

UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL

ULBRA – *CAMPUS* GUAÍBA

CURSO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO



**ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO DE
CERTIFICAÇÃO ISO DA CONFIANÇA CIA. DE
SEGUROS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO I**

ALESSANDRA LÜBBE

Paulo Roberto de Miranda Samarani
Orientador

Guaíba, Junho de 2007.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Acadêmico(a): Alessandra Lübbe

E-mail: alelubbe@gmail.com

Professor(a) Orientador(a): Paulo Roberto de Miranda Samarani

E-mail: paulosamarani@gmail.com

Título do Projeto: Análise crítica do processo de certificação ISO da Confiança Cia de Seguros

Período de realização: Março à Junho

SUMÁRIO

1	DEFINIÇÃO DO TEMA.....	7
2	OBJETIVOS	7
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
3.1	Qualidade.....	7
3.2	ISO 9001:2000.....	8
3.3	Ciclo PDCA	9
3.4	Programa 5S	10
3.5	PMBOK.....	11
4	MODELAGEM DO PROJETO DE GESTÃO DE QUALIDADE / PMBOK	12
4.1	GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO	12
4.1.1	<i>Elaboração do plano do projeto</i>	12
4.1.2	<i>Execução do plano do projeto.....</i>	14
4.1.3	<i>Controle integrado das alterações</i>	14
4.2	GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....	15
4.2.1	<i>Iniciação.....</i>	15
4.2.2	<i>Planejamento do escopo.....</i>	15
4.2.3	<i>Definição do escopo.....</i>	15
4.2.4	<i>Sistema de controle de alterações</i>	17
4.3	GERENCIAMENTO DE TEMPO.....	17
4.3.1	<i>Definição das atividades</i>	17
4.3.2	<i>Seqüenciamento das atividades</i>	17
4.3.3	<i>Elaboração do cronograma.....</i>	18
4.3.4	<i>Controle do cronograma</i>	19
4.4	GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	19
4.4.1	<i>Planejamento de recursos</i>	19
4.4.2	<i>Estimativa de custos</i>	20
4.4.3	<i>Orçamento de custos</i>	20
4.4.4	<i>Controle de custos</i>	20
4.5	GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	20
4.5.1	<i>Planejamento da qualidade.....</i>	20
4.5.2	<i>Garantia da qualidade.....</i>	23
4.5.3	<i>Controle de qualidade</i>	24
4.6	GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	25
4.6.1	<i>Planejamento organizacional.....</i>	25

4.6.2	<i>Formação da equipe</i>	27
4.6.3	<i>Desenvolvimento da equipe</i>	27
4.7	GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	28
4.7.1	<i>Planejamento das comunicações</i>	28
4.7.2	<i>Distribuição das informações</i>	28
4.7.3	<i>Relatório de desempenho</i>	28
4.7.4	<i>Encerramento administrativo</i>	28
4.8	GERENCIAMENTO DE RISCOS	29
4.8.1	<i>Planejamento do gerenciamento de riscos</i>	29
4.8.2	<i>Identificação de riscos</i>	29
4.8.3	<i>Análise qualitativa e quantitativa de riscos</i>	30
4.8.4	<i>Planejamento de respostas a riscos</i>	31
4.8.5	<i>Monitoração e controle de riscos</i>	32
4.9	GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	33
4.9.1	<i>Planejamento das aquisições</i>	33
4.9.2	<i>Planejamento da solicitação</i>	33
4.9.3	<i>Solicitação</i>	Erro! Indicador não definido.
4.9.4	<i>Seleção das fontes</i>	34
4.9.5	<i>Administração do contrato</i>	34
5	RESULTADOS	34
6	TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - II	34
7	REFERÊNCIAS	35

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo PDCA	10
Figura 2 - Interação dos processos	13
Figura 3 - Estrutura analítica de processos	16
Figura 4 - Diagrama de precedência	18
Figura 5 - Cronograma	19
Figura 6 - Planejamento das auditorias.....	22
Figura 7 - Sistema de Gestão.....	23
Figura 8 - Organograma geral da Confiança.....	26
Figura 9 - Organograma da Diretoria de Planejamento e Marketing (ASSEQ)	26
Figura 10 - Gráfico de tratamento de risco	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Definição dos 5s.....	11
Tabela 2 - Descrição de valores.....	20
Tabela 3 - Tipos de documentos	21
Tabela 4- Objetivos da qualidade X Indicadores de Desempenho.....	24
Tabela 5 - Medida de consequência ou impacto	31
Tabela 6 - Medida de Probabilidade.....	31

1 DEFINIÇÃO DO TEMA

Este trabalho apresenta uma análise do processo de certificação da empresa Confiança Cia de seguros.

A empresa planejou e está implantando um Sistema de Gestão de Qualidade para a obtenção da certificação ISO 9001:2000. Esse objetivo pode ser um grande diferencial para a sobrevivência da empresa no mercado, uma vez que os maiores concorrentes são os bancos, que também abrangem todo o país, enquanto a Confiança tem sua maior atuação na região Sul.

Todo esse processo de qualificação de produtos e serviços que a empresa busca, tem como foco principal a satisfação dos clientes e colaboradores. Esta satisfação está sendo atingida através do bom atendimento ou do atendimento personalizado, que deve ser feito tanto na contratação do seguro como no momento do sinistro. Este ocorre quando o serviço realmente é prestado ao consumidor, pois antes dele somente é feito um contrato de prestação de serviços.

A Confiança adotou um Sistema de gestão de qualidade que será modelado conforme determina PMBOK em nove áreas de conhecimento da gerência de projetos, para posterior ser feita análise do projeto.

2 OBJETIVOS

O principal objetivo desse trabalho é efetuar uma análise dos processos que a companhia utilizou nesse projeto de certificação ISO 9001:2000. Identificar todos os programas que foram adotados além do Sistema de Gestão de Qualidade.

Como objetivo secundário, podemos citar as melhorias de processos identificadas na implementação.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Qualidade

O objetivo da qualidade de serviços é garantir a efetividade junto ao mercado-

alvo, ou seja, a sua competitividade, melhorando continuamente o desempenho da organização, considerando as necessidades das partes interessadas, e a forma de garantir aos clientes níveis adequados de qualidade (CASAS, 1997).

3.2 ISO 9001:2000

ISO – International Organization for Standardization ,Organização Internacional para Normatização.

Objetivo – Padronizar produtos e serviços que possam ser aceitos em qualquer parte do mundo.

A norma ISO estabelece requisitos para a implementação de um Sistema de Gestão, onde a organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente, buscando sua satisfação.

O que a ISO requer:

- Como funciona a empresa e porque?
- Documentação de procedimentos que afetam à qualidade (procedimentos).
- Tarefas documentadas e registradas como registros da qualidade (instruções de trabalho).
- Registros mantidos demonstrando cumprimento aos documentos (registros de qualidade)

A norma ISO 9001:2000 define os 8 princípios de gestão de qualidade:

1. Foco no Cliente: as organizações devem atender as necessidades atuais e futuras de seus clientes.
2. Liderança: os líderes devem manter as pessoas envolvidas com o propósito de atingir os objetivos da organização.
3. Envolvimento de pessoas: utilização das habilidades de todos os colaboradores pela organização em seu benefício.
4. Abordagem de processo: um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.
5. Abordagem Sistêmica para a Gestão: para a organização atingir as suas

metas, esta deve gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema.

6. Melhoria Contínua: a melhoria contínua do desempenho da organização deve ser um objetivo permanente.
7. Abordagem Factual para a Tomada de Decisão: decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
8. Benefícios Mútuos nas Relações com os Fornecedores: uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos em agregar valor.

3.3 Ciclo PDCA

Existe um “caminho” para que todos na empresa apliquem e exerçam controle sobre seus processos, atividades e o próprio trabalho. Este método é o ciclo PDCA para atingir a prática do controle (DELLARETTI, 1996).

