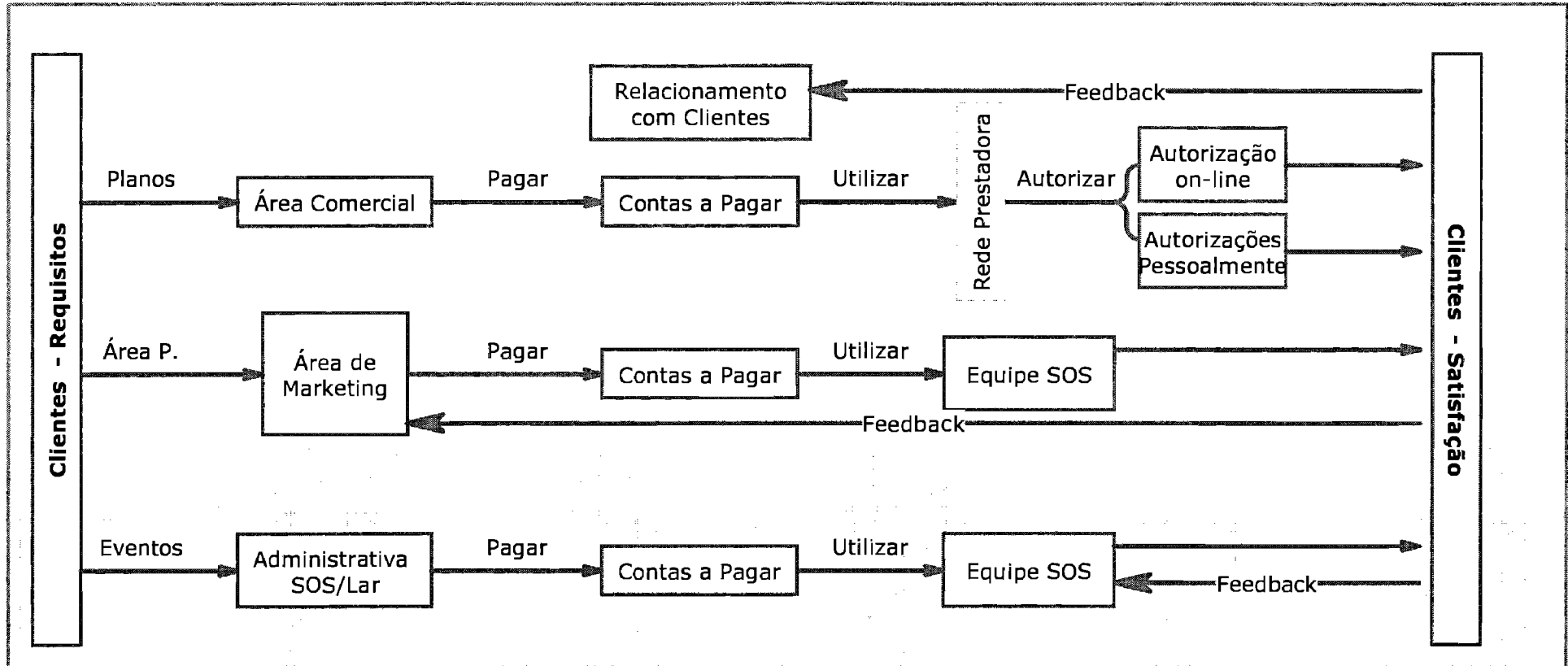
OLIVEIRA, O. J. (Org). **Gestão da qualidade** : tópicos avançados, São Paulo: Pioneira, 2004.

TÉBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

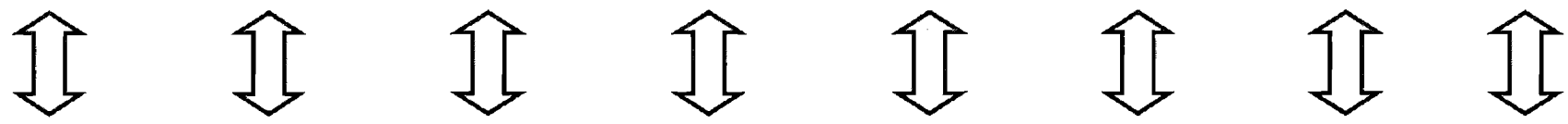
VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

UNIMED. Home Page. Disponível em: <www.unimedflorianópolis.com.br>. acesso em 10/10/2005.

INTERAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS - UNIMED FLORIANÓPOLIS



ANEXO A



Fornecedores – Entradas

Alimentação
Assessoria Ag. Publicidade
Assessoria Comunicação
Assessoria Contábil
Assessoria Jurídica
Carteirinha (PVC)
Consultoria Médica
Consultoria Qualidade
Consultoria RH
Gráfica
Gráfica
Manutenção
Material de Expediente
Material e equipamentos SOS/Lar
Material Limpeza e Higiene
Serviços oferecidos por outras Unimeds
Terceirizados (Arquivo, Digitação, Digitalização e Limpeza)

Requisitos para Fornecedores

Agilidade
Cumprimento do contrato
Garantia
Prazo de Entrega
Preço

Principais Processos

Atendimento Domiciliar
Auditorias Médicas e de enfermagem
Autorização
Cadastro
Compras e Patrimônio
Contabilidade
Contas a Pagar
Contas a Receber
Direções (táticas , estratégicas e assessores)
Gestão de Pessoas
Intercâmbio
Medicina Preventiva
Núcleo de Qualidade
Produção Médica
Relacionamento com Cooperado
Relacionamentos com Clientes
Renovação Contratual
SOS Urgência e Emergência
Suprimentos e Serviços
Tecnologia da Informação
Vendas

Tipos de Clientes

Intercâmbio
Pessoa Física
Pessoa Jurídica

Requisitos dos Clientes

Agilidade Atendimento
Clareza na Venda
Cobertura Contratual
Disponibilidade

Principais Produtos

Área Protegida
Atend. Urg. e Emerg. 24h
Plano de Saúde
SOS Eventos

Documentos

Atas de Assembléias
Código de Ética
Estatutos
Legislação Aplicável (Contábil, Trabalhista, etc)
Norma Regulamentadora (ANS)
Normativas

	CONTROLE DE DOCUMENTOS	PS-DESP-01 Rev. 00 Emissão: XX/11/2005
Aprovação: Jorge Humberto Barbato Filho – Diretor Superintendente		

1 RESPONSABILIDADES

A responsabilidade pela aprovação deste documento é do Diretor Superintendente, e a operacionalização da sistemática descrita é do Núcleo de Processos e Qualidade.

2 CONDIÇÕES GERAIS

2.1 Aprovação dos Documentos

A Tabela 1 apresenta os documentos do sistema de gestão da qualidade e relaciona as funções e/ou cargos responsáveis pela aprovação.

Tabela 1: Responsáveis pela aprovação dos documentos

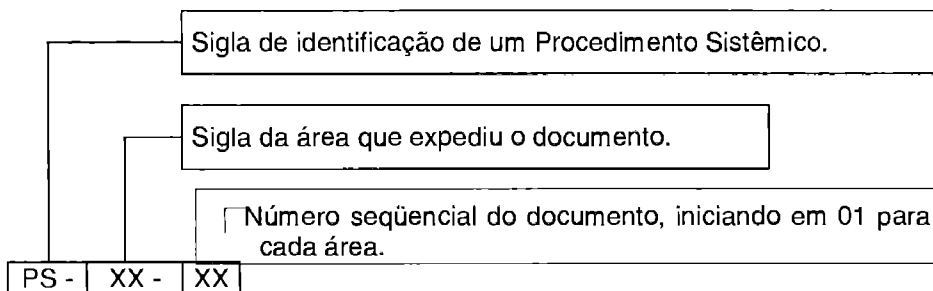
Documentos	Aprovação
Manual da Qualidade	Presidente e Superintendente
Procedimentos Operacionais	Diretores de Gestão
Mapeamento de Processos	Diretores de Gestão e NPQ
Controle de Documentos	Superintendente
Manual de Orientações Internas	Presidente e Superintendente

2.2 Identificação dos Procedimentos

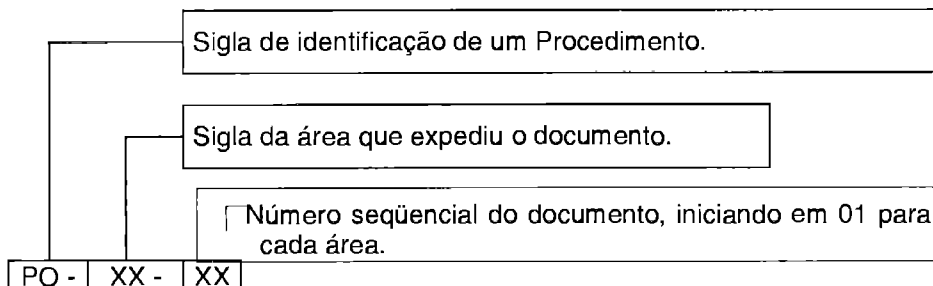
A Unimed Florianópolis utiliza-se da seguinte definição de documentos internos que regem as ações administrativas e operacionais da Cooperativa:

- **Processo Sistêmico (PS):** É o mecanismo de publicação das definições que tange toda a Cooperativa;
- **Processo Operacional (PO):** É o mecanismo de publicação das definições que rege os processos operacionais de uma determinada área da Cooperativa, mas que reflete nas demais.

