

MARCELO VIEIRA

**PROPOSTA DE MELHORIA DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO DA
CENTRAL 0800 UNIMED-UNISANTA**

FLORIANÓPOLIS

2002

MARCELO VIEIRA

**PROPOSTA DE MELHORIA DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO DA
CENTRAL 0800 UNIMED-UNISANTA**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração da Produção.

Professor Orientador: Luiz Salgado Klaes, Msc.

FLORIANÓPOLIS

2002

MARCELO VIEIRA

**PROPOSTA DE MELHORIA DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO
DA CENTRAL 0800 UNIMED-UNISANTA**

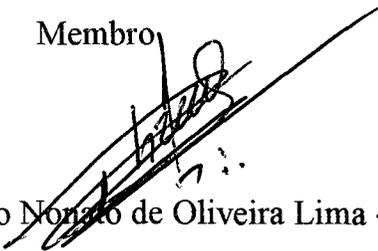
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 03 de setembro de 2002.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos Professores:


Professor Luiz Salgado Klaes - MSc
Orientador


Professor Gilberto de Oliveira Moritz - MSc
Membro


Professor Raimundo Nonato de Oliveira Lima - MSc
Membro

SINOPSE

VIEIRA, Marcelo. **Proposta de melhoria da qualidade no atendimento da Central 0800 UNIME-UNISANTA**. 2002. (71f). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Atualmente as empresas vem buscando cada vez mais a conquista da satisfação dos clientes. Na UNIMED Santa Catarina não é diferente, a empresa está em constante busca da melhoria e conquista de novos clientes. A UNIMED Santa Catarina é a Federação das Cooperativas Médicas do Estado de Santa Catarina e tem como objetivo regular, apoiar e interagir com todas as UNIMED's existentes em Santa Catarina, que atualmente totalizam 23 cooperativas médicas. A UNIMED Santa Catarina comercializa contratos de planos de saúde Federativos, ou seja, contratos para empresas que possuem filiais em várias Regiões do Estado de Santa Catarina. Além disso, a UNIMED Santa Catarina consta com a UNISANTA, empresa do Grupo UNIMED, que comercializa contratos para empresas públicas e tem como clientes o IPESC, Prefeitura Municipal de Florianópolis e a Justiça Federal. Para atender todos estes clientes, cerca de 180.000 usuários, a empresa consta com a central de atendimento UNIMED-UNISANTA, sendo esta uma Central 0800 que atende tanto os clientes da UNIMED Santa Catarina, bem como as demais UNIMED's do Estado de Santa Catarina para realizações de autorizações de procedimentos e eventuais dúvidas sobre o plano. Deste modo esta pesquisa desenvolveu-se com o objetivo de listar quais os procedimentos que devem ser adotados para aumentar a qualidade nos serviços prestados pela Central 0800 UNIMED-UNISANTA. Para alcançar este objetivo foi realizado um estudo exploratório e descritivo, através da observação participativas e informações nos arquivos da empresa. Os resultados demonstraram que existe vários problemas que prejudicam a qualidade dos serviços prestados pela UNIMED-UNISANTA. Por fim, conclui-se que é necessário que se tomem algumas medidas que permitam que a Central 0800 UNIMED-UNISANTA opere visando a qualidade conquistando assim a satisfação daqueles que utilizam os serviços da empresa.

Palavras-chaves: padronização, comprometimento e qualidade

SUMÁRIO

SINOPSE.....	3
LISTA DE QUADROS.....	7
LISTA DE TABELAS.....	8
LISTA DE GRÁFICOS.....	9
1 INTRODUÇÃO.....	10
2 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	11
3 OBJETIVOS.....	12
3.1 Objetivo geral.....	12
3.2 Objetivo específico.....	12
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
4.1 Qualidade.....	13
4.2 Controle da qualidade.....	15
4.3 Padronização no controle da qualidade.....	16
4.4 Qualidade na prestação de serviço.....	18
4.5 A satisfação do consumidor na prestação de serviços.....	20
4.5.1 A importância do bom atendimento no processo de satisfação do consumidor.....	21
4.5.2 A conquista da satisfação.....	22
4.6 Plano de ação para melhoria contínua.....	23
4.7 Garantindo a qualidade.....	25
4.8 Manutenção da qualidade.....	28
4.9 Treinamento voltado para a qualidade nos serviços.....	29
4.10 Cooperativismo.....	32

5 METODOLOGIA DO TRABALHO.....	35
5.2 Tipo de pesquisa.....	35
5.1.1 <i>Estudo descritivo.....</i>	<i>35</i>
5.1.2 <i>Pesquisa exploratória.....</i>	<i>36</i>
5.1.3 <i>Estudo de caso.....</i>	<i>36</i>
5.1.4 <i>Pesquisa qualitativas.....</i>	<i>37</i>
5.2 Quanto as técnicas e procedimentos para coleta de dados.....	38
5.2.1 <i>Dados primários.....</i>	<i>38</i>
5.2.2 <i>Dados secundários.....</i>	<i>38</i>
6 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA.....	40
6.1 Histórico da empresa.....	40
6.2 Missão.....	41
6.3 Visão.....	41
6.4 Estrutura.....	41
6.5 Análise do mercado.....	41
6.6 Prestação de serviços.....	42
6.7 Local de atuação.....	43
6.8 Instrumentos de divulgação.....	43
6.9 Valor da prestação de serviço.....	44
6.10 Análise dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da UNIMED..	45
6.11 Descrições dos principais problemas da UNIMED-UNISANTA.....	46
7 PROPOSTAS DE MELHORIA PARA UNIMED-UNISANTA.....	53
7.1 Estrutura para a qualidade.....	53
7.2 Ações de melhoria a prestação dos serviços.....	56
7.2.1 <i>Ampliação do quadro de atendentes e do número de linhas telefônicas.....</i>	<i>56</i>
7.2.2 <i>Treinamento especializado aos atendentes.....</i>	<i>57</i>
7.2.3 <i>Padronização dos serviços prestados.....</i>	<i>58</i>
7.2.4 <i>Autorizações realizadas por e-mail's.....</i>	<i>58</i>
7.2.5 <i>Guia medico da UNIMED-UNISANTA.....</i>	<i>59</i>

<i>7.2.6 Manutenção de programas.....</i>	<i>60</i>
<i>7.2.7 Rotatividade do pessoal.....</i>	<i>60</i>
<i>7.2.8 Criar um canal de comunicação com os clientes.....</i>	<i>61</i>
<i>7.2.9 Desenvolvimento de pesquisas.....</i>	<i>61</i>
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS	66
ANEXOS.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais características da garantia da qualidade.....	26
Quadro 2: Análise dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da UNIMED.....	45

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1: Horários com maior fluxo de ligações na Central 0800 UNIMED-UNISANTA.....48

Tabela 2: Principais dificuldades encontradas na realização de ligações para a Central 0800 UNIMED-UNISANTA.....49

Tabela 3: Principais motivos que dificultam as ligações para a central 0800 UNIMED-UNISANTA de acordo com a opinião das UNIMED's de Santa Catarina.....50

Tabela 4: A qualidade no atendimento prestado pela Central 0800 UNIMED-UNISANTA.....55

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Horários com maior fluxo de ligações na Central 0800 UNIMED-UNISANTA.....	48
Gráfico 2: Principais dificuldades encontradas na realização de ligações para a Central 0800 UNIMED-UNISANTA.....	49
Gráfico3: Principais motivos que dificultam as ligações para a central 0800 UNIMED-UNISANTA de acordo com a opinião das UNIMED's de Santa Catarina.....	50
Gráfico 4: A qualidade no atendimento prestado pela Central 0800 UNIMED-UNISANTA.....	55

1 INTRODUÇÃO

Com todos os avanços ocorridos no mercado mundial, após a Revolução Industrial, é cada vez maior o número de empresas que buscam sobreviver por meio da qualidade neste cenário tão competitivo.

Com a qualidade as empresas que pretendem “encantar” seus clientes procuram a máxima satisfação deles. Porém os administradores devem estar atentos, pois a simples implantação não requer o sucesso. É preciso ações bem planejadas, de forma a atingir os objetivos, assim como um controle muito bem elaborado de todos os processos.

Hoje as empresas mais do que nunca sabem da importância que os clientes possuem para sua sobrevivência, com este pensamento a administração está se preocupando cada vez mais com o fato da inspeção (controle da qualidade) e principalmente com a garantia da qualidade, como elemento importante não somente para facilitar a vida do consumidor, mas também do processo de toda empresa.

Com o objetivo de controlar proporcionando assim uma garantia da qualidade, a melhoria contínua do processo torna-se o passo seguinte para que as empresas não fiquem estáticas e possam competir em seu ambiente cada vez mais dinâmico.

O estudo foi realizado no setor de prestações de serviços médicos, mais especificamente no setor de autorizações de exame por telefone, onde está acontecendo uma grande concorrência entre os planos médicos. No Brasil mais especificamente, a concorrência tem aumentado muito, e as empresas precisam cada vez mais adequar-se a essas exigências da qualidade a fim de expandir seus negócios.

2 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A busca pela qualidade nos serviços prestados e com isso a satisfação do cliente é um grande objetivo de uma empresa em expansão. Na UNIMED-UNISANTA não é diferente, é preciso estabelecer uma comunicação com o cliente dos serviços prestados para poder fidelizá-lo. O problema encontrado é como estabelecer um sistema de gestão da qualidade até o cliente, passando pelos diversos canais, como clínicas, hospitais, outras cooperativas do Sistema UNIMED.

O problema foi proposto, uma vez que a empresa apresenta muitas reclamações de seus clientes, principalmente das UNIMED's, em relação a demora do atendimento, falta de padronização nos serviços prestados, confiabilidade das informações recebidas, dificuldade em atender às necessidades dos clientes, ocasionado a falta de qualidade nos serviços prestados. A UNIMED-UNISANTA presta maiores serviços as UNIMED's do Estado de Santa Catarina e as clínicas e hospitais da Região da Grande Florianópolis.

O trabalho que será realizado na UNIMED-UNISANTA apresentará características de mostrar o cenário que a empresa atua e buscar propostas para mudar este quadro.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Listar quais os procedimentos que devem ser adotados para aumentar a qualidade na Central 0800 UNIMED-UNISANTA, para o período compreendido entre maio e agosto de 2002.

3.2 Objetivo específico

- Listar os princípios que promovam a melhoria contínua do sistema de qualidade;
- Descrever estratégias de qualidade para garantir a satisfação do cliente;
- Caracterizar a estrutura de controle do processo da qualidade;
- Identificar os problemas mais freqüentes relativo ao atendimento na central 0800 UNIMED-UNISANTA;
- Propor procedimentos que devem ser adotados para aumentar a qualidade no atendimento.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 Qualidade

A guerra pela qualidade atinge praticamente todos os países do mundo, que foi muito impulsionado pela globalização, onde os principais concorrentes das indústrias norte-americanas, líderes do mercado antes dessa guerra, foram os japoneses e os alemães.

