

Universidade Federal do Paraná
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Administração Geral e Aplicada
CEPPAD - Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração

**PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO EM UMA EMPRESA
CORRETORA DE SEGUROS**

Projeto técnico apresentado ao curso de pós-graduação da Universidade Federal do Paraná como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão da Qualidade

Autor: Rasmússen Luís Halles Conceição

Orientadora: Elizangela Camargo

CURITIBA

2008

Sumário

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	3
2.1. MODELO / SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	3
2.2. PARA QUE SERVE UM SGQ?	3
2.3. MODELOS E PROGRAMAS DE SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EXISTENTES HOJE	4
2.3.1. Programa 5S	4
2.3.2. Sistema ISO	7
2.3.3. Qualidade Total	9
3. AMBIENTE DE ESTUDO	12
3.1. A EMPRESA	12
3.2. PRODUTOS E SERVIÇOS	12
4. DIAGNÓSTICO	13
4.1. O CLIENTE	13
4.2. O PRODUTO	13
4.3. A CONTRATAÇÃO	13
4.4. RECEPÇÃO DO PRODUTO EM SI E CONTROLE DE DOCUMENTOS EMITIDOS	14
4.5. UTILIZAÇÃO DO PRODUTO	14
4.6. RENOVAÇÃO DE PRODUTO – NOVO CICLO	15
4.7. FLUXOGRAMA	15
5. PROPOSTAS	17
5.1. MATRIZ DE DECISÃO	17
5.2. CRONOGRAMA	19
5.2.1. Apresentação do Sistema	20
5.2.2. Implantação do 1º S (Seiri – Senso de organização)	20
5.2.3. Implantação do 2º S (Seiton – Senso de arrumação)	21
5.2.4. Implantação do 3º S (Seiso – Senso de limpeza)	22
5.2.5. Implantação do 4º S (Seiketsu – Senso de padronização ou de saúde)	23
5.2.6. Implantação do 5º S (Shitsuke – Senso de disciplina)	24
5.2.7. Auditorias	25
6. CONCLUSÃO	26
7. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	27

1. INTRODUÇÃO

Este projeto tem como escopo a implantação de um sistema de gestão em uma empresa corretora de seguros. O projeto em si está justamente na formulação da resposta para as perguntas:

- Qual sistema de gestão utilizar?
- Como implantar este sistema?

Antes mesmo da obtenção destas respostas já se pode adiantar que elas serão apresentadas ao longo do desenvolvimento de cinco objetivos específicos, são eles:

- Diagnóstico da situação atual do sistema de gestão da empresa;
- Apresentação de possíveis sistemas de gestão aplicáveis a este tipo de empresa;
- Estabelecimento de critérios para a escolha de um dos sistemas apresentados;
- Definição do melhor sistema de gestão a ser implantado, escolhido a partir dos critérios previamente estabelecidos;
- Indicações para a empresa sobre como implantar o sistema escolhido.

A AB Sul Corretora de Seguros abriu as portas para que este projeto fosse realizado dispondo-se a colaborar com informações sobre quais são e como são desempenhadas as suas atividades, desde as atividades cotidianas até as atividades estratégicas. Todas as informações fornecidas pela AB Sul serão tratadas com confidencialidade por todos os envolvidos neste trabalho por parte da UFPR (aluno, professores e leitores).

Vale também citar que este projeto só existe porque agrega aspectos positivos tanto para a empresa como para a universidade.

Para a empresa este projeto se traduz como um trabalho de consultoria completa, gratuito e desenvolvido sob a orientação dos professores da UFPR, que chega na hora certa enquanto o porte da empresa ainda é pequeno e apresenta facilidade para possíveis alterações, fazendo com que a cultura da Qualidade exista desde esta fase. Além disso, por se tratar de um projeto acadêmico, a empresa tem total liberdade para decidir se vai ou não realizar a implantação do sistema definido

no projeto bem como, caso opte pela implantação, realizar quaisquer modificações no material que será entregue ao término do projeto.

Para a universidade existe a vantagem de poder enriquecer seu banco de monografias com mais um exemplar dedicado a um sistema de gestão preparado exclusivamente para uma empresa corretora de seguros.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. MODELO / SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Zilbovicius (1997: 221-222) afirma que **modelos** são artefatos que operam como representações da eficiência produtiva, empregados pelos gestores dos processos de produção e do trabalho para projetar os sistemas de produção e tomar decisões organizacionais. (...) São, na condição de modelos, elementos fundamentais para justificar a aplicação de técnicas e princípios que acabam por ser adaptados às condições concretas em que opera cada organização produtiva.

Segundo a norma NBR ISO 9000: 2000 – 3.2.1, **sistema** é o conjunto de elementos que estão inter-relacionados ou interativos.

Segundo a FPNQ, **sistema** é o conjunto de elementos com uma finalidade comum, que se relacionam entre si, formando um todo dinâmico. O modelo de excelência do PNQ possui uma perspectiva sistêmica em relação a gestão organizacional, uma vez que os oito critérios se constituem nos elementos inter-relacionados do sistema, que possuem a finalidade comum da busca da excelência do desempenho.

A norma NBR ISO 9000: 2000 – 3.2.2 define **sistema de gestão** como sendo o sistema para estabelecer política e objetivos e para atingir estes objetivos.

Nota: Um sistema de gestão de uma organização pode incluir diferentes sistemas de gestão, tais como: um sistema de gestão da qualidade, um sistema de gestão financeira ou um sistema de gestão ambiental.

Sistema de gestão da qualidade: Sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito a qualidade (NBR ISO 9000: 2000 – 3.2.3).

2.2. PARA QUE SERVE UM SGQ?

Sempre que se fala em Sistema de Gestão da Qualidade, dois conceitos devem ser lembrados: padronização e melhoria contínua. Estes são os objetivos que

justificam a implantação de um SGQ, mas como traduzir padronização e melhoria contínua em benefícios para clientes, funcionários e a própria empresa?