O ciclo PDCA de controle pode ser utilizado para manter e melhorar as diretrizes de controle de um processo. PDCA é utilizado para manutenção do nível de controle, quando o processo é repetitivo, ou seja, consta essencialmente do cumprimento de procedimentos padronizados.

O ciclo é baseado em quatro fases: planejamento, execução, verificação e ação corretiva, conforme figura:

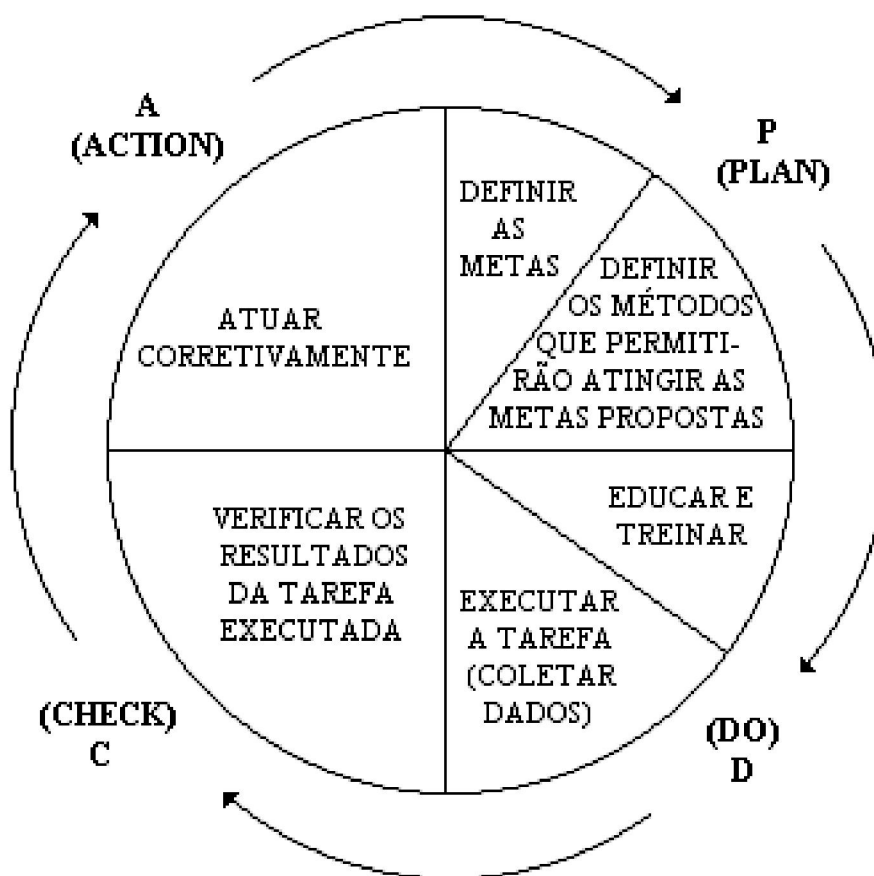


Figura 1 - Ciclo PDCA

3.4 Programa 5S

O programa 5S, desenvolvido no Japão, é um método prático e simples para a obtenção de um local de trabalho ordenado, limpo e saudável, com a finalidade de preparar o ambiente físico e comportamental da empresa para o desenvolvimento da prática da qualidade, por intermédio da educação de cada colaborador.

A prática constante do 5S é um excelente meio para atingir bons resultados de mudança nos ambientes de trabalho, bem como envolver e comprometer as pessoas com a utilização do programa, no seu dia-a-dia.

O termo 5S é oriundo das palavras japonesas SEIRI, SEITON, SEISOU, SEIKTSU E SHITSUKE, que interpretadas para o português como senso de: utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina.

Senso	Definição
UTILIZAÇÃO	Consiste em analisar, sistematicamente o local de trabalho e classificar os itens existentes (objetos, materiais, relatórios, informações...), segundo os critérios de utilização e frequência de uso. Em seguida, retirar do ambiente tudo aquilo que não é necessário.
ORDENAÇÃO	Traduz-se pela arrumação de objetos e dados de forma sistemática, estabelecendo um sistema de comunicação visual para permitir acesso rápido e fácil.
LIMPEZA	É eliminar todo e qualquer traço de sujeira, buscando eliminar suas causas, bem como zelar pela conservação do ambiente, dos materiais, equipamentos, procurando deixá-los nas melhores condições de uso.
SAÚDE	Refere-se à preocupação com a saúde dos níveis físico, mental e emocional, bem como a manutenção dos três sentidos anteriores como forma de melhorar continuamente o ambiente de trabalho.
AUTODISCIPLINA	É algo de foro íntimo. As pessoas devem se conscientizar da necessidade de buscar o autodesenvolvimento e de consolidar as melhorias alcançadas com a prática dos quatro sentidos anteriores, sem descuidar do constante aperfeiçoamento.

Tabela 1 - Definição dos 5s

A prática do 5S deixa o ambiente limpo e organizado, mas não é apenas isto. O mais importante é o que acontece dentro de cada colaborador à medida que vai praticando e aprofundando os conceitos.

3.5 PMBOK

PMBOK descreve as práticas da gerência de projetos em termos de processos que compõem nove áreas de conhecimento (PMBOK, 2000).

Gerenciamento de integração: descreve os processos necessários para assegurar que os diversos elementos do projeto sejam adequadamente coordenados. Responsável pelo desenvolvimento do plano do projeto, execução do plano do projeto e controle geral de mudanças.

Gerenciamento do escopo: descreve os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho requerido para que seja completado com sucesso.

Gerenciamento de tempo: descreve os processos necessários para assegurar que o projeto termine dentro do prazo previsto.

Gerenciamento de custos: descreve os processos necessários para assegurar que o projeto seja completado dentro do orçamento previsto.

Gerenciamento da qualidade: descreve os processos necessários para assegurar que as necessidades que originaram o desenvolvimento do projeto serão

satisfeitas.

Gerenciamento de recursos humanos: descreve os processos necessários para proporcionar a melhor utilização das pessoas envolvidas no projeto.

Gerenciamento das comunicações: descreve os processos necessários para assegurar que a geração, captura, distribuição, armazenamento e pronta apresentação das informações do projeto sejam feitas de forma adequada e no tempo certo.

Gerenciamento de riscos: descreve os processos que dizem respeito à identificação, análise e resposta a riscos do projeto.

Gerenciamento das aquisições: descreve os processos necessários para a aquisição de mercadorias e serviços fora da organização que desenvolve o projeto.

4 MODELAGEM DO PROJETO DE GESTÃO DE QUALIDADE / PMBOK

4.1 GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO

4.1.1 Elaboração do plano do projeto

Para o projeto de implementação da ISO foi elaborado um plano de projeto onde todos os processos necessários são identificados, descritos, determinando um prazo de execução e o responsável pelo mesmo.

A organização tem como objetivo manter a qualidade de seus produtos e serviços através de processos estáveis e capazes de atender aos requisitos acordados com os clientes.

O ciclo PDCA é utilizado para o controle dos processos, tanto na gestão da rotina quanto no gerenciamento das melhorias, através do planejamento estratégico e operacional da Cia. A figura 2 mostra o sistema de gestão de processos baseado no ciclo PDCA.