Com a competitividade mundial acarretaram-se grandes mudanças nas bases das empresas modernas, gerando uma revolução da qualidade, impulsionada pelas empresas norte-americanas que começavam a perder mercado para os demais países, devido a entrada de produtos de alta tecnologia e preços razoáveis.

Com a qualidade atingindo todos os setores, as pessoas passaram a ter certo acesso aos melhores produtos possíveis a custos relativos cada vez mais baixos. O fruto dessa conquista deve-se a equipamentos de alta tecnologia que estão modernizando todos os setores da indústria.

A qualidade para uma empresa não é apenas uma forma de fornecer produtos e serviços melhores, também é, segundo Main (1994) uma forma de mudar nossa maneira de pensar, de trabalhar e nosso relacionamento com outras pessoas. Ela envolve o aprimoramento de tudo o que a organização faz.

Para os administradores, a qualidade é constantemente desafiadora, exige grande comprometimento, e geram grandes surpresas e problemas, que precisam ser controlados.

Muitas empresas são guiadas pela qualidade, ela ajuda a formular objetivos, dá uma missão a empresa, e concretiza a visão dos negócios, além de incentivar a produção por parte dos trabalhadores.

A necessidade de se implantar um sistema de gestão da qualidade, é uma nova realidade do mercado. Cada vez mais empresas buscam o aprimoramento da

qualidade a fim de redescobrir a importância da produção e da gestão das operações enquanto instrumento de diferenciação e luta contra a concorrência.

O Sistema da Qualidade, segundo Reis (1997) é a combinação das ações das pessoas, com as informações (dados) derivadas dessas ações, e dos equipamentos necessários para suportar as duas premissas anteriores. Portanto a combinação destas três premissas deve estar orientada para que se possa atingir um objetivo em comum, devendo mover-se numa mesma direção, além de se interrelacionarem. Para que isto aconteça o administrador deve olhar para uma série de fatores que levarão o sucesso do sistema de qualidade. Fatores estes como: a estrutura organizacional, a participação e o engajamento da alta direção, a cultura e o perfil para mudanças dos colaboradores da empresa.

A industrialização, as novas tecnologias, a abertura de mercado mundial (globalização), está transformando a qualidade num fator crucial para os negócios.

Com a qualidade os colaboradores reconhecem que o objetivo do trabalho não se limita a fabricar produtos ou prestar o serviço. Ao mesmo tempo que produz bens e serviços o trabalho produz conhecimento. Os bens e serviços são trocados pelos recursos necessários à continuidade do trabalho (insumos, remuneração), enquanto o conhecimento é usado para aumentar a eficácia e a eficiência do próprio trabalho. Por isso, costuma-se dizer que o melhoramento contínuo é um princípio básico da gestão da qualidade.

O que não se pode esquecer num sistema de qualidade é o cliente, ele é o foco ou ponto central. Para que o sistema funcione eficientemente, a empresa deverá descobrir e ou conhecer quais são os requisitos do cliente e satisfazê-los. Um dos grandes sucessos para o sistema de qualidade é abrir uma rede de comunicação entre a empresa e os clientes. Outro instrumento bastante importante e eficaz são os bancos de dados, que constituem verdadeiros descobridores de desejos e satisfação dos clientes.

Antes de instalar qualquer tipo de plano ou sistemas é preciso haver na empresa uma conscientização por parte de todos. A alta administração sabe que

se quiser enfrentar desafios e colher resultados deve preparar a empresa para mudanças, porque transformar os hábitos de uma empresa é complexo, leva algum tempo e deve-se criar condições ou clima para que estes mudem.

Para que eventuais erros não sejam cometidos, Castro (1995) afirma que os administradores devem apoiar seus colaboradores, tratando de seus medos básicos e desejos humanos. O ato de planejar um objetivo é o elemento chave para o sucesso. Este objetivo deve ser difundido por toda organização e fazer com que seus colaboradores identifiquem-se com ele. Para Erdmann (2000) o planejamento deve definir certos critérios como: o que? (projeto do produto), como? (projeto do processo), quanto? (demanda, a capacidade), quando? (definir os prazos) e para que? (os objetivos das mudanças).

Enfim, para que a mudança seja implantada com sucesso deve haver um comprometimento de todos da organização, e principalmente da alta administração que deve conduzir o processo não só na fase de implementação, como também no curso de sua existência, pois o sucesso da implantação de um sistema da qualidade deve estar fundamentado no comprometimento, na ousadia, na habilidade e atuação de toda a estrutura organizacional no esforço pela qualidade.

5.2 Controle da qualidade

O controle da qualidade tem-se apresentado uma das áreas de maiores estudos, isto em vista da revolução causada pelos japoneses no mercado mundial, principalmente no norte americano. Segundo os japoneses, o controle da qualidade é conceituado como:

“ para que se tenha, efetivamente, controle sobre a qualidade é necessário a participação de todos os membros de uma empresa, incluindo gerentes, supervisores, trabalhadores e seus executivos, em aspectos globais da empresa tais como: pesquisa

de mercado, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, planejamento de produto, projeto, preparação para produção, suprimentos, fabricação, inspeção, vendas, assistência técnica do pós-venda, assuntos financeiros, recursos humanos e treinamento.” Cerqueira Neto (1993, p. 39).

Com esta citação acima, entende-se por controle da qualidade, no estilo japonês, como uma atividade sistêmica que atinge a todas as pessoas envolvidas na organização, onde o principal papel da qualidade é garantir a prevenção de problemas durante todas as etapas do processo produtivo e a satisfação do cliente.

O conceito de controle de qualidade segundo Paranthaman (1990), implica no estudo de características da qualidade por meio das quais um processo é julgado em termos de conformidade ou aceitabilidade. Neste processo pode-se fixar limites dentro dos quais espera-se que os valores das características conhecidas que estão sendo consideradas permaneçam, desde que o estado de controle seja mantido.

Uma vez especificado o projeto da qualidade, todo o processo de produção de um produto ou serviço será ajustado para funcionar de acordo com as especificações.

Visualizando todo o processo como homens, máquinas, materiais, equipamentos, ajuda a determinar fontes de problemas, que é o propósito básico de se exercer um controle.

4.3 Padronização no controle da qualidade

Uma das ferramentas utilizadas para otimizar a eficiência do controle da qualidade é a padronização, processo que segundo Machline (1986), visa estabelecer a uniformidade dos produtos, através de suas medidas e especificações, eliminando as variedades excessivas e simplificando o processo.

Para que problemas relacionados com a falta de qualidade e com a aceitabilidade sejam reduzidos, a padronização é indispensável para a organização.

A padronização, de acordo com Falconi (1998) é o caminho seguro para a produtividade e competitividade ao nível internacional, pois é uma das bases onde se assenta o moderno gerenciamento.

A padronização garante os registros sobre as técnicas da empresa (tecnologia) e ajuda a difundir esta tecnologia através da educação e treinamento dos colaboradores.

Os processos de melhoria contínua não irão funcionar se não existir a padronização dentro da organização, isto é, a padronização permite a utilização correta das máquinas e equipamentos, aumenta a confiabilidade, a uniformidade, previne acidentes, entre outros. Pode-se citar também a redução de custo pela simplificação dos processos e pela redução do re-trabalho, sem falar na melhoria de nível de engenharia e do controle de projeto.

A padronização para Falconi (1998) garante o atendimento do cronograma, com o cumprimento dos prazos estabelecidos entre a organização e o cliente, o que é muito significativo hoje, já que a questão de tempo é um grande diferencial competitivo.

Na área administrativa facilita a delegação de poderes, com a gerência liberada para dedicar mais tempo as decisões cruciais à organização. Dentro ainda da área administrativa a padronização, possibilita a desburocratização e delimita claramente as responsabilidades sobre os processos.

As empresas devem enxergar a padronização como uma ferramenta que trará benefícios de custo, prazos, satisfação do cliente e principalmente qualidade nos serviços e produtos oferecidos, porém deve-se lembrar que a adoção de normas de padronização, não garante por si só, resultados ótimos, para atingir os objetivos, convém que o sistema implantado, estimule as organizações a considerarem a implementação da melhor tecnologia disponível, buscando sempre a melhoria contínua.

A padronização é fundamental no controle da qualidade e dos sistemas que pretendam garantir a qualidade. Com isso os problemas de qualidade, custo, atendimento, moral e segurança, podem ser eliminados.

Para Vieira (2000) todos são responsáveis pela padronização dentro da empresa, desde a alta gerência até os seus colaboradores, o sucesso depende de que todas as pessoas da organização pratiquem qualidade, e qualidade só se pratica quando tem-se processos padronizados e documentados para ter indicadores da eficácia dos sistemas.

Vieira (2000) cita alguns fatores que podem atrapalhar a padronização nas empresas, entre os principais fatores estão: falta de planejamento, falta de ações corretivas para os desvios observados, treinamento e implantação prática dos procedimentos padronizados, medição da eficácia dos sistemas padronizados.

4.4 Qualidade na prestação serviços

Segundo a definição de Kotler (1998, p. 412), o serviço “é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico”.

Para Paladini (1995) os serviços referem-se a bens intangível, representados por ações desenvolvidas por terceiros em atendimento a solicitações específicas de atividade de executar.

A satisfação dos clientes por muitas vezes pode estar diretamente ligada a qualidade dos produtos e serviços que lhes são oferecidos. Produtos e serviços de qualidade geram confiança e demonstram credibilidade aos clientes.

A qualidade experimentada pelo cliente é criada no momento da verdade, quanto o prestador do serviço e o cliente encontram-se em interação face a face. A importância do problema é saber quais os mecanismos que levam e reforçam a experiência da qualidade e de valor do cliente na situação considerada a hora da verdade (Normann, 1993).

Qualidade é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas (Kotler, 1998). A administração da qualidade total é uma abordagem organizacional ampla que tem como objetivo a melhoria contínua da qualidade de processos, produtos e serviços.

As mudanças nas organizações têm sido constantes. As estruturas estão mais enxutas e a própria postura interna vem sendo dia-a-dia modificada. Passa-se a reconhecer não só funções de gestão, mas também as funções técnicas. Houveram mudanças estruturais como a terceirização, a redução de custos e a orientação para o mercado, esquecendo-se somente das mudanças necessárias ao comportamento interno. As mais inovadoras fizeram deste aspecto parte do processo de mudança (Eltz, 1994).

O desafio do administrador baseia-se em entender o consumidor no sentido de conhecer suas expectativas antes, durante e após a compra e identificar além de suas necessidades e desejos, suas satisfações e insatisfações em relação aos produtos ou serviços vendidos.

Muitos esforços vêm sendo feitos para entender melhor o cliente, porém, mais importante que isto, é haver uma percepção honesta sobre a própria empresa, a consciência de que a organização e os seus produtos e serviços são eficientes. Se esta impressão for positiva, será muito mais fácil convivermos com os clientes e comunicarmos os nossos propósitos (Eltz, 1994).

