



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA

ROBSON SOUSA BRITO

**A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA
COOPERATIVA DE PLANOS DE SAÚDE DE ARAGUAÍNA-TO SOB A ÓTICA DOS
CLIENTES**

ARAGUAÍNA-TO

2019

ROBSON SOUSA BRITO

**A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA
COOPERATIVA DE PLANOS DE SAÚDE DE ARAGUAÍNA-TO SOB A ÓTICA DOS
CLIENTES**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade artigo, apresentado à coordenação do curso de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins, para a obtenção do grau de Tecnólogo em Logística.

Orientador: Prof. Me. Alexandre Pinheiro

ARAGUAÍNA-TO

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

- B862i Brito, Robson Sousa.
A implantação do sistema de gestão da qualidade em uma cooperativa de planos de saúde de Araguaína-TO sob a ótica dos clientes. / Robson Sousa Brito. – Araguaína, TO, 2019.
29 f.

Artigo de Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Araguaína - Curso de Logística, 2019.
Orientador: Alexandre Pinheiro

1. Sistema de Gestão da Qualidade. 2. ISO 9001:2015. 3. Qualidade Total. 4. Satisfação dos Clientes. I. Título

CDD 658.5

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ROBSON SOUSA BRITO

**A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA
COOPERATIVA DE PLANOS DE SAÚDE DE ARAGUAÍNA-TO SOB A ÓTICA DOS
CLIENTES**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade artigo, apresentado à coordenação do curso de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins, para a obtenção do grau de Tecnólogo em Logística.

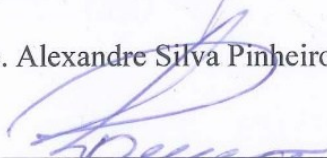
Orientador: Prof. Me. Alexandre Silva Pinheiro

Data da aprovação 02/07/2019

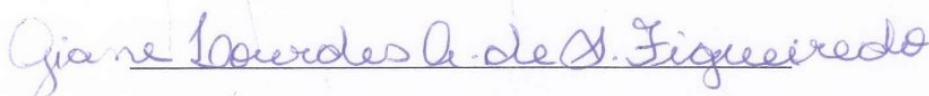
Banca examinadora:



Prof. Me. Alexandre Silva Pinheiro (Orientador), UFT



Prof.^a Dra. Paola Silva (Examinadora), UFT



Prof.^a Ma. Giane Lourdes Alves de Souza Figueiredo (Examinadora), UFT

Dedico este trabalho ao meu Senhor Jesus que sempre me dá forças para eu alcançar meus objetivos, também aos meus amigos e à todos os professores do colegiado de Logística que contribuíram muito para o meu crescimento acadêmico e profissional.

RESUMO

O cenário econômico mundial tem sofrido grandes mudanças impulsionadas pela rápida evolução tecnológica, o aumento das exigências dos clientes e pelas mudanças culturais. Com isso, a busca pela satisfação de suas necessidades tem se tornado uma questão de sobrevivência para as empresas diante de um cenário econômico cada vez mais competitivo. Os investimentos na implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), antes vistos como um diferencial, hoje é tido como uma necessidade para se alcançar a satisfação dos consumidores. O objetivo geral deste estudo é identificar o resultado da implantação de um SGQ em uma cooperativa de planos de saúde de Araguaína - TO. A metodologia utilizada para a produção deste artigo consistiu em uma avaliação quali-quantitativa com base em uma pesquisa bibliográfica e descritiva. Os estudos realizados mostraram que a conquista da satisfação dos clientes é algo difícil, devido à grande diversidade de requisitos considerados por cada um deles como fator chave de satisfação. Para o alcance de um atendimento de qualidade, a cooperativa estudada investiu na implantação de um SGQ a fim de mudar a cultura e a política da empresa, visando atender às principais exigências de seus clientes. Após passar por grandes mudanças que visaram capacitar e conscientizar os profissionais com foco no atendimento aos pedidos e reclamações dos clientes, a cooperativa pôde conquistar a mais recente certificação da ISO 9001, podendo os benefícios decorrentes desse projeto, serem identificados através de pesquisas de satisfação dos seus consumidores.

Palavras Chave: Gestão da Qualidade Total. NBR ISO 9001:2015. Desafios. Cooperativa. Satisfação.

ABSTRACT

The world economic scenario has undergone major changes driven by rapid technological evolution, increased customer requirements and cultural changes. With this, the search for satisfaction of their needs has become a matter of survival for companies in the face of an increasingly competitive economic scenario. Investments in the implementation of Quality Management Systems (QMS), previously seen as a differential, are now considered a necessity to achieve consumer satisfaction. The general objective of this study is to identify the result of the implementation of a QMS in a cooperative of health plans of Araguaína - TO. The methodology used for the production of this article consisted of a qualitative-quantitative evaluation based on a bibliographical and descriptive research. The studies show that achieving customer satisfaction is difficult because of the great diversity of requirements considered by each customer as a key satisfaction factor. In order to reach a quality service, the cooperative studied invested in the implementation of a QMS in order to change the culture and the company policy, aiming to meet the main requirements of its clients. After undergoing major changes aimed at enabling and raising awareness among professionals focused on meeting customer requests and complaints, the cooperative was able to achieve the latest ISO certification, and the benefits resulting from this project could be identified through the satisfaction survey of its clients. consumers.

Keywords: Total Quality Management. ISO 9001: 2015. Challenges. Cooperative. Satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

Diante de um mercado cada vez mais competitivo e de constantes mudanças, muitas empresas têm procurado investir não só na simples venda de seus produtos ou prestação de serviços, mas também na melhoria dos níveis da qualidade no atendimento aos seus consumidores. O que antes era visto como um diferencial para se conquistar novos clientes, nos dias de hoje se tornou algo indispensável. Segundo Paladini (2011), quando a empresa consegue satisfazer um cliente ou supera suas expectativas, esta adquire maiores chances de sobrevivência no mercado. Por outro lado, o autor também afirma que as organizações que não são capazes de manter seus clientes por um longo prazo podem estar cometendo evidentes falhas de Gestão da Qualidade.

Como forma de assegurar e consolidar sua posição no mercado, empresas no mundo todo tem desenvolvido e aprimorado *softwares* e sistemas, melhorando seus processos em busca de novos resultados. Essas alterações no comportamento organizacional vêm sendo provocada pela grande evolução social e tecnológica que a população mundial tem sofrido ao longo dos anos; levando os produtos a possuírem ciclos de vida cada vez mais curtos. Por este motivo, muitas empresas passaram a investir no controle da qualidade total (CAMPOS, 2014a).

O controle da qualidade total ou *TQC (Total Quality Control)* pode ser definido como um sistema administrativo que envolve todos os colaboradores e setores de uma organização. Seu aperfeiçoamento se deu no Japão após a Segunda Guerra Mundial. A Qualidade Total busca atender as reais necessidades das pessoas, e para isso, a organização precisa se adequar de acordo com as expectativas dos seus clientes proporcionando satisfação, confiabilidade ausência de defeitos, dentre outras características essenciais (CAMPOS, 2014b).

As mudanças nos perfis dos clientes têm levado empresas a adotarem novas medidas para garantirem satisfação e atenderem as expectativas destes. Uma das principais saídas é a implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade, que visam acompanhar os resultados da organização apontando falhas e acertos, auxiliando-a na tomada de decisões e definindo bem os seus processos. Porém, essa mudança organizacional nem sempre é algo fácil. Para se implantar um SGQ são necessários vários requisitos como: determinar quais as necessidades e interesses dos clientes, estabelecer metas, definir cada processo, estabelecer políticas da qualidade, aplicar medidas para a determinação de eficácia e eficiência e muitos outros (SENAC, 2014).