Segundo os consultores do instituto IMAM (IMAM, 1994), a prosperidade de uma empresa depende dos seus clientes. Satisfazer suas necessidades deve ser a principal meta.

Apenas pode-se conseguir isso colocando Qualidade em tudo o que se faz.

Os clientes esperam qualidade porque desejam um produto ou serviço confiáveis, que atendam as suas necessidades, que ofereçam mais valor pelo dinheiro gasto e que não tenham nenhum problema.

Os funcionários esperam qualidade porque desejam satisfação no emprego, respeito, aproveitamento do trabalho, evitar discussões, ter segurança no emprego e orgulho da empresa onde trabalham.

A empresa precisa de qualidade porque os clientes a exigem, os concorrentes a adotaram e o futuro depende dela.

2.3. MODELOS E PROGRAMAS DE SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EXISTENTES HOJE

Existe na literatura técnica uma enorme diversidade de modelos e sistemas de gestão da qualidade que variam entre si principalmente no que diz respeito à abrangência, profundidade e metodologia.

Neste trabalho serão considerados três modelos de sistema de gestão da qualidade: Programa 5S, ISO 9001 e Qualidade Total.

2.3.1. Programa 5S

O programa 5S surgiu formalmente no meio empresarial japonês no início da década de 50 com o objetivo de melhorar as condições de trabalho das pessoas.

O sistema consta de cinco palavras em japonês que se iniciam com a letra "S" e que no Brasil foram precedidas pela palavra *senso* (capacidade de julgar, avaliar).

Assim, interpretou-se **seiri** como senso de utilização, **seiton** como senso de ordenação, **seiso** como senso de limpeza, **seiketsu** como senso de saúde e **shitsuke** como senso de autodisciplina.

Algumas outras denominações têm sido observadas como: seleção, organização, padronização, bons hábitos, disciplina, asseio, etc. Isto não tem tanta importância. O que importa, na verdade, é desenvolver nas pessoas um senso comum, capaz de distinguir o certo do errado e, com isto, obter resultados positivos, tanto em nível pessoal quanto organizacional.

O 5S no Brasil encontra-se bastante disseminado mas, por mais que se pense que o sistema seja um tema esgotado, cada vez mais organizações correm em busca deste simpático programa, cujo potencial já se encontra consolidado. (LOURENÇO, 1999).

A tabela 01, elaborada por (OSADA, TAKAHASHI, 1992) dá uma visão geral do programa 5S, informando o significado de cada "S", quais são seus objetivos, suas atividades e seus princípios.

Tabela 01 – Visão geral do programa 5S:

"S"	Significado	Objetivos	Atividades	Princípios
Seiri (senso de organização)	Distinguir o necessário do desnecessário e eliminar o desnecessário.	Estabelecer critérios para eliminar o desnecessário e obedecê-los. Adotar o gerenciamento pela estratificação para definir prioridades. Tratar das causas da sujeira.	Eliminar o desnecessário. Tratar das causas da sujeira. Kaizen e padronização baseados nos aspectos fundamentais.	Gerenciamento pela estratificação e tratamento das causas.
Seiton (senso de arrumação)	Definir um arranjo simples que permita obter apenas o que você precisa, quando precisa.	Ambiente de trabalho arrumado. Layout e arrumação eficientes (incluindo qualidade e segurança). Aumento da produtividade através da eliminação do tempo gasto procurando as coisas.	Estocagem funcional, baseada nas perguntas o que, quando, onde, por que, quem e como. Prática e competição ao colocar e tirar as coisas dos seus lugares. Local de trabalho e equipamentos em ordem. Eliminar o tempo gasto procurando as coisas.	Estocagem funcional e eliminação da necessidade de procurar as coisas.
Seiso (senso de limpeza)	Eliminar o lixo, a sujeira e os materiais estranhos, tornando o local de trabalho mais limpo. Limpeza como uma forma de inspeção.	Grau de limpeza compatível com suas necessidades. Eliminação total do lixo e da sujeira. Descobrir os pequenos problemas, através de inspeções de limpeza. Compreender que limpeza é inspeção.	Aplicar os 5S's quando necessário. Limpeza mais eficiente. Limpeza e inspeção de equipamentos e ferramentas.	Limpeza como inspeção e graus de limpeza.
Seiketsu (senso de padronização)	Manter as coisas organizadas, arrumadas e limpas, incluindo os aspectos pessoais e os relacionados a poluição.	Padrões de gerenciamento para manutenção dos 5S's. Gerenciamento visual inovador, para revelar as anormalidades.	Gerenciamento visual inovador. Detecção e ação preventivas. Ferramentas (por exemplo, manuais) manutenção. Codificação por cores.	Gerenciamento visual e padronização dos 5S's.
Shitsuke (senso de disciplina)	Fazer naturalmente a coisa certa.	Participação total no desenvolvimento de bons hábitos e locais de trabalho que sigam as regras. Comunicação e feedback como rotinas diárias.	5S's em um minuto. Comunicação e feedback. Responsabilidade individual. Prática de bons hábitos.	Formação de hábitos e um local de trabalho disciplinados.

Fonte: OSADA, TAKAHASHI, 1992.

2.3.2. Sistema ISO

Antes de falar especificamente sobre a ISO 9001 é importante citar o que é a ISO, (GREG HUTCHINS, 1994) fala sobre a ISO da seguinte maneira:

“ISO significa International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização), seu objetivo é promover o desenvolvimento de normas, testes e certificação, com o intuito de encorajar o comércio de bens e serviços. Esta organização é formada por representantes de 91 países, cada um representado por um organismo de normas. Por exemplo, o American National Standards Institute (ANSI) é o representante dos Estados Unidos na ISO. O ANSI é uma organização de normas que apóia o desenvolvimento de padrões consensuais nos Estados Unidos, no entanto não desenvolve nem escreve estas normas, mas providencia estrutura e mecanismos a fim de que grupos industriais ou de produtos se juntem para estabelecer um consenso e desenvolver uma norma.”