A qualidade dos serviços é definida por Albrech (1992), como a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benéficos à alguém. E também pode ser entendida como grau de que as expectativas dos clientes são atendidas/excedidas por sua percepção dos serviços prestados (Kotler, 1998).

Para Kaplan (1996) a qualidade dos serviços prestados significa “qualidade do sistema”. Ele define que o sistema engloba não apenas os “produtos ou serviços”, como a satisfação do cliente, mais também os “insumos”,

como: os gastos de capital com os equipamentos, as despesas com manutenção, assistências técnicas e outros.

Com a competitividade as empresas devem buscar uma qualidade no sistema, e segundo Kaplan (1996) só é possível dirigir uma empresa eficazmente quando se consegue medir o desempenho e o processo em relação a um plano. Este plano deve conter uma estratégia de negócio diferenciada, se possível de seus concorrentes, e deve conter informações (contínua e instantaneamente) vitais sobre a empresa, que de uma forma ou de outra, influenciam a qualidade dos serviços prestados e a satisfação do cliente.

4.5 A satisfação do consumidor na prestação de serviços

A filosofia de administração e serviços sugere que todos os funcionários da organização tenham um papel a desempenhar no esforço de garantir que as coisas funcionem bem para os clientes. Certamente, qualquer pessoa que esteja em contato direto com o cliente deve sentir-se responsável por ver as coisas do ponto de vista deste e fazer o que for possível para satisfazer suas necessidades. Desta forma, toda a organização deve atuar como um grande departamento de atendimento aos clientes (Albrecht, 1992).

Diante da atual globalização que o mundo vem atravessando, a concorrência e o mercado tornam-se cada vez mais competitivos. A concorrência passa a ser mundial onde os competidores podem estar sediados lado a lado. Não o bastante, o objetivo comum move todos os concorrentes: a conquista do cliente alheio, esteja ele onde estiver. Com isso a competitividade cresce e a tecnologia torna os produtos e serviços cada vez mais semelhantes entre si (Lutz, 1999).

Com a sobrevivência em jogo, as empresas buscam diferenciar-se umas das outras para que assim se fortaleçam. “Hoje as empresas procuram encantar o cliente. Elas notaram que somente desta maneira poderiam mantê-los seus clientes, é a diferença entre o sucesso e o fracasso” (Lutz 1999, p.23).

Para que o cliente sinta-se satisfeito, é necessário que a empresa esteja atenta a uma série de fatores que influenciam o agrado do cliente. Estes fatores vão desde o tempo que eles esperam para serem atendidos até a maneira que a comunicação ocorre entre empresa e ele.

4.5.1 A importância do bom atendimento no processo de satisfação do consumidor.

Por muitas vezes o cliente desiste de um determinado fornecedor somente porque ele não lhe atende prontamente. Segundo Eltz (1994, p.89), “para o cliente, esperar cinco minutos significa, psicologicamente, uma hora. Este tempo de espera funciona como uma comunicação negativa. A cada segundo, a imagem do fornecedor vai sendo depreciada.” O autor afirma que a demora no atendimento parece um simples fato, porém, para quem espera, representa uma série de fatores. Por exemplo, sentindo-se desprestigiado, o cliente questionará se deve ou não ser fiel ao fornecedor e assim pensará em outras alternativas para suprir sua demanda.

Sob a ótica do cliente, uma organização é eficaz e digna de sua apreciação a partir do momento que supra suas necessidades. Essas necessidades variam de acordo com o que o cliente procura, mas existem pontos que são comuns a qualquer ato de compra. Sempre que o cliente procura a empresa, ele espera no mínimo ser atendido prontamente e se isto não ocorre sua percepção acerca da empresa tende a cair.

Seja ao telefone, numa sala, num balcão ou de qualquer outra forma, é sempre incômodo esperar. Isto pode ocorrer pelos mais variados motivos, até mesmo por incompetência do fornecedor. Este mau hábito acontece, muitas vezes, por falta de consciência e de consideração com os clientes. Ao telefone é sempre difícil localizar o responsável. Ninguém quer assumir a responsabilidade de atender perfeitamente bem o cliente. Atender ao telefone significa ter um

problema para resolver. Quem fala com o cliente, inevitavelmente servirá de intermediador entre este e o fornecedor (Eltz, 1994).

Conforme Gerson (1999), ter visão de atendimento é vital para o sucesso de qualquer organização. Todos devem acreditar e colocar em prática o aspecto visão, para que assim a empresa forneça excelente atendimento a clientes e os mantenha por toda a vida.

Para a conquista de novos clientes, torna-se cada vez mais necessário possuir um ótimo atendimento e estar pronto a satisfazer a necessidade dos consumidores, pois as empresas centradas nos consumidores são adeptas em criar consumidores, não apenas em criar produtos ou serviços.

As organizações que almejam sucesso devem criar uma cultura voltada para o atendimento, onde constantemente todas as pessoas da empresa possam ser orientadas para o bom atendimento a clientes. Todos os funcionários devem entender que estão trabalhando para o cliente e assim sendo devem engajar-se de forma que assegure sua total satisfação (Gerson, 1999).

4.5.2 A conquista da satisfação

Sob o ponto de vista de Kotler (1998), a satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação de desempenho esperado pelo produto ou serviço em relação às expectativas das pessoas.

Na relação entre fornecedor e cliente constantemente estão sendo veiculadas mensagens. O cliente demonstra suas satisfações e insatisfações, enquanto os aspectos positivos são demonstrados através de elogios e comentários favoráveis. A maneira mais expressiva do cliente mostrar seu contentamento é o fato deste permanecer fiel a seu fornecedor (Eltz, 1994).

Muitas organizações buscam a alta satisfação porque acreditam que os consumidores apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgirem melhores ofertas, enquanto aqueles que estiverem plenamente satisfeitos estarão menos dispostos a mudar. A alta satisfação ou o encanto cria afinidade emocional

com a marca, não somente preferência racional, gerando a alta lealdade do consumidor (Kotler, 1998).

Neste contexto, o sentimento de satisfação é originado na maneira como o cliente é tratado, e como é atendido. Por vezes, um tratamento diferenciado faz com que o cliente se sinta especial. Isto, segundo o ponto de vista dos clientes, muitas vezes é mais importante que a técnica. Se houver uma relação satisfatória, ele relevará pequenos inconvenientes técnicos que se fizerem presentes.

Algumas das empresas mais bem-sucedidas de hoje estão aumentando as expectativas dos consumidores e melhorando suas condições de atendimento. Essas empresas são orientadas pela *STC - satisfação total do consumidor*. Além de rastrear as expectativas dos consumidores, a percepção de seus próprios desempenhos e a satisfação do consumidor, as empresas precisam monitorar o desempenho de seus concorrentes nestas áreas. Kaplan (1993) afirma que, nos dias de hoje, só torna-se possível dirigir uma empresa eficazmente quando se consegue medir o desempenho e o progresso em relação a um plano.

Segundo Tasca (1997), as empresas devem fazer mais do que satisfazer seus clientes, devem fazê-los felizes. A satisfação se dá com a sensação de ter sido bem tratado e a felicidade é a alegria da posse. O autor acredita que a felicidade complementa, mas não substitui a satisfação do cliente e por isso torna-se um valor agregado.

Para que se mantenha o cliente é preciso tratar-lhe de forma especial e única. Os clientes são o maior bem que a empresa possui e desta forma deve-se garantir ao máximo os seus desejos. Satisfazer o cliente é o que a empresa deve saber fazer de melhor para que assim obtenha relacionamentos e longo prazo, gerando fidelidade.

4.6 Plano de ação para melhoria contínua

A melhoria contínua é a chave do sucesso para qualquer tipo de implantação, e no controle da qualidade não é diferente, através dela ajustam-se

os erros, modificam-se os planos, enfim direcionam-se os esforços rumo aos objetivos fixados.

O melhoramento para Juran (1993) é sinônimo de inovação. Significa para ele a criação organizada de mudanças benéficas; a obtenção de níveis imediatos de desempenho.

Juran (1993) afirma que a qualidade é uma revolução contínua, e por isso deve-se atentar a essa questão procurando o melhoramento contínuo para aumentar o nível de qualidade da organização.

Entre as ferramentas utilizadas nas diversas fases da implantação e manutenção de Sistemas da Qualidade, pode-se citar diversas vezes o programa de melhoria contínua.

Esse programa de melhoria contínua da qualidade é citado por Vieira (2001), através de etapas que pode-se citar:

1. Defina a Meta de Melhoria (Levante todas as informações necessárias);
2. Reúna todos os profissionais que conheçam do assunto e que possam contribuir para o processo de melhoria contínua;
3. Na reunião com os profissionais coloque a meta de longo prazo e depois coloque a meta para ser atingida num período máximo de 1 ano. Explique claramente os benefícios da organização quando a meta for atingida;
4. Defina os problemas que a organização precisa vencer para atingir a meta;
5. Faça um levantamento com o grupo de como serão solucionados os problemas;
6. Após a definição e a solução dos problemas elabore um plano de ação;
7. Que problema deve-se atacar, quem será o responsável, quando será executada essa ação, onde executar a ação, porque executar a ação e finalmente como executar a ação.

Com um sistema de melhoria contínua bem implantado, a organização poderá colher ótimos resultados, além de economizar tempo e esforços em procedimentos não importantes para o alcance dos objetivos.

Os passos utilizados na melhoria contínua acima podem ser utilizados também na melhoria de um produto, e neste caso, o cliente deve ser ouvido e a organização deve buscar o que melhor facilite esta comunicação, para que tanto as necessidades dos clientes quanto as da organização sejam concretizadas.

Cabe os gerentes fazerem com que os sistemas não se transformem em destruidores de talentos, e sim, libertar seus funcionários do trabalho maçante e repetitivo. Os sistemas devem deixar às pessoas tempo livre para se relacionarem com os clientes, fornecedores e colegas de uma maneira produtiva e criativa. Este tempo também pode ser considerado fundamental para a satisfação do cliente, em virtude do cliente ser ouvido, e sugestões sejam propostas.

O importante para Kaplan (1996) é que se as ações e procedimentos não forem definidos com precisão, o enfoque para controlar a qualidade dos serviços não tem possibilidade de funcionar. Com isso há uma grande preocupação com os padrões: sua definição, sua elevação e sua observância.

4.7 Garantindo a qualidade

As empresas existem para gerar lucros, sendo o cliente o maior patrimônio da empresa, então a razão de ser de uma empresa é satisfazer seus clientes de uma forma contínua para que a empresa sempre tenha lucro e sobreviva, mantendo seus colaboradores também satisfeitos.