O presente artigo tem por objetivo apresentar os resultados da implantação de um sistema de gestão da qualidade em uma cooperativa de planos de saúde de Araguaína -TO. Para a conquista desse objetivo busca-se descrever as exigências para se implantar um SGQ, bem como as dificuldades encontradas nessa implantação. A realização deste estudo procura mostrar a importância que o Sistema de Gestão da Qualidade pode oferecer às empresas, uma vez que o alcance da satisfação dos clientes pode torná-las cada vez mais competitivas no mercado.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Apresentar os resultados da implantação de um sistema de gestão da qualidade em uma cooperativa de planos de saúde de Araguaína-TO.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os fatores críticos de um Sistema de Gestão da Qualidade de forma a atender às necessidades dos clientes (custos, prazos, tempos de espera, etc.).
- Sugerir e definir indicadores de desempenho para medir o nível de satisfação dos clientes.
- Mensurar a satisfação dos clientes em relação à implantação do SGQ.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A qualidade está diretamente ligada à satisfação do consumidor em relação aos produtos e serviços prestados pelas organizações. Para Camargo (2011, p. 20a) “a qualidade representa oferecer aos clientes produtos e serviços revestidos de aspectos e atributos que atendam e muitas vezes até surpreendam os clientes no atendimento de suas necessidades e desejos”. Para isso, as organizações têm investido em pesquisas e treinamentos dos colaboradores buscando compreender melhor os mais diversos perfis dos consumidores. Deming também afirma que “A qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos” (DEMING, 1968 apud SILVA, 2012, p. 12), uma vez detalhados esses desejos, será possível tomar decisões que atendam as exigências dos clientes.

3.1 Conceito de Qualidade

O conceito de gestão da qualidade vem sofrendo evolução ao longo dos anos, embora o seu surgimento tenha se dado há muito tempo, sua definição tem sido moldada de acordo

com as necessidades dos clientes. No início do século XX as corporações do setor automobilístico utilizavam-se da qualidade somente nas avaliações das peças que eram produzidas. Após a Segunda Guerra mundial, essa inspeção deixou de ser realizada somente ao final de cada produção e passaram a serem utilizados métodos estatísticos criados pelos gurus da qualidade que contribuíram muito para a mudança desse conceito (REID & SANDERS, 2005).

Definir um conceito de qualidade que possa satisfazer as reais necessidades dos consumidores tem sido um fator muito importante para as organizações garantirem a sua sustentação e desenvolvimento no mercado. Na busca pela qualidade, empresas no mundo todo têm agido de forma defensiva, procurado eliminar fatores que desagradam seus clientes, agregando aos seus produtos e serviços, elementos que atendam as suas expectativas (ROMILTON, 2006).

3.2 Sistemas de Gestão da Qualidade

O grande avanço da tecnologia e o fácil acesso às informações têm levado muitas organizações a investirem em mudanças para agradarem a um público cada vez mais exigente. Para Camargo (2011b), a implantação de sistemas de Gestão da Qualidade foi a saída que muitas empresas encontram para se manterem ativas e mais competitivas no mercado. O que antes era tido somente como uma ferramenta de inspeção ao final de cada produção, hoje se tornou algo indispensável, tendo em vista um mercado cada vez mais globalizado e inovador.

Considerando a importância que a qualidade possui dentro das empresas, os gestores destas buscam implantar Sistemas de Gestão da Qualidade com o intuito de garantir que seus produtos e serviços estejam agradando aos seus clientes. Esses sistemas têm por objetivo gerenciar os processos identificando problemas, organizando documentos e melhorando a comunicação entre os funcionários. Além destas vantagens, o título de certificação ou acreditação pode melhorar a imagem da empresa tornando-a mais competitiva e agregando maior valor à sua marca e produtos (SANTOS; CARLA, 2012).

3.3 Gurus da Qualidade

O movimento que buscou proporcionar qualidade total para os produtos e serviços prestados pelas organizações teve como principais precursores Deming e Juran. Embora as ideias que inspiraram este movimento tenham nascido nos Estados Unidos ainda na Segunda Guerra Mundial, com o controle da qualidade na indústria de armas, foi no Japão que o ele

ganhou novos conceitos que vieram a revolucionar o pós-guerra no país. Além dos gurus da qualidade já mencionados anteriormente, a criação e desenvolvimento do sistema de Gestão da Qualidade Total também contou com outros grandes pensadores. Dentre os principais deles podemos destacar: Crosby, Ishikawa, Taguchi e Feigenbaum (MATOS, 2016a).

3.3.1. William Edwards Deming

Deming é visto por muitos como o pai da revolução moderna da qualidade. O professor e consultor acreditava que por meio de métodos estatísticos as organizações poderiam obter um grande aumento em suas produções. Porém para que esse feito viesse a ter êxito, seria necessário que estes termos da qualidade estivessem de acordo com a satisfação dos clientes e não da empresa (MATOS, 2016b). Hegedus (2004, p. 2a) afirma também que Deming:

Trabalhou em alguns verões na Western Electric Company, atuou como professor na Universidade do Colorado e em Yale, e desde 1927 no Departamento de Agricultura Norte Americano, sendo posteriormente transferido para o Serviço de Censo Norte Americano, desenvolveu diversas abordagens estatísticas na área. Convidado pela JUSE em 1950 após o lançamento de seu livro no Japão “Elementary principles of quality control and statistics”, realizou 11 viagens ao Japão no período, sendo considerado um dos marcos no processo de melhoria da qualidade daquele país.

Com base nas visitas que Deming realizou em algumas empresas no Japão, ele pôde notar que as inspeções dos produtos eram realizadas somente no final dos processos. Deming não concordava com essa prática, pois afirmava que as avaliações dos produtos deveriam ser realizadas de forma preventiva e não corretiva. Através do seu amplo conhecimento, o professor desenvolveu o Ciclo PDCA com o intuito de elevar o nível de qualidade por meio do controle desses processos (CAMARGO, 2011c).

3.3.2 Joseph Moses Juran

Nascido na cidade de Braila na Romênia e autor de diversos trabalhos e livros, Juran foi uma das pessoas que mais contribuiu para a gestão da qualidade no mundo. Sua popularidade se deu por volta de 1954 em uma visita ao Japão, logo após a Segunda Guerra Mundial. Seu alto nível de conhecimento e suas ferramentas desenvolvidas ao longo de sua vida, fizeram com que o Dr. colaborasse muito para o desenvolvimento da qualidade no país, ajudando-o a se reerguer no pós-guerra (HEGEDUS, 2004b).

Buscando atender as expectativas dos clientes internos e externos, Juran desenvolveu a trilogia da qualidade (Planejamento da Qualidade, Controle da Qualidade e Melhoria da Qualidade) que visa gerenciar os processos de uma organização atentando-se aos níveis de

satisfação dos clientes, haja vista a necessidade de melhoria contínua para o alcance desses objetivos. Juran também foi responsável pela criação dos princípios de Pareto. Este gráfico estatístico busca identificar os dados levando em consideração suas prioridades e tem sido utilizado até os dias atuais pelas empresas no cenário mundial (FREITAS, 2009).

3.3.3 Philip Crosby

Crosby nasceu na cidade de Wheeling, Virginia, USA em 18 de junho de 1926 chegando a trabalhar como responsável pela qualidade na empresa *ITT Corporation*. O consultor ficou conhecido por seu conceito de zero defeito, em que ele afirmava que os erros cometidos nas organizações poderiam ser previstos e prevenidos e não deveriam ganhar atenção somente quando contabilizados. Para o alcance desse objetivo Philip desenvolveu quatorze etapas que podem contribuir para a melhoria da qualidade. Além desses conceitos, Crosby afirma também ser necessária a participação de toda a equipe em prol dessas melhorias (RAMOS, 2017).

3.3.4 Armand V. Feigenbaum

O Dr. Armand V. Feigenbaum nasceu em 1922 na cidade de Nova York e se tornou especialista em controle da qualidade. Criador do conceito Gestão da Qualidade Total, Feigenbaum defendia a ideia de que as altas administrações deveriam buscar a integração de todos os grupos da empresa com o intuito de alcançarem a satisfação dos seus clientes. Para isso é necessário a junção dos esforços dos diversos setores da organização para que haja o controle, manutenção e desenvolvimento da empresa (WEISSHEIMER, 2011a).

