

**GUILHERME RICARDO DOS SANTOS SOUZA E SILVA**

**Proposta de Implementação dos Requisitos para a Norma ISO 9000**

Projeto Técnico, apresentado à  
Universidade Federal do Paraná  
para obtenção do título de  
Especialista em Gestão da Qualidade.  
Orientador: Prof. Joel Souza e Silva

**CURITIBA**

**2004**

Aos meus professores pelo apoio,  
dedicação, orientação e pela grande  
habilidade em transmitir seus  
conhecimentos.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Método PDCA.....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 2 – Hierarquia dos Padrões.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 3 – Modelo de sistema de Gestão da Qualidade baseado em Processos.....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 4 – Principais Atividades do Santa Mônica.....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 5 – Processo – Organização de Baile.....</b>	<b>61</b>

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>iv</b>
<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>v</b>
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 OBJETIVO GERAL.....	1
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	1
1.3 JUSTIFICATIVAS .....	1
1.4 METODOLOGIA .....	2
<b>CAPÍTULO II – EMBASAMENTO TEÓRICO EMPÍRICO.....</b>	<b>3</b>
2.1 CONCEITOS DE QUALIDADE.....	3
2.2 A NBR ISO 9000.....	5
2.3 MÉTODO PDCA DE GERENCIAMENTO .....	10
2.4 IMPORTÂNCIA DA PADRONIZAÇÃO PARA A GARANTIA DA QUALIDADE .....	16
<b>CAPÍTULO III – A EMPRESA.....</b>	<b>17</b>
3.1 HISTÓRICO .....	17
3.1.1 O que é o Santa Mônica.....	17
3.2 DADOS GERAIS.....	18
3.2.1 Serviços Oferecidos aos Associados .....	18
3.2.2 Atividades Esportivas Oferecidas aos Associados .....	19
3.2.3 Atividades de Lazer e Culturais Oferecidas aos Associados .....	21
3.2.4 Principais Eventos do Clube para os Associados.....	23
3.3 ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA.....	24
3.3.1 Estrutura Administrativa do Santa Mônica.....	24
3.4 SITUAÇÃO ATUAL DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE .....	29
<b>CAPÍTULO IV - PROPOSTA .....</b>	<b>41</b>
2.5 MODELO CONCEITUAL.....	41
2.6 RECURSOS NECESSÁRIOS .....	42
2.7 RECOMENDAÇÕES .....	42
2.7.1 Proposta de “Política da Qualidade” para o Santa Mônica.....	42
2.7.2 Pontos de Melhoria Identificados no Diagnóstico .....	43
2.7.3 Proposta de Modelo de Gestão da Qualidade Baseado na Norma. ....	56
2.7.4 Principais Processos do Santa Mônica .....	57
2.7.5 Modelos de Documentos Aplicáveis à Norma.....	62
<b>CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>75</b>

## **APRESENTAÇÃO**

O projeto técnico apresentado a seguir versará sobre uma proposta de implementação dos requisitos para o atendimento às Normas ISO 9000 em um Clube de Lazer.

Preparar o Santa Mônica Clube de Campo para receber uma certificação nas normas ISO 9000 é uma iniciativa pioneira, que trará credibilidade e confiança aos associados e à sociedade de maneira geral.

A implementação dos requisitos solicitados pela Norma garante que o Sistema de Gestão da Qualidade está focado na satisfação do cliente, e que os processos principais da Instituição são conhecidos, documentados e controlados.

A proposta levou em consideração a situação atual do Sistema de Gestão da Qualidade do Clube, o que permitirá a aplicação das recomendações de maneira imediata.

Seguir as recomendações desta proposta permitirá ao Santa Mônica Clube de Campo realizar avanços rumo à excelência na prestação de serviços e a máxima satisfação de seus associados.

# **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

## **1.1 OBJETIVO GERAL**

Elaborar um plano que permita ao Santa Mônica Clube de Campo atender aos Requisitos para implementação da norma ISO 9000.

## **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Conhecer o atual modelo de Sistema de Gestão da Qualidade no Santa Mônica;
- b) Elaborar uma proposta de modelo de Gestão da Qualidade baseada na norma ISO 9000;
- c) Propor uma Política da Qualidade para a Empresa.
- d) Identificar os principais processos da Empresa;
- e) Elaborar modelos de documentos aplicáveis à Norma;

## **1.3 JUSTIFICATIVAS**

Para a conclusão do curso de pós graduação em Gestão da Qualidade se faz necessário o desenvolvimento de um trabalho prático que concilie conceitos e técnicas ministradas nas aulas com aplicação empresarial.

O Santa Mônica é um clube que busca constantemente melhorias em seu sistema de Gestão. A implementação dos requisitos solicitados pela norma ISO 9000 garante a consistência do Sistema de Gestão da Qualidade, e transmite credibilidade aos associados.

## **1.4 METODOLOGIA**

A metodologia adotada para o desenvolvimento do trabalho foi fundamentalmente obtida a partir dos conhecimentos adquiridos e bibliografias estudadas durante o Curso de Especialização em Gestão da Qualidade. Foi consultada freqüentemente a Norma NBR ISO 9000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário e a NBR ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.

Para a elaboração do projeto foram feitas visitas à Empresa e entrevistas com os Gerentes para a realização de um diagnóstico. A partir daí foi possível conhecer a situação atual do Sistema de Gestão da Qualidade da Empresa e encontrar os principais pontos a serem melhorados para atendimento aos requisitos da Norma.

A NBR ISO 9000 recomenda fortemente que o Sistema de Gestão da Qualidade da Empresa seja orientado para os processos da Empresa. Por esta razão foram identificados os principais processos para a proposição de um modelo de Gestão.

## **CAPÍTULO II – EMBASAMENTO TEÓRICO EMPÍRICO**

O trabalho versará sobre a implementação de Requisitos para a norma ISO 9000, que visa a Garantia da Qualidade em Serviços, razão pela qual será obtido via bibliografia especializada embasamento teórico sobre o assunto.

### **2.1 CONCEITOS DE QUALIDADE**

Inicialmente é preciso definir o conceito de Qualidade. Para Campos (1992, p.2), “Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.” Ainda, segundo Campos(1992, p.14), “Qualidade Total são todas aquelas dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e por conseguinte a sobrevivência da empresa. Estas dimensões têm o seguinte significado :

- a) Qualidade – esta dimensão está diretamente ligada à satisfação do cliente interno ou externo. Portanto, a Qualidade é medida através das características de qualidade dos produtos ou serviços finais ou intermediários da empresa. Ela inclui a qualidade do produto ou serviço (ausência de defeitos e presença de características que irão agradar o consumidor), a qualidade da rotina da empresa (previsibilidade e confiabilidade em todas as operações), a qualidade do treinamento, a qualidade da informação, a qualidade das pessoas, a qualidade da empresa, a qualidade da administração, a qualidade dos objetivos, a qualidade do sistema, a qualidade dos engenheiros, etc.
- b) Custo – o custo é aqui visto não só como custo final do produto ou serviço, mas inclui também os custos intermediários. Qual o custo médio de compras? Qual o

custo de vendas? Qual o custo de recrutamento e seleção? O preço é também importante, pois ele deve refletir a Qualidade. Cobra-se pelo valor agregado.

- c) Entrega – sob esta dimensão da qualidade total são medidas as condições de entrega dos produtos ou serviços finais e intermediários de uma empresa: índices de atrasos de entrega, índices de entrega em local errado e índice de entrega em quantidades erradas.
- d) Moral – esta é uma dimensão que mede o nível médio de satisfação de um grupo de pessoas (ver Maslow). Este grupo de pessoas pode ser o grupo de todos os empregados da empresa ou os empregados de um departamento ou seção. Este nível médio de satisfação pode ser medido de várias maneiras, tais como o índice de turn-over, absenteísmo, índice de reclamações trabalhistas etc.
- e) Segurança – sob esta dimensão avalia-se a segurança dos empregados e a segurança dos usuários do produto. Mede-se aqui a segurança dos empregados através do índices tais como número de acidentes, índice de gravidade, etc. A segurança dos usuários é ligada à responsabilidade civil pelo produto.

Portanto, se o objetivo é atingir a Qualidade Total, devemos medir os resultados para saber se este objetivo foi alcançado ou não. Então devemos medir a qualidade do produto ou serviço, o número de reclamações dos clientes, a fração de produtos / serviços defeituosos (por exemplo: quantos faturamentos com erro em cada 100 feitos?), o custo do produto / serviço, os atrasos de entrega de cada produto, a fração de entrega realizada em local errado, a fração de entrega realizada em quantidade errada, o índice de turn-over de pessoal, o índice de absenteísmo, o índice de acidentes, etc.”

Garvin (1992, p 48-49) Caravantes (1997, p 58-61) e Paladini (1995, p 28-29) apresentam conceitos clássicos de Qualidade formulados por alguns dos maiores estudiosos desta matéria.

- “Qualidade não é uma idéia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas...embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é.”(Robert M. Pirsig, Zen and the art of Motorcycle Maintenance, Nova Iorque, Bantam Books, 1974, pp. 185, 213)
- “Qualidade é adequação ao uso”. (J.M. Juran,org, Quality Control Handbook, Terceira Edição, Nova Iorque, McGraw Hill, 1974, p.2)
- “Qualidade (quer dizer) conformidade com as exigências.” (Philip B. Crosby, Quality is Free, Nova Iorque: New American Library, 1979, p.15)
- “Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são (a) o verdadeiro uso e (b) o preço de venda do produto.”(Armand V. Feigenbaum, Total Quality Control, Nova Iorque: McGraw Hill, 1961, p.1)
- “A qualidade é antes de mais nada, a conformidade às especificações. É também a resposta ajustada à utilização que se tem em mente, na hora da compra e também a longo prazo. Mas é também aquele algo mais de sedução e excelência, mais próximo do desejo do que da qualidade.(James Teboul, Gerenciando a Dinâmica da Qualidade, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991, p.32)

## **2.2 A NBR ISO 9000**

A Série ISO 9000 é um conjunto de normas publicadas pela Organização Internacional para Normalização. Em inglês a denominação da organização é International Organization for Standardization. As publicações ISO são feitas em Inglês, Francês e Russo. A organização foi fundada em 1947 para desenvolver um conjunto de Normas para manufatura, comércio e comunicação na Europa. Está baseada em Genebra, Suíça, e tem atualmente 137 países membros. Cada país tem um representante junto à ISO, a ABNT é o representante do Brasil.

A ISO 9000 é um sistema normativo internacional de gerência da Qualidade assegurada. Ela estabelece a estrutura e os processos organizacionais para assegurar a produção de bens e serviços que atendam aos níveis de qualidade pré-estabelecidos para os clientes de uma empresa. A ISO 9000 tem uma característica peculiar que é a de poder se adequar a qualquer tipo de Organização.

Esta norma incentiva a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de Gestão da Qualidade para aumentar a satisfação do cliente por meio do atendimento destas.

A ISO 9000:2000 a versão hoje em vigor introduziu um maior grau de comprometimento da Administração, que passará a ser mais solicitada requisitando grande envolvimento dos que estão nessa posição. Com a nova ISO, este compromisso passa a ser total, verificado nas Auditorias. A nova ISO 9000:2000 buscará evidenciar os processos e não os requisitos.

O ponto de destaque da nova ISO é, sem dúvida alguma, o modelo de processo, no qual deverá ser baseado no sistema de Gestão da Qualidade de uma Organização. A ênfase não está mais nos procedimentos documentados, mas sim no Gerenciamento dos processos da Organização, com a finalidade de alcançar objetivos da Qualidade específicos. Agora, o Gerenciamento dos Processos é o mais importante.

A norma diz que quando usado em um sistema de Gestão da Qualidade a abordagem de processo enfatiza a importância de :

- a) Entendimento dos requisitos e seu atendimento;
- b) Necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado;
- c) Obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processos, e;
- d) Melhoria contínua de processos baseada em medições objetivas.

O objetivo da NBR ISO 9000 é especificar requisitos para um sistema de Gestão da Qualidade quando uma organização:

- a) necessita demonstrar sua capacidade para fornecer de forma consistente produtos que atendam aos requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis, e
- b) pretende aumentar a satisfação do cliente por meio da efetiva aplicação do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema e a garantia da conformidade com os requisitos regulamentares aplicáveis.

Para Tomelin, a filosofia básica da NBR ISO 9001:2000 é a seguinte:

- “A implementação de um sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma NBR ISO 9001:2000 deve fornecer evidências que a organização é capaz de dar cumprimento aos requisitos e necessidades de seus clientes.
- O Sistema de Gestão da Qualidade deve estar focado nos objetivos da organização, nas necessidades de seus clientes e nos processos utilizados para entregar os produtos ou serviços aos clientes.
- O Sistema de Gestão da Qualidade deve servir aos objetivos da organização. Conseqüentemente, quando é necessário excluir certos requisitos na norma, em função do tipo de serviço, produto ou exigências regulatórias ou legais, não há nenhum impedimento para que isto seja posto em prática. (Acertar com órgão certificador).
- As exclusões ou exceções restringem-se ao requisito 7 da norma. Para organizações que não possuam atividades de desenho ou desenvolvimento, por exemplo, a seção 7.3 não se aplica.”