Os seres humanos possuem necessidades que estão mudando constantemente e os concorrentes sabem disso, e estão sempre desenvolvendo novos produtos ou serviços. Com todas essas mudanças as empresas não podem ficar atrás dos concorrentes, e de acordo com Vieira (2001) deve-se produzir melhor, produtos e serviços mais baratos, mais seguros, entregar no prazo combinado e produtos e serviços de fácil manutenção. Para produzir estes novos produtos ou serviços com as características acima é preciso produzir administrando a qualidade.

Com todos os avanços da qualidade acontecidos na atualidade, ela passou a ser uma disciplina com implicações mais amplas para o gerenciamento. Observa-se que os conceitos e a função da qualidade passou de uma disciplina restrita ao nível operacional. Com esta nova visão é introduzido na empresa um novo termo: a prevenção, sendo o departamento da qualidade o primeiro a responder a esta missão de prevenir, coordenando a garantia da qualidade em cada uma das etapas (Teboul, 1991).

Quadro 1: Principais característica da garantia da qualidade.

Identificação de características	Garantia da qualidade
Preocupação básica	Coordenação
Visão da qualidade	Um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado proativamente
Ênfase	Toda a cadeia da produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, para impedir falhas da qualidade
Métodos	Programas e sistemas
Papel dos profissionais da qualidade	Mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e o projeto de programas
Quem é o responsável pela qualidade	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com o projeto, o planejamento e a execução das políticas da qualidade
Orientação e abordagem	“constrói” a qualidade

Fonte: adaptado de Garvin, 1992, p44.

Analisando as características descritas no quadro acima, percebe-se que, apesar do progresso inegável que trouxe esta nova abordagem, ainda não havia por parte dos outros setores uma real responsabilidade em relação a qualidade. A mudança decisiva só poderia ocorrer quando a função da qualidade não fosse

mais delegada, devido ela ser importante demais para ser confiada apenas aos especialistas.

A administração da garantia da qualidade está diretamente relacionada com uma política da qualidade da empresa que deve contemplar um plano da qualidade com metas tangíveis para satisfazer as necessidades do cliente, garantir a segurança do usuário do produto ou serviço e ter o envolvimento de todos os empregados no ciclo de vida do produto ou serviço.

Para uma empresa que pretende continuar crescer é preciso uma garantia da qualidade que já foi conquistada. Segundo Crosby (1999, p. 17) uma boa definição de garantia da qualidade seria: “induzir as pessoas a fazer melhor tudo aquilo que devem fazer”. Afinal uma das partes mais importantes do trabalho é garantir que todas as funções administrativas sejam desempenhadas com responsabilidade, este comprometimento deve estar associado a todas as pessoas da organização, desde a alta administração até cargos menores.

Geralmente nas organizações a alta administração deve ser responsável pela garantia da qualidade, ou um gerente profissional da qualidade. O responsável pela garantia da qualidade deve-se identificar com a organização, isto é, ter conhecimento de todos os processos da empresa, seu funcionamento, identificar as pessoas chaves de cada setor, e dentre outras características.

Antes que qualquer programa seja implantado, é necessário que as pessoas tenham o conhecimento necessário para poder ter o comprometimento esperado. Para Crosby (1999) é necessário concentrar-se em alguns problemas como: primeiro, é necessário conquistar a alta administração, e administrações inferiores, a considerar a qualidade como uma das partes primordiais da operação, igual em importância a todas as outras; segundo, explicar o significado de qualidade para que todos a entendam e apoiem com entusiasmo, e por último despertar em todos o interesse pela qualidade.

A garantia da qualidade deve ter por parte da gerência empenho ativamente, a fim do encarregado estabelecer e manter padrões para sua área. Estes mesmos gerentes e/ou encarregados devem treinar seus subordinados para

compreenderem e seguirem os padrões estabelecidos, desta forma uma organização pode manter uma administração eficaz do seu sistema de garantia da qualidade. O que é de grande importância desde o início, segundo Main (1994) é que as pessoas trabalham de acordo com os padrões de seus líderes. Com isso cabe aos líderes a responsabilidade de engajar todos nos programas de qualidade da empresa.

4.8 Manutenção da qualidade

Após a aquisição de um bem ou serviço, é comum que os clientes reclamem pois sentem-se aborrecidos, logrados ou incomodados. Conforme Gerson (1999) neste momento, eles sentem aquela situação como a mais importante entre as outras e exigem atenção as suas explicações. Desta forma deve-se compreender tais sentimentos e tratar estes clientes da forma mais adequada à fim de que sintam-se satisfeitos.

Uma organização centrada no consumidor, interessa-se em facilitar o processo de recebimento de sugestões e reclamações. Isto pode ocorrer através da colocação na empresas de formulários para comentários, contratação de um *ombudsman* para cuidar de queixas e reclamações, bem como disponibilizar linhas 0800 para sanar dúvidas e solucionar problemas. Esses fluxos de informações proporcionam às empresas muitas idéias e as capacitam a agir com maior rapidez na solução de problemas (Kotler, 1998).

Lidar com uma reclamação de um cliente pode vir a se tornar uma oportunidade única de conquistá-lo. “Um cliente fica mais motivado a comprar de você a partir do momento em que você teve para com ele um cuidado especial, ou seja. Resolveu suas reclamações.” (Gerson, 1999, p. 43)

Atender, nem sempre é possível. As organizações trabalham para atender seus clientes dentro das circunstâncias normais e em condições favoráveis para ambas as partes. O esforço deve ser o máximo para satisfazer o público-alvo e quando isto não for possível deve-se então dar ênfase a comunicação. A

compreensão dos motivos que levaram ao não-atendimento, faz parte da manutenção do cliente (Eltz, 1994).

O atendimento pode ser diferenciado de cliente para cliente, segundo Eltz (1994). Dependendo do negócio da organização, da frequência com que cada cliente negocia, do tempo da relação e de uma infinidade de outros fatores. Todas as empresas tem aqueles clientes que considera preferenciais, ou seja, aqueles que justificam o negócio. É natural que isto não seja divulgado aos clientes que não fazem parte desta lista, pois cliente nenhum gostaria de saber que outro obtém preços menores pelo mesmo produto ou serviço. A identificação dos clientes que recebem atendimento preferencial, faz parte da visão estratégica do negócio.

Muitas das reclamações dos clientes no que se referem à comunicação, partem do tratamento que estes recebem de seus fornecedores. Deve-se ter cuidado com que maneira se diz não. O cliente está preparado e sabe que nem sempre é possível atender suas necessidades. Eltz (1994) diz que, em algumas circunstâncias, o “não” se torna inevitável, mas ainda assim ele ainda pode ser agradável e respeitoso. A sutil diferença entre atendimento e tratamento pode gerar um comportamento inadequado nessa relação.

Para que seja possível agradar o cliente sempre, é preciso que as empresas deixem claros seus objetivos à todos que nela trabalham. Os funcionários precisam ter conhecimento das metas organizacionais bem como as estratégias adotadas em relação à sua clientela para que assim a busca pela satisfação do consumidor seja um objetivo comum entre os membros da empresa.

4.9 Treinamento voltado para a qualidade nos serviços

O setor de Recursos Humanos sempre desempenha um papel importante no esforço pela qualidade, pois são as pessoas que mudam efetivamente a história da organização em termos de qualidade.

Para as empresas de serviço a participação do recursos humanos é um fator ainda imprescindível, pois a qualidade depende fundamentalmente da qualidade dos recursos humanos que os prestam. As empresas de serviços com qualidade são aquelas orientadas para as pessoas, pois estas organizações reconhecem que “serviços são pessoas”, tanto para os clientes quanto para os funcionários (Denton, 1990).

Nas empresas que pretendem engajar os funcionários, haver um sistema de qualidade é importante para dar oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Segundo Denton (1990) a busca da qualidade pode ser alcançada com a formação de equipes de melhorias, programas de sugestões e incentivo, avaliação de desempenho, planos de carreiras e programas de treinamento.

A busca pela qualidade é sem dúvida medida pelo nível de adesão que estão os funcionários pela conquista deste processo, entretanto somente torna-se realidade a partir do momento em que as pessoas sejam educadas para se fazer o que é necessário.

Na opinião de Las Casas (1998, p.103) o treinamento é:

“...uma das atividades essenciais para a prestação de serviços com qualidade. A razão disso é óbvia. A prestação de serviço é alicerçada no desempenho humano e prestar bons serviços depende da qualidade deste desempenho. Portanto, aperfeiçoar serviços é aperfeiçoar desempenho humano, o que é possível, principalmente, através dos treinamentos”.

Apesar das conquistas do treinamento serem visíveis, ele por si só não assegura a qualidade na prestação do serviço, porém é importante para integrar a equipe, desenvolver nos funcionários o conhecimento pelo trabalho que executam e para acompanhar as orientações da empresa.

Para que o atendimento a clientes seja eficaz, torna-se necessário desenvolver e educar as pessoas que fornecerão serviços. Devido a esta grande exigência do mercado, muitas empresas criam suas próprias escolas de treinamento com o objetivo de ensinar habilidades técnicas ao seu ramo de atividade (Normann, 1993).

Nas organizações o treinamento faz-se essencial, pois praticamente todas as características dos serviços devem ser abordadas. Desta forma, o problema da intangibilidade que por muitas vezes deixa o cliente desconfiado pode ser resolvido com o nível de profissionalismo adequado. O que resulta numa boa formação da imagem da empresa (Las Casas, 1998).

O treinamento de funcionários, por muitas vezes é um método subtilizado e subdesenvolvido na manutenção dos clientes. Grande parte das empresas, treina seus funcionários na forma correta de realizarem suas tarefas, mas esquecem de como os funcionários devem interagir com os clientes (Gerson, 1999).

Conforme Normann (1993), o treinamento faz-se importante nas operações de serviços, onde o momento da verdade necessariamente implique em grande conteúdo de incerteza e em situações difíceis de serem totalmente programadas, para que assim os funcionários sejam também treinados em habilidades interativas.

Programas educacionais bem planejados para as pessoas que estão em contato com os clientes, podem freqüentemente ter um efeito profundo e imediatamente positivo sobre o desempenho global de uma empresa. De acordo com Normann (1993), o treinamento de pessoal de contato é instrumento importante na organização de serviços. Ele deve ser muito bem planejado e adaptado às situações e negócios individualmente.

4.10 Cooperativismo

No Brasil a primeira cooperativa registrada oficialmente, foi criada em 1891, pela Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica, em Limeira, São Paulo. Porém o grande marco para a consolidação do cooperativismo no país, foi a promulgação do Decreto nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932, a primeira lei orgânica do cooperativismo brasileiro.

Em dezembro de 1967, surgia no Brasil o Cooperativismo Médico, em Santos, São Paulo. Segundo França (1994, p.12) “era uma resposta ao modelo atual de saúde falido e a voracidade da medicina chamada de grupo, despreocupada com padrões éticos e compromissada com o lucro”.

De acordo com Hartung (1996, p.23) “COOPERATIVA é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”.