Além deste conceito de qualidade, Armand também foi autor de vários livros. Sua primeira autoria se deu no ano de 1968, intitulada Controle Total de Qualidade. Nesse mesmo ano o Dr. criou a General Systems, se tornando o primeiro presidente desta instituição. Sua grande dedicação à melhoria da qualidade fez com que Feigenbaum conquistasse vários prêmios, dentre eles a Medalha Nacional de Tecnologia e Inovação. Armand viveu até os seus 92 anos, chegando a falecer em 2014 na cidade de Pittisfield em Massachusetts (WEISSHEIMER, 2011b).

3.3.5 Kaoru Ishikawa

Kaoru Ishikawa nasceu em 1915 na cidade de Tokyo, onde graduou-se em química pela Universidade de Tokyo vindo a se tornar professor na área de engenharia na mesma universidade. Conhecido por muitos pesquisadores como uma das pessoas que mais contribuiu para a melhoria da qualidade no Japão, Kaoru iniciou sua carreira no país como técnico naval, chegando a trabalhar na Nissan Liquid Fuel Company (HEGEDUS, 2004c).

Desde 1946 Ishikawa já desenvolvia pesquisas nas empresas japonesas voltadas para a qualidade e adquiriu seus conhecimentos básicos em controle da qualidade com os americanos, chegando a traduzir e expandir de forma integrada, as definições de gerenciamento criadas por Juran e Deming (LAFAYETE, 2013). Rosamilha (2013,p.1a) afirma que:

[...] é preciso destacar que é muito provável que quase nada do que tem acontecido no campo inovador da Qualidade seria possível se não tivesse ocorrido à tarefa árdua, persistente e crítica dos pesquisadores das diversas Teorias Administrativas. As sete ferramentas básicas de Ishikawa são: Gráfico de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Histograma, Folhas de Verificação, Gráficos de Dispersão, Fluxogramas e Cartas de Controle.

Além das sete ferramentas criadas por Ishikawa, outra importante criação sua, que também pode ser facilmente utilizada pelos gestores da qualidade, são os Círculos de Controle da Qualidade (CCQ). Sua grande dedicação no desenvolvimento e melhoria da qualidade no Japão levou Kaoru a se tornar membro da JUSE (União Japonesa de Cientistas e Engenheiros), proporcionando também a conquista de vários prêmios. Dentre os principais, podemos destacar: o Prêmio Deming e a Segunda Ordem do Tesouro Sagrado. Ishikawa faleceu em 1989, porém seus grandes esforços e contribuições são lembrados até os dias de hoje (ROSAMILHA, 2013b).

3.3.6 Genichi Taguchi

Conhecido por seus métodos estatísticos que visam reduzir os custos na produção dos produtos e a melhoria da qualidade, Taguchi sob a influência de Deming também desenvolveu importante papel para a gestão da qualidade. O Dr. nasceu no ano de 1924, em Tokamachi, cidade situada na província de Niigata no Japão, e bastante conhecida pela sua grande produção de quimonos; produção esta, que foi herdada por Taguchi de sua família, e mantida até o ano de 1942, quando o mesmo foi convocado pelo Instituto de Navegação da Marinha do Japão para atuar no Departamento astronômico do Instituto (RODRIGUES, 2010a).

Genichi também trabalhou para o Instituto de Estatística Matemática no período de 1948 a 1950 e na Electrical Communication Laboratory (ECL) a partir do ano de 1950, o que o tornou bastante conhecido no Japão pelas principais empresas do país. Taguchi defendia uma filosofia de qualidade que envolvia todo o ciclo de produção, onde a avaliação deveria ser feita desde o design até a transformação do produto em acabado e não somente na inspeção ou por meio das garantias, substituições ou devoluções de produtos com defeitos. Além de prestar consultorias em várias empresas do Japão, como a Toyota, a metodologia de Taguchi levou muitas empresas a economizarem em sua produção, como é o caso da empresa

americana ITT que afirma ter economizado 60 milhões de dólares em apenas 18 meses (RODRIGUES, 2010b).

3.4 Gestão da Qualidade Total

O Sistema de Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management*) é um método que envolve todos os *stakeholders*¹ de uma organização, sendo necessário que os padrões de qualidade sejam aplicados não somente nas principais hierarquias da empresa, mas em todas as partes envolvidas, com o objetivo de obter uma maior produtividade pelo menor custo possível. Para que esta finalidade seja alcançada, é necessário que haja um planejamento e controle envolvendo desde os profissionais de cada setor da organização, até os distribuidores e fornecedores (CAMARGO, 2011d).

Segundo Fernandes, Santos e Fernandes (2015), o Sistema de GQT² nasceu no Japão por volta de 1960, ainda no período considerado como Fordismo, que foi marcado pela produção em massa de automóveis, fabricados pela Ford Motor Company, empresa criada por Henry Ford. No entanto, este sistema (GQT) foi utilizado primeiramente pela empresa Toyota que procurava produzir seus carros eliminando todos os estoques e defeitos. A busca pela melhoria contínua envolvendo todos os profissionais da empresa, fez com que a Toyota alcançasse a satisfação dos seus clientes por meio dos seus produtos e serviços se tornando mais competitiva, chegando também a conquistar o Premio Deming (premio japonês voltado para a gestão da qualidade). O Método de GQT trouxe grande contribuição para o desenvolvimento do Japão no período pós-guerra.

3.5 Manual da Qualidade

Segundo Ramos (2017, p1), “O Manual da Qualidade é um documento que formaliza o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) das empresas e documenta seu funcionamento de maneira clara, demonstrando como a empresa age para garantir a qualidade de seu produto ou serviço”. O autor segue afirmando que este documento é muito importante na busca por uma certificação que ateste os padrões de qualidade da organização, pois ajuda a orientá-la, para que esta possa alcançar sua missão, visão e valores. O Manual também tem a função de demonstrar de forma detalhada, como a empresa irá proceder para o alcance desta certificação, descrevendo cada processo realizado pelos colaboradores (RAMOS, 2017).

¹ *Stakeholder* significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria.

² GQT - Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management*).

3.6 O Ciclo PDCA

O método PDCA é uma ferramenta da gestão da qualidade que tem por objetivo desenvolver a melhoria contínua por meio do controle dos processos de uma organização. Embora ela tenha sido criada por Walter A. Shewart na década de 30, esta ferramenta foi popularizada por Deming 20 anos mais tarde, por volta de 1950. Deming aplicou esta ferramenta no Japão, o que o tornou bastante conhecido em todo o mundo (ALVES et al., 2013). De acordo com Antônio, Kassouf e Elias (2005), o método PDCA pode ser definido da seguinte forma:

- a) P (*Plan* – planejar) Nesta fase é realizado o planejamento das atividades de melhorias que deverão ser executadas nos processos, para solucionar os problemas encontrados. Sendo também definidas as metas e ideias desta ação.
- b) D (*do* – fazer) Na segunda etapa são executados os planos definidos na fase anterior, procurando garantir o cumprimento dos padrões da qualidade.
- c) C (*check* – verificar) o terceiro passo é composto pela verificação dos planos executados. Nesta etapa são analisados os dados obtidos através de gráficos podendo ser constatado se os objetivos planejados foram alcançados.
- d) A (*act* – agir) Esta etapa busca atuar de forma corretiva. Caso os objetivos tenham sido alcançados, os processos desenvolvidos deverão ser padronizados para que haja a continuidade dos mesmos. Se as metas não forem atingidas, o próximo passo será avaliar os planos estabelecidos no ciclo PDCA.

Quadro 1: Ciclo PDCA



Fonte: Periard (2011).

3.7 As sete ferramentas da qualidade

As sete ferramentas da qualidade foram elaboradas ainda na década de 50 com o intuito de definir e analisar problemas existentes nas organizações, buscando encontrar possíveis soluções. Dentre estas ferramentas, podemos destacar: Fluxograma, Histograma, Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe), Diagrama de Pareto, Cartas de Controle, Diagrama de Dispersão e Folha de Verificação. Desenvolvidos pelos principais gurus da qualidade da época, estes métodos buscam demonstrar a real situação de uma empresa por meio de dados estatísticos. Para que estas ferramentas operem de forma eficaz é necessário que haja a integração de todos os setores e hierarquias da empresa, tanto da alimentação dos gráficos por meio da coleta das informações, quanto na execução das medidas adotadas para a solução desses problemas (MAGALHÃES, 2015).