Os Princípios da Gestão e Qualidade na NBR ISO 9001:2000 são os seguintes, segundo Tomelin:

- **“Clientes** As organizações dependem dos seus clientes e devem se esforçar para entender necessidades atuais e futuras, dar cumprimento aos requisitos dos clientes e exceder suas expectativas.
- **Liderança** Os líderes definem a vocação, rumo e o clima interno da organização. Eles são responsáveis pela criação de um ambiente que fomenta a realização dos objetivos da Empresa
- **Participação** As pessoas são a essência da organização. A plena participação das pessoas assegura que suas habilidades e conhecimentos sejam utilizados em benefício da Empresa.
- **Processos** Resultados são obtidos de forma eficaz, quando recursos e atividades são gerenciados como **processos**.
- **Sistemas** A identificação, compreensão e gerenciamento de um sistema de processos inter-relacionados, orientados à consecução de determinados objetivos, contribui para a eficácia e eficiência da organização.
- **Melhoria** Melhorar continuamente é o principal objetivo da organização.
- **Fatos nas Decisões Gerenciais** Isto ocorre quando as decisões estão baseadas numa análise lógica ou intuitiva de dados e informação.
- **Fornecedores** Parcerias com fornecedores agregam valor para a organização e o fornecedor.”

A Estrutura da Norma ISO 9000:2000 é a seguinte:

- “Estrutura da norma NBR ISO 9001:2000
0. Introdução.
  1. Objetivo.

2. Referência normativa.
3. Termos e definições.
4. Sistema de Gestão da Qualidade.
5. Responsabilidade da direção.
6. Gestão de Recursos.
7. Realização do produto.
8. Medição, Análise e Melhoria.

Em relação ao item 4 (Sistema de Gestão da Qualidade) os pontos a serem destacados são os seguintes:

- Sistema de Gestão da Qualidade (4.1)

#### Requisitos gerais

- Identificar os processos requeridos pelo Sistema de Gestão da Qualidade na sua implementação através da organização;
- Estabelecer a seqüência e interação dos processos;
- Estabelecer os critérios e métodos necessários para assegurar o funcionamento e controle eficaz dos processos;
- Assegurar a disponibilidade de recursos e informação para sustentar o funcionamento e acompanhamento dos Processos;
- Mensurar (medir), acompanhar e analisar os processos;
- Implementar as ações necessárias para a realização dos resultados planejados e da melhoria continuada dos processos.

- Requisitos de Documentação (4.2)

A documentação do Sistema de Gestão da Qualidade deve incluir:

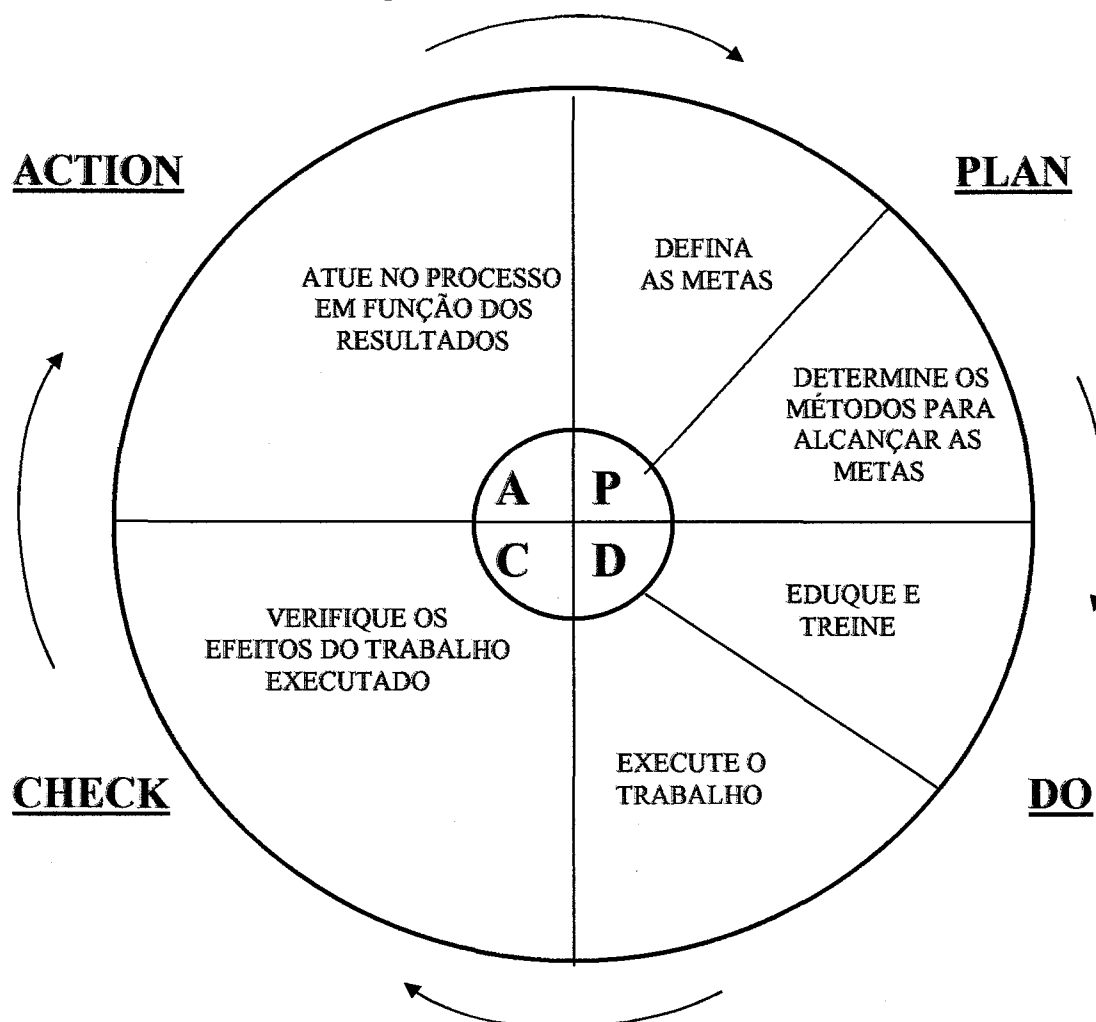
- Uma política da qualidade;
- Objetivos da qualidade;
- Um manual da qualidade;
- Procedimentos documentados requeridos pela norma;
- Documentos utilizados pela organização para assegurar um eficaz planejamento e controle de seus processos;
- Registros da qualidade exigidos pela norma.”

A estrutura da ISO 9001:2000 segue uma abordagem ou modelo de processo, com muito foco na satisfação do cliente, refletindo mais de perto a maneira como as empresas se organizam e enfatizando o lado da melhoria contínua, realidade presente nas organizações de todo o mundo. De acordo com a ISO 9001:2000, devemos utilizar o ciclo PDCA – Método de Gerenciamento de Processos - para promover a melhoria contínua no desempenho do processo e atingir metas. Por esta razão, o próximo tópico versará sobre o método PDCA.

## **2.3 MÉTODO PDCA DE GERENCIAMENTO**

Vicente Falconi Campos nos apresenta em seu livro Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia um modelo de PDCA – Método de Gerenciamento de Processos. (1994, p.195)

Figura 1 – Método PDCA



O método PDCA constitui-se num instrumento de gerenciamento das atividades de uma empresa em todos os níveis, que pode ser representado basicamente pelos seguintes passos:

- a) Planejamento (P=Plan): constitui a fase onde se procura estabelecer metas sobre itens de controle definidos e os métodos de se atingir as metas.
- b) Execução (D=:Do): constitui a fase onde os colaboradores são treinados na metodologia e depois vão executar as atividades programadas.

c) Verificação (C=Check): fase onde se procura verificar as informações coletadas no item anterior e como se compara com o resultado previsto, através da meta estabelecida. É verificado ao final de cada etapa se o que foi desenvolvido está de acordo com o planejado;

d) Atuação corretiva (A=Action): fase onde se verifica os erros e toma-se as medidas necessárias para que o problema não volte a ocorrer.

Na literatura da gestão da qualidade, o PDCA também é conhecido como o método de soluções de problemas ou “QC STORY- Quality Control Story”. O controle de garantia da qualidade consiste em garantir a qualidade em todas as fases do processo, devendo se enfatizar em cada etapa a concepção ou a voz dos clientes, isto é, ter uma visão da cadeia fornecedor-cliente. A garantia da qualidade é “ uma função da empresa que tem como finalidade confirmar que todas as atividades da qualidade estão sendo conduzidas da forma requerida”. A garantia da qualidade mostra se as ações tomadas pela empresa estão sendo suficientes para satisfazer as necessidades dos clientes, e em melhor nível que às dos concorrentes. Ela é conseguida por um gerenciamento correto e obstinado de todas as atividades da qualidade em cada projeto/processo e pela busca de se eliminar defeitos/erros, com a preocupação de satisfazer plenamente todas as necessidades do cliente e pela participação de todos os colaboradores da empresa.

A garantia da qualidade é conseguida quando os clientes compram e utilizam os produtos/serviços da empresa por um longo tempo, com plena satisfação. Logo, a garantia da qualidade tem alguns pontos importantes como tradição, que significa a empresa ser reconhecida pela confiabilidade de seu produto/serviço e pela satisfação total das necessidades do cliente. No controle de qualidade a garantia só é alcançada pelo envolvimento ativo de todos os colaboradores da empresa, porque cada (por menor

que seja) deve garantir a qualidade para o processo seguinte, ou seja, objetivando a plena satisfação do cliente interno.

Para Vicente Falconi Campos,(1994), o método mais eficiente para se resolver os problemas de uma empresa é o método de soluções dos problemas ou Quality Control Story. O método de soluções de problemas, em referência é a garantia para que o controle de qualidade funcione, pois serve para eliminar os desvios crônicos, ou seja, serve para fazer a manutenção de padrão de qualidade. A análise de processos consiste numa seqüência de procedimentos baseada em fatos e dados, utilizando-se de recursos científicos e tecnológicos. O método de soluções de problema consiste nas seguintes etapas a serem vistas na seqüência.

#### **a) Identificação do problema**

Consiste em escolher e definir claramente o problema, reconhecendo sua importância e ganhos viáveis.

#### **b) Observação**

Ver o histórico do problema através de pesquisas, freqüência com que ocorre e como acontece, a perda que está se tendo e os ganhos que poderiam estar acontecendo. Levantadas estas informações, deve-se fazer uma Análise de Pareto, que permite estabelecer as metas prioritárias. Definida a prioridade, deve-se nomear os colaboradores responsáveis e estabelecer a data em que vai se obter a solução do problema.

#### **c) Análise**

Tem como objetivo apurar as causas fundamentais, através dos dados levantados no item anterior. Deve-se definir em grupo, utilizando-se de diagrama de causa e efeito, as causas que ocorrem com mais freqüência, eliminando as menos prováveis,

baseada no item anterior. Seleccionadas algumas causas, deve-se ir ao local e fazer nova coleta de dados, a fim de verificar a existência real do problema e as causas mais possíveis. Se ao verificar a causa fundamental não for possível bloqueá-la, certamente esta não é a causa fundamental, mas sim um efeito dela. Deve-se transformar a causa em novo problema e voltar para o início do método.

#### **d) Plano de Ação**

O plano de ação consiste em bloquear as causas fundamentais de forma definitiva. Para isto, deve-se verificar se as ações que foram tomadas são para sanar as causas fundamentais e não seus efeitos, e se as ações não trazem nenhum efeito a outro setor. A elaboração do plano de ação consiste em uma discussão com o grupo envolvido, utilizando-se da metodologia conhecida como “5W 1H”, que significa realizar os seguintes passos: o que será feito (What), por que será feito (Why), quem é responsável (Who), onde será realizado (Where), quando será realizado (When) e como realizado (How).

#### **e) Ação**

Depois de definidas as ações deve-se divulgar a todos os empregados os planos de ações, através de reuniões e treinamento. Feito isto, os planos devem ser executados seguindo rigorosamente o cronograma, verificando-se se as ações estão sendo efetuadas, e sempre tendo o cuidado de registrar os resultados bons ou ruins e as ações tomadas, não se esquecendo de anotar as datas dos acontecimentos.