As cooperativas segundo Klaes (2002), baseiam-se em valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Conforme os seus pioneiros, o cooperativismo acredita nos valores éticos de honestidade, transparência, responsabilidade social e preservação do ambiente para o desenvolvimento sustentado.

Quanto aos diplomas legais, as cooperativas são regidas atualmente pela Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971 que define a Política Nacional de Cooperativismo, e institui também o Regime Jurídico das Sociedades Cooperativas.

A partir de 1994 no Brasil a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) classifica a cooperativas como:

- Agropecuárias: voltada para a produção rural, buscando financiamento para implantar tecnologia de ponta e buscar insumos.
- Crédito: seja rural ou urbano, estimula a poupança e procura atender as necessidades de créditos dos cooperantes.

- Consumo: com a finalidade de adquirir bens de consumo para os cooperantes.
- Educacional: visa capacitar ou aprimorar conhecimentos para o cooperante ou seus dependentes.
- Especial: são cooperativas não plenamente autogeridas, formada por pessoas integradas parcialmente na sociedade ou com certo grau de incapacidade.
- Habitacional: são cooperativas que atuam na área de construção civil.
- Mineração: cooperativa formada para atender diversos interesses de mineradores.
- Produção: nestas cooperativas a produção e a comercialização fica a cargo de seus cooperados
- Serviços: prestam serviços exclusivamente aos cooperantes.
- Trabalho: são cooperativas que reúnem pessoas de diversas atividades ou profissões com a finalidade de “vender” seu trabalho.

O artigo 4º da Lei nº 5.764/71 descreve a cooperativa, como “sociedades de pessoas com forma de natureza jurídica, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados...”.

O artigo 6º da Lei nº 5.764/71 classifica as cooperativas em:

- Singulares: aquelas constituídas no mínimo por 20 pessoas físicas e excepcional por algumas pessoas jurídicas.
- Federações: cooperativas centralizadas constituídas no mínimo por três singulares.
- Confederações: tendo, pelo menos, na sua estrutura três federações.

Sob uma Confederação estão abrigadas 34 Federações unindo 328 UNIMEDs Singulares com mais de 86.000 médicos cooperantes (UNIMED do Brasil, 1992), atendendo mais de 76% dos municípios brasileiros. Para sustentar a UNIMED como melhor sistema de saúde do Brasil, houve a necessidade da formação do Complexo UNIMED até com a participação de uma S. A. (UNIMED Seguradora S. A.), com a finalidade de desenvolver o cooperativismo na assistência médica.

Apesar dos diferentes tipos de cooperativas, elas se reúnem pelo princípio da dupla qualidade, que conforme Irion (1997, p.191) “numa entidade

cooperativa os associados, ou sócios portadores de capital (donos da empresa) são os mesmos sujeitos usuários dos benefícios que ela produza”. As cooperativas podem reunir-se também pelo princípio de identidade, onde para Irion (1997, p.191) “para uma instituição ser considerada cooperativa seus sócios precisam atender a condições de donos e simultaneamente, p̄elos menos, mais uma destas três condições: usuário, fornecedor ou trabalhador”.

Existem três principais fatores que distinguem a sociedade capitalista da cooperativa: a propriedade, para capitalista a propriedade dos meios são privados como direito absoluto, na cooperativa propriedade privada como meio social; a gestão e a distribuição dos resultados, para a capitalista distribuído conforme o capital, na cooperativa distribuído conforme a operação de cada sócio (Irion, 1997)

No cooperativismo a Ética é uma constante pois conforme Felício (1993, p. 11) “cooperar é crer no homem que se une aos semelhantes para a promoção e o bem estar conjuntos. A responsabilidade exercida em conjunto confere ao grupo uma experiência de amadurecimento que permite a cada um identificar-se melhor com a cooperativa”.

5 METODOLOGIA

5.1 Tipo de pesquisa

Para oferecer respostas às questões levantadas quanto a qualidade na prestação dos serviços da UNIMED-UNISANTA, definiu-se alguns pressupostos metodológicos que visam a orientação para levar a execução e a conclusão do trabalho em estudo, objetivando-se uma melhor coleta de informações, assim como uma análise mais precisa dos dados obtidos.

Com isso a metodologia utilizada na pesquisa pode ser classificada como:

5.1.1 Estudo descritivo

Este trabalho de conclusão de Curso de Ciências da Administração, constitui quanto a natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas, num estudo descritivo da qualidade na prestação de serviço apresentado pela UNIMED-UNISANTA. A pesquisa descritiva tem características, segundo Mattar (1997), de visar prover o pesquisador de dados a respeito de determinadas características de grupos (característica exploratória), estimar proporções de determinadas características e levantamento de pesquisas (características quantitativas), ou verificar a existência de relações entre variáveis (características qualitativas). Portanto a pesquisa descritiva tem o objetivo de expor o fenômeno em estudo, sem a preocupação de procurar verificar relações entre variáveis que expliquem o fenômeno em estudo.

Para Vergara (1998), a pesquisa descritiva revela a exposição das características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode ampliar-se para o estabelecimento de correlações entre fatores ou variáveis, ou ainda, para definições da natureza de tais correlações. Não tem contudo, o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mesmo servindo de base para solucionar os problemas apresentados.

5.1.2 Pesquisa exploratória

A pesquisa apresenta características de ser exploratória, quanto ao objetivo e grau em que o problema de pesquisa está cristalizado.

Uma pesquisa exploratória sendo Mattar (1997) é pouco ou nada estruturada em procedimentos, e seus objetivos são pouco definidos. Seus propósitos imediatos são os de se ganhar maior conhecimento sobre um tema, desenvolver hipóteses para serem testadas e aprofundar questões a serem estudadas. De acordo com Mattar:

“A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes”.

(Mattar, 1997, p. 8)

Esta fase da pesquisa apresentará a base teórica necessária à sustentação de hipóteses e da argumentação que será utilizada para julgamento dos dados obtidos, de forma a realizar as comparações, obter diagnósticos confiáveis e sustentar as conclusões apresentadas nos estudos.

5.1.3 Estudo de caso

O escopo de pesquisa em termos de amplitude e profundidade apresenta características de ser um estudo de caso. O estudo de caso tem o objetivo de investigar um fenômeno atual dentro do seu contexto de vida real, ou seja, de verificar verdadeiramente o comportamento do fenômeno em relação ao comportamento ideal, sendo por este motivo realizada em campo.

O estudo de caso é um estudo profundo, porém não amplo, através do qual procura-se conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população.

De acordo com Mattar (1997), o estudo de caso apresenta três características:

- 1- Os dados podem expressar um profundo nível de singularidade do caso em estudo que permitam análises detalhadas e precisas, bem como apontar diferenças e semelhanças quando comparadas com outros casos ou com a teoria;
- 2- A atitude do pesquisador em buscar informações e gerações de hipóteses e não por conclusões e verificações;
- 3- A capacidade do pesquisador em reunir em uma interpretação única, todos os aspectos do objeto pesquisado.

Apesar de apresentar características positivas, o estudo de caso apresenta suas limitações, como apenas em formar hipóteses a cerca do fenômeno, e não prová-las, haja vista que a hipótese deve ser testada em muitos casos para ser aceita como verdadeira.

5.1.4 Pesquisa qualitativa

Quanto a natureza das variáveis estudadas a pesquisa apresenta característica qualitativa, que ao contrário dos métodos quantitativos, não há medidas estatísticas.

As diferenças básicas entre a pesquisa quantitativa e a qualitativa, segundo Mattar (1997) são: na pesquisa quantitativa os dados são obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas numéricas, onde procuram medir o grau em que algo (problema) está presente; enquanto na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas e individuais, como é o caso desta pesquisa.

5.2 Quanto às técnicas e procedimentos para coleta de dados

Para o levantamento das informações à pesquisa, utilizou-se tanto de dados primários quanto de dados secundários.

5.2.1 Dados primários

Os dados primários, conforme Mattar (1997), são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisadores, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Estes dados são coletados com propósitos exclusivos da pesquisa em andamento, sendo absorvidos através de entrevista, questionários ou observação.

O método de coleta de dados primários aplicado na pesquisa foi principalmente a entrevista individual não estruturada, aplicada na fase de diagnóstico da situação atual da UNIMED-UNISANTA. A entrevista foi realizada principalmente na filial II (Florianópolis), porém foram ouvidas pessoas da filial I (Joinville). Outro método importante utilizado é da observação realizada na área de trabalho da empresa pesquisada, onde consiste no registro de comportamento, fatos e ações realizados com o objetivo da pesquisa e não envolve questionamentos e respostas, verbais ou escritas.

5.2.2 Dados secundários

Os dados secundários conforme Mattar (1997), são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários envolvem levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais, levantamentos estatísticos e levantamentos de pesquisas efetuadas.

Neste estudo, os métodos de levantamento e coleta de dados utilizados foram baseados em fontes secundárias internas e externas. As fontes externas tratam-se do material bibliográfico disponível a cerca do tema da pesquisa, e as fontes internas compõem os documentos e manuais da empresa, e também pesquisas efetuadas por funcionários.

6 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

6.1 Histórico da empresa

O cooperativismo médico em Santa Catarina começou em 1971, quando um grupo de médicos de Joinville passou a prestar serviços à Fundação Tupy, que na época empregava mais de 5 mil funcionários. Em Santos (SP), 4 anos antes, havia sido criada a primeira UNIMED, originando o cooperativismo médico, pioneiro no Brasil e no mundo.

A partir deste momento, os médicos catarinenses buscaram informações sobre aquele modelo de gestão cooperada de assistência médica e reunindo profissionais de Joinville, Blumenau e Florianópolis deram origem em setembro de 1971 às três primeiras UNIMED's do Estado de Santa Catarina.

Com o crescimento da UNIMED no Estado, houve a necessidade de uma representação mais abrangente para impulsionar o desenvolvimento do cooperativismo em Santa Catarina, então os representantes das três UNIMED's pioneiras em Santa Catarina fundaram a Federação Estadual, em 1982, atuando como entidade representativa e central gestora até 1991, quando começaram a ser criadas novas UNIMED's.

A Federação das UNIMED's do Estado de Santa Catarina (FECOMED), instituição esta que é o objeto deste estudo, tem sua matriz localizada à rua Otto Boehm n 478 na cidade de Joinville em Santa Catarina. Possui uma filial em Florianópolis situada à Rua Dom Jaime Câmara n° 77 que executa somente serviços de atendimento a clientes e outras UNIMED's.

A UNIMED do Estado de Santa Catarina, assim como todas as outras UNIMEDs está enquadrada fiscal e legalmente como uma cooperativa de serviços médicos.

6.2 Missão

A missão da UNIMED-UNISANTA de Santa Catarina é promover a integração e realização dos interesses de suas cooperativas singulares, prestando-lhes serviços e representando-as politicamente institucionalmente, objetivando aprimorar a qualidade da assistência à saúde oferecida aos clientes do sistema.