3.8 A filosofia KAIZEN de melhoramentos contínuos

Derivada do japonês *kai* (mudança) e *zen* (bom), *Kaizen* é uma filosofia que tem por finalidade a melhoria contínua nos produtos e serviços prestados pelas empresas. O desenvolvimento desta cultura organizacional também surgiu no período pós-guerra, no Japão, quando o país se encontrava com sérios problemas, e teve como base os princípios da teoria da Administração Clássica de Fayol (FERRÃO, 2014a).

Para Ferrão (2014b), o movimento *Kaizen* não está voltado para as equipes especialistas, mas busca o aprimoramento de cada colaborador, tornando-os, em pessoas pensantes capazes de solucionar os mais diversos problemas enfrentados pela empresa. Este desenvolvimento é realizado a um curto e longo prazo defendendo a ideia de que todos os dias devem haver melhorias nos processos e produtos e a minimização de erros. Para isso, é preciso que haja a participação de todos os colaboradores da organização.

3.9 Referências de Qualidade na Prestação e Serviços

Com o intuito de se tornarem mais competitivas no mercado, e como meio de sobrevivência, muitas empresas tem investido em melhorias nos serviços de atendimento para garantirem a satisfação dos seus clientes. Ouvi-lo com atenção e descobrir a real necessidade destes, são fatores fundamentais para garantir o alcance das suas expectativas, ou supera-las, podendo obter um grau de excelência. Para esse alcance, é preciso que as organizações interessadas ofereçam treinamentos para suas equipes de atendimento (MOURA *et al.*, 2014a).

Os conhecimentos necessários para atender bem a um cliente devem ir além das informações voltadas para os produtos ou serviços oferecidos. É preciso conhecer também, os fornecedores e os mais diversos perfis dos clientes da empresa. Para isso, deverão ser utilizadas ferramentas capazes de coletar essas informações, sejam elas de caráter qualitativas ou quantitativas. A acuracidade dessas informações pode levar a organização a oferecer atendimentos mais precisos e de qualidade, proporcionando uma boa relação entre cliente e empresa, podendo alcançar, em alguns casos, a fidelização de vários clientes (MOURA *et al.*, 2014b).

3.10 Conformidades e Não Conformidades

Quando um produto ou serviço está de acordo com os padrões e requisitos exigidos, de forma a atender adequadamente as necessidades dos clientes, podemos considerá-lo como uma conformidade. A qualidade desses produtos/serviços oferecidos pelas organizações está diretamente ligada á conformidade. Mesmo que o conceito de qualidade possa variar de um cliente a outro, empresas têm buscado alcançar a satisfação destes com o intuito de obterem melhoras em seus orçamentos e se tornarem mais competitivas no mercado (SANTOS, 2012a). Por outro lado, Santos (2012b) segue afirmando que o não atendimento a esses requisitos pré-estabelecidos constitui uma não conformidade.

Embora muitas vezes seja confundida com um defeito, a não conformidade se difere em sua definição. Um defeito pode ser visto como uma não conformidade, porém uma não conformidade não pode ser considerada um defeito, tendo em vista que esta não impede o consumidor de utilizar o produto ou serviço, como no caso dos defeitos. Para alcançar a qualidade, as organizações têm buscado a eliminação das não conformidades por meio de inspeções, treinamentos ou políticas organizacionais que visam o envolvimento de todos os colaboradores nesta ação de melhoria (SANTOS, 2012c).

3.11 Normas ISO 9001:2015

A ISO 9001: 2015 é a mais nova versão da certificação ISO 9001. Embora esta norma traga em seu âmbito alguns princípios da ISO anterior (9001:2008), a mesma possui sua ênfase na qualidade dos processos e no gerenciamento de riscos. Esta nova versão apresenta suas definições de forma mais clara e busca reduzir a burocracia em decorrência do grande número de documentos exigidos na versão de 2008, além de avaliar o desempenho das organizações para comprovar se as mesmas estão aplicando estas ações de forma prática, e

não somente na teoria. O processo de transição da ISO 9001: 2008 para a versão 2015 teve seu início em setembro de 2017 sendo impossibilitada a utilização da versão antiga a partir desta data. Para as organizações que já haviam conquistado a certificação, o prazo para se adequarem as novas regras foi até setembro de 2018 (FREITAS, 2016).

A norma tem como pilares fundamentais os sete princípios de gestão da qualidade, que são descritos na ISO 9000 através da declaração do princípio, fundamentação lógica, benefícios da sua aplicação e ações que se podem tomar. Estes princípios correspondem a uma revisão e atualização dos oito princípios de gestão da qualidade, que passaram a fundamentar as normas de gestão da qualidade a partir da edição de 2000. Reuniram e resumiram as filosofias dos grandes Gurus da qualidade, como Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Feigenbaum, entre outros (GONÇALVES *et al.*, 2015a, p.49).

O mercado global tem se tornado cada dia mais dinâmico e complexo em virtude das grandes mudanças culturais e tecnológicas ocorridas nesse cenário. Diante dessa vertente, a adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade tem sido vista como um diferencial tanto para às organizações, como para os próprios clientes. Além da busca pela excelência dos produtos e serviços, um SGQ também objetiva trazer a sustentabilidade na produção dos mesmos (GONÇALVES *et al.*, 2015b).

4 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste artigo foi realizado uma pesquisa bibliográfica e de campo utilizando métodos quali-quantitativos. Segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa pode trazer contribuições inovadoras e importantes na abordagem de alguns temas, além de possuir fontes de dados que servirão para a produção de outros estudos, permitindo também que os pesquisadores desenvolvam trabalhos com novas perspectivas. Por outro lado, os procedimentos quantitativos buscam por meio de métodos matemáticos, oferecer ao pesquisador um conhecimento mais lógico e dedutivo do fenômeno em estudo (FONSECA, 2002 apud ENGEL; TOLFO, 2009).

Quanto aos objetivos, foi utilizada a pesquisa descritiva, sendo realizadas, a princípio, entrevistas semi-estruturadas com base em levantamentos de experiências dos colaboradores responsáveis pelos setores de Atendimento, SAC, Contas Médicas, Financeiro, Comercial e RH, além da avaliação de documentos. De acordo com Mattar (2007a) este método é muito útil na coleta de informações, uma vez que, vários dos conhecimentos e experiências adquiridas não estão escritos em livros, artigos ou outras publicações. O autor defende a importância da utilização deste método, considerando que este pode aprofundar os

conhecimentos do pesquisador em relação ao problema em estudo, ajudando-o no desenvolvimento de hipóteses e questões, e a estabelecer prioridades em sua pesquisa.

A pesquisa descritiva também foi empregada na identificação do que é qualidade sob a ótica dos clientes, sendo realizadas entrevistas estruturadas, com cinquenta usuários do plano de saúde, onde eles puderam expor suas opiniões a respeito das mudanças observadas após a implantação do SGQ na cooperativa. Os questionários contaram com 10 questões objetivas tendo como finalidade medir a percepção dos clientes em relação às melhorias trazidas pela implantação desse sistema. Mattar (2007b) afirma que este meio de levantamento de campo oferece grandes vantagens no desenvolvimento da pesquisa podendo gerar dados quantitativos para a produção de gráficos e tabelas.

5 ANÁLISES EFETUADAS EM UMA COOPERATIVA DE PLANOS DE SAÚDE DE ARAGUAÍNA-TO

A organização que serviu como objeto de estudo para esta pesquisa, foi uma cooperativa de planos de saúde que atua na cidade de Araguaína desde 1992. Com o intuito de fornecer um melhor atendimento aos seus clientes e melhores serviços por parte de seus prestadores e colaboradores, a cooperativa procurou implantar um sistema de gestão da qualidade que pudesse guiá-la nessa busca, melhorando também sua imagem. O SGQ escolhido pela empresa foi a NBR ISO 9001:2008 e a primeira certificação conquistada pela empresa se deu em 2016, passando por um processo de transição para a NBR ISO 9001:2015, precisando se adequar às novas regras, além de vários outros desafios no processo de implantação desse sistema envolvendo toda a organização.