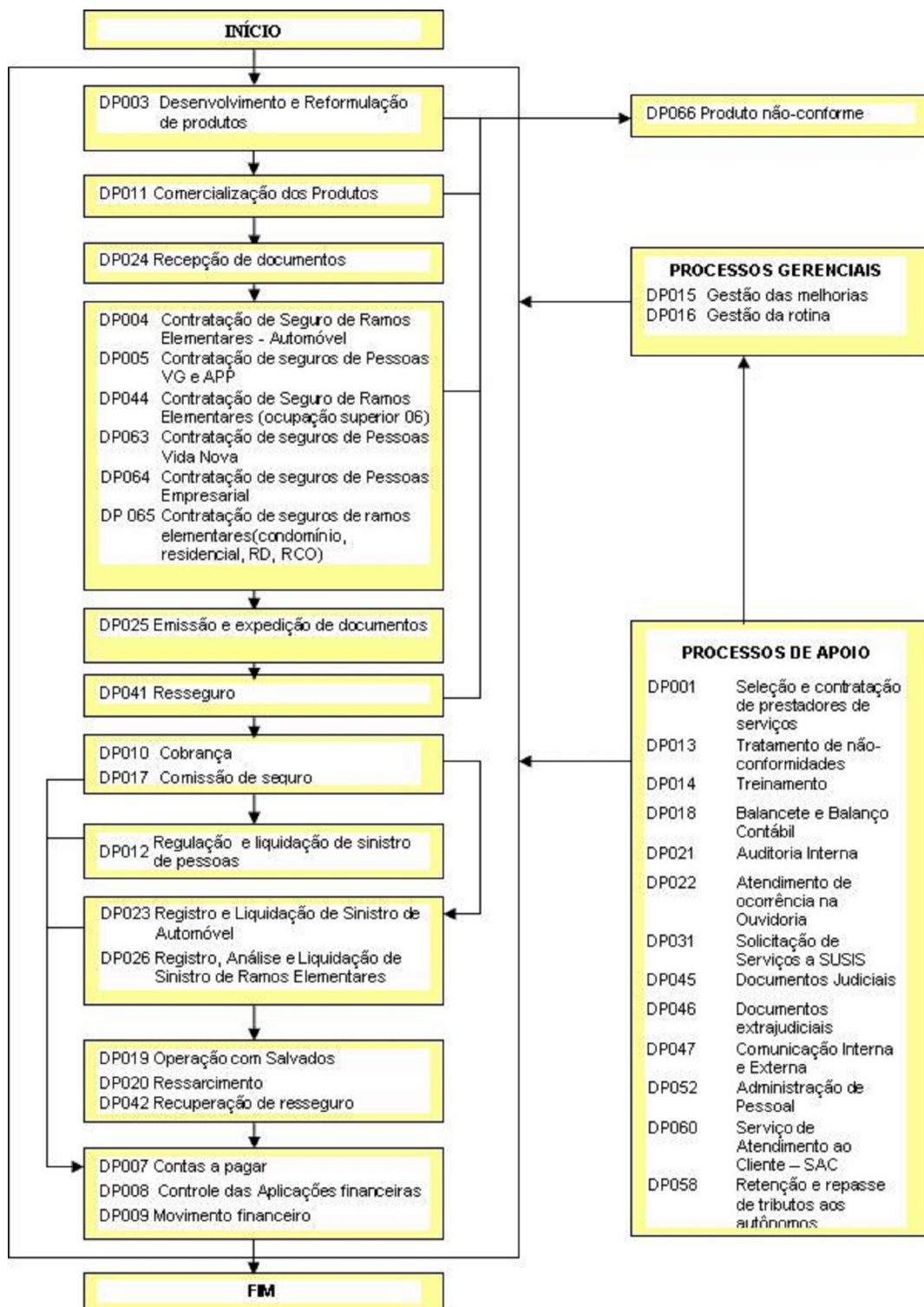


Figura 2 - Interação dos processos

O projeto de certificação determinou o Sistema de Gestão como seu sistema único e integrador, de tal forma que todos os conceitos de missão, visão, valores, compromissos e políticas estejam fossem ligados diretamente aos planos

estratégicos e operacionais, tanto da rotina quanto das melhorias.

As fases do planejamento do projeto e desenvolvimento, incluindo os dados de entrada, saída e análise crítica de todos processos relacionados, são a verificação, validação e controle, incluindo responsabilidade e autoridades bem como as alterações, sendo mantidos registros de todas estas fases.

Para o planejamento dos processos, a Confiança determinou:

- As especificações dos produtos e dos serviços;
- As definições dos processos;
- IDs para medir o desempenho destes processos;
- Procedimentos associados às tarefas dos processos;
- Planejamento estratégico e operacional para a melhoria contínua dos processos; e
- Registros necessários para a gestão dos processos e para fornecimento de evidências do atendimento às especificações dos clientes.

A gestão dos processos deve garantir o cumprimento dos procedimentos e o atingimento dos resultados.

4.1.2 Execução do plano do projeto

Durante o projeto, as atividades foram executadas de acordo com o plano de projeto. O consultor exercia o papel de Gerente de projetos juntamente com um funcionário designado. Desta forma, o Gerente de Projeto verificava o cumprimento do plano e, caso houvesse alguma discrepância significativa que necessitaria de um replanejamento, uma reunião com a Diretoria era agendada para a aprovação.

4.1.3 Controle integrado das alterações

Foram criados alguns procedimentos para a padronização dos processos, assim quando um novo processo for criado ou quando qualquer outro tipo de alteração acontecer na organização, a integridade do Sistema de Gestão será mantida.

Esses procedimentos foram determinados junto com a diretoria e o gerente de projeto. sendo que após qualquer alteração a assessoria de qualidade ficará

responsável na atualização do Sistema de Gestão.

4.2 GERENCIAMENTO DO ESCOPO

4.2.1 Iniciação

A certificação ISO da Confiança visa conduzir a empresa para a renovação, crescimento e transformação, evitando ao máximo as surpresas, garantindo o sucesso da empresa em seu ambiente futuro.

4.2.2 Planejamento do escopo

O planejamento do escopo do processo de certificação é direcionado para o desenvolvimento, comercialização e aceitação de seguros de pessoas e patrimoniais. Incluindo no seu Sistema de Gestão, através dos seus processos, todas as tarefas necessárias para o controle dos processos internos e externos que afetam diretamente a qualidade dos seus produtos.

4.2.3 Definição do escopo

A Cia. elaborou uma estrutura analítica com os processos necessários para que a certificação seja alcançada, conforme figura 3.