A identificação dos **Processos Sistêmicos (PS)**, deve ser utilizada a seguinte codificação:



A identificação dos **Processos Operacionais (PO)**, deve ser utilizada a seguinte codificação:



	CONTROLE DE DOCUMENTOS	PS-DESP-01 ⁸⁰ Rev. 00 Emissão: XX/11/2005
Aprovação: Jorge Humberto Barbato Filho – Diretor Superintendente		

A denominação do arquivo eletrônico referente ao documento é composta pela mesma codificação do nome do documento.

Estes documentos, bem como outros específicos como Manual da Qualidade, Manual de Orientações Internas e outros estão disponibilizados na intranet - colaboradores, disponível no modo "somente leitura", na pasta denominada XXXX.

2.3 Distribuição dos Documentos

Os documentos são disponibilizados aos usuários através da intranet - colaboradores, disponível no modo "somente leitura", na pasta denominada XXXX. Apenas o Gerente da Qualidade possui a senha que permite fazer alterações nos documentos.

O gerente da qualidade possui uma pasta com cópias físicas de todos os documentos assinadas pelos responsáveis pela aprovação.

A identificação da versão atual dos documentos é feita através da data de emissão e número de revisão, a qual consta no cabeçalho de cada documento. Os colaboradores têm acesso apenas às versões atuais dos documentos.

A divulgação dos documentos é de incumbência do gestor responsável de cada Gerência envolvida.

2.4 Revisão ou Cancelamento dos Documentos

As alterações efetuadas no documento devem ser descritas no quadro de revisões. A data de emissão e número de revisão deve ser atualizada no documento.

Após sua aprovação, o documento revisado deve ser disponibilizado aos colaboradores através da intranet - colaboradores, substituindo o documento antigo.

A cópia física do documento sob posse do gerente da qualidade deve ser atualizada e a versão antiga deve ser eliminada.

Os arquivos eletrônicos das versões anteriores dos documentos devem permanecer arquivados até a próxima alteração no diretório disponíveis na intranet – colaboradores, localizados na pasta XX, de responsabilidade do Núcleo de Processos e Qualidade, o qual também fará backup arquivando no prazo de dois anos.

Os arquivos eletrônicos dos documentos cancelados devem permanecer arquivados pelo prazo mínimo de um ano, no diretório XX.

As Cópias em poder do Núcleo de Processo e Qualidade podem receber observações à mão, para que sejam alteradas na próxima revisão.

2.5 Reaprovação dos Documentos

Quando uma revisão de um documento tenha sido realizada há mais de dois anos, a adequação de seu conteúdo deve ser reavaliada.

Caso o documento seja reprovado sem alterações, a data de reaprovação deve ser registrada no quadro de revisões.

2.6 Controle de Documentos Externos

Os documentos externos utilizados pela Unimed Florianópolis estão descritos RX-XX Controle de Documentos Externos, onde são estabelecidos:

- a) Identificação dos documentos (código e título);
- b) Revisão do documento (número e/ou data);
- c) Prazo de validade (quando aplicável);
- d) A área responsável pelo seu controle;

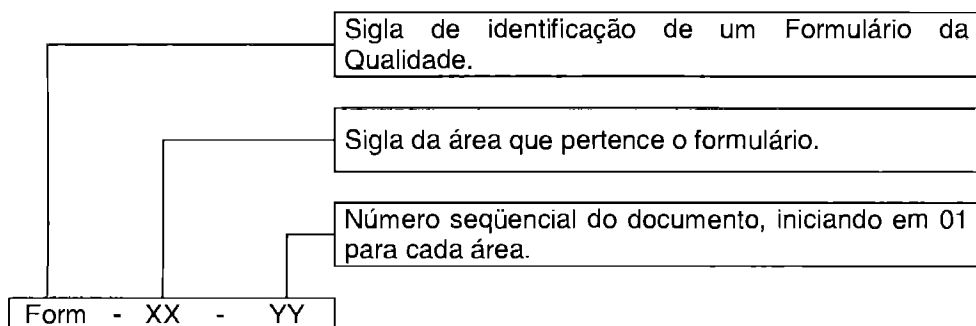
	<h2>CONTROLE DE DOCUMENTOS</h2>	PS-DESP-01 ⁸¹ Rev. 00 Emissão: XX/11/2005
Aprovação: Jorge Humberto Barbato Filho – Diretor Superintendente		

- e) Fontes de consulta para identificar a sua atualização;
- f) Local de armazenamento do documento.

Semestralmente, o Núcleo de Processos e Qualidade deve verificar se os documentos estão atualizados, consultando as fontes de consulta definidas. Quando a frequência necessitar ser diferente, tal informação deve constar no controle dos referidos documentos. Caso for constatado que houve uma atualização, deve-se providenciar a revisão atualizada e substituir as cópias que foram distribuídas.