5.1 Os Desafios da Implantação da ISO 9001:2015

A implantação de um SGQ é algo bastante moroso, pois envolve todos os membros da organização, e estes, nem sempre possuem preparo, flexibilidade ou interesse pela causa da empresa. Para obter a certificação de qualidade, a organização candidata precisou se submeter a diversas mudanças nos seus processos de trabalho buscando se adequar as diretrizes da instituição certificadora.

A implementação de melhorias de qualidade nas empresas é um processo TOP-DOWN³, a partir da presidência da organização, que fica responsável pela criação de um comitê de TQC (*Total Quality Control*), composto pelo diretor, coordenador de TQC e gestores dos demais setores da empresa. Sugere-se que o coordenador de TQC seja uma

³ É uma abordagem de pensamento que se inicia na diretoria ou gerência da empresa, ou seja, de cima para baixo e que visa formular uma visão geral do sistema.

pessoa antiga na empresa, de bom relacionamento com os demais colaboradores, fácil acesso ao diretor e disponibilidade, pois precisará dedicar boa parte de seu tempo nesse processo de adequação.

Ao escolher um SGQ é preciso ter bem claro os objetivos dessa implantação e recursos destinados para esse fim. Outros requisitos mínimos exigidos pela certificadora é a documentação dos procedimentos, detalhando o desempenho das funções em cada departamento, além do registro dos processos e principais documentos de todos os setores da empresa. Esses dados têm por objetivo registrar de forma escrita cada processo e alimentar o Manual da Qualidade, via sistema.

Para a implantação da ISO 9001:2015, a cooperativa estudada precisou realizar treinamentos com toda a sua equipe, destacando a importância e os benefícios que essa política pode proporcionar a todos da organização. Nessa transição a empresa precisou adquirir um sistema (HCSGI), com isso, os colaboradores puderam realizar seus treinamentos, além de verificar documentos, não conformidades, monitorar processos e outros.

5.2 Sistema HCSGI

O HCSGI⁴ foi o sistema adquirido pela cooperativa para alimentar o Manual da Qualidade. Para assegurar que o processo de implantação do SGQ esteja sendo realizado segundo as diretrizes da ABNT, todos os documentos e treinamentos precisam estar presentes dentro deste sistema. O objetivo desse monitoramento é garantir que todos os colaboradores estejam cientes de como devem ser realizadas suas funções segundo a política da empresa e salvaguardar que esta perca conhecimentos em caso de rotatividade ou demissão de profissionais. Por meio deste sistema, a ISO pode verificar se os requisitos exigidos pela certificadora, como: documentação, implementação, melhoria contínua e outros, estão sendo executados corretamente.

O sistema HCSGI é alimentado pelos gestores de cada setor da organização e a estrutura dos documentos incluídos, precisa seguir um padrão de elaboração. Após enviar os documentos para o sistema, os mesmos poderão ser visualizados imediatamente pelos demais colaboradores, e estes devem assina-los (por meio de sua senha) comprovando o recebimento e compreensão desses arquivos. Caso seja necessário, esses documentos poderão ser revisados pelos funcionários ao acessarem o campo DOC do sistema.

⁴ É um sistema da empresa HC Consultoria Empresarial. HCSGI – Sistema de Gestão Integrada.

5.3 Auditoria

Para conquistar a certificação ISO 9001:2015, a empresa analisada precisou se submeter primeiramente a uma auditoria que assegurasse que todos os processos, produtos e serviços estivessem de acordo com os padrões do SGQ. Porém antes dessa auditoria, a cooperativa precisou passar por várias adaptações, sendo necessário revisar processos e realizar auditorias prévias, para identificar todas as não conformidades e solucioná-las antes da avaliação da ISO. A consultoria identificou todas as oportunidades de melhorias encontradas nos processos e definiu, juntamente com os gestores, a melhor forma de solucioná-las.

Durante este período de implantação, muitas reuniões com os líderes dos setores foram realizadas, sendo algumas, ministradas para todos os membros da organização, na busca por uma unidade entre os colaboradores, de forma que todos tivessem total conhecimento e trabalhassem juntos em prol do mesmo objetivo.

Embora a instituição responsável pela certificação da ISO no Brasil seja a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), a mesma possui organizações encarregadas na realização dessas auditorias. A empresa certificadora contratada pela cooperativa para a realização desta inspeção foi a DNV GL⁵ de São Paulo, que avaliou em março de 2019 se os processos de melhorias contínuas estavam sendo executados, em relação às certificações conquistadas anteriormente.

O período de adequação às novas regras da ISO 9001 foi de seis meses, porém a realização da auditoria durou quatro dias; período este, em que a auditoria verificou juntamente com os líderes de setores e demais colaboradores, a forma pela qual esses profissionais executam seus processos de trabalho verificando se estão de acordo com os padrões da ISO. Após essa avaliação, foi constatado que a empresa estava registrando as não conformidades de forma correta e buscando solucioná-las em tempo hábil, além de dar *feedback* aos seus clientes. Com isso a organização pôde conquistar novamente a certificação ISO.

5.4 Avaliação do grau de satisfação dos clientes após a implementação da ISO 9001 na empresa

Com o objetivo de avaliar a satisfação dos clientes em relação à implantação da ISO 9001:2015, foi realizada uma pesquisa de campo estruturada, com cinquenta clientes da

⁵ É uma empresa que oferece certificação por meio dos seus *softwares* e serviços, atuando em mais de 100 países.

empresa, que buscou medir também a percepção destes, a respeito das melhorias trazidas pela implantação do SGQ. Os seus resultados são apresentados abaixo por meio de gráficos elaborados sob diversas perspectivas:

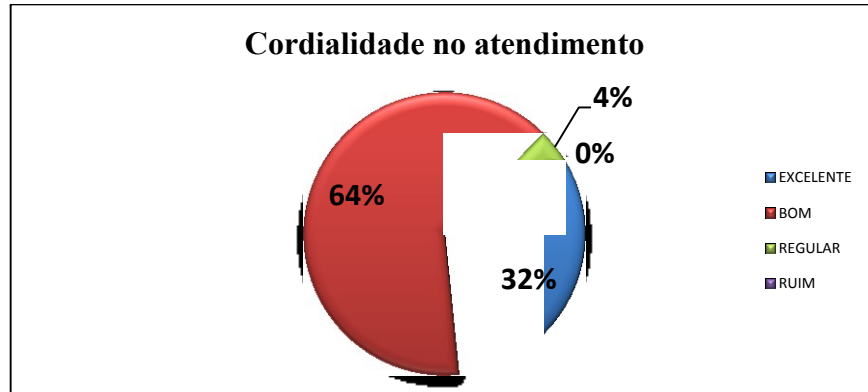


Gráfico 1- Cordialidade no atendimento pessoal e telefônico.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados.

Quando questionados sobre as melhorias na cordialidade do atendimento pessoal e telefônico, 64% dos entrevistados responderam que acham bom, 32% veem as melhorias de forma excelente e apenas 4% consideraram como regular, demonstrando que 96% dos clientes entrevistados estão satisfeitos com os novos padrões de atendimento. Conforme apresentado no Gráfico 1.

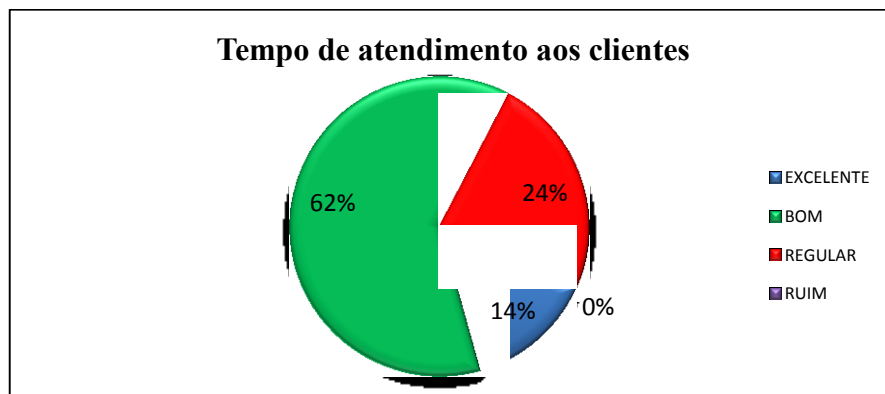


Gráfico 2 - O tempo de espera nas filas.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados.