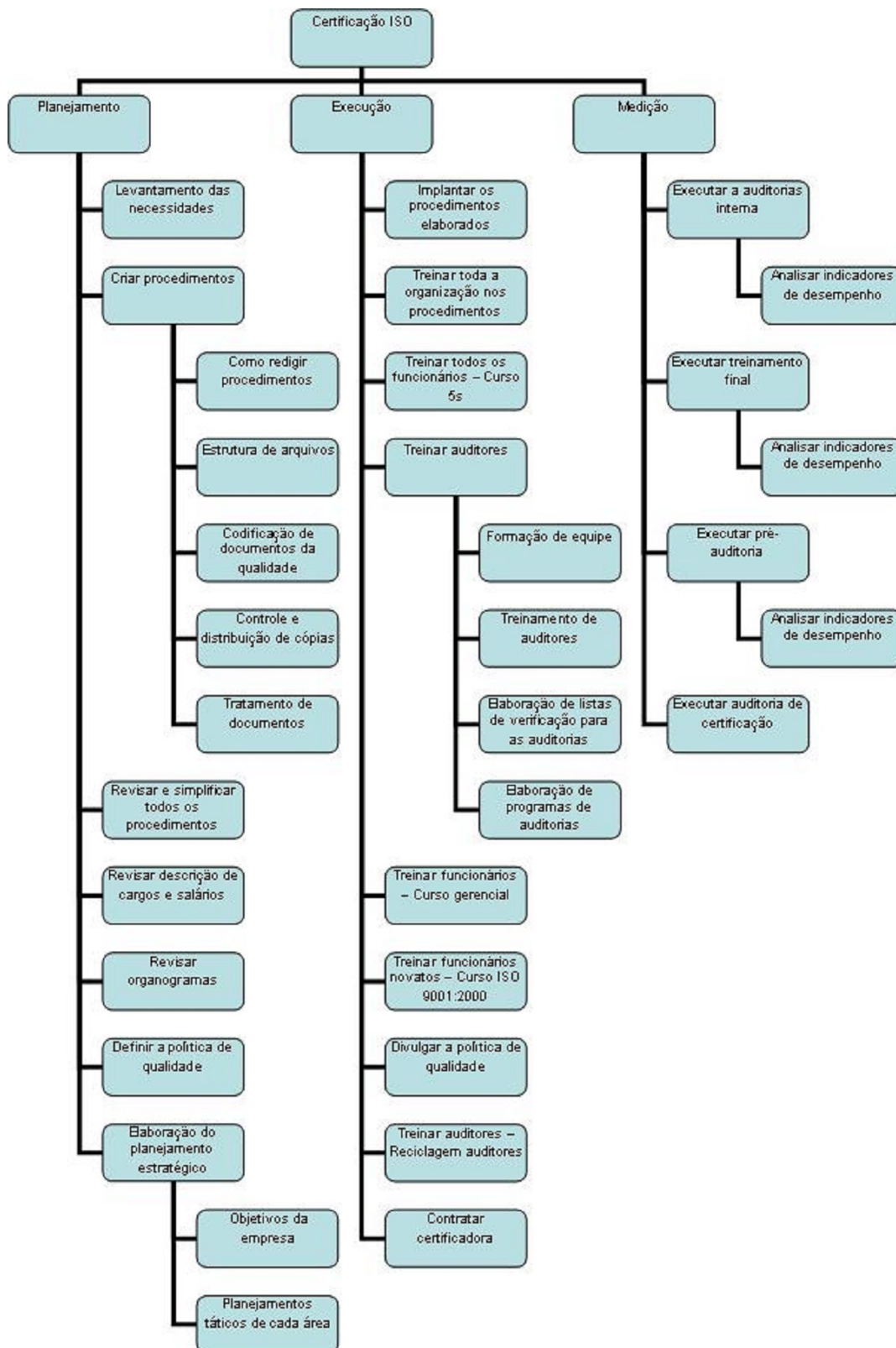


Figura 3 - Estrutura analítica de processos

4.2.4 Sistema de controle de alterações

A responsabilidade de alteração do escopo do projeto é da assessoria de qualidade, que após a verificação da real necessidade de mudança do escopo e autorização da diretoria, efetua a alteração do mesmo, levando em consideração as alterações de tempo e custo do projeto.

4.3 GERENCIAMENTO DE TEMPO

4.3.1 Definição das atividades

Conforme estrutura analítica de processos (figura 3) foram definidas as principais atividades do projeto.

4.3.2 Seqüenciamento das atividades

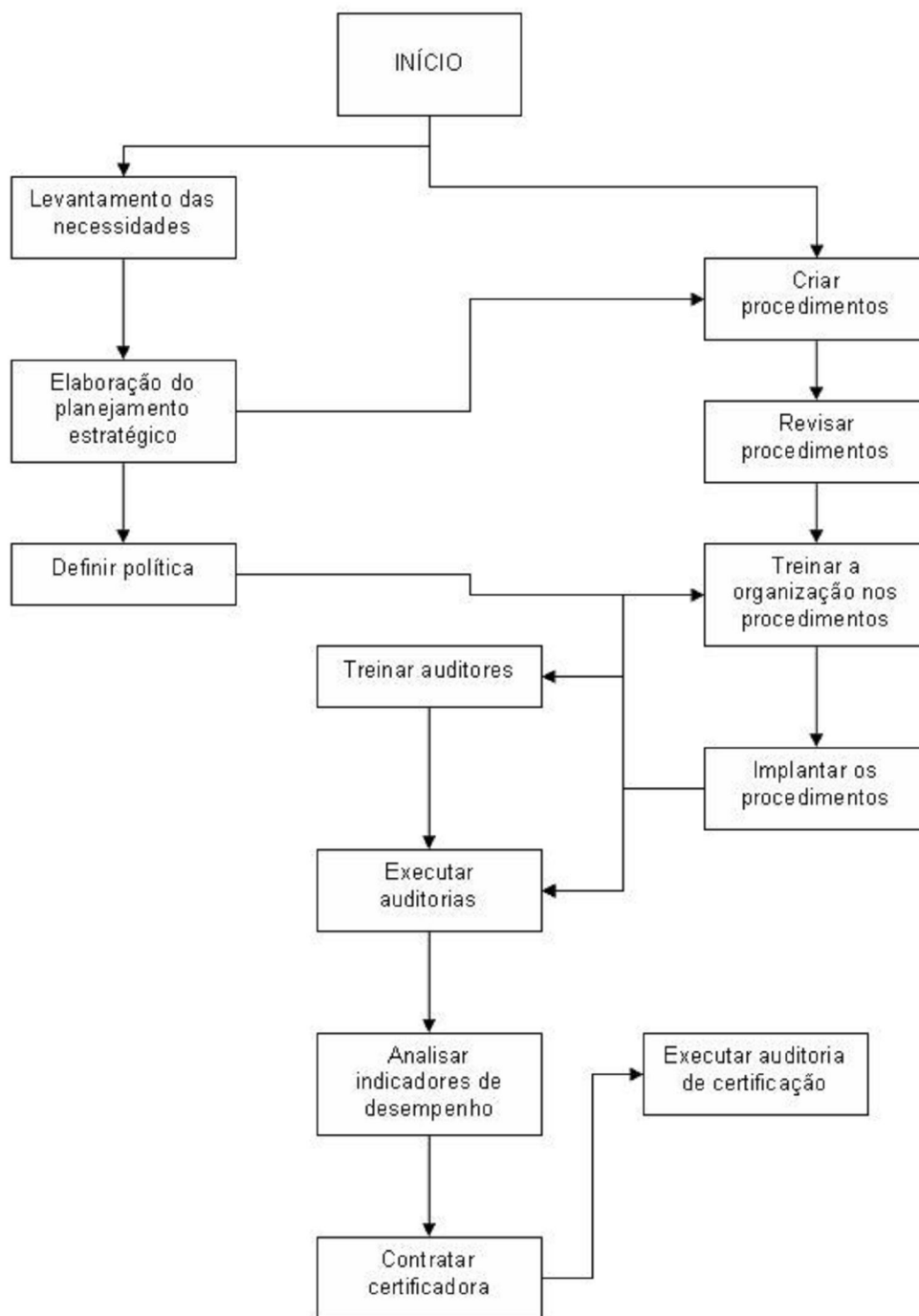


Figura 4 - Diagrama de precedência

4.3.3 Elaboração do cronograma

O cronograma inicial planejado foi alterado por diversas vezes, conforme andamento do processo o mesmo vai sendo adaptado.

PLANO DE PLANEJAMENTO E MARKETING		CRONOGRAMA - 2006												ÁREA: ASSEQ		AÇÃO: 1. IMPLANTAR SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE CONFORME A ISO 9001:2000		
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	CUSTO (P)	CUSTO (R)	EXECUTOR		
LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES	P																	ASSEQ e consultor
	R																	
ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	P																	Diretoria
	R																	
DEFINIR POLÍTICA	P																	ASSEQ, Diretoria de Plan. e Marketing e Consultor
	R																	
CRIAR PROCEDIMENTOS	P																	ASSEQ e Consultor
	R																	
REVISAR PROCEDIMENTOS	P																	ASSEQ e Consultor
	R																	
TREINAR A ORGANIZAÇÃO NOS PROCEDIMENTOS	P																	ASSEQ e Consultor
	R																	
TREINAR AUDITORES	P																	ASSEQ e Consultor
	R																	
IMPLANTAR OS PROCEDIMENTOS	P																	ASSEQ e Consultor
	R																	
EXECUTAR AUDITORIAS	P																	ASSEQ e Consultor
	R																	
ANALISAR INDICADORES DE DESEMPENHO	P																	Diretoria e ASSEQ
	R																	
CONTRATAR CERTIFICADORA	P																	Diretoria
	R																	
EXECUTAR AUDITORIA DE CERTIFICAÇÃO	P																	Certificadora
	R																	

Figura 5 - Cronograma

4.3.4 Controle do cronograma

O cronograma foi elaborado com o planejamento de tempo previsto para cada atividade. No mesmo documento foi criado um campo para que durante o andamento do processo fosse sendo inserida a informação do que foi sendo efetuado. Quando a informação de planejamento não fechar com a informação de realizado, o problema é levado para as reuniões de análise crítica da diretoria que autoriza a modificação do mesmo.