#### **f) Verificação**

A verificação tem como objetivo certificar se o bloqueio foi efetivo. Para isto, deve-se comparar os dados coletados antes e após a ação do bloqueio e ver os resultados obtidos, bem como os efeitos secundários que ocasionaram. Caso o resultado não seja

tão satisfatório, deve-se verificar se todas as ações planejadas foram cumpridas. Caso persista, a solução apresentada não foi suficientemente bem elaborada para resolver o problema.

### **g) Padronização**

São medidas tomadas para que não ocorra o surgimento do mesmo problema. A padronização consiste na elaboração e alteração de procedimentos de modo a evitar o seu surgimento.

O método, segundo Falconi (1992), pode ser resumido na tabela abaixo:

Tabela 1: Método de Solução de Problemas - "QC STORY"

PDCA	Fluxograma	Fase	Objetivo
P	1	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância
P	2	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista
P	3	Análise	Descobrir as causas fundamentais
P	4	Plano de ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais
D	5	Ação	Bloquear as causas fundamentais
C	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo
C	?	(Bloqueio foi efetivo?)	Se não, retornar a fase 2
A	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema
A	8	Conclusão	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro

## **2.4 IMPORTÂNCIA DA PADRONIZAÇÃO PARA A GARANTIA DA QUALIDADE**

A Padronização é uma das principais ferramentas da Qualidade à disposição dos Gestores para a garantia da qualidade. Campos (1992, pp 55-56), afirma que “A manutenção dos resultados (Itens de Controle) é obtida pelo cumprimento dos padrões e é possivelmente o aspecto mais importante do Controle da Qualidade Total. É um dos aspectos fundamentais da Rotina e fator indispensável para o “melhoramento contínuo”. Temos observado nas empresas brasileiras que aqui residem possivelmente as grandes causas de seus problemas:

- a. Falta padronização. A maioria das empresas não é padronizada. Quando se encontra alguma padronização, ela é montada de forma inadequada e as pessoas da empresa não conhecem o tema. Faltam educação e treinamento em padronização para todas as pessoas. Recomendamos que as empresas se organizem imediatamente para isto.
- b. Falta o conhecimento do verdadeiro papel do operador, do supervisor e das chefias na condução da rotina do trabalho do dia-a-dia. É muito comum, muito mais do que se imagina, encontrar operadores (tanto de manufatura e manutenção como administrativos) que operam os equipamentos ou conduzem o seu serviço de maneira diferente do que as chefias supõe.”

Conclui-se portanto que a manutenção dos níveis adequados de prestação dos serviços só pode ser garantida mediante a existência de um eficiente Sistema de Padronização.

## **CAPÍTULO III – A EMPRESA**

### **3.1 HISTÓRICO**

#### **3.1.1 O que é o Santa Mônica**

O **Santa Mônica Clube de Campo** é uma sociedade civil com personalidade jurídica, sem fins lucrativos e que tem como objetivo o desenvolvimento de atividades sociais, artísticas, culturais, cívicas, esportivas e de lazer em geral, através de práticas que estimulem o espírito associativo e comunitário e promovam a sadia confraternização entre os sócios.

Sua **fundação**, em **15 de novembro de 1961**, está ligada a liderança de Jofre Cabral e Silva, seu primeiro presidente. Cerca de 1428 pessoas representativas da sociedade curitibana que firmaram a ata de fundação, as quais constituem hoje os sócios Jubileus (fundadores).

Inicialmente numa área de 19 alqueires, após algumas aquisições possui hoje área de 72 alqueires tornando-se um dos maiores Clubes da América Latina.

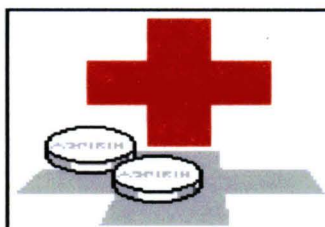
Atualmente seu quadro associativo é representado por sócios Jubileus, Proprietários e Dependentes e ultrapassa **50.000 associados**. Comparativamente, estaria entre os 30 maiores municípios do Paraná.

O Santa Mônica é uma grande família onde a Diretoria, Gerentes e funcionários trabalham juntos para garantir a satisfação total de seus associados.

## 3.2 DADOS GERAIS

### 3.2.1 Serviços Oferecidos aos Associados

- **Água Mineral:** a água utilizada no Clube é proveniente de Poços Artesianos, considerada água mineral pela análise realizada.
- **Berçário:** funciona anexo ao Departamento Médico com atendimento para crianças de até 01 ano de idade.
- **Brinquedoteca:** Para crianças de 01 a 07 anos.
- **Ludoteca:** Para crianças de 08 a 12 anos.
- **Cessão de Salões para Festas:** Pub, CTB, VIP, Salão Social Térreo e Salão Social Superior.
- **Departamento Médico:** instalado junto ao Salão Social, atende casos de emergência.
- **Empréstimo de materiais esportivos:** bolas de vôlei, futebol, basquete e outros.



- **Estacionamento:** capacidade para cerca de 2.000 veículos.
- **03 Restaurantes e 06 Lanchonetes**



- **Plantões:** Diretores e Conselheiros fazem plantões na Sede Campestre aos Domingos

e Feriados para atender o quadro de sócios, solucionando dúvidas e eventuais emergências.

- **Salão de beleza:** manicure, pedicure, cabeleireiro e outros.
- **Segurança, Portaria e Secretaria**
- **Telefonia:** para atendimento dos serviços e dos sócios, possuindo ramais em todos os setores.
- **Transporte:** ônibus Curitiba-Clube e vice-versa, kombis e outros utilitários.
- **Vestiários:** Squash, Condicionamento Físico, Piscina Externa, Piscina Térmica e Futebol.
- **Videokê:** locações no Departamento de Esportes.

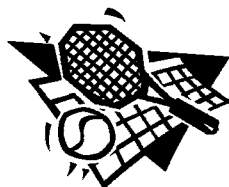
### **3.2.2 Atividades Esportivas Oferecidas aos Associados**

- **Ginásios** de esporte com quadras poliesportivas: futebol de salão, basquete, vôlei, peteca e badminton.
- **Badminton:** nos Ginásios B e C.
- **Basquetebol:** instruções e treinamento.
- **Bocha:** 2 canchas.
- **Condicionamento físico:** salão equipado com modernos equipamentos, musculação, ginástica aero-local e alongamento.
- **Futebol:** parque peladeiro dos mais modernos e escolinha, com vestiários, banheiros e lanchonete.

- **Golfe:** Instruções particulares, escolinha para crianças, drive ranger e campo de golfe



- **Hidrogenástica.**
- **Karatê:** instrutores de projeção nacional à disposição dos sócios.
- **Natação:** instruções e treinamentos realizados nas piscinas térmicas.
- **Sinuca:** salão de sinuca com mesas de padrão profissional.
- **Squash:** 3 quadras.
- **Tênis de campo:** 18 quadras iluminadas, instruções, treinamentos e campeonatos.



- **Tênis de mesa:** salão de tênis de mesa, raquetes e bolinhas.
- **Tiro:** dois estandes para armas de fogo e armas de ar comprimido.
- **Voleibol:** Instruções, treinamentos e recreativo.

### 3.2.3 Atividades de Lazer e Culturais Oferecidas aos Associados

- **Bonde Viva a Natureza:** percorre roteiro pré-definido pela área do Clube, nos Sábados, Domingos e Feriados.



- **Cabo Aéreo:** para crianças até 12 anos.
- **Colônia de Férias:** janeiro, julho e dezembro, para crianças de 4 a 15 anos.
- **Churrasqueiras:** 60 churrasqueiras familiares e coletivas.
- **CTG:** Centro de Tradições Gaúchas.
- **Dança Infantil:** instruções de dança para crianças.
- **Dança de Salão:** instruções para sócios e dependentes.
- **Exposições:** quadros, esculturas, fotos, etc
- **Escotismo:** grupo de escoteiros do Santa Mônica.
- **Horticultura:** vida rural, hortas cultivadas po associados com atendimento de pessoal especializado.
- **Lagoa dos Patos:** pescaria com grande variedade de peixes.
- **Lago Azul:** com chafariz.
- **Mini-golf:** 16 pistas situadas junto ao parque tenístico.

- **Parque infantil:** todo em madeira, possui cabanas e diversos brinquedos.
- **Piscinas:** parque aquático composto de 01 piscina semi-olímpica com toboágua, 01 piscina redonda com trampolim, 02 piscinas para crianças, 01 piscina para Biribol, 01 piscina térmica.
- **Sauna Masculina:** com os serviços de cabeleireiro, manicure, massagem e pedicure.
- **Sauna Feminina:** com os serviços de massagem.

### **3.2.4 Principais Eventos do Clube para os Associados**

- Baile da Viola Enluarada
- Baile de Debutantes
- Baile dos Anos 60
- Boates
- Carnaval
- Dia das Avós
- Dia das Mães
- Dia dos Pais
- Fest Bol
- Fest Verão
- Festa da Amizade
- Festa da Criança
- Festa da Páscoa
- Festa Junina
- Noite nos Bosques
- Olimpíadas do Santa Mônica
- Reveillon

### **3.3 ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA**

#### **3.3.1 Estrutura Administrativa do Santa Mônica**

O Santa Mônica é administrado por um colegiado, eleito por seus associados a cada 3 anos. Este colegiado é formado por associados, que se dispõe a colaborar espontaneamente com o Clube, tendo a seguinte composição.

- Conselho Diretor: 25 Diretorias
- Conselho Deliberativo: 40 Conselheiros efetivos e 10 suplentes
- Conselho Fiscal: 5 Conselheiros efetivos e 3 suplentes
- Departamento Feminino (esposas de Conselheiros e Diretores)

De acordo com o Estatuto do Clube, as atribuições do Presidente, Vice-Presidente e Diretores são as seguintes:

Compete ao Presidente do SMCC:

- I- representar oficialmente o SMCC, em Juízo ou fora dele;
- II- cumprir e fazer cumprir o Estatuto, o Regimento Interno, as normas e Resoluções do SMCC e a legislação pertinente;
- III- convocar e presidir reuniões ordinárias e extraordinárias do Conselho Diretor;
- IV- convocar e instalar Assembléia Geral Ordinária, nos termos do Inciso I do Art. 51 deste Estatuto;

- V- convocar, instalar e presidir Assembléias Gerais Ordinárias, nos termos do Inciso II do Art. 51 deste Estatuto;
- VI- convocar Assembléias Gerais Extraordinárias e presidi-las, nos termos do Inciso III do Art. 51 deste Estatuto, exceto quando a Assembléia Extraordinária for para tratar de denúncia contra o Conselho Diretor;
- VII- propor aos Presidentes dos Conselhos Deliberativo ou Fiscal a convocação dos respectivos Conselhos, por justificado e comprovado interesse do SMCC. Desatendida a proposta e decorrido o prazo de dez dias, o Presidente fará a convocação do Conselho como prevêm os Artigos 61 e 77, § 3º e, compulsoriamente, participará da reunião sem direito a voto;
- VIII- administrar, superintender, fiscalizar ou intervir diretamente em qualquer setor do SMCC, para salvaguarda de superiores interesses do Clube, de seu patrimônio e do quadro social;
- IX- mandar expedir e assinar correspondência oficial e, juntamente com o Diretor Secretário, assinar os títulos honorários, honrarias e distinções conferidas na forma estatutária;
- X- assinar juntamente com os Diretores Secretário e Financeiro os Títulos Patrimoniais;
- XI- assinar conjuntamente com o Diretor Financeiro os cheques, ordens de pagamentos e títulos que representem obrigações financeiras do Clube;

- XII- submeter, em tempo hábil e anualmente à aprovação da Assembléia Geral a prestação de contas do Conselho Diretor, relativa ao exercício findo, na forma dos dispositivos estatutários;
- XIII- assinar cédulas de identidade social;
- XIV- votar, somente no caso de empate, nas decisões do Conselho Diretor;
- XV- delegar poderes, desde que não contrariem normas estatutárias;
- XVI- definir estratégias para o desenvolvimento das atividades de cada Diretoria, assim como coordenar e supervisionar as respectivas ações, fazendo com que, através de planos, metas e cronogramas, venham a ser obtidos resultados eficazes e econômicos na administração.

Compete ao Vice-Presidente assistir, assessorar e auxiliar o Presidente em suas funções e substituí-lo em suas faltas ou impedimentos; e cumprir mandato restante, em caso de impedimento definitivo, renúncia, destituição ou morte.