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) desenvolve, no Brasil, papel similar ao que o ANSI desenvolve nos Estados Unidos.

Segundo (Carlos Henrique Pereira Mello... [et al.], 2002), a série de normas ISO 9000 é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para sistemas de gestão da qualidade. Desde sua primeira publicação, em 1987, ela tem obtido reputação mundial como a base para o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade.

A vasta maioria de normas ISO é altamente específica para um produto, material ou processo particular. Contudo, tanto a norma ISO 9000 quanto a norma ISO 14000 são conhecidas como normas genéricas de sistemas de gestão.

A norma ISO 9001:2000 foi organizada em um formato amigável para o usuário, com termos que são facilmente reconhecidos por todas as áreas de negócios. A norma é usada para fins contratuais e de certificação/registo por organizações que procuram reconhecimento de seu sistema de gestão da qualidade.

Obtém-se maior valor quando a família inteira de normas é usada de forma integrada. Assim, a ISO sugere que, começando pela ISO 9000:2000, uma organização adote a norma ISO 9001:2000 para atingir um primeiro nível de desempenho. As práticas descritas na ISO 9004:2000 podem então ser implantadas para tornar o sistema de gestão da qualidade gradativamente mais efetivo para

atingir suas metas de negócios. As normas ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000 foram formatadas como um par coerente de normas para facilitar seu uso. Utilizando essas normas dessa maneira será possível relacioná-las com outros sistemas de gestão (por exemplo, ambiental), com diversos requisitos específicos do setor (tal como a ISO/TS/16949 na indústria automotiva), o que ajudará a obter o reconhecimento por meio dos programas de prêmios nacionais (tal como o Prêmio Nacional da Qualidade).

As normas, as diretrizes e os relatórios técnicos que compõem a família ISO 9000, listados na tabela 02, estão disponíveis separadamente ou em coleções, e podem ser adquiridas na Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Tabela 02 - Normas e diretrizes da família ISO 9000:

Normas e diretrizes	Propósitos
ISO 9000:2000 Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.	Estabelece o ponto de partida para o entendimento das normas e define termos e definições fundamentais usados na família ISO 9000, necessários para evitar interpretações erradas durante seu uso.
ISO 9001:2000 Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos.	Essa é a norma de requisitos usada para avaliar a capacidade de uma organização em atingir os requisitos do cliente e regulamentares aplicáveis e, assim, satisfazer a seus clientes. Agora, esta é a única norma da família da norma ISO 9000 contra a qual uma certificação de terceira parte pode ser obtida.
ISO 9004: 2000 Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhoria de desempenho.	Essa norma fornece um guia para a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade de uma organização para beneficiar todas as partes por meio da contínua satisfação dos clientes.
ISO 19011 Diretrizes para auditoria de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental.	Diretrizes para a verificação da capacidade do sistema em atingir os objetivos da qualidade definidos. Essa norma pode ser usada internamente ou na auditoria de fornecedores.
ISO 10005:1995 Gestão da qualidade – Diretrizes para planos da qualidade.	Diretrizes para auxiliar na preparação, análise crítica, aceitação e revisão de planos da qualidade.
ISO 1006:1997 Gestão da qualidade – Diretrizes para qualidade na gestão de projeto.	Diretrizes para auxiliar a organização a assegurar a qualidade dos processos e produtos do projeto.
ISO 10013:1995 Diretrizes para desenvolvimento de manuais da qualidade.	Diretrizes para o desenvolvimento e manutenção de manuais da qualidade, feitos para necessidades específicas.
ISO/TR 10014:1998 Diretrizes para gestão econômica da qualidade.	Diretrizes sobre como atingir benefícios econômicos da aplicação do sistema de gestão.
ISO 10015:1999 Gestão da qualidade – Diretrizes para treinamento.	Diretrizes no desenvolvimento, implementação, manutenção e melhoria das estratégias e sistemas para treinamento que afetam a qualidade dos produtos.

Fonte: CARLOS HENRIQUE PEREIRA MELLO... [ET AL.], 2002.

2.3.3. Qualidade Total

Segundo (Vicente Falconi, 1992), o Controle da Qualidade Total é um sistema administrativo aperfeiçoado no Japão, a partir de idéias americanas ali introduzidas logo após a Segunda Guerra Mundial. Este sistema é conhecido no Japão pela sigla TQC (“Total Quality Control”), sendo que em outros países os japoneses preferem utilizar a sigla CWQC (“Company Wide Quality Control”) para diferenciá-lo do sistema TQC pregado pelo Dr. Armand Feigenbaum. O TQC, como praticado no Japão, é baseado na participação de todos os setores da empresa e de todos os empregados no estudo e condução do controle da qualidade. (...) O TQC é um modelo administrativo montado pelo Grupo de Pesquisa do Controle da Qualidade da JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers).

Segundo Vicente Falconi, o Controle da Qualidade Total é regido pelos seguintes princípios básicos:

- a. Produzir e fornecer produtos e/ou serviços que atendam concretamente às necessidades do cliente (na verdade o que todos nós “produzimos” é a satisfação de necessidades humanas).
- b. Garantir a sobrevivência da empresa através do lucro contínuo adquirido pelo domínio da qualidade (quanto maior a qualidade maior a produtividade).
- c. Identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais alta prioridade (para isto é necessário conhecer o método que permite estabelecer estas prioridades e o método que permite solucionar os problemas).
- d. Falar, raciocinar e decidir com dados e com base em fatos (tomar decisões em cima de fatos e dados concretos e não com base em “experiência”, “bom senso”, “intuição” ou “coragem”).
- e. Gerenciar a empresa ao longo do processo e não por resultados (quando o mau resultado ocorre a ação é tardia. O gerenciamento deve ser preventivo).
- f. Reduzir metodicamente as dispersões através do isolamento de suas causas fundamentais (os problemas decorrem da dispersão nas variáveis do processo).
- g. O cliente é o rei. Não permitir a venda de produtos defeituosos.