4.4 GERENCIAMENTO DE CUSTOS

4.4.1 Planejamento de recursos

Os procedimentos de planejamento estratégico e tático da Confiança, somados à análise dos processos e procedimentos da rotina são a base para a elaboração do orçamento, onde são destinados os recursos para as diversas áreas da empresa.

Para o projeto, foi criada uma nova área na empresa, chamada de Assessoria da Qualidade, para o controle de todos os processos relacionados ao projeto. Esta assessoria é subordinada a diretoria de planejamento e marketing.

Para compor essa área inicialmente foram deslocadas 3 pessoas de outras

áreas: um gerente e dois assessores, além da contratação de um consultor externo. Com o projeto em andamento a assessoria da qualidade ficou composta só pelo consultor e por uma assessora de qualidade.

4.4.2 Estimativa de custos

O deslocamento dos funcionários para a Assessoria de qualidade teve um custo na alteração dos salários, além da contratação de um consultor externo.

Foi feito uma estimativa de custo quanto à infra-estrutura para contemplar o programa 5s.

Na conclusão do projeto é prevista ainda a contratação da empresa certificadora, para encerramento do processo de certificação.

4.4.3 Orçamento de custos

Foram orçados os custos conforme abaixo (valores ilustrativos):

Descrição	Valores
Custo de funcionários	R\$ 200.000,00
Custo do consultor	R\$ 80.000,00
Custo de infra-estrutura	R\$ 30.000,00
Empresa certificadora	R\$ 15.000,00
Total estimado	R\$ 325.000,00

Tabela 2 - Descrição de valores

4.4.4 Controle de custos

O controle de custo, no projeto, foi feito pela diretoria financeira. Esta é quem deverá fazer o controle do planejamento de custos, efetuando as alterações que vão surgindo com o andamento do processo.

4.5 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

4.5.1 Planejamento da qualidade

A gerência de qualidade do processo de certificação ISO planejou padronizar todos os processos de rotina e registros da qualidade, conforme tabela 3, para que seja possível determinar como as tarefas estão sendo feitas, bem como medir o desempenho atual.

Os documentos referentes ao procedimento de rotina são documentos que padronizam os processos internos do produto da Cia. e os registros de qualidade são documentos utilizados por toda a empresa que devem seguir um padrão geral.

PROCEDIMENTO DE ROTINA
Manual de qualidade
Desdrição de processo - DP
Instrução de trabalho - IT
Manual técnico
Documentos externos
REGISTROS DA QUALIDADE
Circular informativa
Memorando
Ata de reunião
Carta
Formulários
Tela de computador e outros

Tabela 3 - Tipos de documentos

A documentação é importante para a melhoria da qualidade. Quando os procedimentos são documentados e implementados é possível determinar como as tarefas estão sendo feitas atualmente, bem como medir o desempenho atual.

A medição e o monitoramento dos processos serão por intermédio dos Indicadores de Desempenho. Estes IDs são resultados de análise dos dados fornecidos por cada gerência.

Quando os resultados planejados não forem alcançados, serão considerados como uma não-conformidade, neste caso é criada uma RAC (relatório de ação corretiva) a qual deverá ser encaminhada a área responsável para a correção do mesmo.

Consta no planejamento da gerência de qualidade a realização de auditorias internas, conforme o Programa de Auditoria, que irá considerar ainda os resultados de auditorias anteriores. Essas auditorias servem para verificar, de forma geral, a aderência do Sistema de Gestão da empresa à Norma ISO 9001:2000 e a eficácia na forma de atingir os resultados.

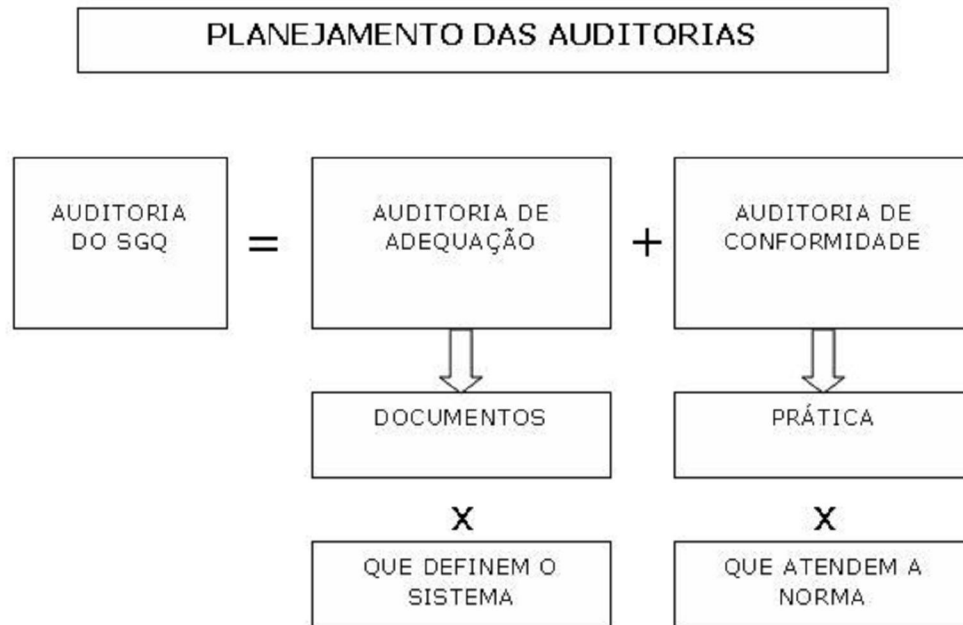


Figura 6 - Planejamento das auditorias

O projeto de certificação estabelece como a estrutura básica do Sistema de Gestão a execução dos procedimentos gerenciais da rotina e das melhorias. Tais procedimentos contemplam as tarefas de planejamento estratégico e operacional, o desdobramento das diretrizes originadas pelo planejamento, a definição e atualização dos indicadores de desempenho e as reuniões de avaliação dos resultados da rotina e das melhorias.

Estas tarefas são conduzidas pela direção e/ou gerentes e/ou analistas, o que evidencia o comprometimento dos níveis gerenciais no estabelecimento, na manutenção e na melhoria contínua do Sistema de Gestão.