2.7 Controle de Formulários

Para facilitar a identificação dos formulários dos Registros da Qualidade, a seguinte codificação deve ser utilizada:



Os Formulários devem conter:

- a) Código Form, e a sigla da área que pertence o formulário.
- b) Nome que o identifique;
- c) Seqüencial do documento iniciando em 01, para cada área;
- d) Versão.

O Núcleo de Processos e Qualidade mantém a **Form-NUPQ-01** - Lista de Controle de Formulários, utilizada para controlar a criação dos formulários.

3 SEGURANÇA DAS INFORMAÇÕES

3.1 Cópia de Segurança dos Dados

A proteção das cópias eletrônicas dos documentos da qualidade é realizada através de *backup*, realizado diariamente pelo Departamento de Infra-Estrutura. A realização do *backup* é registrada no **Form-DVSC-XX**.

3.2 Segurança de Rede

O acesso à Intranet é realizado através de login individual, controlados através de senha pessoal. A responsabilidade pela administração da rede é do Departamento de Infra-Estrutura, que administra uma série de softwares e hardwares instalados para proteger a rede interna e garantir a integridade dos dados e programas, incluindo um Firewall, que é a primeira, mas não a única barreira entre a rede interna e a Internet.

	CONTROLE DE DOCUMENTOS	PS-DESP-01 ⁸³ Rev. 00 Emissão: XX/11/2005
Aprovação: Jorge Humberto Barbato Filho – Diretor Superintendente		

3.3 Atualização dos Antivírus

O responsável pela atualização do antivírus é do Departamento de Infra-Estrutura. A atualização é feita através automaticamente pelo programa que diariamente verifica a necessidade da mesma, podendo ser antecipada pelo Departamento de Infra-Estrutura, o qual possui os registrados das atualizações e revisões necessárias no **Form-DVSC-XX**.

Florianópolis, XX de novembro de 2005.

Jorge Humberto Barbato Filho
 Diretor Superintendente

QUADRO DE REVISÕES

Revisão	Descrição das alterações
XX/XX/2005	Revisão inicial
XX/XX/2005	Reaprovação sem alterações

	CONTROLE DE REGISTROS	PO-NUPQ-03 Rev. 00 Emissão: XX/11/05
Aprovação: Leandro J. João - Gerente Núcleo de Processos e Qualidade		

1 RESPONSABILIDADES

A responsabilidade pela aprovação deste documento é do Gerente do Núcleo de Processos e Qualidade e a operacionalização da sistemática é do próprio Núcleo de Processos e Qualidade.

2 CONDIÇÕES GERAIS

2.1 ESTRUTURA DA MATRIZ DE REGISTROS DA QUALIDADE (MRQ)

Os registros do sistema de gestão da qualidade devem ser listados na Matriz de Registros da Qualidade (MRQ) **Form-NPQ-01**.

A Matriz de Registro da Qualidade deve possuir a seguinte estrutura:

- Identificação: nome pelo qual o registro é conhecido e/ou código do formulário, quando aplicável.
- Armazenamento: forma e local onde os registros são guardados.
- Proteção: formas de proteção para evitar que o registro se perca.
- Recuperação: forma ou ordem como os registros são recuperados para a consulta depois do armazenamento.
- Tempo de retenção: tempo mínimo que o registro será mantido. Quando aplicável, deve ser considerado o tempo mínimo definido em legislação.
- Descarte: forma de disposição do registro, depois de vencido o tempo de retenção (por exemplo: descartar, picotar, apagar arquivo eletrônico).

2.2 EMISSÃO E APROVAÇÃO DA MATRIZ DE REGISTROS DA QUALIDADE

O responsável de cada área deverá enviar a lista dos registros para o Núcleo de Processos e Qualidade, que deverá incluí-los na MRQ.

O Núcleo de Processos e Qualidade é o responsável pela emissão da MRQ.

2.3 REVISÃO DA MATRIZ DE REGISTROS DA QUALIDADE

O responsável pelo Processo deverá comunicar ao Núcleo de Processos e Qualidade quando for necessária a alteração da MRQ, seja pela inclusão/exclusão de algum registro ou pela alteração de sua forma de controle.

O Núcleo de Processos e Qualidade deve emitir a nova MRQ, descartando a anterior.

2.4 LOCALIZAÇÃO DA MATRIZ DE REGISTROS DA QUALIDADE

A MRQ deve ser mantida junto à Pasta de Registro da Qualidade do SGQ de posse do Núcleo de Processos e Qualidade. O arquivo eletrônico da MRQ está disponível para visualização dos colaboradores na Intranet no diretório XX:/ISO9001.

Florianópolis, XX de novembro de 2005.

Leandro José João
Gerente Núcleo de Processos e Qualidade

QUADRO DE REVISÕES

Revisão	Descrição das alterações