- h. Procurar prevenir a origem de problemas cada vez mais a montante.
- i. Nunca permitir que o mesmo problema se repita pela mesma causa.
- j. Respeitar os empregados como seres humanos independentes.
- k. Definir e garantir a execução da Visão e Estratégia da Alta Direção da empresa.

Estes princípios básicos podem variar de uma literatura para outra, no entanto a “mensagem” passada para as empresas sobre como deve ser conduzido o TQC é comum a todos.

A tabela 03 mostra os princípios da Qualidade Total segundo o autor (Evandro Barreira Milet, 1997). Ao comparar estes princípios com os que foram definidos pelo Falconi, obviamente podem ser percebidas pequenas diferenças, mas também fica claro que a principal diferença entre uma definição e outra reside mais na colocação feita pelo autor do que nos princípios em si.

Tabela 03 – Princípios da Qualidade Total:

Princípio da satisfação total dos clientes	Princípio da gerência participativa	Princípio do desenvolvimento humano	Princípio da constância de propósitos	Princípio da melhoria contínua
Atendimento ao cliente. Conhecimento do cliente. Comparação de desempenho com os competidores. Gerenciando o relacionamento. Outros clientes.	Incentivo à manifestação de idéias e opiniões. Compartilhamento de informações. Trabalho em equipe. Alta liderança. Consenso e negociação.	Admissão e demissão de pessoas. Adaptação, orientação e integração. Educação e treinamento. Análise e avaliação de pessoal. Remuneração, reconhecimento, estímulo e participação.	Persistência e continuidade. Coerência nas atitudes e práticas. Planejamento estratégico. Cultura organizacional. Competências e capacidades essenciais.	A cultura da mudança. Inovações. Tempo, custo e novas tecnologias. Flexibilidade. Convivendo com o caos.
Princípio da gerência de processos	Princípio do empowerment	Princípio da disseminação de informações	Princípio da garantia da qualidade	Princípio da busca da perfeição
Cadeia cliente-fornecedor. Ciclo PDCA. Macroprocessos de clientes. Rotina (controle), melhoria e reengenharia. Engenharia simultânea (ou concorrente).	Decisão onde está a ação. Autonomia para tomada de decisão. Descentralização. Terceirização. Foco no resultado.	Amplio conhecimento e divulgação do negócio, missão, propósitos, estratégia e planos. Barreira à criatividade e ao fluxo de idéias. Fluxo de informações internas e externas. Reuniões. Tecnologia da informação.	Geração de confiança. Formalização de processos. Garantia da qualidade em serviços. Relacionamento com fornecedores. Desburocratização.	Não se conformar com o erro. Atitude preventiva. Custos da falta de qualidade. Recuperação de serviços. Rejeito e trabalho.

Fonte: EVANDRO BARREIRA MILET, 1997.

3. AMBIENTE DE ESTUDO

3.1. A EMPRESA

A AB Sul Corretora de Seguros Ltda. iniciou suas atividades em julho de 2007 na cidade de Campo Largo-PR fundada por Adriano Barboza, corretor de seguros com experiência no mercado securitário desde 1995 na cidade de Pelotas/RS.

O fundador trabalhou por cinco anos no Grupo Panambra Sul Riograndese S/A, a maior rede de revendas Volkswagen do Rio Grande do Sul, recebeu da empresa o prêmio destaque profissional em 1996 e 1999, depois disto atuou no mercado de forma autônoma obtendo grande massa segurada.

Hoje a AB Sul é composta por uma equipe de cinco pessoas sendo, dois corretores, um auxiliar, uma vendedora e um perito.

3.2. PRODUTOS E SERVIÇOS

A AB Sul Corretora de Seguros atua com grande diversidade de companhias seguradoras, proporcionando tranquilidade e o melhor custo-benefício para seus segurados.

Principais produtos: automóvel, residência, empresa, condomínio, vida, fiança, aeronáutico, agrícola, funeral, transportes e riscos profissionais.

Embora a empresa intitule-se como sendo uma corretora de seguros, é importante citar que ela é também uma administradora de seguros, pois além de vender as apólices (função da corretora) a AB Sul também oferece todo o suporte que seus clientes precisam quando ocorre um sinistro (função da administradora), este suporte envolve a tratativa com a documentação quando da ocorrência de um sinistro, aviso aos clientes em caso de vencimento da apólice, etc.

4. DIAGNÓSTICO

Os itens 4.1 a 4.6 descrevem os principais elementos que atuam no cotidiano da AB Sul, o item 4.7 descreve, em forma de fluxograma, o funcionamento da corretora.

4.1. O CLIENTE

Primeiramente, todo o processo de funcionamento e gestão se dá a partir da relação inicial de introdução do cliente a produtos e prestação de serviços ofertados.

Este primeiro passo se dará por prospecção ou procura direta do cliente.

Após a apresentação do produto, “o seguro”, é então configurado a aceitação e pagamento do mesmo pelo cliente.

4.2. O PRODUTO

O produto consiste num contrato de prestação de serviço indenizatório ou reparação do bem segurado e possui em geral um prazo de cobertura com vigência de um ano, especificados na apólice bem como todos os serviços contratados.

4.3. A CONTRATAÇÃO

O produto contratado é formalizado pelo corretor à seguradora, por sistema contratual das partes (Cliente, corretor e seguradora) enviado via transmissão eletrônica ou entrega de proposta impressa à seguradora.