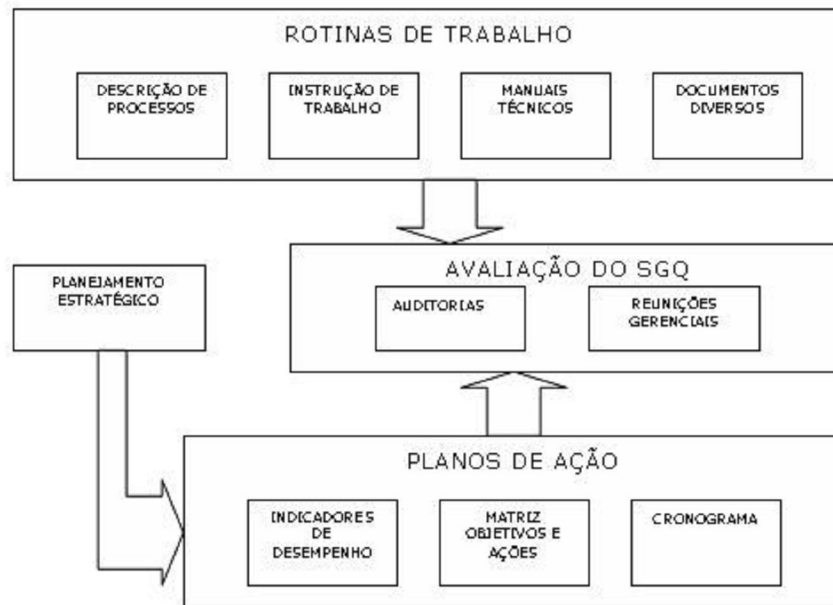


Figura 7 - Sistema de Gestão

POLÍTICA DA QUALIDADE

Proporcionar satisfação dos segurados, corretores, parceiros e funcionários, por intermédio da melhoria contínua dos processos, produtos e serviços oferecidos pela empresa. Tendo como objetivo a solidez econômica e o equilíbrio financeiro.

4.5.2 Garantia da qualidade

A direção da Confiança define e assegura que a política da qualidade deverá ser implementada e mantida através de toda a organização.

O projeto de certificação assegura plena correlação entre os objetivos da qualidade e a política da qualidade de forma mensurável, através de IDs. As metas estabelecidas a partir do planejamento estratégico estão contidas nos objetivos da qualidade e medidas através de IDs.

OBJETIVOS DA QUALIDADE	INDICADORES DE DESEMPENHO
SATISFAÇÃO DOS SEGURADOS, CORRETORES, PARCEIROS E FUNCIONÁRIOS	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS SEGURADOS
	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS CORRETORES
	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS PARCEIROS
EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DO SISTEMA DE GESTÃO	NÚMERO DE NÃO-CONFORMIDADES
VALORIZAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO	NÚMERO DE HORAS DE TREINAMENTO
MELHORIA DOS PROCESSOS E GESTÃO DO NEGÓCIO	LUCRO ECONOMICO E LUCRO FINANCEIRO

Tabela 4- Objetivos da qualidade X Indicadores de Desempenho

Foi estabelecidos procedimentos documentados para a medição de todos os indicadores necessários para sua operação, análise e ações de correção e prevenção adequada e a efetivação de planos de melhoria nos seus processos.

Além disto, a medição, a análise e as melhorias decorrentes devem demonstrar a conformidade dos produtos e serviços com os requisitos acertados com os clientes, o cumprimento dos procedimentos do Sistema de Gestão e da melhoria contínua, especialmente presente no processo de planejamento estratégico e operacional da empresa.

4.5.3 Controle de qualidade

Os procedimentos documentados são estabelecidos para garantir uma apropriada análise e interpretação dos dados. A análise de dados pode ser a base para a elaboração de ações preventivas.

A base do Sistema de Gestão é o PDCA. Desta forma, a direção conduz reuniões sistemáticas para a análise crítica e revisão dos indicadores de desempenho, da visão, das metas organizacionais, da adequação da política, da obtenção dos resultados, do cumprimento dos processos e da relação de causa e de efeito entre ambos.

Os requisitos destas análises críticas pela administração são feitos em atas de reuniões aprovadas por seus participantes.

As entradas para análise crítica pela administração devem incluir as seguintes informações:

- Resultados de auditorias;
- Realimentação do cliente;

- Desempenho de processo e conformidade de produto;
- Situação das ações preventivas e corretivas;
- Acompanhamento das ações das análises críticas anteriores da administração;
- Mudanças planejadas que possam afetar o Sistema de Gestão da Qualidade;
- Oportunidades de melhoria.

As saídas da análise crítica pela administração devem incluir quaisquer decisões e ações relacionadas à:

- Melhoria da eficácia do Sistema de Gestão da qualidade e de seus processos;
- Melhoria do produto em relação aos requisitos do cliente;
- Necessidade de recursos.

O processo de melhoria contínua, assim como o tratamento corretivo e preventivo de não conformidades deve ser monitorado através da lista mestra dos Relatórios de Ação Corretiva – RAC, e das reuniões mensais de análise crítica da direção.

O principal processo de melhoria contínua do projeto é o planejamento estratégico e operacional, momento onde são definidas as grandes melhorias necessárias à evolução contínua da empresa.

4.6 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

4.6.1 Planejamento organizacional

A direção da Confiança define e comunica para toda a organização a responsabilidade e autoridade sobre os processos da empresa através das descrições de processos e do organograma.