6.3 Visão

A visão da UNIMED-UNISANTA conforme o setor de coordenação e educação é consolidar-se como empresa cooperativa de trabalho, líder no mercado na promoção da saúde, buscando a participação universal dos médicos.

6.4 Estrutura

A UNIMED Santa Catarina conta com um quadro de aproximadamente 150 funcionários, distribuídos por diversos setores e possui uma estrutura hierárquica bem definida conforme pode ser observado no organograma em anexo 1.

Nesta pesquisa, o estudo foi realizado no setor de autorizações, setor este responsável por toda a parte de liberações e autorizações de exames, cirurgias e internações para clientes da UNIMED-UNISANTA. O organograma em anexo 1 pode demonstrar o grau de subordinação deste setor aos demais.

6.5 Análise do mercado

Os clientes da UNIMED Santa Catarina são na sua grande maioria jurídicos entretanto possui clientes físicos. Atualmente seu maior cliente é o IPESC - Instituto de Previdência do Estado de Santa Catarina com aproximadamente 170.000 clientes.

Formada e dirigida por médicos a UNIMED tem como negócio oferecer serviços de assistência médica de forma digna e com qualidade a todos os seus clientes. Também conta com transportes aéro-médicos de urgência e emergência oferecido pela UNISANTA, empresa pertencente ao Grupo UNIMED.

Seu mercado alvo são todas as pessoas que procuram por serviços médicos de qualidade e valor agregado em regime particular, ou seja, as pessoas interessadas por um plano de saúde privado altamente conceituado.

A UNIMED tem um compromisso integral com a saúde. Sua preocupação primordial é proporcionar saúde e qualidade de vida, ou seja está posicionada no setor de serviços de medicina. Seus maiores concorrentes diretos são outras grandes empresas que oferecem planos de saúde, assim como Bradesco Saúde, Golden Cross, etc.

6.6 Prestação de serviços

Os produtos comercializados pela UNIMED do Estado de Santa Catarina são planos de assistência à saúde, bem como serviços de transporte aéro-médico.

Os planos de saúde UNIMED possuem como diferencial a credibilidade que possuem no mercado, ou seja, são serviços reconhecidos por seus clientes como de ótima qualidade e confiança.

Sua linha de produtos é composta de planos de assistência à saúde para pessoas físicas e jurídicas a nível nacional, estadual ou regional . Também possui como parte integrante de sua linha de produtos o serviço de locomoção em caso de emergências médicas.

Os planos de saúde para pessoas físicas e jurídicas utilizam em sua grande maioria a marca “UNIMED”, porém em alguns contratos com pessoas jurídicas de direito público a marca utilizada é “UNISANTA”. Nos planos de transporte aéro-médico a marca utilizada também é “UNISANTA”.

A UNISANTA, está representada pela filial II, em Florianópolis onde foi realizado o estudo, e atende os planos do IPESC (já citado anteriormente), PMF

(Prefeitura Municipal de Florianópolis) e Justiça Federal. A UNISANTA possui entre seus serviços a central 0800 de autorizações e informações a seus clientes, atendimento ao público (autorizações e informação ao público), e o setor de faturamento (que realiza as faturas da grande Florianópolis).

Os planos de saúde da UNIMED do Estado de Santa Catarina não possuem embalagem por se tratarem de serviços, ou seja, intangíveis, porém seu uso se dá através de carteirinhas em PVC com as marcas UNIMED e UNISANTA.

6.7 Local de atuação

A área de abrangência dos planos de saúde UNIMED-UNISANTA bem como o serviço de transporte aéreo-médico dá-se de duas formas: a nível nacional - compreendendo todo o território brasileiro, a nível estadual - compreendendo todo o Estado de Santa Catarina e a nível regional - compreendendo um município ou uma região pré estabelecida em contrato.

Os serviços oferecidos pela UNIMED do Estado de Santa Catarina são comercializados em todo o Estado de Santa Catarina através das UNIMED's locais, ou seja, existem 24 UNIMED's dentro do Estado de Santa Catarina sendo cada uma responsável pela comercialização dos planos de saúde UNIMED dentro de sua área de ação.

6.8 Instrumentos de divulgação

A UNIMED do Estado de Santa Catarina utiliza variados canais de comunicação como: Internet, propagandas, folders, bussdoors, rádio, eventos nacionais relacionados à saúde, feiras, patrocínio a atletas, etc.

O objetivo do uso destes canais de comunicação é de estar mais próximo de seus clientes, garantindo-lhes segurança e atenção, honrando seus clientes com patrocínios de competições e de atletas, bem como de atingir consumidores

potenciais que ainda não possuem planos de saúde. A UNIMED zela pelo bom atendimento e constante manutenção de seus clientes.

A estratégia de marketing adotada pela UNIMED é o marketing um a um, pois os planos de saúde são constituídos conforme as necessidades e condições financeiras de cada cliente.

6.9 Valor da prestação de serviço

A determinação dos valores das mensalidades dos planos de saúde UNIMED obedece as seguintes segmentações:

- 1) Segmento ambulatorial, hospitalar, obstétrico, odontológico e suas combinações. São calculados os custos destas segmentações e com base nestes custos são adicionadas as demais despesas, sendo elas: despesas de comercialização, despesas administrativas, rentabilidade, margem de segurança, reservas técnicas e outras despesas de carteiras como impostos, taxas da ANS (Agência Nacional de Saúde), tributos, tabelas separadas por acomodação coletiva e quarto privativo, etc.
- 2) Abrangência geográfica. A área de abrangência estabelecida em contrato. Poderá ser nacional, por grupo de Estados, estadual, por grupo de municípios ou municipal.
- 3) Faixa etária. O preço da mensalidade também é calculado com base da idade do adquirente, obedecendo que a maior mensalidade de uma faixa etária seja de até seis vezes a menor mensalidade.

Os preços praticados pela UNIMED do Estado de Santa Catarina estão dentro dos parâmetros adotados por sua concorrência, podendo haver uma pequena margem superior aos demais planos de saúde comercializados.

6.10 Análise dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da UNIMED

A avaliação dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da empresa lhe ajuda a definir a estratégia a ser adotada. Nesta avaliação deverão ser analisados o ambiente interno e externo da empresa para que assim se tome a medida mais adequada ao momento que a empresa atravessa.

Após realizado o diagnóstico, aloca-se o que foi observado numa matriz de portfólio. Esta matriz tem por objetivo demonstrar a análise interna da empresa através de seus pontos fortes e pontos fracos e a análise externa através das oportunidades e ameaças.

Abaixo demonstra-se a avaliação destes aspectos da empresa estudada.

Quadro 2: Análise dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da UNIMED.

<p>PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abrangência nacional; - Números de médicos cooperados; - Serviços de credibilidade; - Número de clientes que já possui; 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Novos contratos; - Captação de clientes do SUS e de outros concorrentes menos preparados; - Ampliação do MIX de serviços oferecidos
<p>PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade na tomada de decisões; - Adequação as novas leis de regulamentação para planos de saúde; - Grande custo com manutenção de contrato; - Falta de maior comunicação entre as duas filiais; 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Novas leis para planos de saúde; - Dificuldade de negociação com prestadores de serviços; - Altos custos de materiais e medicamentos; - Maior profissionalismo dos concorrentes;

Fonte: Dados primários (2002).

A UNIMED possui como principais pontos fortes: abrangência (filiais em todo o Brasil), grande quantidade de médicos cooperados, grande variedade de produtos (atingindo várias camadas sociais) com grande aceitação no mercado e com grande credibilidade, rede própria e hospitais, farmácias, laboratórios e outros prestadores de serviços, tecnologia sempre atualizada (tanto na parte médica como no operacional), pessoal altamente capacitado, forte investimento em marketing.

No entanto a UNIMED apresenta alguns pontos fracos como: dificuldade nas decisões (pelo fato de ser uma cooperativa as decisões tem que partir dos cooperados o que dificulta a tomada de decisões) e adequação a Lei 9656/98 da ANS (Agência Nacional de Saúde) que trouxe uma nova regulamentação a todos os planos de saúde.

As principais oportunidades constantes no mercado são: fechamentos de novos contratos com empresas e o oferecimento de planos particulares para clientes descontentes com o SUS.

As ameaças presentes no ambiente externo são: a nova regulamentação dos planos de saúde que estão pressionando as empresas que comercializam este serviço, a dificuldade de negociação com prestadores de serviço e o elevado custo dos materiais e medicamentos.

6.11 Descrição dos principais problemas da UNIMED-UNISANTA

A Central 0800 da UNIMED-UNISANTA opera para atender principalmente: as clínicas e hospitais da Grande Florianópolis, as clínicas e hospitais da Região de Tubarão e as UNIMED's do Estado de Santa Catarina. Apesar da Central 0800 ser uma Central de autorizações de exames e cirurgias, ela também atende clientes que possuem o Plano da UNIMED-UNISANTA. Essas ligações dos clientes são para tirarem dúvidas sobre o contrato, identificar médicos cooperados e comunicar os preços dos procedimentos que ele efetua.

A UNIMED-UNISANTA por não apresentar um guia médico, descontenta muito seus clientes, e as informações de médicos cooperados é dada por telefone. O guia utilizado é o da UNIMED Florianópolis, porém nem sempre os médicos cooperados da UNIMED são os mesmos da UNIMED-UNISANTA. A UNIMED apresenta um maior número de médicos cooperados, e por isso é muito frequente que os atendentes informem médicos não cooperados com a UNIMED-UNISANTA.

O Plano do IPESC é um contrato com maior fluxo de informações, devido o número de clientes cadastrados, enquanto os clientes com contrato da Justiça Federal e da Prefeitura Municipal de Florianópolis representa um menor percentual nas autorizações e informações. Outro ponto sobre o contrato do IPESC que representa maior movimento, é que a UNIMED-UNISANTA opera o contrato de forma mais independente, enquanto que o da Justiça Federal e o da Prefeitura Municipal de Florianópolis há uma maior dependência e cooperação das empresas.

Com a grande quantidade de clientes que apresenta o IPESC, há um grande congestionamento de ligações na Central 0800, principalmente quanto a autorizações, dificultando atingir uma qualidade desejada. As clínicas, hospitais e UNIMED's que ligam pretendendo autorizações, encontram a Central quase que rotineiramente ocupada, o que gera grandes reclamações e descontentamento. O que mais prejudica a imagem da UNIMED-UNISANTA, é que muitas das vezes o cliente está esperando na clínica, hospital ou UNIMED essa autorização para realizar os exames.