4.4. RECEPÇÃO DO PRODUTO EM SI E CONTROLE DE DOCUMENTOS EMITIDOS

É feito pelo corretor o cadastro do cliente e produto num sistema eletrônico e os respectivos documentos arquivados em ordem alfabética de clientes.

Com a recepção pelo corretor do produto configurado – a apólice, enviado pela seguradora, é feita então uma verificação para comparar a correspondência com a proposta formalizada.

Caso esteja correta: É enviada ao cliente, sem nenhuma ressalva.

Em caso de erro: É solicitada a correção à seguradora e emitida uma carta de comunicação ao cliente, e enviado juntamente com a apólice a ser corrigida, que será por documento acessório chamado “endosso”.

As cópias de apólices são arquivadas às pastas de clientes.

4.5. UTILIZAÇÃO DO PRODUTO

A utilização do produto se dará pela ocorrência de evento denominado de “sinistro” que é então comunicado pelo cliente ao corretor, que solicitará o atendimento à Cia Seguradora, que por sua vez fará o aferimento de nexos-causais e conseqüências de danos que se enquadram nas coberturas contratadas no seguro no momento da proposta.

Após a verificação da seguradora, ela então providenciará a indenização correspondente ou glosa do pedido.

No caso de legitimidade de indenização a seguradora solicitará documentos pertinentes a conclusão do ato indenizatório juntamente recebimento formal do cliente da mesma.

Em certos casos há o esgotamento indenizatório vindo a encerrar a apólice por liquidação total, como ocorre nos casos de perda total de veículos (por roubo, colisão ou incêndio). Nesses casos o cliente terá de contratar novo produto para o bem restituído, do contrário de indenização parcial (sem esgotamento de cobertura(s)) a apólice continuará valendo até o final da vigência.

4.6. RENOVAÇÃO DE PRODUTO – NOVO CICLO

No caso de prosseguimento de uma apólice ela será monitorada pelo corretor a fim de informar com antecedência ao segurado, via correspondência e ou contato telefônico para se dar um novo processo de contratação para uma nova vigência.

4.7. FLUXOGRAMA

Além de fazer o intermédio entre o contratante e a seguradora, conforme descreve o fluxograma (figura 01), os corretores da AB Sul também realizam as funções de auxiliar os clientes com os procedimentos no caso da ocorrência de um sinistro e de lembrá-los da renovação de suas apólices quando as mesmas estão prestes a vencer.

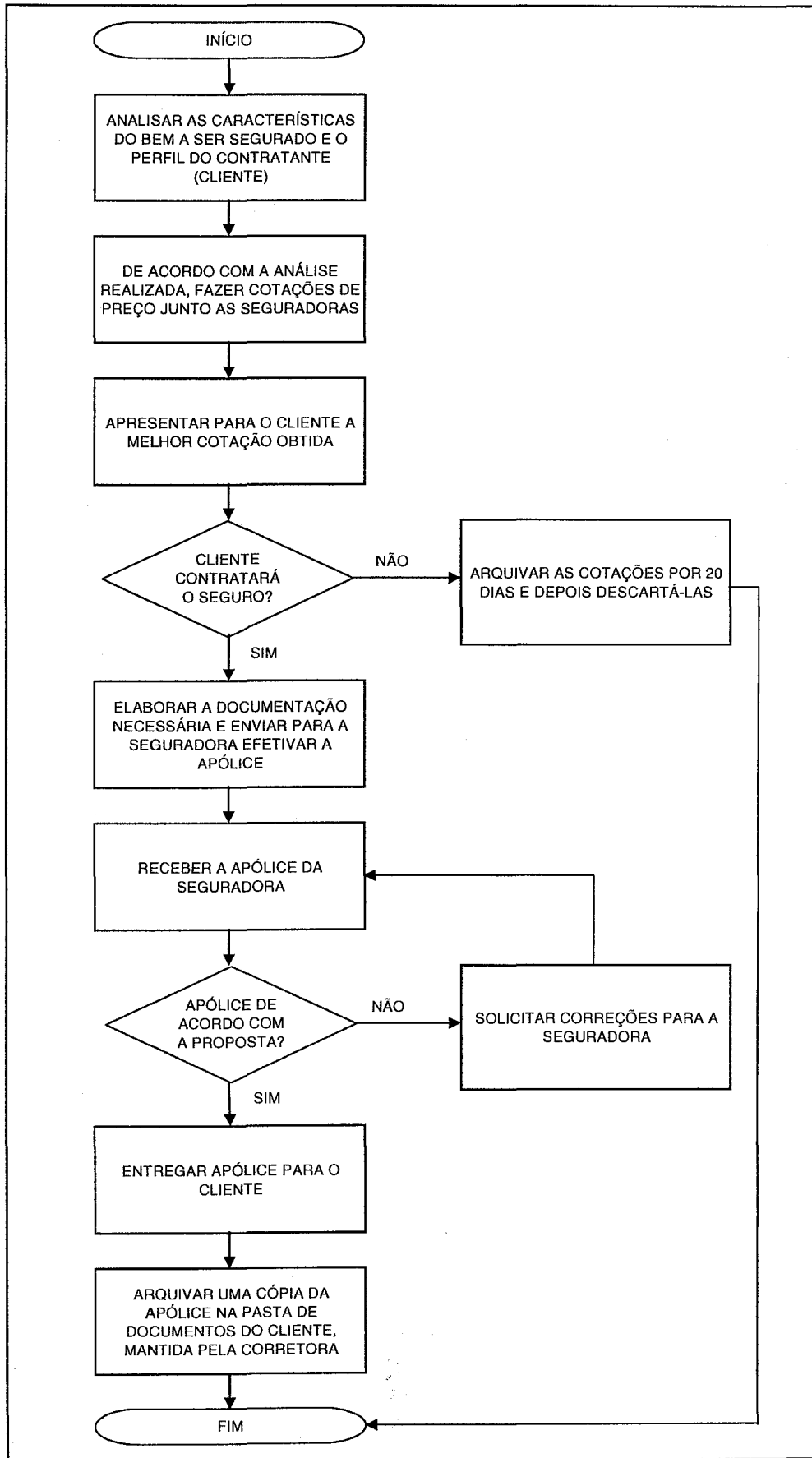


Figura 01 – Fluxograma das operações da AB Sul Corretora de Seguros.