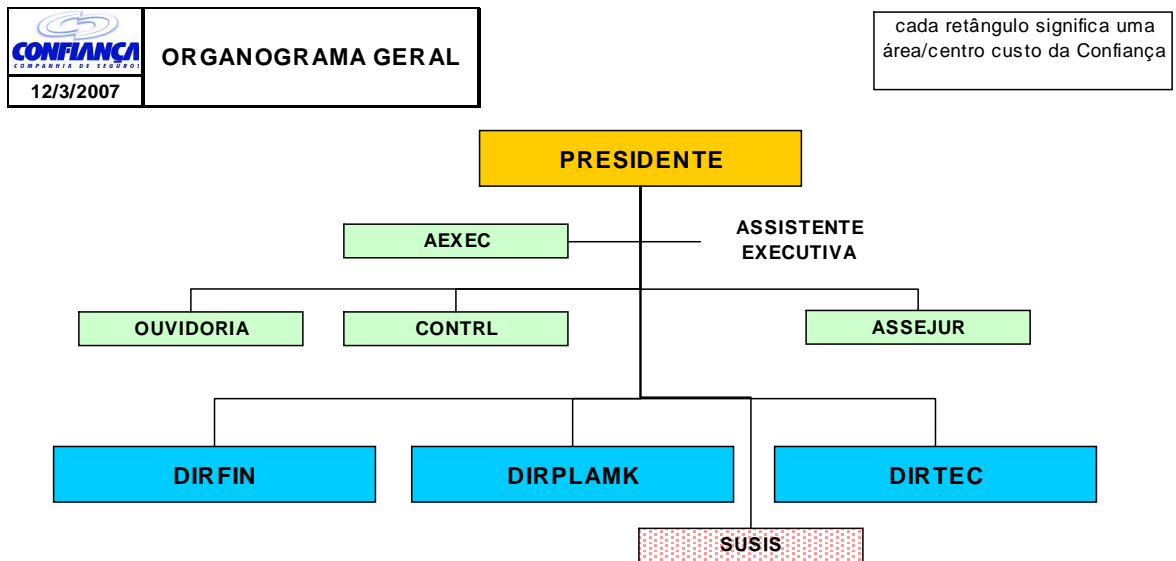


Figura 8 - Organograma geral da Confiança

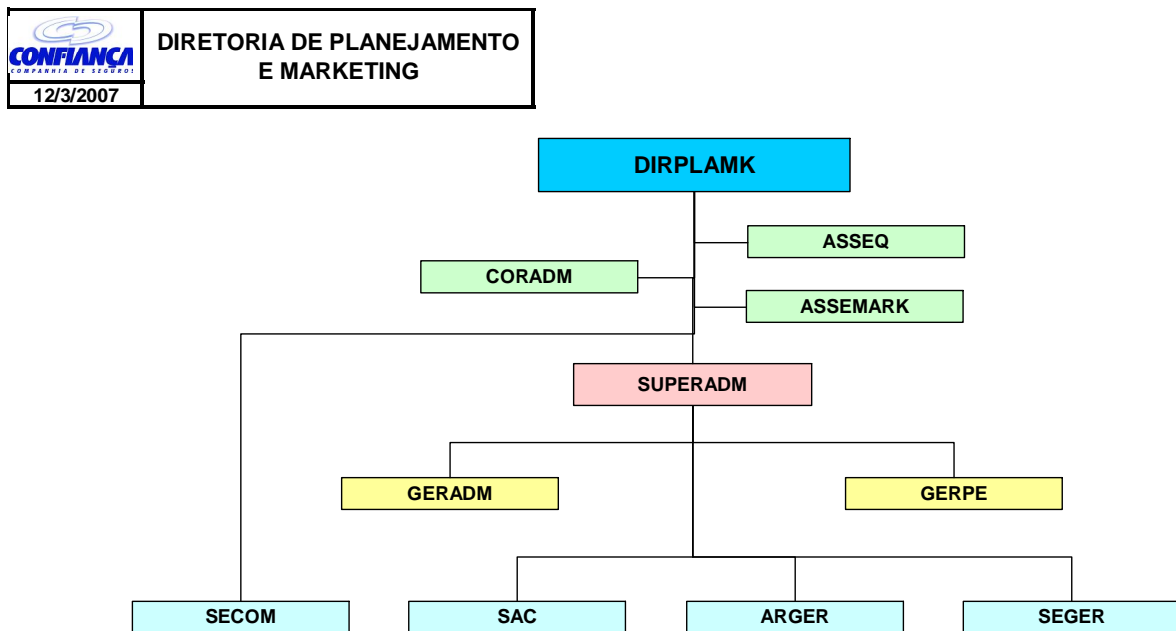


Figura 9 - Organograma da Diretoria de Planejamento e Marketing (ASSEQ)

Os Diretores são responsáveis por tudo o que acontece nas áreas, compartilhando internamente com os gerentes a responsabilidade pelos resultados dos processos e delegando autoridade para todos os níveis abaixo do seu para

executarem tarefas conforme o organograma e os procedimentos da empresa.

Para o projeto de certificação ISO foi contratado um consultor para gerenciar o projeto. A responsabilidade de planejamento, implantação e controle ficam sendo de responsabilidade do consultor, que terá o auxílio da assessora de qualidade.

4.6.2 Formação da equipe

A Direção da Confiança definiu como Representante da Direção o Diretor de Planejamento e Marketing. Sua Autoridade é estabelecida para implantar e manter todos os procedimentos relativos ao Sistema de Gestão, reportar à alta direção o desempenho do sistema através dos IDs sistêmicos na análise crítica pela direção e tratar não-conformidades relativas ao Sistema de Gestão.

O Representante da Direção é o responsável pela Assessoria de Qualidade, formada pelo consultor e uma assessora de qualidade. Estes são responsáveis pelo auxílio a diretoria e aos outros departamentos da empresa na implantação e execução do SGQ, assim como são responsáveis pela coordenação das auditorias.

Está previsto no projeto a seleção de um grupo de funcionários de diversas áreas para a execução de auditorias internas.

4.6.3 Desenvolvimento da equipe

Após a contratação da prestação de serviço do consultor foi planejado o treinamento da assessora de qualidade, através de cursos sobre: interpretação da norma ISO, sistema de gestão da qualidade, padronização aplicada, ciclo PDCA, entre outros.

A equipe selecionada para executar as auditorias deverá ser treinada pela Assessoria de Qualidade para efetuá-las. Esses treinamentos deverão ser na forma de palestras ministradas pela ASSEQ.

Através dos procedimentos de rotina e do desdobramento das metas e dos planos de ação para todos os níveis da organização, a Confiança determina a participação e a importância dos trabalhos confiados a cada colaborador no atingimento dos objetivos da qualidade.

4.7 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

4.7.1 Planejamento das comunicações

O planejamento do processo de certificação ISO estabelece os processos para garantir a adequada comunicação com seus colaboradores. Essa comunicação implica em informações sobre os processos, normas e o sistema de gestão de qualidade, através da intranet, e-mails, palestras, treinamentos e reuniões.

Conforme os procedimentos de padronização forem sendo implantados, cada gerente geral será responsável por fornecer informações para a assessoria de qualidade sobre o nível de implantação no seu setor. A assessoria de qualidade, por sua vez, será responsável pela atualização do cronograma ou do planejamento do projeto (se necessário) e divulgação do mesmo para a diretoria.

4.7.2 Distribuição das informações

O planejamento do projeto define que através de e-mails, circular informativa, treinamentos, reuniões será feita a divulgação interna das informações referente ao sistema de gestão de qualidade adotado.

Todos os documentos normativos referente à certificação, manuais, descrição de processos (DP), instruções de processos(IT) deverão ficar a disposição para os colaboradores através da intranet.

Os documentos gerenciais referente às análises críticas serão de responsabilidade da assessoria de qualidade, devendo ser divulgado para os responsáveis e armazenado em local de acesso restrito.

4.7.3 Relatório de desempenho

O projeto prevê a verificação sistemática dos indicadores de desempenho e do andamento dos planos de ação das melhorias, criando um canal constante de comunicação para todos os níveis da organização sobre o cumprimento do cronograma estabelecido no planejamento.

4.7.4 Encerramento administrativo

A verificação do desempenho está planejada para no mínimo uma vez por mês, durante o período de implantação. Após a análise crítica por parte da diretoria

será emitido um relatório para a assessoria de qualidade com as informações referente as alterações necessárias a serem feitas no planejamento do projeto.

4.8 GERENCIAMENTO DE RISCOS

4.8.1 Planejamento do gerenciamento de riscos

A política de gestão de riscos tem por finalidade evitar, reduzir e/ou eliminar os prejuízos decorrentes dos recursos humanos, materiais e financeiros, por intermédio do(a):

- Acompanhamento dos Indicadores de desempenho;
- Definição de padrões;
- Atualização do banco de dados;
- Desenvolvimento e integração de controles internos, por meio de relatórios gerenciais, planilhas de acompanhamento, telas de consultas e outros.
- Gestão orçamentária;
- Gestão de recursos humanos;
- Gestão do cliente;
- Avaliação e análise críticas em reuniões gerenciais e/ou comitês.

4.8.2 Identificação de riscos

No projeto, foram identificados os riscos que deverão ser analisados, tratados, gerenciados e monitorados pelas áreas correspondentes. Esses riscos analisados foram detalhados no Manual de Gerenciamento de Riscos.

Alguns riscos identificados no projeto:

- Risco de sobrecarga no sistema Confiança Web;
- Risco de obsolescência de equipamentos, hardwares e softwares;
- Risco de erro não intencional, ocasionando uma não conformidade no atendimento de segurados, corretores e/ou parceiros;
- Risco pela falta de qualificação de funcionários;

- Risco pela demora em elaborar e disponibilizar produtos no mercado;
- Risco pela inexistência de normas para controles internos e/ou externos;
- Risco pela inexistência de manuais técnicos, instruções de trabalho e descrição de processos;
- Risco pela alteração da imagem da empresa junto aos clientes, concorrentes e órgãos governamentais;
- Risco devido a desastres naturais, dificultando o funcionamento normal da empresa;
- Risco de erro não intencional no tratamento das informações.

4.8.3 Análise qualitativa e quantitativa de riscos

No projeto foi prevista a análise dos riscos, que consiste na utilização de um conjunto de procedimentos e controles, cujos propósitos são de avaliar, quantificar, selecionar e monitorar, com base em prioridades, os riscos e as oportunidades, que possam produzir ou reduzir perdas, e, principalmente, gerar ganhos e promover prestígio para a empresa.

Um risco deverá ser analisado combinando-se as estimativas das conseqüências ou impactos e das oportunidades no contexto das medidas de controles internos existentes.

As conseqüências e/ou impactos são o resultado de um evento, podendo:

- Em um determinado evento poderá existir mais de uma conseqüência;
- As conseqüências poderão variar de positiva a negativas. Contudo, as conseqüências são sempre negativas no que se refere à gestão de riscos; e
- As conseqüências devem sempre ser expressas em Reais (R\$).