Compete a cada um e a todos os diretores:

- I- cumprir, e zelar pelo cumprimento das Leis, do Estatuto do SMCC, de seu Regimento Interno, das Normas e Resoluções baixadas pelo Conselho Diretor;
- II- respeitar e cumprir o Plano Diretor de Desenvolvimento do SMCC, em vigor;
- III- promover atividades sociais, artísticas, desportivas, culturais, cívicas, intelectuais, e turísticas, nas respectivas áreas de atuação; e outras de interesse do Clube;
- IV- ater-se aos orçamentos e Planos de Obras do SMCC;

- V- cumprir, e fazer cumprir, decisões de Assembléia Geral, dos Conselhos Deliberativo, Diretor e Fiscal;
- VI- desenvolver as atividades de sua área em consonância com as diretrizes emanadas da Presidência e do Conselho Diretor;
- VII- manter coesão de equipe com os demais membros do Conselho Diretor, para consecução do objetivo comum do SMCC;
- VIII- desempenhar com eficiência e exatidão as atribuições de sua Diretoria;
- IX- manter perfeito entrosamento com a administração geral do SMCC, e com seus pares de Diretoria;
- X- assinar, em conjunto com o Presidente do SMCC, correspondência externa relativa à sua área de atuação;
- XI- oferecer subsídios para a elaboração ou alteração do Estatuto, do Regimento Interno ou de Resoluções do Clube;
- XII- fornecer subsídios, em sua área de atuação, para a elaboração e eventual alteração do Plano de Obras;
- XIII- elaborar, anualmente, o Planejamento Operacional de Atividades de sua área, com adequação de receita e despesa orçamentárias;
- XIV- autorizar a realização de despesas orçamentárias com disponibilidade financeira;
- XV- propor à aprovação do Conselho Diretor angariação de receitas, para equilibrar despesas de sua área;
- XVI- elaborar relatórios e prestação de contas usuais, no âmbito de suas atribuições, submetendo-os à aprovação do Conselho Diretor;

XVII- sugerir e opinar ao Diretor responsável pela área de Recursos Humanos sobre admissão ou dispensa de pessoal, em seu setor de atuação;

XVIII- representar o SMCC, quando designado pelo Presidente.

O Clube conta com uma infra-estrutura administrativa composta por Gerentes, Supervisores, Coordenadores e um quadro de pessoal de mais de 300 funcionários.

### **9 Gerências:**

- Administrativa
- Recursos Humanos
- Esportes
- Financeira
- Geral
- Secretaria
- Informática
- Engenharia
- Ecologia

### **3.4 SITUAÇÃO ATUAL DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE**

Para a elaboração da proposta de implementação dos requisitos da Norma ISO 9000 é necessário conhecer o estágio atual de desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade do Clube no que concerne à Norma. Para a realização deste diagnóstico, foi contatado o Gerente Geral do Santa Mônica Clube de Campo para obtenção de informações.

Com esse objetivo, foram destacados os principais itens da Norma que se aplicam a uma Instituição prestadora de Serviços de lazer. A seguir é apresentada a Situação Atual do Clube no que se refere a esses itens:

- Política da Qualidade

O Santa Mônica não tem definida uma “Política da Qualidade”, porém, o Clube possui a Descrição de Negócio de cada Departamento.

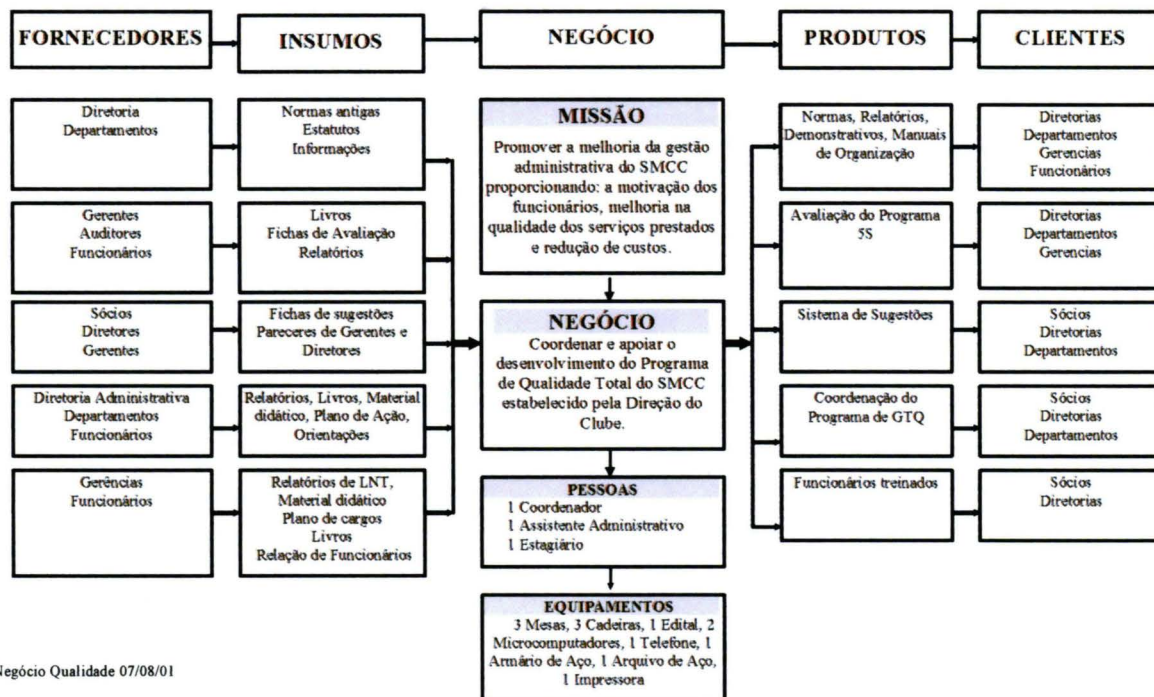
Dois exemplos de Descrição de Negócio (Departamento de Qualidade e Departamento de Administração) seguem abaixo:



## PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL



### Departamento de Qualidade



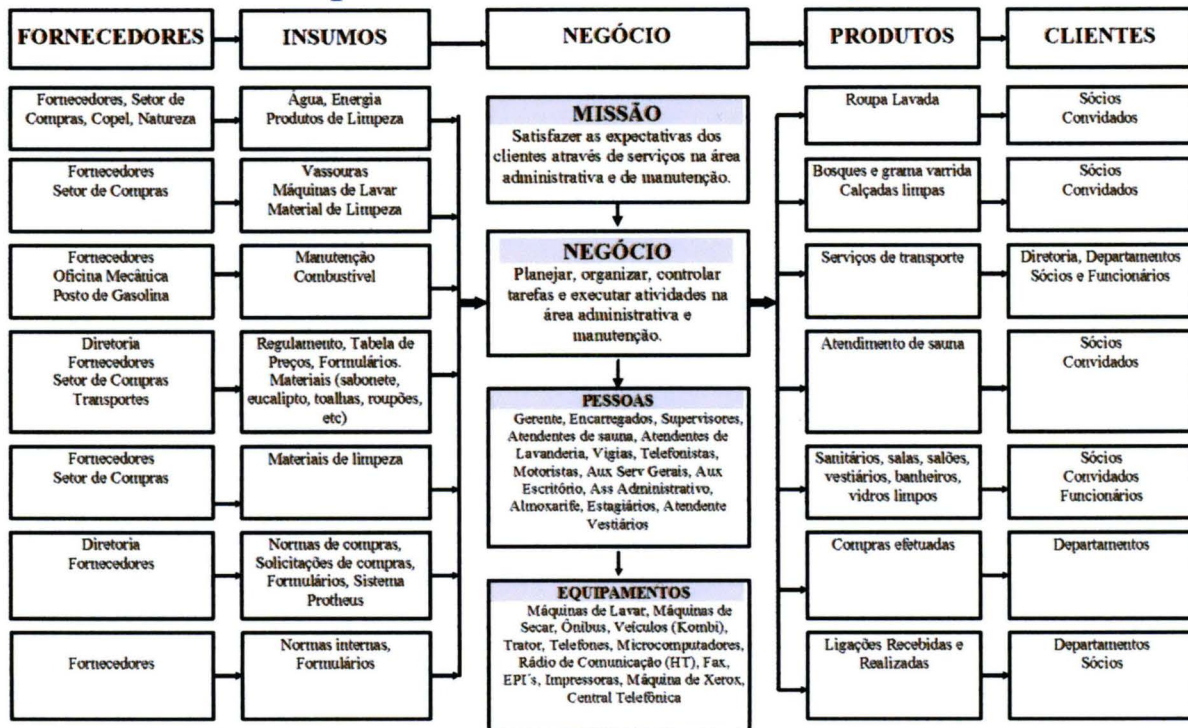
Negócio Qualidade 07/08/01



# PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL



## Departamento de Administração



- **Objetivos da Qualidade**

Em relação aos Objetivos do Clube, não há indícios para o ano de 2004 de definição de Metas específicas.

- **Responsabilidade e Autoridade**

O Clube possui Organograma e Estatutos formais que definem claramente as relações de autoridade da Instituição. As responsabilidades de cada Cargo também estão formalmente definidas e documentadas pelo Departamento de Recursos Humanos. Seguem abaixo dois exemplos de Descrições de Atribuições de Cargos Gerenciais (Gerência Geral e Recursos Humanos) do Clube.



## GERÊNCIA GERAL - ATRIBUIÇÕES

1. Assessorar o Presidente, o Vice-presidente e os Diretores de Sauna, Segurança, Serviço e Social nos assuntos solicitados;
2. Coordenar as reuniões gerenciais, objetivando propor metas que venham ao encontro das necessidades do quadro associativo do SMCC;
3. Repassar para os Gerentes as orientações recebidas do Conselho Diretor;
4. Elaborar junto com os Gerentes de Departamentos e Setores ligados à Gerência Geral Planos de Ações objetivando metas de melhorias para o SMCC;
5. Verificar junto aos Gerentes de Departamentos a realização dos Planos de Ação e os resultados alcançados em relação às metas;
6. Propor e coordenar a execução de planos de defesa das instalações e de trânsito de veículos;
7. Elaborar relatórios gerenciais para ser encaminhado para apreciação da Diretoria;
8. Propor política de procedimentos em conjunto com os Gerentes de Departamentos e Setores ligados à Gerência Geral para serem aprovadas pela Diretoria;
9. Identificar junto aos Gerentes de Departamentos oportunidades de melhorias dos serviços;
10. Propor admissão e demissão de pessoal submetendo-as à ratificação da Diretoria;
11. Participar de Comissão quando designado pela Diretoria;
12. Programar, distribuir e coordenar as atividades do Setor de Sauna Masculina e Sauna Feminina, Setor de Segurança, Serviços e Social;
13. Programar em conjunto com Gerente de RH, Gerentes de Departamentos e Supervisores dos Setores ligados à Gerência Geral os horários de funcionamento do Clube de acordo com o decidido pela Diretoria;
14. Representar o SMCC a pedido da Diretoria;
15. Analisar a programação anual de férias em conjunto com o Gerente de RH;
16. Providenciar e acompanhar os contratos com os comodatários de restaurantes e lanchonetes;
17. Propor medidas ao Diretor de Serviço e comodatários que resultem na redução de custos e preços;
18. Propor medidas ao Diretor Social no tocante a decoração nos eventos;

19. Propor medidas ao Diretor de Sauna no tocante ao funcionamento dos Setores de Sauna Masculina e Feminina;
20. Identificar as atividades do Clube e elaborar a programação semanal dos eventos, encaminhando-as para os Departamentos;
21. Identificar riscos potenciais aos sócios e aos funcionários e tomar medidas preventivas, realizando campanhas de esclarecimento e conscientização e outras que se fizerem necessárias;
22. Executar as atribuições comuns a todas as Gerências, descritas na última página deste MANUAL e
23. Exercer outras atividades correlatas.

**GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS - ATRIBUIÇÕES**

1. Assessorar o Presidente, o Vice-presidente e o Diretor Administrativo e Médico;
2. Orientar e coordenar os procedimentos administrativos, relacionados com admissão e dispensa de pessoal efetivo, temporário e estagiário, folha de pagamento, frequência de pessoal, benefício, periculosidade, insalubridade, férias, horas extras, penalidade, avaliação de desempenho, treinamentos e estágios, tratamentos médicos, berçário, encargos sociais (INSS, IR,FGTS,PIS,ISS e outros), anotações e atualizações de Carteira de Trabalho e Ficha Funcional, Relação Anual de Informações Salariais – RAIS, CAGED, licenças (acidente de trabalho, saúde, maternidade, etc), declaração de rendimentos anuais, CIPA (aspectos legais e reuniões) e outros correlatos;
3. Rever e atualizar periodicamente o plano de Cargos e Salários de acordo com a política salarial, com o mercado de trabalho e com as necessidades estruturais do SMCC, submetendo-o à avaliação do Diretor Administrativo;
4. Adequar os benefícios aos funcionários do SMCC, conforme recursos financeiros disponíveis;
5. Analisar as necessidades apontadas nas avaliações de desempenhos, pelos diversos departamentos, programar e fiscalizar o atendimento;
6. Programar e dar apoio às necessidades de assistência médica identificadas com base nos riscos potenciais apresentados (PPRA – PCMSO), nas dependências do SMCC, subsidiados pelo Departamento Administrativo; na prática de esportes, subsidiados pelo Departamento de Esportes e em funcionário que seja acometido de mal súbito, nas dependências do SMCC;
7. Manter-se atualizado sobre a legislação trabalhista e fazer cumprir os seus princípios e regras;
8. Providenciar e administrar os contratos de pessoal temporário e estagiários;
9. Atender as eventuais reclamações trabalhistas, providenciando a documentação necessária para instruir a defesa e atuando como preposto, quando convocado;
10. Coordenar as atividades de treinamento, conforme a programação anual do Clube;
11. Atender aos chamamentos/determinações emanados do Ministério Público do Trabalho referentes a política do Governo em relação a menores, deficientes e outros;
12. Orientar e apoiar os vários Departamentos quanto às políticas de Recursos Humanos estabelecidas pela Diretoria do Clube;
13. Executar as atribuições comuns a todas as Gerências, descritas na última página deste MANUAL e
14. Exercer outras atividades correlatas.