5. PROPOSTAS

Com base em tudo o que foi visto até o momento, será elaborada uma matriz de decisão para definir qual dos três sistemas de gestão propostos é o mais adequado para implantação na AB Sul Corretora de Seguros. Uma vez escolhido o sistema será elaborado um plano de ações que será utilizado para coordenar esta implantação.

5.1. MATRIZ DE DECISÃO

Serão considerados os seguintes critérios:

- Exigência dos clientes quanto a existência de um sistema de gestão;
- Exigência das seguradoras quanto a existência de um sistema de gestão;
- Necessidade de organização das atividades e do ambiente em geral;
- Existência de conflitos entre as áreas da empresa;
- Necessidade de padronização das atividades.

A cada um dos critérios será atribuído um peso, 3, 5 ou 9 (e não 1, 2, 3), para que na matriz de decisão as diferenças entre os sistemas fiquem mais evidentes após a soma.

A tabela 04 mostra o significado de cada peso para cada um dos critérios escolhidos.

A tabela 05 mostra o peso que melhor se enquadra ao perfil de cada um dos três sistemas propostos. Exemplo: o sistema ISO 9001 recebeu peso 3 para o quesito "exigência dos clientes quanto a existência de um sistema de gestão certificado" porque a certificação externa que este sistema requer não é algo que seja valorizado pelos clientes de uma corretora de seguros.

Tabela 04 – Critérios e pesos escolhidos:

Critérios	Comentários	Pesos		
		3	5	9
Exigência dos clientes quanto a existência de um sistema de gestão certificado externamente.	Cientes de uma corretora de seguros não exigem que a mesma trabalhe sob um sistema definido e/ou certificado. A exigência primordial destes clientes é a eficiência e agilidade da prestação de serviços e dos atendimentos a eventuais sinistros.	Cientes exigem e é fundamental.	Cientes exigem mas não é fundamental.	Cientes não exigem.
Exigência das seguradoras quanto a existência de um sistema de gestão certificado externamente.	Assim como os clientes, as seguradoras não exigem que a corretora trabalhe sob um sistema definido e/ou certificado, a exigência está na qualificação dos corretores e não da empresa em si.	Seguradoras exigem e é fundamental.	Seguradoras exigem mas não é fundamental.	Seguradoras não exigem.
Necessidade de organização das atividades e do ambiente em geral.	A organização das atividades e do ambiente é fundamental para que os clientes possam ser bem atendidos quanto as suas expectativas com a corretora.	Pouca ou nenhuma necessidade de organização.	Média necessidade de organização.	Alta necessidade de organização.
Existência de conflitos entre as áreas da empresa.	A AB Sul é uma corretora com poucos funcionários, conflitos entre áreas sequer podem existir.	São raros os conflitos.	Freqüentemente há conflitos.	Há muitos conflitos.
Necessidade de padronização das atividades.	Embora não seja uma exigência dos clientes ou das seguradoras, a padronização das atividades é também fundamental para que exista a organização, como cita o terceiro critério.	Pouca ou nenhuma necessidade de padronização.	Média necessidade de padronização.	Alta necessidade de padronização.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 05 – Adequação dos pesos aos sistemas propostos:

Sistemas	Critérios					Soma dos pesos
	Exigência dos clientes quanto a existência de um sistema de gestão	Exigência das seguradoras quanto a existência de um sistema de gestão	Necessidade de organização das atividades e do ambiente em geral	Existência de conflitos entre as áreas da empresa	Necessidade de padronização das atividades	
5S	9	9	9	5	9	41
ISO 9001	3	3	9	5	9	29
Q.T.	5	5	5	9	3	27

Fonte: Elaborado pelo autor.

A matriz de decisão mostra que o melhor sistema de gestão a ser implantado na AB Sul é o programa 5S, seguido da norma ISO 9001 e depois pela Qualidade Total. Coincidência ou não, esta é justamente a seqüência mais escolhida quando uma empresa decide por implantar os três sistemas, não que isto seja uma regra, mas é comum que os gestores decidam por implantar primeiro o programa 5S, depois a ISO 9001 e finalmente a Qualidade Total.

No caso da AB Sul a proposta é de implantar somente o programa 5S, pois embora seja viável a implantação dos demais sistemas, o porte e a área de atuação da empresa dispensam um sistema que vá além de um 5S bem implantado.

5.2. CRONOGRAMA

Para guiar a implantação do 5S será elaborado um cronograma (tabela 06) com as principais atividades a serem seguidas e, na seqüência, serão dadas diretrizes para a realização de cada uma das atividades propostas.

Tabela 06 – Cronograma de implantação do programa 5S:

Atividades	Semanas																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Apresentação do sistema	■																				
Implementação do 1º S		■	■	■	■																
Implementação do 2º S						■	■	■	■												
Implementação do 3º S										■	■	■	■								
Implementação do 4º S														■	■	■	■				
Implementação do 5º S																		■	■	■	■
Auditorias					■					■				■				■			■

Legenda			
■	Previsto	■	Realizado
■	Em andamento	■	Não realizado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na seqüência deste cronograma não será feito um plano de ações mas sim uma relação de dicas para cada uma das ações, isto porque a AB Sul é uma empresa de poucos funcionários e “todos terão que fazer de tudo”, ou seja, não cabe aqui a definição de responsáveis únicos por cada ação mas sim uma orientação

geral para que todos saibam o que precisa ser feito e cooperem entre si para que o sistema seja implantado dentro do cronograma.