O Gráfico 2 demonstra que, com relação ao tempo em que cada cliente leva para ser atendido na cooperativa, 62% consideram como bom, 24% como regular e 14% como ruim, o que denota existir ainda oportunidades de melhorias nesse quesito.

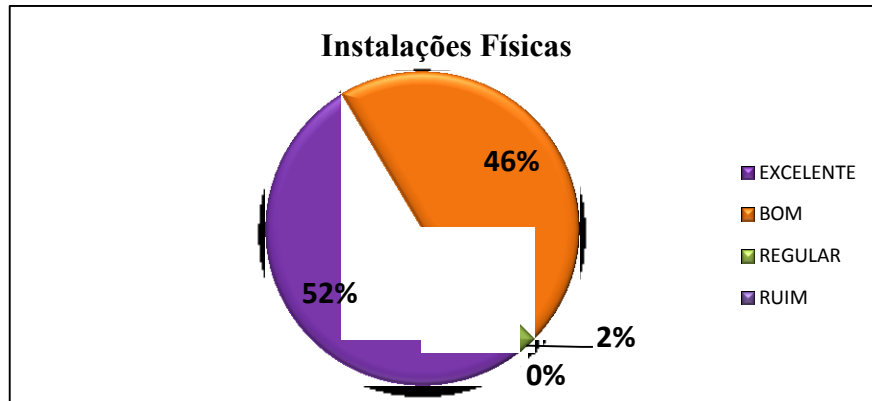


Gráfico 3 - Instalações físicas.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados.

As melhorias nas instalações físicas realizadas após a implementação da Certificação ISO e evidenciadas no Gráfico 3, foram classificadas por 52% dos clientes como sendo excelentes, 46% como boas e apenas 2% como regular, o que demonstra ter sido bastante efetiva as modificações na estrutura oferecida pela cooperativa para acomodar os seus clientes no período de espera nas filas.



Gráfico 4 - Serviços oferecidos pelos prestadores (clínicas, laboratórios e hospitais).

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados.

Com relação à qualidade dos serviços oferecidos pelos prestadores (clínicas, laboratórios e hospitais) evidenciados no Gráfico 4, 54% dos entrevistados afirmaram serem os mesmos bons, 22% que estão excelentes, 20% regulares e 4% consideraram como ruins, demonstrando insatisfação para com os serviços de alguns profissionais.

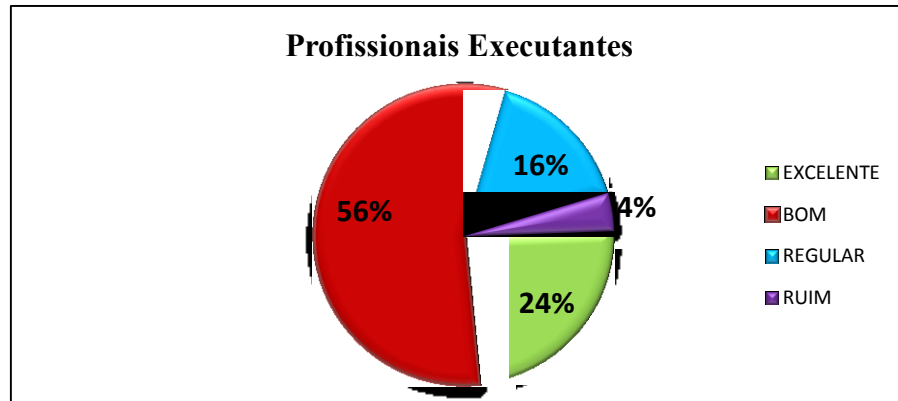


Gráfico 5 - atendimentos prestados pelos profissionais executantes.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados.

De acordo com o Gráfico 5, em relação aos atendimentos prestados pelos profissionais executantes (médicos, psicólogos, fonoaudiólogos, nutricionistas e outros), 56% responderam que estão bons, 24% disseram que estão excelentes, 16% veem como regular e apenas 4% dos entrevistados classificaram como sendo ruins. Durante as entrevistas, pôde ser observado que de acordo com a percepção da maioria dos entrevistados foi constatado que embora alguns profissionais ainda precisem melhorar seus atendimentos, já é visível a evolução nos seus serviços.

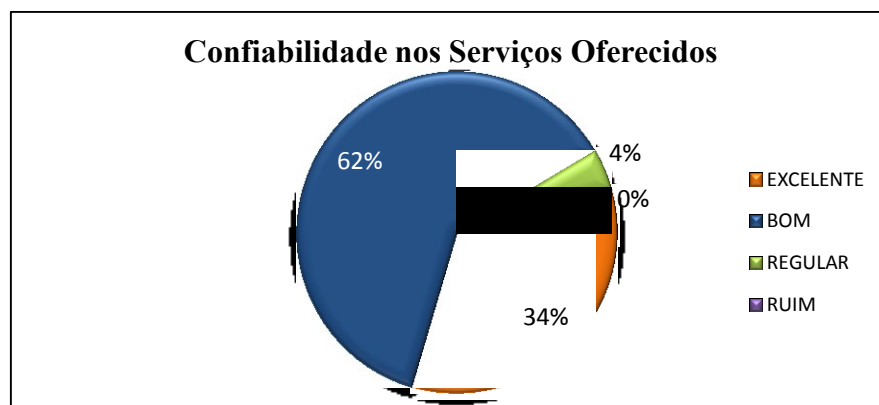


Gráfico 6 - Confiabilidade nos serviços oferecidos pela cooperativa.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados.

Segundo o Gráfico 6, quando questionados sobre a confiabilidade nos serviços oferecidos pela cooperativa, a maioria dos clientes demonstraram ter um elevado grau de confiança, considerando como bons em 62% das entrevistas, 34% como excelentes e apenas 4% como regular.

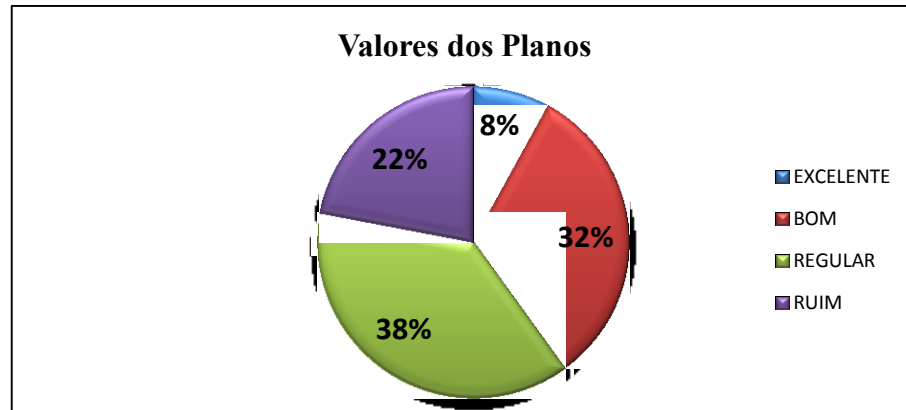


Gráfico 7 – Valores dos planos.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados.

Com relação aos valores dos planos, pôde ser constatado, conforme demonstrado no Gráfico 7, que este quesito ainda apresenta uma grande oportunidade de melhorias para os clientes visto que, dos 50 entrevistados, 38% afirmaram que esses valores estão regulares, 32% bons, 22% disseram que estão ruins e 8% consideram que os preços estão excelentes. É importante ressaltar que, embora a maioria dos clientes tenham demonstrado sua insatisfação com os valores cobrados pela operadora de planos de saúde, estes afirmaram terem consciência de que os tratamentos de saúde são caros e por isso não pretendem se desvincular do plano.