- Recursos Humanos

Em relação à Área de Recursos Humanos, especificamente sobre treinamentos: A programação de treinamentos é realizada através de LNT – Levantamento de Necessidade de Treinamento e Registrado em formulário de Presença em Eventos. Existem avaliações de treinamentos internos e externos. Os formulários de avaliações de treinamentos estão incluídos no Anexo 1.

- Representante da Administração

O Representante da Administração nos assuntos relativos à Qualidade e normas é o Coordenador da Qualidade, cujas atribuições estão definidas na descrição incluída no Anexo 2.


- Sistema da Qualidade

Quanto a Generalidades do Sistema da Qualidade, existem Descrições de Negócio para cada Gerência e Procedimentos Operacional Padrão. Não foram encontrados documentos que registrem o fluxo de execução dos Processos do Clube. Também não foi identificado o Manual da Qualidade.

- Controle de Documentos e Dados

Em relação ao Controle e Registro de Documentos, existe um Procedimento Operacional Padrão para a elaboração de documentos que informa como elaborar, aprovar, registrar e catalogar os documentos do Sistema de Gestão da Qualidade.

Segue abaixo o Procedimento Operacional Padrão:


	<b>PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO</b>	POP Nº: 05 Data de emissão: 20/10/04 Nº revisão: 01 Nº página: 10 P:1/Qualidade/Popa/Adm/Institucional/Qualidade
	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO ESCRITÓRIO DA QUALIDADE</b>	
<b>TAREFA: Elaboração de POP</b>		
<b>EXECUTANTE:</b> Coordenador da Qualidade e Elaborador de POP		
<b>RESULTADOS ESPERADOS:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar e controlar os POP's utilizados no Clube.</li> </ul>		
<b>MATERIAIS NECESSÁRIOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulário Modelo POP</li> <li>• Caneta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microcomputador</li> </ul>	
<b>ATIVIDADES FUNDAMENTAIS:</b>		
<p><b>Do Elaborador do POP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar ao Coordenador da Qualidade modelo de formulário para elaboração de Procedimento Operacional Padrão - POP.</li> <li>• Descrever o título da tarefa a ser executada.</li> <li>• Identificar o executante da tarefa a ser executada.</li> <li>• Descrever os resultados esperados com a utilização do POP.</li> <li>• Identificar os materiais necessários para a execução da tarefa.</li> <li>• Descrever as atividades fundamentais na execução da tarefa, descrever passo a passo o que deve ser executado.</li> <li>• Descrever os cuidados necessários na execução da tarefa.</li> <li>• Descrever as Ações de Não conformidade, o que fazer se algo acontecer errado.</li> <li>• Relacionar os anexos: documentos, formulários e tabelas que são necessários para execução da tarefa.</li> <li>• Após elaborar o POP digitar e encaminhar para análise do Escritório da Qualidade.</li> </ul> <p><b>Do Coordenador da Qualidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar análise do POP e solicitar alterações se forem necessárias.</li> <li>• Numerar e cadastrar o POP no Índice de Procedimentos.</li> <li>• Encaminhar o POP para aprovação da Gerência da Área.</li> <li>• Após aprovação arquivar o original e encaminhar cópia para o elaborador.</li> </ul>		
<b>CUIDADOS:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar no Índice a numeração de sequência.</li> </ul>		
<b>AÇÕES DE NÃO CONFORMIDADE:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>		
<b>ANEXOS:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de POP.</li> </ul>		
<b>APROVAÇÕES:</b>		
_____	_____	_____
	Coordenador Qualidade	Gerente Administrativo

- Avaliação de Fornecedores

Quanto à Avaliação de Fornecedores de Materiais e Serviços, o clube possui cadastro de fornecedores e materiais informatizado. Não foram identificados formalmente critérios de avaliação de fornecedores (prazo de entrega, preço, qualidade). Também não foi identificado sistema formal de avaliação de Serviços prestados por terceiros ao Clube.

- Dados para Aquisições

Os dados para aquisições de materiais e serviços são transmitidos ao setor de compras através de formulário formal para a solicitação de compras. O modelo de formulário já utilizado pelo clube segue abaixo:

SOLICITAÇÃO DE COMPRAS				
		DIRETORIA: ADMINISTRATIVA		NÚMERO:
		C. DE CUSTO:		DATA DA SOLICITAÇÃO:
		01.06		24/01/02 DATA DA NECESSIDADE:
BEM OU SERVIÇO				
ITEM	QTDE	UN	ESPECIFICAÇÃO	VERBA
01	01		Cartucho para Impressora HP 51645A	31111009
02				
03				
04				
05				
OBS:				
ALMOXARIFADO			SETOR DE COMPRAS	
ASS:			ASS:	
GERENTE DA ÁREA			DIRETOR DA ÁREA	
ASS:			ASS:	
NOME DO REQUISITANTE:			ASSINATURA DO REQUISITANTE:	
MARY ELISA GUERRA PADILHA				

- Verificação do Produto Adquirido

Quanto à recepção de materiais no almoxarifado e inspeção existe o Procedimento Operacional para recepção de Equipamentos de Proteção Individual, que define como devem ser recebidos estes materiais. Não há indícios, entretanto, de documentação geral para a garantia de qualidade do produto adquirido pelo Clube.

- Segurança no Trabalho

Em relação à Segurança no Trabalho, o Clube possui Procedimento Operacional Padrão para Segurança no Trabalho e Check List para Inspeção, que está incluído no Anexo 3.

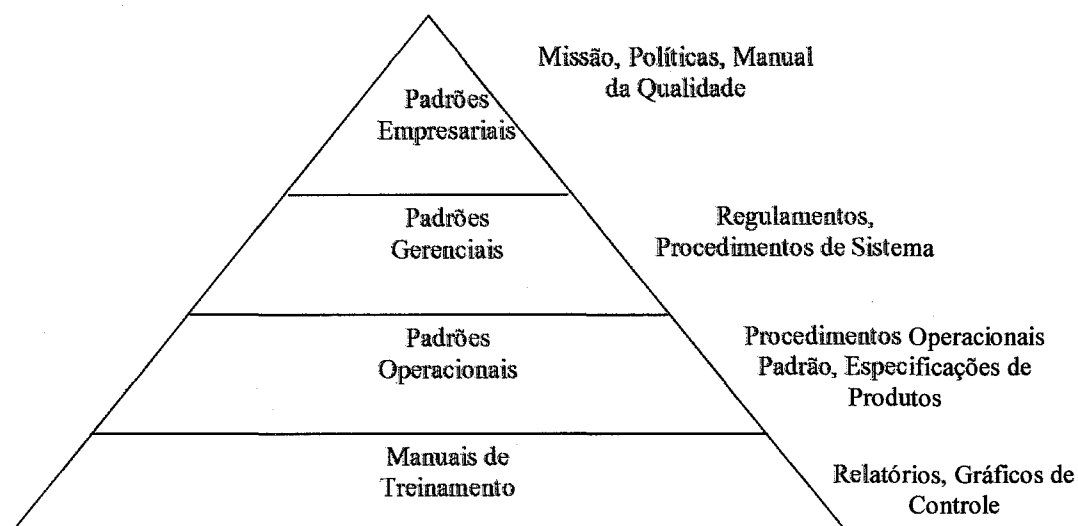
## CAPÍTULO IV - PROPOSTA

### 2.5 MODELO CONCEITUAL

Para a elaboração da Proposta de implementação dos Requisitos recomendados pela Norma é necessária a utilização de um Modelo Conceitual. O Modelo apresentado a seguir é a base teórica para a recomendação dos padrões propostos neste trabalho.

Os sistemas de padronização, em geral, englobam diversos tipos de padrões. O Sistema de Padrões a ser implementado está representado em forma de figura, através de uma pirâmide, representando a hierarquia dos padrões a serem desenvolvidos.

Figura 2– Hierarquia dos Padrões



## **2.6 RECURSOS NECESSÁRIOS**

Para a implementação da Proposta apresentada neste trabalho são necessários os seguintes recursos:

- 01 Coordenador do Programa de Qualidade
- 01 Assistente do Coordenador para atividades operacionais
- 01 Microcomputador com Processador de Texto e Planilha Financeira
- 01 Impressora
- Acesso aos funcionários de todas as áreas do Clube para a realização de Entrevistas para a elaboração dos Padrões.

## **2.7 RECOMENDAÇÕES**

### **2.7.1 Proposta de “Política da Qualidade” para o Santa Mônica**

O Santa Mônica é um Clube de lazer, onde o principal cliente a ser atendido é o Associado. O Associado em geral espera receber do Clube momentos de descontração, lazer, entretenimento e alegria, além da participação em atividades esportivas. Com base nessas premissas foi elaborada a seguinte proposta de Política de Qualidade para a Empresa:

*O SANTA MÔNICA CLUBE DE CAMPO QUER SER RECONHECIDO  
COMO UM CLUBE QUE PROCURA TRAZER AO SEU ASSOCIADO O MÁXIMO  
POSSÍVEL DE SATISFAÇÃO EM SEUS MOMENTOS DE LAZER, OFERECENDO  
ATIVIDADES ESPORTIVAS, CULTURAIS, SOCIAIS E DE ENTRETENIMENTO.*

## **2.7.2 Pontos de Melhoria Identificados no Diagnóstico**

Durante a etapa de diagnóstico da Situação Atual (3.4) foram selecionados os principais itens da Norma aplicáveis a um Clube de Lazer. Para cada um desses itens foi identificada a situação atual do Clube, e nesse tópico serão propostas ações com o intuito de melhorar as condições do Clube em relação aos itens que necessitam maior atenção.

### **a) Manual da Qualidade**

Atualmente o Clube não possui um Manual da Qualidade. Este é o documento de mais alto nível dentro da hierarquia dos padrões. O Manual da Qualidade tem como finalidade descrever o Sistema de Gestão da Qualidade, sendo utilizado permanentemente como referência para implementação e manutenção de Sistemas da Qualidade. O manual da qualidade tem, adicionalmente, o objetivo de padronizar as ações relativas à qualidade, tornando-as independentes dos critérios e experiências de diferentes funcionários. Recomenda-se que o Clube elabore seu Manual da Qualidade descrevendo as principais funções e características do Sistema de Gestão da Qualidade. Será apresentada a seguir uma proposta de Manual da Qualidade para o Santa Mônica Clube de Campo. Salienta-se que esta proposta contém informações de caráter geral devendo ser complementada no momento da implementação.

## a1) Estrutura do Manual da Qualidade

1. INTRODUÇÃO
2. APRESENTAÇÃO DO SANTA MÔNICA CLUBE DE CAMPO
  - 2.1 O PERFIL DA INSTITUIÇÃO
  - 2.2 AS FORÇAS DO SANTA MÔNICA
3. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
  - 3.1 GENERALIDADES
  - 3.2 ESTRUTURA DO SISTEMA DE QUALIDADE
  - 3.3 ANÁLISE DE CONTRATO
  - 3.4 AQUISIÇÃO
  - 3.5 CONTROLE DE REGISTROS DA QUALIDADE
  - 3.6 AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE
  - 3.7 TREINAMENTO
4. RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO
  - 4.1 COMPROMETIMENTO DA DIREÇÃO
  - 4.2 POLÍTICA DA QUALIDADE
5. TERMOS E ABREVIACÕES
6. ANEXOS
  - 6.1 DESCRIÇÕES DE NEGOCIO

## a2) Desenvolvimento do Manual da Qualidade

### **Item 1. INTRODUÇÃO**

Este Manual retrata o Sistema da Qualidade do Santa Mônica Clube de Campo. As seções deste Manual constituem um conjunto de diretrizes que descrevem a organização do Sistema de Qualidade do Santa Mônica, sendo seu uso e aplicação de caráter obrigatório em todo o âmbito da Instituição.