5.2.1. Apresentação do Sistema

Realizar uma reunião coordenada preferencialmente pelo proprietário da empresa e com a participação de todos os funcionários diretos e indiretos.

Utilizar esta reunião para explicar a todos o que é o programa 5S, por que será implantado e como será feita a implantação.

O cronograma prevê uma semana inteira para esta atividade para que a reunião seja feita numa segunda-feira e o resto da semana seja destinado para “cultivar” o assunto na empresa, esclarecendo dúvidas e preparando-se para o início das atividades.

5.2.2. Implantação do 1º S (Seiri – Senso de organização)

Para que serve?

Manter no local apenas aquilo que é necessário e adequado à execução das atividades e ao ambiente de trabalho: o que não serve para um pode servir e estar fazendo falta para outro.

Como praticar?

Verificar, dentre todos os materiais, equipamentos, ferramentas, móveis etc. aquilo que de fato é útil e necessário;

Separar tudo o que não tiver utilidade para o setor:

- Materiais quebrados, obsoletos etc. (por exemplo, aquela velha máquina de calcular que ninguém usa mais);
- Materiais que não têm utilidade para o serviço executado pelo setor (por exemplo, as máquinas de escrever substituídas pelos microcomputadores);

- Materiais estocados sem excesso (por exemplo, manter no setor duzentas canetas esferográficas quando o consumo é de cinco por mês);
- Materiais já utilizados (por exemplo, diários oficiais antigos).

Descartar o que não serve, disponibilizando para outros setores aquilo que não é utilizado pelo setor:

Livrar-se de materiais estocados em excesso no setor;

Enviar para venda, como sucata, ou jogar no lixo, aquilo que não tiver outra utilidade.

Resultados:

Desocupa espaços;

Torna mais visíveis os materiais realmente utilizados;

Torna o ambiente mais claro, confortável e fácil de limpar;

Evita a compra desnecessária de materiais;

Aumenta a produtividade;

Prepara o ambiente para a segunda fase (*Seiton*).

5.2.3. Implantação do 2º S (Seiton – Senso de arrumação)

Para que serve?

Arrumar e ordenar aquilo que permaneceu no setor por ser considerado necessário.

Como praticar?

Verificar, dentre todos os materiais, equipamentos, ferramentas, móveis etc. aquilo que de fato é útil e necessário;

Definir critérios para guardar os materiais e organizar os móveis e equipamentos. Tudo deve sempre estar disponível e próximo ao local de uso;

Definir um lugar para cada coisa e o modo adequado de guardá-la;

Padronizar o nome dos objetos;

Criar sistema de identificação visual dos objetos, para facilitar o acesso aos mesmos (cores, rótulos, símbolos);

Desenvolver o hábito de guardar os objetos nos seus devidos lugares após utilizá-los.

Resultados:

Racionaliza os espaços;

Facilita o acesso aos materiais e equipamentos, reduzindo o tempo de busca;

Evita estoque em duplicidade;

Racionaliza a execução das tarefas;

Melhora o ambiente de trabalho, reduzindo o esforço físico e mental;

Prepara o ambiente para a terceira fase (*Seiso*).

5.2.4. Implantação do 3º S (*Seiso* – Senso de limpeza)

Para que serve?

Deixar o local limpo e as máquinas / equipamentos em perfeito funcionamento;

Como praticar?

Fazer uma faxina geral, limpando pisos, paredes, armários, mesas, arquivos, máquinas e equipamentos etc.;

Acionar regularmente, ou sempre que necessário, o pessoal encarregado da limpeza;

Acionar regularmente, ou sempre que necessário, o pessoal encarregado da manutenção de máquinas e equipamentos;

Evitar sujar o local desnecessariamente, desenvolvendo hábitos de limpeza: lixo na lixeira, mesas limpas, máquinas cobertas etc.;

Limpar os objetos antes de guardá-los.

Resultados:

Conscientiza sobre a necessidade de manter o local de trabalho limpo e arrumado: manter o local de trabalho limpo é tarefa de todos, não apenas do pessoal da limpeza;

Cria um ambiente de trabalho saudável e agradável;

Melhora a imagem do setor, da instituição e, por extensão, dos seus funcionários;

Incrementa a qualidade de vida na instituição;

Prepara o ambiente para a quarta fase (*Seiketsu*).

5.2.5. Implantação do 4º S (Seiketsu – Senso de padronização ou de saúde)

Para que serve?

Desenvolver a preocupação constante com a higiene em seu sentido mais amplo, tornando o lugar de trabalho saudável e adequado às atividades ali desenvolvidas.

Como praticar?

Adotar como rotina a prática dos três "S" anteriores;

Estar atento às condições ambientais de trabalho, tais como iluminação, ventilação, ergometria dos móveis etc., melhorando-as e adequando-as às necessidades;

Promover o respeito mútuo, agindo com polidez e criando um ambiente propício ao relacionamento interpessoal;

Adotar hábitos de cuidado com a saúde e higiene pessoal;

Criar um ambiente harmonioso que leve em consideração a estética (beleza) do local de trabalho.

Resultados:

Reduz acidentes;

Melhora a saúde geral dos funcionários;

Eleva o nível de satisfação dos funcionários;

Facilita as relações humanas;

Divulga positivamente a imagem do setor, da instituição e dos funcionários;

Prepara o ambiente para a quinta fase (*Shitsuke*).

5.2.6. Implantação do 5º S (Shitsuke – Senso de disciplina)

Para que serve?