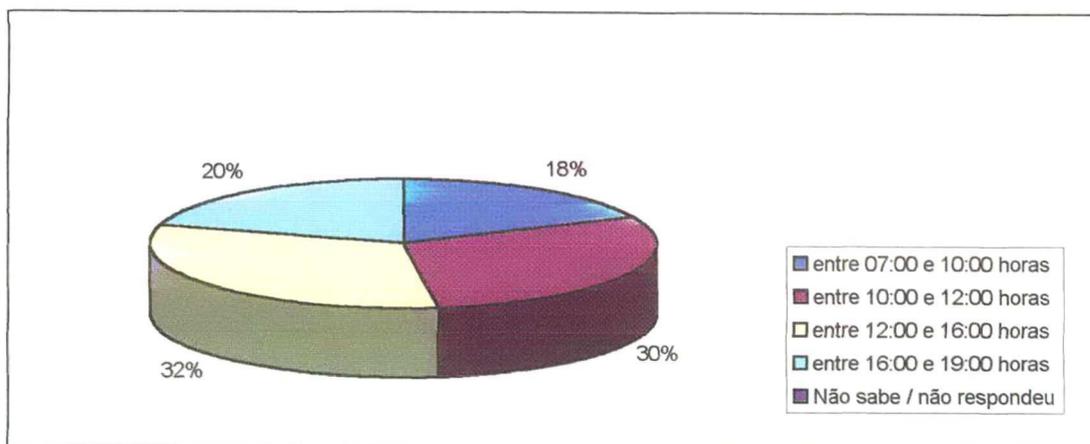
Entre os horários de maiores ligações para UNIMED-UNISANTA, conforme pesquisa citada abaixo, destacam-se os horários chamados de "picos" das 10:00 às 16:00, onde foi citada na maioria das vezes (62%), ou seja, em horário comercial. Neste intervalo citado há grande congestionamentos o que prejudica o trabalho de prestação de serviço da empresa. É nestes horários que acontecem maiores interferências nas linhas telefônicas, além de linhas cruzadas, prejudicando a comunicação com os clientes.

Tabela 1: Horários com maior fluxo de ligações na Central 0800 UNIMED-UNISANTA.

Opções de respostas	Porcentagem(%)	Frequência
Entre 07:00 e 10:00 horas	18.2	16
Entre 10:00 e 12:00 horas	29.5	26
Entre 12:00 e 16:00 horas	31.8	28
Entre 16:00 e 19:00 horas	20.5	18
Não sabe / não respondeu	0	0
TOTAL	100.0	88

Fonte: Quadros (2001)

Gráfico 1: Horários com maior fluxo de ligações.



Fonte: Quadros (2001)

Outro problema encontrado é a falta de experiência dos atendentes que fazem com que as ligações de fácil resolução, tornam-se prolongadas o que prejudica o desempenho de todos. A confiabilidade também prejudica o fluxo de ligações, tendo em vista que muitos retornam a ligação para confirmar a informação recebida. Com a pressa a qualidade na prestação dos serviços fica comprometida, podendo acarretar problemas sérios para o futuro da empresa. O problema da espera irrita muito o cliente, pois nem todos tem tempo disponível para ficar esperando atendimento. Aliado a esses dois problemas relatados o número de atendentes também é insuficiente para o fluxo de ligações. Essas três deficiências constatadas, a falta de experiência, a confiabilidade nas informação

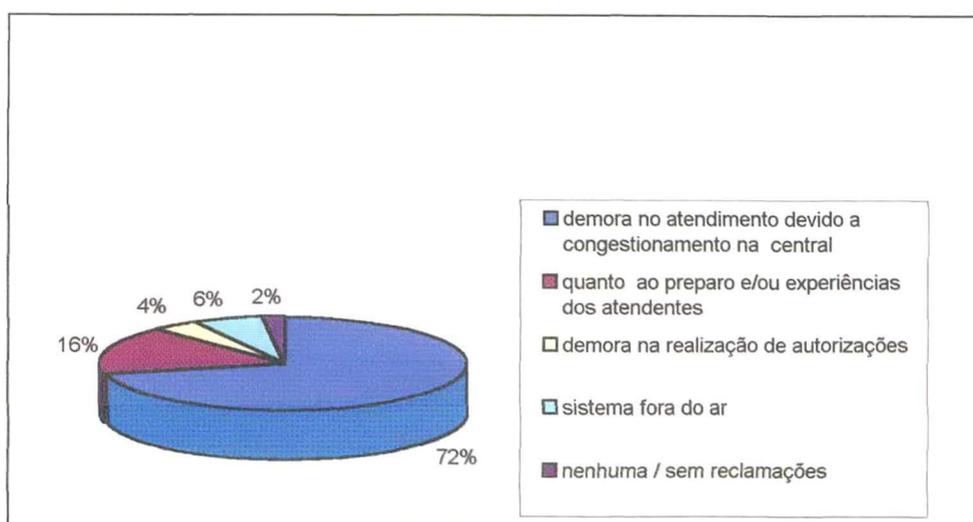
recebidas e o número de atendentes, podem ser melhor demonstrada abaixo, com base na pesquisa realizada na UNIMED-UNISANTA.

Tabela 2: Principais dificuldades encontradas na realização de ligações para a Central 0800 UNIMED-UNISANTA

Opções de respostas	Porcentagem(%)	Frequência
Demora no atendimento devido a congestionamento na central	71.4	35
Quanto ao preparo e/ou experiências dos atendentes	16.3	8
Demora na realização de autorizações	4.1	2
Sistema fora do ar	6.1	3
Nenhuma / sem reclamações	2.1	1
Não sabe / não respondeu	0.0	0
TOTAL	100.0	49

Fonte: Quadros (2001)

Gráfico 2: Principais dificuldades encontradas na realização de ligações para a Central 0800 UNIMED-UNISANTA.



Fonte: Quadros (2001)

Nesta tabela e no gráfico, percebe-se que a principal dificuldade encontrada pelas UNIMED's ao entrarem em contato com a central 0800 UNIMED-UNISANTA (72% das respostas), é a demora no atendimento devido

o congestionamento na central telefônica. Este congestionamento pode ser entendido como a falta de atendentes necessárias para o fluxo de ligações.

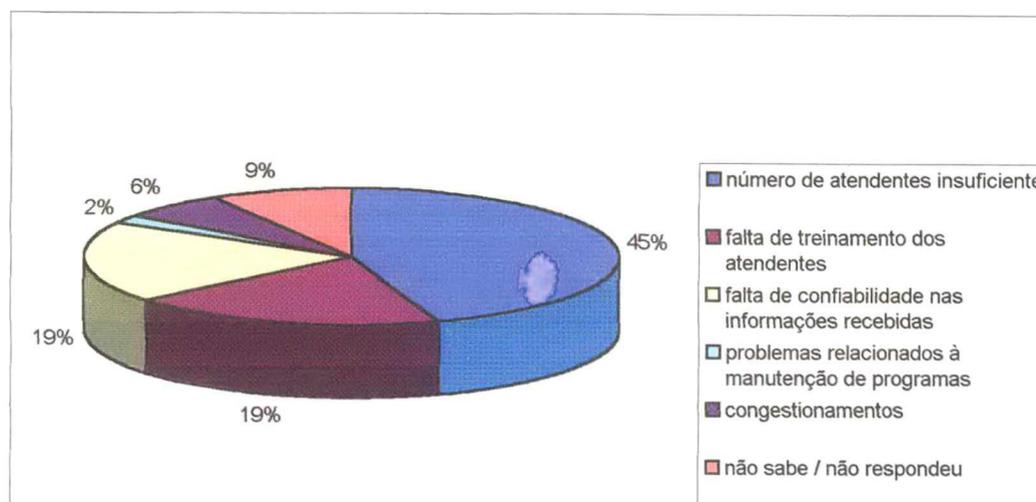
A Segunda principal dificuldade destacada (16% das respostas) foi quanto a falta de preparo e ou experiência dos atendentes.

Tabela 03: Principais motivos que dificultam as ligações para a central 0800 UNIMED-UNISANTA de acordo com a opinião das UNIMED's de Santa Catarina.

Opções de respostas	Porcentagem(%)	Frequência
Número de atendentes insuficiente	44.7	21
Falta de treinamento dos atendentes	19.1	9
Falta de confiabilidade nas informações recebidas	19.1	9
Problemas relacionados à manutenção de programas	2.2	1
Congestionamentos	6.4	3
Não sabe / não respondeu	8.5	4
TOTAL	100.0	47

Fonte: Quadros (2001)

Gráfico 3: Principais motivos que dificultam as ligações para a Central 0800 UNIMED-UNISANTA de acordo com a opinião das UNIMED'S.



Fonte: Quadros (2001)

Os clientes reclamam bastante também, segundo o setor de ouvidoria da UNIMED-UNISANTA, quanto as informações recebidas dos atendentes, que são muito técnicas dificultando o entendimento das pessoas. Essas informações estão

muito específicas e prejudicam o entendimento dos clientes, ainda mais no ramo médico onde termos técnicos são de difícil compreensão. Este setor de ouvidoria recebe reclamações tanto escritas como verbal dos clientes e apresenta relatórios que foram consultados.

A falta de padronização das autorizações é outro ponto muito citado pelos clientes da UNIMED-UNISANTA ao setor de ouvidoria, causando sérios problemas para a empresa. Essa falta de padronização acontece entre decisões de cada atendente em resolver determinado problema. O problema torna-se maior quando compara-se as decisões tomadas no 0800, com as decisões tomadas no setor de atendimento ao público. O que deveria ser idêntico acaba parecendo duas empresas totalmente diferentes. Estes dois setores citados estão muito longe de agir da mesma forma, provocando informações enviesadas que atinge diretamente o cliente.

Em 1999, quando o IPESC resolveu abrir licitação para terceirizar os procedimentos médicos, os clientes não ficaram bem informados sobre o plano que estava sendo negociado com a UNIMED-UNISANTA. Este é ainda um dos maiores problemas da UNIMED-UNISANTA, conforme setor de ouvidoria, a falta de conhecimento que os clientes do IPESC tem em relação a seu plano de saúde. As limitações para o clientes ainda não estão bem claras, assim como as coberturas contratuais de seu plano. Com isso a imagem da UNIMED-UNISANTA fica prejudicada devido a atitudes do IPESC. Há por parte do cliente ainda uma comparação antes do plano e após o contrato, devido, que quando o IPESC administrava não havia tantas limitações e agora estas limitações são mais respeitadas, lembrando que essas exigências são do próprio IPESC. Já os clientes da Justiça Federal e da Prefeitura Municipal de Florianópolis são mais bem informados, isto porque a um apoio maior destas empresas ao usuário.

Por último, os problemas mais freqüentes que acontecem na Central 0800 é quanto a seus equipamentos. Os equipamentos pertencentes a filial II, em Florianópolis, estão um pouco ultrapassados prejudicando as autorizações. O sistema de autorização torna-se lento, prejudicado pelos equipamentos,

ocasionando demora para atender os clientes. Insatisfação pela demora e a falta de manutenção do sistema é um problema que ressalta as pessoas que precisam dos serviços da UNIMED-UNISANTA.