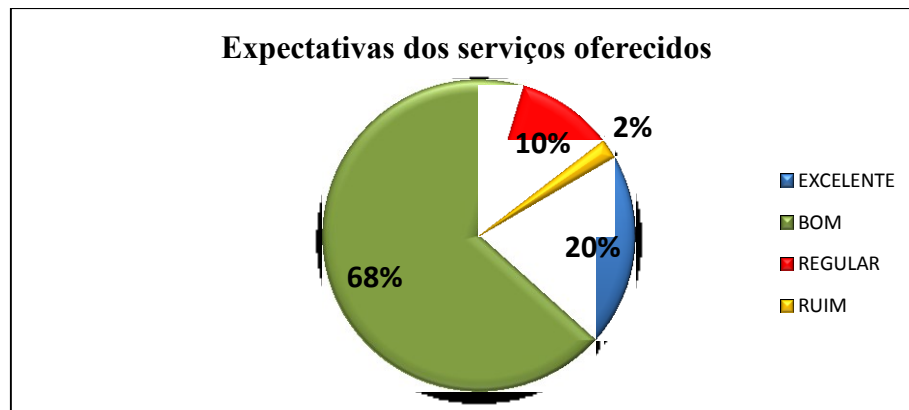


Gráfico 8 – Expectativas dos serviços oferecidos.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados.

Quando questionados se os serviços oferecidos pela cooperativa têm apresentado a expectativa esperada, após a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, a maioria afirmou que sim, respondendo bom em 68% das entrevistas, 20% disseram que estar excelente, 10% regular e 2% ruim. Estes resultados podem ser verificados no Gráfico 8.

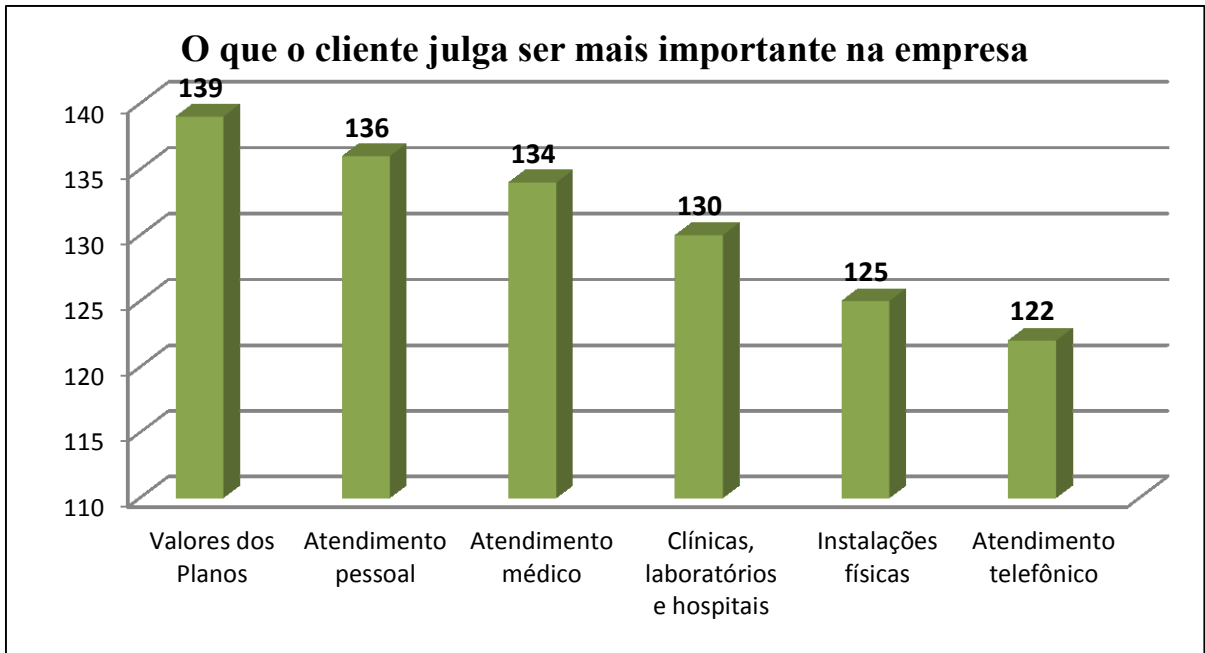


Gráfico 9 - O que você julga ser mais importante na cooperativa?

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados.

Para avaliar o grau de importância que os clientes dão para os principais serviços da empresa, foi solicitado que os entrevistados pontuassem cada serviço, considerando: 1 – pouco importante, 2 - importante e 3 - muito importante. Com isso, foi constatado no Gráfico 9 que a redução nos valores dos planos é o que quesito mais importante para os clientes, obtendo 139 pontos. Este resultado demonstra que apesar da adesão ao plano, e da satisfação com alguns serviços, muitos clientes têm considerado alto os valores para a utilização desses benefícios.

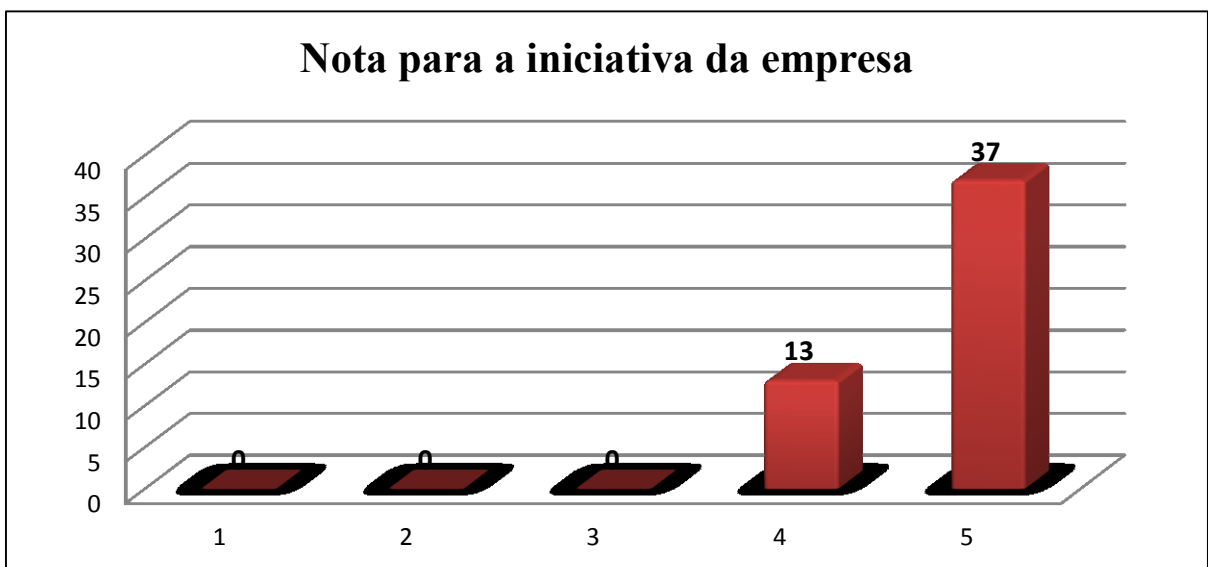


Gráfico 10 - De 1 a 5 qual seria a sua nota para essa iniciativa da empresa?

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados.

Observa-se no Gráfico 10 que ao serem questionados sobre qual pontuação a cooperativa merece pela iniciativa de estar buscando melhorias contínuas para a execução dos seus serviços, levando em consideração a nota de 1 a 5, 37 dos entrevistados deram nota 5 e 13 deram nota 4; justificando que oferecer atendimentos cada vez melhores aos clientes é algo fundamental para o sucesso de qualquer negócio, ainda mais em mercados tão competitivos como o de planos de saúde.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações é um fator indispensável na busca pela satisfação dos clientes. Para se adaptarem aos mais diversos perfis de consumidores e atenderem as expectativas destes, empresas têm procurado investir em mudanças organizacionais com o intuito de satisfazerem esses consumidores. O estudo realizado em uma cooperativa de planos de saúde de Araguaína -TO mostrou que o alcance desses objetivos é algo complexo, pois necessita de uma mudança organizacional envolvendo várias profissionais, que nem sempre estão dispostos a se comprometer com os propósitos da organização.