Melhorar constantemente. Desenvolver a força de vontade, a criatividade e o senso crítico. Respeitar e cumprir as rotinas estabelecidas.

Como praticar?

Tornar a prática dos "S" anteriores uma rotina a ser cumprida disciplinadamente;

Compartilhar objetivos;

Difundir regularmente conceitos e informações;

Agir com paciência e perseverança no cumprimento das rotinas;

Transformar a disciplina dos "5S" em autodisciplina, incorporando definitivamente os valores que o programa recomenda;

Criar mecanismos de avaliação e motivação;

Participar ativamente dos programas de treinamento.

Resultados:

Elimina a necessidade do controle autoritário e imediato;

Facilita a execução das tarefas;

Aumenta a possibilidade de obtenção de resultados de acordo com o planejado;

Possibilita o autodesenvolvimento pessoal e profissional;

Incrementa a qualidade geral dos serviços e das relações interpessoais;

Prepara a instituição e os seus funcionários para a implantação de Programas da Qualidade mais abrangentes.

5.2.7. Auditorias

Para a realização das auditorias recomenda-se a formação de uma equipe de auditores do 5S formada por pessoas que realizam diferentes funções dentro da AB Sul, isto para que as auditorias sejam realizadas de forma cruzada, ou seja, um funcionário não deve auditar seu próprio ambiente de trabalho, deve auditar outro ambiente e ter o seu ambiente auditado.

Mensalmente deve ser elaborada uma escala de auditorias com a data em que cada setor será auditado e os auditores que farão a auditoria em cada setor.

Conforme está no cronograma mostrado na tabela 06, as auditorias iniciam-se tão logo o 1º S seja implantado, no entanto deve-se auditar somente os “S” que já tenham sido implantados.

Para guiar as auditorias recomenda-se que os auditores elaborem, em conjunto, um check list com os itens a serem verificados para cada “S”. Recomenda-se também que para cada item seja atribuída uma pontuação, a fim de poder comparar diferentes auditorias realizadas em diferentes áreas.

O ideal é que cada auditoria realizada gere um plano de melhoria a ser verificado na próxima auditoria, evidenciando a melhoria contínua do sistema.

6. CONCLUSÃO

Este trabalho tem como principal resultado a recomendação de implantação do programa 5S na AB Sul Corretora de Seguros, bem como as diretrizes que os funcionários desta empresa vão precisar para realizar esta tarefa.

Para chegar à conclusão de que o programa 5S é a melhor escolha para a empresa foi seguido um roteiro definido pelos cinco tópicos abaixo:

- Diagnóstico da situação atual do sistema de gestão da empresa;
- Apresentação de possíveis sistemas de gestão aplicáveis a este tipo de empresa;
- Estabelecimento de critérios para a escolha de um dos sistemas apresentados;
- Definição do melhor sistema de gestão a ser implantado, escolhido a partir dos critérios previamente estabelecidos;
- Indicações para a empresa sobre como implantar o sistema escolhido.

O diagnóstico da situação atual da empresa foi elaborado a partir de uma série de três visitas realizadas no escritório da AB Sul. Nestas visitas foram realizadas entrevistas com os funcionários da empresa com o objetivo de definir quais são e como são realizadas as atividades da empresa.

A apresentação dos possíveis sistemas de gestão aplicáveis a empresa limitou-se ao programa 5S, ISO 9001 e Qualidade Total, a revisão bibliográfica conta com um breve resumo de cada uma destas três propostas.

Os critérios definidos para a escolha do melhor sistema de gestão a ser implantado na AB Sul foram definidos com base nas observações feitas durante as visitas de diagnóstico e também a partir do que a empresa julga ser importante para a sua sobrevivência e competitividade.

A escolha do melhor sistema de gestão a ser implantado foi feita utilizando-se dos critérios definidos orientados em uma matriz de decisão.

Finalmente, após ter sido definido que o programa 5S é a melhor opção para a empresa, as diretrizes para a implantação do mesmo foram estabelecidas valendo-se do que diz a literatura em conjunto com a experiência do autor.

7. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Campos, Vicente Falconi. **“TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)”**. Vicente Falconi Campos. – Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992 (Rio de Janeiro: Bloch Ed.).

Hutchins, Greg. **“ISO 9000: Um guia completo para o registro, as diretrizes da auditoria e a certificação bem sucedida”**. Greg Hutchins; tradução Ana Terzi Giova; revisão técnica Caramuru J. Tiede. – São Paulo: Makron Books, 1994.

“ISO 9001: 2000 : Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços”. Carlos Henrique Pereira Mello ... [et al.]. __ São Paulo : Atlas, 2002. Outros autores: Carlos Eduardo Sanches da Silva, João Batista Turrioni, Luiz Gonzaga Mariano de Souza.

Lourenço Júnior, Antônio. **“Promovendo Resultados com o 5S”**. Antônio Lourenço Júnior. – Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

Milet, Evandro Barreira. **“Qualidade em serviços: princípios para a gestão contemporânea das organizações”**. Evandro Barreira Milet. – Rio de Janeiro: Ediouro; Brasília: MCT, IBICT, 1997.

Osada, Takashi. **“Housekeeping, 5S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke”**. Takashi Osada. – São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

“TQM – Todos querem melhorar: total quality management”. IMAM - São Paulo, 1994.

ZILBOVICIUS, M. **“Modelos para a Produção, Produção de Modelos: Contribuição à Análise da Gênese, Lógica e Difusão do Modelo Japonês”**. São Paulo, Tese da Escola Politécnica da USP, 1997.

Viver 5S, <http://www.5s.com.br>.

Fundação Nacional da Qualidade, <http://www.fnq.org.br>.

Norma **NBR ISO 9000: 2000 - Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário**.

Norma **NBR ISO 9001: 2000 - Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos**.