### **Item 2. APRESENTAÇÃO DO SANTA MÔNICA CLUBE DE CAMPO**

#### Item 2.1 O PERFIL DA INSTITUIÇÃO

O **Santa Mônica Clube de Campo** é uma sociedade civil com personalidade jurídica, sem fins lucrativos e que tem como objetivo o desenvolvimento de atividades sociais, artísticas, culturais, cívicas, esportivas e de lazer em geral, através de práticas que estimulem o espírito associativo e comunitário e promovam a sadia confraternização entre os sócios.

Sua **fundação**, em **15 de novembro de 1961**, está ligada a liderança de Jofre Cabral e Silva, seu primeiro presidente. Cerca de 1428 pessoas representativas da sociedade curitibana que firmaram a ata de fundação, as quais constituem hoje os sócios Jubileus (fundadores).

O Santa Mônica é uma grande família onde a Diretoria, Gerentes e funcionários trabalham juntos para garantir a satisfação total de seus associados.

#### Item 2.2 AS FORÇAS DO SANTA MÔNICA

##### Item 2.2.1 Missão

“Contribuir para melhoria da qualidade de vida da sociedade, proporcionando condições de lazer e bem estar físico e mental, dentro das normas do clube e compatíveis com as necessidades dos sócios”.

##### Item 2.2.2 Estrutura Física

Inicialmente numa área de 19 alqueires, após algumas aquisições possui hoje área de 72 alqueires tornando-se um dos maiores Clubes da América Latina.

#### Item 2.2.3 Quadro Associativo

Atualmente seu quadro associativo é representado por sócios Jubileus, Proprietários e Dependentes e ultrapassa **50.000 associados**. Comparativamente, estaria entre os 30 maiores municípios do Paraná.

### **Item 3. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE**

#### Item 3.1 GENERALIDADES

O Santa Mônica dispõe de um Sistema da Qualidade estabelecido e documentado nos termos deste manual da qualidade, complementando a relação de documentos necessários para atendimento a cada um dos itens da norma.

#### Item 3.2 ESTRUTURA DO SISTEMA DE QUALIDADE

Os documentos que detalham as operações do sistema da Qualidade são:

- Manual da Qualidade
- Procedimentos de Sistema
- Procedimentos Operacionais Padrão
- Planos de Ação
- Registros da Qualidade

##### Item 3.2.1 Manual da Qualidade

Documento de nível estratégico do sistema da Qualidade, que fornece a política da qualidade e descreve as diretrizes gerais do sistema. O manual da qualidade indica o que o Santa Mônica deve fazer para atingir seus objetivos da Qualidade.

##### Item 3.2.2 Procedimentos de Sistema

Documentos de nível tático que detalham o fluxo de tarefas de cada um dos principais processos do Clube.

##### Item 3.2.3 Procedimentos Operacionais Padrão

Documentos de nível operacional que detalham a execução de operações específicas de processos e são restritos a cada uma das áreas do Santa Mônica.

Os Procedimentos Operacionais Padrão são referenciados em Procedimentos de Sistema e referenciam especificações técnicas como: ABNT, Manuais de Operação de Equipamentos, etc...

##### Item 3.2.3 Planos de Ação

São elaborados para planejamento e execução de ações consideradas importantes para o Clube durante reuniões para análise de problemas e busca de melhoria de resultados.

#### Item 3.2.4 Registros da Qualidade

Os registros são a evidência objetiva da execução das atividades descritas e são arquivados conforme descrito em Procedimento de Sistema.

### Item 3.3 ANÁLISE DE CONTRATO

#### Item 3.3.1 Generalidades

O Santa Mônica estabelece e mantém procedimento documentado para análise crítica de contrato e para a coordenação destas atividades a fim de assegurar que os requisitos dos produtos ou serviços adquiridos sejam claramente compreendidos e que possam ser corretamente atendidos.

#### Item 3.3.2 Análise Crítica

Na análise crítica de contrato, realizada sistematicamente pelo Setor de Compras, são observados os seguintes fatores:

- Viabilidade técnica (capacitação dos funcionários, atendimento às especificações, equipamentos necessários, capacidade de atendimento/estrutura logística necessária, requisitos de qualidade, custo e prazo).
- Documentação necessária
- Viabilidade econômica e financeira

#### Item 3.3.3 Emenda a um contrato

As alterações das condições acordadas podem ser originadas pelo Santa Mônica ou pelo Fornecedor. Quando o Fornecedor origina as alterações, estas são formalizada junto ao setor envolvido e quando a alteração origina-se no Santa Mônica, o fornecedor é consultado e formaliza-se a aceitação. Em ambos os casos, efetua-se uma análise da implicação das mudanças antes da sua aceitação. Todas as áreas envolvidas são comunicadas da emenda e da necessidade da substituição de documentos, se necessário.

Quando a alteração é complexa, é formalizado um aditivo ao contrato inicial. Neste caso a divisão comercial comunica todas as áreas envolvidas e substitui documentos, se necessário.

#### Item 3.3.4 Registros

Para cada análise crítica é feito um registro, conforme o POP – Análise Crítica de Contrato.

#### Item 3.4 AQUISIÇÃO

##### Item 3.4.1 Generalidades

O Santa Mônica estabelece e mantém procedimentos documentados para assegurar que todos os produtos críticos adquiridos estão em conformidade com os requisitos especificados.

##### Item 3.4.2 Avaliação de subcontratados

A Diretoria de Engenharia e a Área de Compras avaliam seus subcontratados segundo critérios específicos para o tipo de contratação, conforme descrito em documento pertinente.

O processo de Avaliação de subcontratados abrange avaliação para execução de serviços, baseados na capacidade de atendimento aos requisitos da qualidade, prazo de entrega, etc. Esse processo está subdividido em avaliação inicial e avaliação periódica, conforme previsto em documentos específicos.

O Santa Mônica possui lista de fornecedores aceitáveis para materiais e equipamentos adquiridos e lista de subcontratados qualificados para execução de serviços. São qualificados todos os fornecedores e produtos críticos.

##### Item 3.4.3 Dados para Aquisição

Como parte do processo de aquisição de bens, materiais e serviços faz-se uma análise crítica para comprovar a correta especificação do pedido, e o nível de detalhamento de critérios de inspeção e outras exigências técnicas necessárias.

Para subcontratação de serviços, procedimento específico detalha as condições necessárias a serem analisadas e formalizadas para execução do serviço desejado, de forma a garantir um correto funcionamento do mesmo.

#### Item 3.5 CONTROLE DE REGISTROS DA QUALIDADE

É estabelecido procedimento documentado para assegurar o

tratamento adequado aos registros da qualidade, visando demonstrar a efetiva operação do sistema da qualidade do Santa Mônica.

Os Registros da Qualidade referem-se às evidências objetivas que mostram:

- Como os materiais e serviços estão em conformidade com os requisitos especificados
- Os desvios e ações corretivas providenciadas
- A rastreabilidade dos fatos
- O desempenho dos subcontratados

Todos os registros da qualidade são mantidos em instalações que fornecem condições ambientais adequadas para prevenir danos, deterioração ou perda.

Os registros da qualidade são completos, legíveis, assinados, datados e aprovados por pessoas autorizadas explicitando a finalidade a que se destinam.

Quando necessário, os procedimentos ad qualidade e procedimentos operacionais referenciam os registros envolvidos com a atividade descrita, indicando o local e tempo de guarda dos mesmos.

Quando o serviço executado for subcontratado, o gerente de contrato encarrega-se de verificar o controle e disponibilização dos registros necessários, conforme previsto em contrato com o subcontratado.

Nos casos em que o cliente solicita acompanhamento dos registros por tempo definido, o gerente de contrato também providencia a disponibilização dos dados.

### Item 3.6 AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE

Cabe ao Departamento de Qualidade a responsabilidade pela definição do programa de auditorias internas da qualidade, pela seleção e designação de auditores, assim como pela coordenação da execução das auditorias.

Através de procedimento específico, o Santa Mônica planeja a implementação das auditorias da qualidade e elabora um cronograma de auditorias internas da qualidade. Este planejamento determina a realização de auditorias de acordo com a

evolução da implementação do sistema da qualidade na área a ser auditada. Também utilizamos uma sistemática para controle e adoção de ações corretivas necessárias em cada auditoria.

Objetivos das auditorias:

- Verificar se as atividades da qualidade e respectivos resultados estão em conformidade com os procedimentos estabelecidos;
- Assegurar a eficácia do sistema da qualidade em consonância com os requisitos da qualidade definidos.

Para execução do cronograma de auditoria, o Santa Mônica forma periodicamente auditores internos, atendendo aos requisitos descritos em instrução de trabalho específica.

As auditorias são realizadas com base em planejamento e procedimentos específicos, por auditores internos, que não pertençam aos setores auditados. Os resultados das auditorias são registrados em relatório específico distribuído para os envolvidos. São efetuadas atividades de acompanhamento de auditorias, as quais verificam e registram a implementação e eficácia das ações corretivas tomadas.

### Item 3.7 TREINAMENTO

As necessidades de treinamento e desenvolvimento de pessoal, em todos os níveis da empresa, são identificadas, analisadas e programadas em plano periódico de treinamento e desenvolvimento.

Cada área identifica os requisitos necessários para qualificação de cada função relacionada à qualidade, classificando-os como capacitação por :

- Instrução
- Treinamento e/ou experiência requerida

O treinamento é provido de forma a capacitar o corpo funcional para que a qualidade dos serviços seja atingida e mantida em conformidade com os requisitos aplicáveis. Este treinamento abrange treinamento nas instalações do Santa Mônica ou externos, de técnicas de qualidade, técnicas específicas para execução e verificação das atividades produtivas.

Também se aplica ao treinamento, a implementação dos documentos do sistema da qualidade, ministrados por facilitadores e chefias.

São mantidos registros apropriados dos treinamentos executados.

Obs.: Deverão ser desenvolvidos instrumentos de controle de treinamentos.

#### **Item 4. RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO**

##### Item 4.1 COMPROMETIMENTO DA DIREÇÃO

É fundamental que a direção do Clube esteja formalmente comprometida com a Política e os Objetivos da Qualidade definidos.

É também determinante para o sucesso do Sistema de Gestão da Qualidade o apoio da Alta Direção do Clube.

##### Item 4.2 POLÍTICA DA QUALIDADE

A Política da Qualidade deve ser estabelecida em harmonia com o planejamento estratégico da empresa e com as expectativas e necessidades de nossos clientes. Sua divulgação e execução é responsabilidade direta das gerências, sendo ponto fundamental de avaliação nas reuniões de análise crítica do sistema da qualidade. A divulgação desta política é feita através de :

- Exposição da política nos locais de trabalho (quadros e murais);
- Reuniões informais com os gerentes, funcionários e outros responsáveis de forma a assegurar sua compreensão e desdobramento em atividades específicas;
- Outros meios definidos pela divisão da qualidade,

**Item 5. TERMOS E ABREVIACÕES**

Inserir nesta parte do Manual os termos e abreviações utilizados.

**Item 6. ANEXOS**

Item 6.1 DESCRIÇÕES DE NEGÓCIO

Anexar nesta parte do Manual as Descrições de Negócio dos Departamentos.

#### b) Documentação dos Principais Processos do Clube

Recomenda-se que o Santa Mônica utilize o modelo sugerido de Procedimento de Sistema (4.3.5- Item b) para a documentação de seus processos principais, visto que a norma exige que estes processos estejam devidamente registrados e possam ser facilmente acessados pelos colaboradores que o executam. No item 4.3.4 serão identificados os principais processos do Clube, para os quais deverão ser elaborados os Padrões de Sistema.

#### c) Implementação de Sistema para Avaliação de Fornecedores

Recomenda-se que o Clube procure formalizar o cadastro e a forma de avaliação de fornecedores. Também devem ser documentados os critérios e especificações dos materiais a serem adquiridos pelo Clube. Detalhes sobre o Sistema para Avaliação estão descritos no Manual da Qualidade

#### d) Inspeção de Recebimento

Recomenda-se que o Santa Mônica documente as instruções para a realização de recebimento de materiais no Almoxarifado e como realizar a inspeção da qualidade do material.

#### e) Controle de Registros

Conforme citado no Manual da Qualidade, o Controle de Registro é peça fundamental para o bom funcionamento do Sistema da Qualidade. Maiores detalhes sobre a implementação do Controle de Registros estão descritos no Manual da Qualidade.