Para identificar os fatores críticos na implantação do SGQ na empresa foi necessário realizar, a princípio, uma pesquisa semi-estruturada com os coordenadores dos setores de Atendimento, SAC, Contas Médicas, Financeiro, Comercial e RH. Com base nessas entrevistas foram constatadas várias dificuldades enfrentadas pelos funcionários como: a má adaptação às novas formas de executarem suas atividades, a documentação de todos os processos de cada função exercida pelos colaboradores, a alta pressão a que estes foram submetidos no momento da auditoria da ISO, os treinamentos, dentre outros.

Com o objetivo de mensurar a satisfação dos clientes da empresa e a percepção dos mesmos em relação às mudanças ocorridas na organização após a implantação da ISO, foi realizada uma pesquisa de campo com 50 usuários do plano. O questionário padronizado com 10 questões objetivas pôde comprovar que houve melhorias tanto nos serviços oferecidos pelos profissionais da cooperativa, quanto pelos prestadores (clínicas, laboratórios e hospitais), além das instalações físicas que apresentaram maior conforto. Embora a pesquisa tenha demonstrado bons resultados a maioria dos clientes abordados afirmaram estarem insatisfeitos com os valores dos planos e apresentaram suas críticas com relação a isso.

Após passar por várias mudanças, a cooperativa pôde conquistar a mais recente certificação da ISO (ISO 9001:2015), comprovando que a empresa tem procurado adotar métodos de melhoria contínua, buscando oferecer aos seus clientes um atendimento mais humanizado, tanto por parte da cooperativa, quanto dos seus prestadores de serviços. Essa comprovação por meio do selo de qualidade contribuiu para uma melhor posição no ranking nacional entre as cooperativas desse mesmo sistema de planos de saúde.

A nova política adotada pela empresa o levou a conhecer melhor os perfis dos seus clientes, e também o desempenho dos colaboradores, proporcionando aos gestores tomar decisões que tragam a satisfação desses consumidores, tornando a organização mais competitiva no mercado. Diante do exposto acima, pode-se afirmar que os objetivos geral e específicos deste trabalho foram alcançados, contribuindo dessa forma para demonstrar a importância da implementação de sistemas de Gestão da Qualidade e da Certificação ISO 9001 como forma de aperfeiçoar os serviços aos seus clientes, identificando oportunidades de desenvolvimentos a serem trabalhadas no processo de melhoramento contínuo da empresa.

REFERÊNCIAS

- ANTÔNIO, C.; KASSOUF, N.; ELIAS, O. **Metodo PDCA e Ferramentas Da Qualidade No Gerenciamento De Processos Industriais: Uma Estudo De Caso**. Bauru-SP, 2005. Disponível em:<file:///C:/Users/Cliente%20Especial/Downloads/Mariani_CA_%20Metodo%20PDCA.%20(5).pdf>. Acesso em: 15/04/2019.
- CAMARGO, Welligton. **Controle de Qualidade Total: Conceito da qualidade**. Curitiba-PR. 2011, 20p. Disponível em:<http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/LIVROS%20SEGURANÇA%20DO%20TRABALHO/Módulo%20I/Livro%20Controle%20da%20Qualidade%20Total.pdf> Acesso em: 21/04/2019.
- ENGEL, Tatiana ;TOLFO, Denise . **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS. UFRGS, 2009. Disponível em:<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 15/06/2019.
- FERNANDES, J.; SANTOS, T.; FERNANDES, M. **A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL E AMBIENTAL: DESTAQUE DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DA**

EMPRESA NESTLÉ. Mrilia, 2015. Disponível em:<<https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1420/TCC%20ENTREGA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 24/05/2019.

FERRÃO, N. S. D. **GESTÃO DA QUALIDADE: Melhoria Contínua.** 2014. Disponível em:< <http://livrozilla.com/doc/1595112/1-centro-de-ensino-superior-do-amapá>>. Acesso em: 16/06/2019.

FREITAS, Alvaro. **ISO 9001:2015: Calendário de Transição.** 2016. Disponível em:< http://academiaplatonica.com.br/2016/gestao/iso_9001_2015_calendario_de_transicao/>. Acesso em: 19/05/2019.

FREITAS, Christiane Souza. **GESTÃO DA QUALIDADE.** Os componentes da Trilogia de Juran. Manaus, 2009. Disponível em:< https://kenye.files.wordpress.com/2010/01/gestao_da_qualidade_apostila_2009_1.pdf> Acesso em: 20/05/2019.

GODOY. **PESQUISA QUALITATIVA TIPOS FUNDAMENTAIS.** São Paulo: RAE,1995. 20p.

GONÇALVES, Alexandra *et al.*. **GUIA DO UTILIZADOR ISO 9001:2015.** Porto. APCER. 2015. 223p.

HEGEDUS, Clovis E.. **Os Gurus Da Qualidade: AS BASES DO CONECIMENTO NA ÁREA DA QUALIDADE.** 2004, p. 2. Disponível em:< <http://www.ifba.edu.br/professores/antonioclodoaldo/02%20HISTÓRIA%20E%20PRINCÍPIOS%20GQT/Gurus01.pdf> > Acesso em: 19/04/2019.

MAGALÃES. Juliano Machado. **AS 7 FERRAMENTAS DA QUALIDADE.** 2015. Disponível em:< http://www.aprendersempre.org.br/arqs/9%20-%207_ferramentas_qualidade.pdf > Acesso em: 16/06/2019.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing. Edição Compacta: Métodos da pesquisa exploratória.** 4.ed. São Paulo: Atlas,2007, 311p.

MATOS, José Diogo C. Romão. **Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade numa gestora de frota automóvel.** Lisboa. 2016. Disponível em:<https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/281870113703253/52542_dissertacao.pdf> Acesso em: 18/05/2019.

MOURA *et al.* QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO. 2014. Disponível em:<http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0246_0369_01.pdf> Acesso em: 16/06/2019.

OLIVEIRA, Santos Luz; CARLA, Vilma S. Liguori. **Orientação sobre Sistema de Gestão da Qualidade 2012: SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - SGQ.** Capinas – SP. 2012. Disponível em:< <http://www.nitmantiqueira.org.br/portal/images/pdf/documentacao/cit-orientacoes-sistema-gestao-qualidade.pdf>> Acesso em: 21/04/2019.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em:<http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/saude/proposta_de_implantacao_hemocentro_2.pdf> Acesso em: 19/04/2019.

PERIARD, Gustavo. **O Ciclo PDCA e a melhoria contínua.** 2011. Disponível em:<<http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>>. Acesso em: 08/07/2019.

RAMOS, Davidson. **CULTURA ORGANIZACIONAL: Gurus da Qualidade: Philip Crosby.** 2017. Disponível em:<<http://www.blogdaqualidade.com.br/gurus-da-qualidade-philip-crosby/>> Acesso em: 19/04/2019.

REID, R. Dan; SANDERS, Nada R. **Gestão de operações.** Rio de Janeiro: LTC, 2005.

ROMILTON, José da Silva. **GESTÃO DA QUALIDADE.** 2006. Disponível em:<<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/702/2/20179274.pdf>>. Acesso em: 19/04/2019.

SENAC, DN. **Qualidade em prestação de serviços.** Rio de Janeiro: Atual. 2014. 112p.

SANTOS, Adilson da Silva. **A VERIFICAÇÃO DO PRODUTO ADQUIRIDO: CONCEITOS DE QUALIDADE.** Rio de Janeiro. 2012. Disponível em:<http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K220058.pdf> Acesso em: 17/06/2019.

OLIVEIRA, Santos Luz; CARLA, Vilma S. Liguori. **Orientação sobre Sistema de Gestão da Qualidade 2012: SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - SGQ.** Capinas – SP. 2012. Disponível em:< <http://www.nitmantiqueira.org.br/portal/images/pdf/documentacao/cit-orientacoes-sistema-gestao-qualidade.pdf>> Acesso em: 21/04/2019.

Weissheimer, Claudio Roth. **Qualidade e Produtividade:** Gurus da Qualidade. 2011.
Disponível

em:<http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_automacao/quarta_etapa/qualidade_produtividade_e_2012.pdf> Acesso em: 24/05/2019.