MEDIDA DA CONSEQÜÊNCIA OU IMPACTO			
NÍVEL	DESCRIÇÃO	EXEMPLO DE DESCRIÇÃO	R\$
1	Insignificante	Pequena perda financeira	Até 1.000,00
2	Menor	Média perda financeira	De 1.000,00 até 10.000,00
3	Moderada	Alta perda financeira	De 10.000,00 até 100.000,00
4	Maior	Grande perda financeira	De 100.000,00 até 1.000.000,00
5	Catastrófica	Enorme perda financeira	Acima de 1.000.000,00

Tabela 5 - Medida de consequência ou impacto

A probabilidade fornece o grau de possibilidade de acontecimento de um evento mediante o estudo da taxa de ocorrência dos eventos em um determinado intervalo de tempo.

MEDIDA DA PROBABILIDADE		
NÍVEL	DESCRIÇÃO	EXEMPLO DE DESCRIÇÃO
A	Quase provável	Espera-se que ocorra na maioria das vezes
B	Provável	Provavelmente ocorrerá na maioria das vezes
C	Possível	Deverá ocorrer alguma vez
D	Improvável	Poderá ocorrer alguma vez
E	Raro	Poderá ocorrer somente em circunstâncias excepcionais

Tabela 6 - Medida de Probabilidade

4.8.4 Planejamento de respostas a riscos

Foi previsto que o tratamento de riscos deve envolver a identificação das diversas opções de tratamento, a análise e a avaliação dessas opções, bem como a preparação e a implementação de planos de ação.

A identificação das opções de tratamento dos riscos pode ser feita baseada no seguinte:

- evitar o risco mediante a decisão de não prosseguir com uma atividade que possa gerar riscos;
- reduzir a probabilidade de ocorrência, bem como as consequências; e
- transferir o risco.

As opções de tratamento de riscos devem ser analisadas e avaliadas com

base no nível e no custo de redução do risco (R\$).

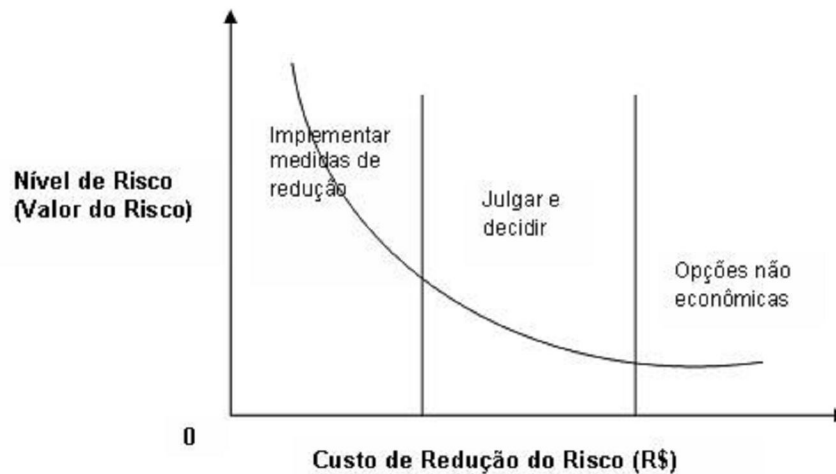


Figura 10 - Gráfico de tratamento de risco

A preparação e a implementação do plano de tratamento de riscos deve consistir na elaboração do plano de ação e no estabelecimento da tabela de indicadores de desempenho.

4.8.5 Monitoração e controle de riscos

A análise crítica continuada é essencial para a adequação do processo de gerenciamento de riscos aos fatores que afetam a probabilidade e as conseqüências de eventos causadores de prejuízos para a empresa.

A monitoração pelas áreas responsáveis é prevista da seguinte maneira:

Freqüência: mensal

Responsáveis: gerentes e assessores

Padrão: descrição de processo de gerenciamento de riscos

Resumo das atividades de gestão de riscos:

- Elaborar a matriz de riscos para cada detalhamento de riscos;
- Verificar a classificação da matriz de prioridades da área;

- Elaborar e rever a lista de não-conformidades da área;
- Enviar ao responsável a classificação da matriz de prioridade da área e os relatórios de ação corretiva – RAC.

4.9 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

4.9.1 Planejamento das aquisições

Por meio do processo de auditoria interna do Sistema de Gestão e do Programa 5S, a Confiança verifica a manutenção da infra-estrutura e, caso necessário, toma as ações corretivas e preventivas para corrigir e/ou evitar não-conformidades.

Foi prevista a contratação de um consultor de qualidade para implementação do projeto de certificação ISO da Confiança. Esta contratação deverá ser feita através de um contrato de prestação de serviço.

O projeto estabeleceu critérios para a seleção, avaliação e reavaliação dos prestadores de serviços da Confiança periodicamente, estes critérios estão definidos na Lista de Prestadores de Serviços da Confiança, sendo que, os registros destas avaliações são mantidos nas áreas contratantes.

4.9.2 Planejamento da solicitação

A Confiança já mantém procedimentos necessários para garantir que a aquisição de bens e de serviços seja feita de acordo com as especificações definidas.

4.9.3 Solicitação

As aquisições de materiais diversos e de infra-estrutura devem ser realizadas conforme uma planilha onde constam os fornecedores mais utilizados e os critérios de escolha são baseados em qualidade e preço.

Foram definidos critérios para o tipo e a extensão do controle que a Confiança vai exercer sobre seus fornecedores, que são selecionados e avaliados conforme seu desempenho.

4.9.4 Seleção das fontes

A contratação do auditor foi feita com base na capacitação técnica e preço deste prestador de serviços. Os critérios de avaliação e acompanhamento do desempenho deste auditor foram definidos pela Assessoria de Qualidade juntamente com o Diretor de Planejamento e Marketing ,que fazem uso deste serviço, e são estabelecidos neste contrato, que por sua vez são arquivados e mantidos pela Secretaria Geral.

4.9.5 Administração do contrato

Foi determinado no planejamento do processo de certificação que o acompanhamento do contrato com o auditor é de responsabilidade da Secretaria Geral, com a finalidade de verificar o cumprimento do contrato entre as partes interessadas.

5 RESULTADOS

Após a pesquisa teórica referente aos tópicos utilizados no processo de certificação ISO foi feita a modelagem do projeto nas áreas de conhecimentos de gerencia de projeto, conforme PMBOK.

Com essa modelagem foi possível visualizar todos os procedimentos planejados para a certificação ISO 9001:2000 pela Confiança Cia. de Seguros.

6 TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - II

Na segunda parte do trabalho de conclusão de curso será feita a análise do processo de certificação ISO. Essa análise será feita com base na modelagem do projeto de gestão de qualidade, mostrando os pontos fortes e fracos do projeto e melhorias que podem ser feitas.

7 REFERÊNCIAS

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico: explicitação das normas da ABNT**. Porto Alegre: [s.n.], 2002. 143p.

CASAS, Alexandre Luzzi Lãs, **Qualidade Total em Serviços**. São Paulo: Atlas, 1997.

DELLARETTI, Osmário Filho, TQC, **As sete ferramentas do planejamento da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino, **TQC Planejamento e análise de experimentos: como identificar as principais variáveis influentes em um processo**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

Project Management Institute, **Um Guia do CONJUNTO DE CONHECIMENTOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS (PMBOK Guide)**. Pennsylvania EUA, Edição 2000.

CONFIANÇA, **Confiança Cia de Seguros**, Disponível por <http://www.confiancaseguros.com.br/>, em 28 /04/07.

DQS, **DQS Do Brasil LTDA**, Disponível por <http://www.dqs.com.br/> , acessado em 12/05/07.