Mônica. Este é o produto entregue ao cliente, que pode ser medido via pesquisa de satisfação e medição dos índices de reclamação. De posse dessas informações a Direção do Clube pode rever seu Plano Estratégico e definir novas metas para garantir a Qualidade do seu Produto e a Satisfação do Cliente. A norma indica ainda a utilização do método PDCA para o Gerenciamento dos processos. Este método pode ser aplicado aos processos do Santa Mônica Clube de Campo para a melhoria e posteriormente para a manutenção dos Resultados. Resumidamente, a norma descreve o PDCA da seguinte forma:

Plan (Planejar) : estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização;

Do (Executar) : implementar os processos;

Check (Checar) : monitorar e medir processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto e relatar os resultados

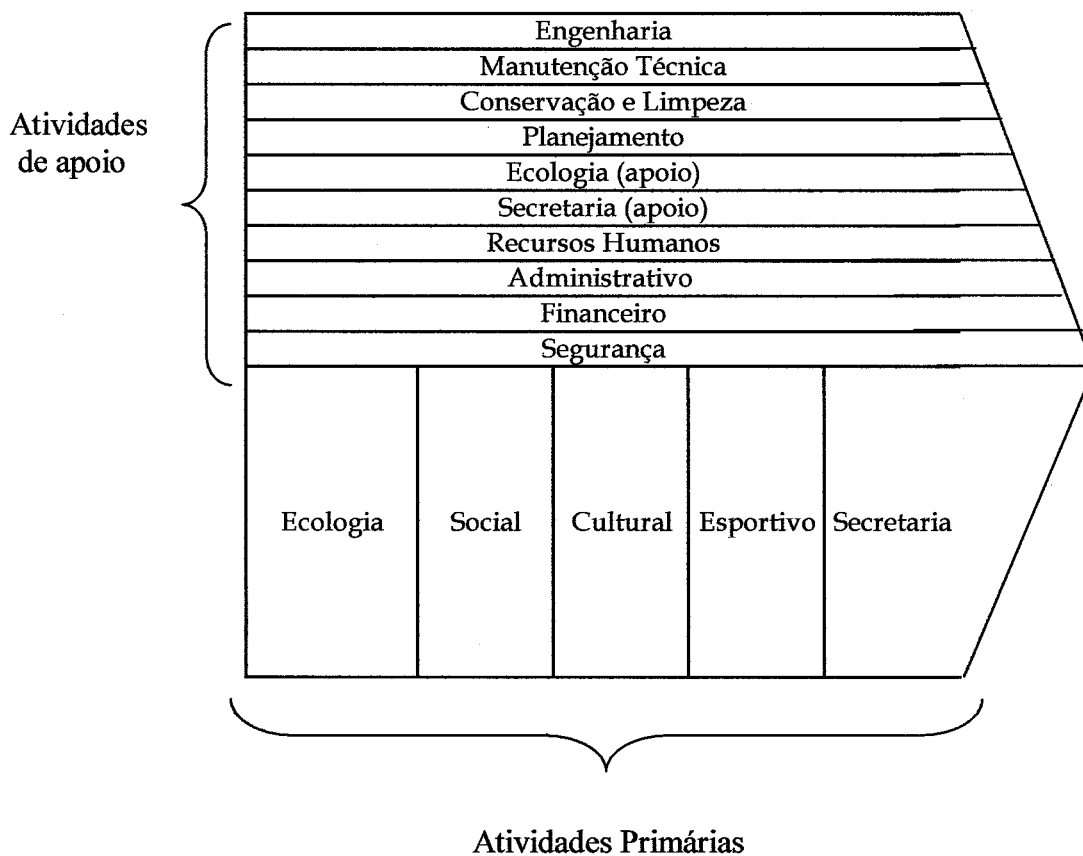
Act (Agir) : executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.

Torna-se necessário, portanto, para a implementação do Sistema de Qualidade sugerido pela Norma, o conhecimento dos processos principais do Santa Mônica Clube de Campo, assunto a ser discutido no próximo tópico.

#### **2.7.4 Principais Processos do Santa Mônica**

A figura abaixo ilustra de maneira geral como estão organizadas as principais atividades no Santa Mônica Clube de Campo:

Figura 4 – Principais Atividades do Santa Mônica



Para cada uma das atividades primárias da figura acima foram identificados os principais processos:

a) Secretaria

- Admissão de Associados
- Cadastro da situação dos Associados
- Cobrança de Mensalidades
- Vendas de Convites (para convidados)
- Vendas de Mesas para bailes

- Cobrança de serviços (natação, academia, colônia de férias,...)

#### b) Social

- Definição do calendário anual de eventos
- Contratação de Bandas de Música
- Definição da estrutura do evento
- Organização e decoração dos locais para eventos
- Contratação de Recepcionistas (eventual)
- Aquisição de materiais para eventos

#### c) Cultural

- Divulgação de Eventos do Clube
- Organização de Exposições (modelismo, artesanato, artes plásticas, fotografias)
- Organização de Concursos (contos, redação)
- Organização de Cursos (vinhos, churrasco, bolas de natal, origami)
- Organização das oficinas culturais
- Organização de festas temáticas (Junina, Criança, Natal,...)

#### d) Esportivo

- Organização de Jogos e Olimpíadas do Santa Mônica
- Organização de torneios e campeonatos internos e externos nas diversas modalidades esportivas

- Elaboração de Rankings
- Organização da Colônia de Férias
- Preparação de Cursos de dança de salão, mergulho
- Contratação de Professores para Atividades Esportivas
- Organização de eventos especiais (Fest Verão, Festival de Inverno, Viva Primavera)
- Organização de atividades como aulas de natação e hidroginástica na piscina aquecida
- Organização de atividades recreativas aquáticas durante a temporada de verão nas piscinas externas

#### e) Ecologia e Paisagismo

- Manutenção de grama, jardins e bosques
- Produção de Mudas Ornamentais
- Produção de Mudas de Hortaliças
- Produção de Ervas medicinais
- Produção de cogumelo Shiitake
- Atendimento ao Programa Vida Rural (lotes de produção individual do associado)
- Organização do viveiro de criação de peixes para distribuição nos lagos do patos e azul

Para atendimento à Norma é recomendável que o Clube documente seus processos principais, utilizando o modelo sugerido de Procedimento de Sistema no item 4.3.5. A título de exemplo segue abaixo uma proposta de mapeamento do processo “Organização de Baile” utilizando o diagrama de flotilhas.

Figura 5 - PROCESSO – ORGANIZAÇÃO DE BAILE



## 2.7.5 Modelos de Documentos Aplicáveis à Norma

Uma das etapas fundamentais para a implementação dos requisitos exigidos pela Norma é a documentação de atividades, processos principais, planos de ação e relatórios de não-conformidade. Por este motivo, nesse tópico serão apresentados modelos para esses documentos a serem utilizados no Santa Mônica.

### a) PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

- O que é ?

O Procedimento Operacional Padrão (POP) é o documento que apresenta o planejamento de uma tarefa, permitindo visualizar os “principais passos” para a realização de uma tarefa.


- Por que é feito ?

O Procedimento Operacional Padrão é necessário para garantir que as tarefas sejam executadas da mesma maneira por diversas pessoas diferentes. Esta maneira é considerada a forma mais adequada de executar a tarefa em questão.

- Quem utiliza ?

Todos os funcionários que realizam a tarefa padronizada devem ser treinados no Padrão e utilizá-lo sempre que houver dúvida na execução da tarefa.

Segue abaixo um modelo de Procedimento Operacional Padrão comentado.

	<b>PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO</b>			Data da Revisão: <i>Data da entrevista</i>
	Número: <b>POP-00X</b>	Localizador:	Revisão: <b>0</b>	Folha: <b>63/X</b>
Título: <i>CAIXA ALTA E NEGRITO</i>				
Descrição da Revisão:  Emissão Inicial		Palavra(s) Chave: <i>OBTER PREFERENCIALMENTE DO TÍTULO E DO OBJETIVO, COLOCAR NO SINGULAR E UTILIZAR O MÁXIMO DE CINCO PALAVRAS</i>		
Elaborador: <i>GESTOR CORPORATIVO DO PROCESSO</i>  Cargo:		Aprovador: <i>DONO CORPORATIVO DO PROCESSO</i>  Cargo:		

## 1 OBJETIVO

*Orientar + “Título” + “Resultados Esperados”*

*Resultados em termos de qualidade intrínseca, custo, entrega e segurança) vinculado ao(s) item(ns) de controle da tarefa, sempre que possível*

## 2 CAMPO DE APLICAÇÃO

*Aplica-se a....*

*Limite de aplicabilidade do padrão, podendo ser: unidade organizacional ou equipe e a coordenação / gerência à qual está vinculada, destacando sempre se é regional ou matriz.*

*Observar necessariamente os agentes do processo*

## 3 CONTEÚDO GERAL

### 3.1 INTRODUÇÃO (OPCIONAL)

*Participou (ram) da elaboração deste padrão.:*

*Campo livre para explicitar as razões (mmmmm) que motivaram a elaboração do padrão (se pertinente) e inclusão dos nomes dos participantes da elaboração do POP*

### 3.2 REFERÊNCIAS (OPCIONAL)

*Deve referir-se a padrões internos de nível superior (POL's e REG's) e documentos externos (normas técnicas e leis, MP, decretos, ..... ) que condicionam a execução do POP.*

### 3.3 DEFINIÇÕES (OPCIONAL)

*Para efeito do presente padrão, aplica(m)-se a(s) seguinte(s) definição(ões):*

*Utilizar definição(ões) que for(em) efetivamente utilizada(s) no padrão.*

*É necessário definir os termos pouco comuns ou que tenham conceito diferente, dependendo da rotina onde é aplicado.*

### 3.4 SÍMBOLOS E ABREVIATURAS (OPCIONAL)

*Utilizar símbolos e abreviaturas que for(em) efetivamente utilizada(s) no padrão.*

*Se este campo não for usado, na primeira vez em que a sigla for usada no texto colocar sua explicação entre parênteses. A partir daí usar somente a sigla.*

## **4 CONTEÚDO ESPECÍFICO**

### **4.1 EXECUTANTE DA TAREFA**

*Inserir o cargo ou ocupação do executante da tarefa. Ex: OSC – Operador de Serviços a Clientes - Analista de Sistemas, etc.*

### **4.2 ITENS DE CONTROLE (OPCIONAL)**

*O item de controle do executante que deve ser utilizado para verificação do cumprimento da meta padrão é o seguinte:*

*Exemplo:*

*Índice de BD's triados no prazo (nome do índice)*

*Número de BD's triados em 2 hs, no período x 100 (fórmula do item de controle)*

*Número total de BD's triados, no período*

*Notas:*

*Periodicidade: mensal, semanal, etc.*

*Fonte de coleta dos dados: relatório XXX do STC*

*Contemplar indicador da tarefa e não do processo*

### **4.3 PRINCIPAIS PASSOS (OBRIGATÓRIO)**

*Descrever os passos críticos, seqüenciais, necessários e suficientes para a correta execução da tarefa.*

*Utilizar verbo no infinitivo para indicar os passos (fonte arial, normal, tamanho 12).*

*Caracterizar bem o início da tarefa (fornecedor e insumo). Se o primeiro passo for o recebimento de algo, este é o insumo da tarefa no PGP. Caracterizar bem o término da tarefa (produto e cliente). O último passo, normalmente, deve explicitar o produto da tarefa no PGP.*

*Usar notas sempre que necessário esclarecer, particularizar um passo (fonte arial, em negrito e tamanho 10).*

*Obs.: "Notas" podem ser utilizadas para registrar os CUIDADOS ESPECIAIS que se deve observar durante a execução da tarefa, imediatamente após o passo onde ele se tornou necessário. (se preferir, utilizar o item específico (4.5) para indicação dos cuidados especiais)*

*Não registrar ações automatizadas como passo. Utilizar notas para registrá-las.*

*O verbo 'aguardar' não configura uma ação, não devendo iniciar um passo. Se estiver aguardando algo no final de um passo, o próximo passo deve identificar o que se estava aguardando e, em seguida, indicar a ação que deve ser realizada.*

#### **4.4 RECURSOS NECESSÁRIOS (OPCIONAL)**

*Exemplo:*

*Microcomputador ligado em rede;*

*Mesa de testes;*

*Acesso a internet;*

*Acesso ao SAP;*

*Impressora;*

*.....*

*Inserir recursos estritamente necessários e contemplar a sua utilização no passo-a-passo.*

#### **4.5 CUIDADOS ESPECIAIS (OPCIONAL)**

*Exemplo:*

*Certificar que todos os dados estão preenchidos corretamente na tela do SAP.*

#### **4.6 DESVIOS E AÇÕES NECESSÁRIAS (OPCIONAL)**

*Colocar neste capítulo tudo aquilo que impeça a realização da tarefa e as respectivas ações corretivas ou providências a serem tomadas pelo executante para retornar à normalidade a sua execução. Se preferir, colocar o desvio existente diretamente sob o passo a ele associado.*

### **5 ANEXOS**

## b) PROCEDIMENTO DE SISTEMA

- O que é ?

O Procedimento de Sistema ou Padrão Gerencial de Processo é o documento que registra o fluxo de execução das tarefas de um processo.

Além disso o Procedimento de Sistema informa quem são os responsáveis pelas tarefas e quais são as tarefas críticas que necessitam de Procedimento Operacional Padrão.

- Por que é feito ?

O Procedimento de Sistema é necessário para garantir que os processos da empresa estejam documentados e que as tarefas estejam sendo executadas na ordem correta e pelas Áreas responsáveis. O Procedimento de Sistema também garante que o conhecimento seja mantido na empresa, independentemente do conhecimento de cada funcionário.



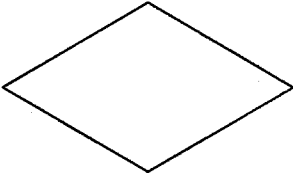

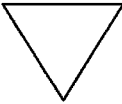
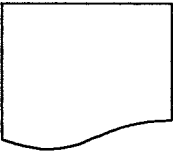

- Quem aprova ?

O Procedimento deve ser aprovado pelo Dono do Processo.


- Quem utiliza ?

Todos os funcionários que participam das tarefas relacionadas ao processo devem conhecer e necessitam ser treinados no Procedimento de Sistema.

O Procedimento de Sistema utiliza o fluxograma para descrever as tarefas pertinentes ao processo. Na tabela abaixo são apresentados os símbolos gráficos para a elaboração de fluxogramas.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	INICIO/FIM
	AÇÃO, TAREFA, OPERAÇÃO
	DECISÃO/VERIFICAÇÃO
	CONECTOR DE FLUXO
	ARQUIVO
	RELATÓRIO/DOCUMENTO
	LINHA DE FLUXO

Segue abaixo o modelo comentado de Procedimento de Sistema

		<b>Procedimento de Sistema</b>		
		<b>PS número:</b> TRPS-001	<b>Revisão</b> 00	<b>Número de Páginas</b> 1/3
<b>Responsável pela Elaboração:</b>		<b>Responsável pela Aprovação / Visto</b>		

**1. PROPÓSITO:**

*Estabelecer a seqüência lógica do realização dos trabalhos necessários para o “Nome do Processo”, visando (ou para) a garantir + resultado esperado*

**2. APLICAÇÃO:**

*Aplica-se a...*

*Limite de aplicabilidade do padrão, podendo ser: unidade organizacional ou equipe e a coordenação / gerência à qual está vinculada, destacando sempre se é regional ou matriz.*

*Observar necessariamente os agentes do processo*

**3. REFERÊNCIAS:**

*Deve referir-se a padrões internos de nível superior (POL's e REG's) e documentos externos (normas técnicas e leis, MP, decretos, .....)*

**4. DOCUMENTOS COMPLEMENTARES:**

*Deve referir-se ao padrões internos de nível inferior (POP's , Registros) mencionados no Procedimento.*

**5. DEFINIÇÕES:**

*Para efeito do presente padrão, aplica(m)-se a(s) seguinte(s) definição(ões):*

*Utilizar definição(ões) que for(em) efetivamente utilizada(s) no padrão.*

*É necessário definir os termos pouco comuns ou que tenham conceito diferente, dependendo da rotina onde é aplicado.*

## 6. PROCEDIMENTOS:

Nº	O QUÊ / QUEM			ONDE	PORQUE	QUANDO	COMO
	<pre> graph TD     Inicio([Início]) --&gt; Processo[ ]     Processo --&gt; Decisão{ }           </pre>						
1							
2							
3							
4							
5							

## 7. REGISTROS

Este documento utiliza os seguintes registros:

<i>Código e nome do Registro</i>	<i>Usuário</i>	<i>Local de armazenamento</i>

## 8. CONTROLE DE REVISÕES

		<i>Descrição</i>	<i>Elaboração</i>	<i>Aprova</i>

## 9. ANEXOS:

Incluir neste campo outros documentos mencionados no Procedimento.





## **CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

O presente trabalho procurou mostrar, de maneira objetiva, qual a situação atual do Sistema de Gestão da Qualidade do Santa Mônica Clube de Campo e quais ações devem ser tomadas para que este Sistema atenda os requisitos exigidos pela Norma ISO 9000.

Pôde-se observar que o Clube possui uma estrutura administrativa bastante avançada e que o Sistema da Qualidade já utiliza vários conceitos e técnicas de Gestão da Qualidade recomendados pela Norma. Apesar disso ainda há espaço para a proposição de melhorias neste Sistema, e esse foi o principal foco do trabalho.

Para uma Instituição de lazer que deseja ser reconhecida pela satisfação dos seus clientes, a adoção dos requisitos recomendados pela Norma ISO 9000 é uma grande oportunidade de garantir que os resultados desejados sejam atingidos. Caso a Diretoria do Clube decida implementar as ações e preparar-se para a certificação, estará dando um grande passo, tanto na melhoria do seu Sistema de Gestão da Qualidade, quanto na credibilidade que será atribuída ao seu nome.

Finalmente, seguir as recomendações deste trabalho, permitirá ao Santa Mônica Clube de Campo realizar grandes avanços rumo à excelência e a máxima satisfação de seus associados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT (Rio de Janeiro, RJ). **Sistemas de gestão da qualidade: Fundamentos e vocabulário**. NBR ISO-9000:2000. Rio de Janeiro, dez.2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT (Rio de Janeiro, RJ). **Sistemas de gestão da qualidade: Requisitos**. NBR ISO 9001:2000. Rio de Janeiro, dez.2000.

BÁEZ, Victor E. , et al. **ISO Série 9000 Auto Avaliação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: FCO, 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: EDG, 1994.

CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Claudia; BJUR, Wesley. **Administração e Qualidade: A Superação dos Desafios**. São Paulo, Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

CUNHA, João C. da. **Modelos de Gestão da Qualidade I**. Curitiba:

UFPR/CNI/SENAI 2001.

CUNHA, João C. da. **Introdução à Gestão da Qualidade e Produtividade**. Curitiba:

UFPR/CNI/SENAI 2001.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle da Qualidade Total: à Maneira Japonesa**. Rio de Janeiro, Campus, 1993.

FONTES ELETRÔNICAS

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL. **ISO 9000**.

Disponível no site : [www.indg.com.br](http://www.indg.com.br).

TOMELIN, Cleomar A. **ISO 9000:2000 Slides**.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1 – FORMULÁRIOS PARA AVALIAÇÃO DE TREINAMENTOS  
INTERNOS E EXTERNOS**

# AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO - EXTERNO

(Preencher com letra de forma)

Nome do treinamento: \_\_\_\_\_

Realização: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ A \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Fonte: \_\_\_\_\_

Treinando: \_\_\_\_\_

1. Quanto ao conteúdo programático, este treinamento foi:

Ótimo       Muito bom       Bom       Regular

Comente sua resposta. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Este treinamento vai ajudá-lo a desempenhar melhor o seu trabalho?

Sim       Não

Comente sua resposta. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. O instrutor é:

Ótimo       Muito bom       Bom       Regular

Comente sua resposta. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Tem algum outro comentário a fazer?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Colombo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

# AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO - INTERNO

(Preencher com letra de forma)

Nome do treinamento: \_\_\_\_\_

Período: De \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ a \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Fonte: \_\_\_\_\_

1. Quanto ao conteúdo programático, este treinamento foi:

Ótimo       Muito bom       Bom       Regular

Comente sua resposta. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Este treinamento vai ajudá-lo a desempenhar melhor o seu trabalho?

Sim       Não

Comente sua resposta. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. O instrutor é:

Ótimo       Muito bom       Bom       Regular

Comente sua resposta. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Tem algum outro comentário a fazer?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO 2 - DESCRIÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES DO COORDENADOR DE  
QUALIDADE**

**Cargo: Coordenador**

**Função: Coordenador do Programa de Qualidade Total e Ouvidoria**

**Unidade: Gerência Administrativa**



**Descrição das tarefas:**

- Supervisionar os trabalhos desenvolvidos pelo Escritório da Qualidade e Ouvidoria;
- Implementar o Programa 5S, procedendo as auditorias do 5S (utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina), tabulando e divulgando resultados;
- Implementar as ações da Ouvidoria, mantendo atualizado o sistema de sugestões dos associados e retornando todas as respostas aos interessados;
- Planejar e ministrar treinamentos como Qualidade no Atendimento ao Sócio, Programa 5S, Auditoria do 5S, Gerenciamento da Qualidade Total, Times de Qualidade, Elaboração de POP's, Integração de Novos Funcionários, Relações Interpessoais, entre outros;
- Coordenar os vários setores do Clube na elaboração do POP (Procedimento Operacional Padrão), solicitando às áreas que mantenham o arquivo atualizado do mesmo;
- Supervisionar as ações dos setores do Clube no que se refere aos itens de controle, organizando os dados de forma a permitir uma visão total das ações desenvolvidas sobre este assunto;
- Planejar e operacionalizar as ações dos Times de Qualidade, com vistas a consecução dos objetivos propostos para cada time;
- Desenvolver ações que visem a uma racionalização de custos em todas as áreas do Clube;
- Elaborar e executar Pesquisas de Satisfação, quando o momento da vida do Clube assim o exigir;
- Prestar atendimento às instâncias superiores, sempre que solicitado;
- Expedir relatórios sobre as ações desenvolvidas pela área;
- Operar microcomputadores, utilizando programas adotados pelo Clube e;
- Executar tarefas correlatas.

**Especificação:**

- 01) Instrução: Superior completo em Administração
- 02) Experiência: 2 (dois) anos
- 03) Conhecimento Específico: Conhecimentos em Programas de Qualidade Total.
- 04) Iniciativa: Moderada. Exige-se iniciativa para coordenar o setor, organizar treinamentos, etc.
- 05) Condições de Trabalho: Confortável. Condições ideais de trabalho.
- 06) Esforço Físico/Mental/Visuais: Moderado. Exige-se concentração e discernimento para realizar as tarefas.
- 07) Contatos Externos/Internos: Mantém contatos frequentes com os Gerentes, subordinados, associados e entidades.
- 08) Resp. por Erros: Pequena. O setor não apresenta possibilidade de grandes prejuízos, mas as responsabilidades pelos erros no setor, são do ocupante do cargo.
- 09) Resp. por Subordinados: Nenhuma. Não exerce supervisão.
- 10) Resp. por Dados Confidenciais: Nenhuma. Não tem acesso a informações sigilosas.
- 11) Resp. por Numerários: Nenhuma. Não manipula dinheiros ou títulos.
- 12) Resp. por Bens da Empresa: Pequena. É responsável indiretamente pelos equipamentos, instalações do setor.
- 13) Resp. pela Segurança: Pequena. O risco de acidentes é mínimo.

**ANEXO 3 – CHECK LIST PARA INSPEÇÃO DE SEGURANÇA**

	<b>CHECK LIST DE INSPEÇÃO DE SEGURANÇA</b>		
<b>Setor/Local inspecionado:</b>	<b>Data:</b>		
<b>Equipamento de proteção individual - EPI</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	
Os funcionários recebem regularmente os EPI's?			
Os funcionários utilizam os EPI's durante o trabalho?			
Os EPI's são guardados adequadamente?			
<b>Máquinas</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	
Os operadores são habilitados?			
As máquinas estão em bom estado?			
As máquinas possuem proteções das partes móveis?			
As máquinas são desligadas para limpeza e lubrificação?			
<b>Ferramentas</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	
As ferramentas estão em bom estado?			
As ferramentas são usadas adequadamente?			
As ferramentas são guardadas em local apropriado?			
<b>Equipamentos de combate a incêndio</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	
Os extintores de incêndio estão em condições de uso e sinalizados?			
Os acessos aos extintores de incêndio estão liberados?			
<b>Arrumação e limpeza</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	
A estocagem de materiais é feita em local apropriado?			
A estocagem de produtos inflamáveis está isolada?			
O piso é limpo regularmente?			
O setor possui latões de lixo?			
As sobras das operações são retiradas regularmente?			
<b>Arranjo físico</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	
Os corredores de circulação estão livres e em condições de uso?			
As mesas estão dispostas com espaços adequados?			
Existem fiações elétricas e cabos pelo chão e/ou corredores?			
Os monitores de vídeo estão com altura adequada?			
As cadeiras de trabalho são ergonômicas?			
<b>Produtos químicos</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	
Os produtos químicos são armazenados adequadamente?			
As sobras das operações são destinadas adequadamente?			
Os funcionários utilizam os EPI's (luvas, óculos, avental e a máscara) no manuseio dos produtos?			
<b>Observações</b>			
<b>Equipe da CIPA responsável pela inspeção</b>			
Nome:	Visto:		
Nome:	Visto:		
Nome:	Visto:		
Nome:	Visto:		