A qualidade dos serviços prestados da UNIMED-UNISANTA está muito comprometida, tendo em vista uma certa acomodação da Federação das UNIMED's. Esta empresa criou a UNIMED-UNISANTA para poder concorrer a licitação do governo do Estado de Santa Catarina e adquirir os contratos. A Federação das UNIMED's é uma empresa mais bem estruturada e com programas de qualidade bem definidos, porém estes programas não estendem-se a UNIMED-UNISANTA. Os planos são “jogados” na empresa sem nenhuma preocupação e sem nenhum controle, cobrando apenas resultados. Como têm-se estudado em teorias, os programas precisam de todo um planejamento, e principalmente estender-se a longo prazo.

O programa de qualidade implantado pela Federação das UNIMED's e estendido à UNISANTA foi implantado no ano de 2000, e hoje é monitorado por Alexandre Hanke (Joinville), e tem como nome “ordem de qualidade”. A distância entre as duas filiais compromete muito o programa, tendo em vista que não há por parte do monitor um controle do processo. Tentativas de motivações com concurso de criação de frases para a qualidade, dia da qualidade, e outros ainda não trouxeram os resultados almejados. Uma das razões do programa não funcionar é a falta de divulgação e até mesmo a cobrança, que pode-se mudar através de palestras e reuniões explicando a importância do programa para as pessoas e para a organização.

7 PROPOSTAS DE MELHORIA PARA A UNIMED-UNISANTA

Com base nas informações obtidas no histórico da organização, bem como o suporte técnico embasado em autores e revistas especializadas no assunto, neste capítulo, estão estabelecidas ações voltadas à melhoria da qualidade dos serviços prestado da UNIMED-UNISANTA.

7.1 Estrutura para a qualidade

A gestão da qualidade é uma responsabilidade de todos e não somente de um único setor da empresa, enfatiza Gil (1994). No entanto, é preciso uma estrutura que seja responsável em disseminar a qualidade em toda empresa.

A responsável pelo monitoramento da qualidade hoje da empresa UNIMED-UNISANTA, está Centralizada com o gerente da filial II. O gerente acumula ainda cargos de supervisor do faturamento, do atendimento ao público e da Central 0800, além de demais funções. A idéia é alocar algum funcionário para coordenar o desenvolvimento e a implantação do programa e do controle da qualidade. Esta pessoa (gerente da qualidade) poderia formar uma equipe, com pessoas “chaves” da empresa para apoiar o desenvolvimento do programa.

Com a estratégia de enfatizar a importância da qualidade para as pessoas e para empresa, o gerente da qualidade, além dos componentes da equipe, atuariam como multiplicadores do programa de qualidade.

Como principais funções relativas ao programa da qualidade, o gerente da qualidade teria que:

- Coordenar e controlar o processo do programa da qualidade na organização;
- Expandir o programa para conhecimento de todos dentro da empresa;
- Prestar orientações e explicações do programa de qualidade para as demais pessoas;

- Realizar análises dos resultados alcançados com o programa e propor ações para possíveis adaptações; e
- Difundir os resultados do programa por toda empresa.

A atuação do gerente da qualidade e de seus colaboradores não devem implicar para a empresa a criação de novos cargos, aumento de salários ou detenção de poder, mas sim, exigirá uma grande conscientização da equipe e dos funcionários. A pessoa responsável pelo gerenciamento da qualidade, pode ser trocada ao longo do tempo, para que todos tenham a chance de inovar e ter uma experiência profissional maior com o cargo.

Com a idéia as pessoas precisariam de alguns suportes para o desenvolvimento do programa como:

- Suporte orçamentário: a concretização e o controle do programa exigirá da empresa determinados investimentos como capacitação das pessoas responsáveis, treinamentos, confecções de materiais de apoio, e demais gastos.
- Suporte de comunicação: o processo de comunicação das empresas é essencial para os esforços de melhorias contínuas. Assim, o programa da qualidade não deve ser aplicado somente na Central 0800, mas em toda a organização. O gerente da qualidade e seus colaboradores deverão atuar como principais comunicadores. Essa comunicação deve utilizar instrumentos como informativos, espaço na página da Internet, espaço no mural da empresa e outro meios.
- Suporte de conquistas: os esforços e os sucessos obtidos com a qualidade devem ser reconhecidos e celebrados. As pessoas responsáveis pelo programa devem estabelecer ações de reconhecimentos contínuos, procurando valorizar os melhores destaques no processo da qualidade.

A grande deficiência observada com a realização do diagnóstico da empresa, foi a falta de avaliação dos serviços prestados da empresa. A única pesquisa realizada para medir a satisfação dos clientes foi realizada em dezembro

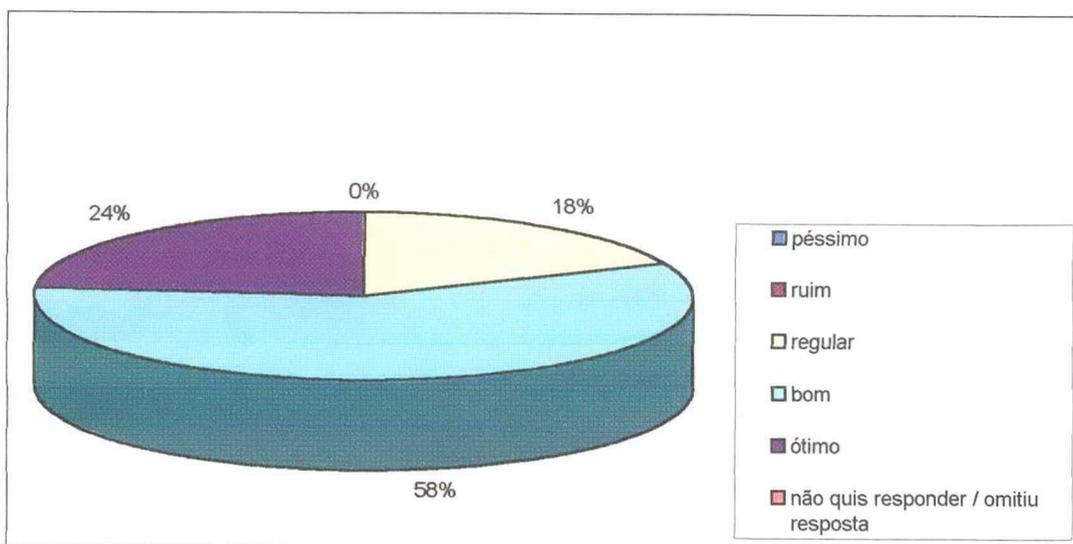
de 2001, e apresentou características de apenas medir a satisfação na prestação de serviço das UNIMED's do Estado de Santa Catarina (demostrada abaixo a tabela e o gráfico referente a esta questão). É importante que no sistema de controle do programa da qualidade estejam incluídos pesquisas com clientes, a cortesias dos funcionários, as instalações, o atendimento rápido e facilitador e o tratamento individual com o cliente.

Tabela 4: A qualidade no atendimento prestado pela Central 0800 UNIMED-UNISANTA.

Opções de respostas	Porcentagem(%)	Frequência
Péssimo	0.0	0
Ruim	0.0	0
Regular	18.4	7
Bom	57.9	22
Ótimo	23.7	9
Não quis responder / omitiu resposta	0.0	0
TOTAL	100.0	38

Fonte: Quadros (2001)

Gráfico 4: A qualidade no atendimento prestado pela Central UNIMED-UNISANTA.



Fonte: Quadros (2001)

Uma das formas de avaliar e ter um controle maior da qualidade na prestação dos serviços, seria por meio de caixas de sugestões. Estas seriam distribuídas em pontos estratégicos da organizações, onde os clientes tenham acesso e possam avaliar as medidas de qualidade na prestação de serviço da empresa.

É importante salientar que sempre acima do gerente da qualidade e de sua equipe, está a gerente atual da filial II, que sempre será comunicada primeiramente das medidas que serão adotadas.

7.2 Ações de melhoria na prestação dos serviços

Ao realizar a análise de todas as informações, pode-se concluir que a Central 0800 UNIMED-UNISANTA possui muitos pontos que podem ser melhorados. Dentre estes pontos destacam-se: número de atendentes insuficiente, falta de treinamento, falta de padronização, falta de um guia médico, rotatividade do pessoal, e dentre outras.

Conclui-se que a partir dos dados obtidos, em primeiro momento as medidas que resultariam em aumento da qualidade de atendimento na Central 0800 UNIMED-UNISANTA seriam as seguintes:

7.2.1 Ampliação do quadro de atendentes e do número de linhas telefônicas

A ampliação no quadro de atendentes supriria o congestionamento nos horários de “picos”, e reduziria o problema na espera dos clientes. O treinamento dado aos novos atendentes é realizado por outros atendentes com maior experiência e por este motivo não traria mais custos à organização.

Com a ampliação do número de atendentes se fará necessária a ampliação do número de linhas telefônicas. Atualmente, a companhia telefônica local está com uma promoção onde não cobra a taxa de instalação de novas linhas telefônicas. Devido a este fato, não haveria custos para a aquisição destas

linhas, tendo somente os custos da sua utilização como já ocorre com as linhas existentes na Central 0800 UNIMED-UNISANTA.

7.2.2 Treinamento especializado aos atendentes (aos novos e àqueles que já possuem alguma experiência)

O treinamento seria desenvolvido por uma empresa especializada e até mesmo por médicos (no que se refere a história da UNIMED, qualidade na prestação de serviços, diagnóstico e procedimentos médicos, e outros) e teria um custo variando de acordo com a empresa ou pessoa que prestasse o serviço. O primeiro passo é levar as pessoas que trabalham na empresa ter um conhecimento geral dela (histórico), conhecer a filial I em Joinville, assim como suas atividades desenvolvidas, missão e visão da empresa. Num segundo momento este curso consistirá em uma introdução da qualidade, já que não foi apresentado nada na UNIMED-UNISANTA, com uma carga horária definida de acordo com as condições da empresa em ceder funcionários para o curso, envolvendo todos os funcionários e estagiários da empresa. A intenção com este evento, num primeiro momento é motivar os funcionários e estagiários para a qualidade na prestação do serviço, enfatizando a necessidade de mudança e do comprometimento de todos, os benefícios da qualidade, a responsabilidade de todos pelo processo, a importância do relacionamento com o cliente, o crescimento profissional e as conquistas para o futuro com o atingimento do processo. Num segundo momento deve-se repassar aos clientes as conquistas efetuadas na primeira etapa do programa de qualidade da empresa, a fim de que todos fiquem a par das mudanças que ocorrerão. É de grande importância nesta fase enfatizar os aspectos intangíveis dos serviços, como cortesia, gentileza, o tratamento individual ao cliente pois como informa Paladini (2000) e Albrecht (1994) é por meio do modelo de atendimento ao público que diferencia uma empresa de serviço do seu concorrente.

7.2.3 Padronização dos serviços prestados:

A UNIMED-UNISANTA como foi apresentado tem vários problemas causados pela falta de padronização, porém nenhuma medida foi tomada para eliminar este problema tão grave. O que os funcionários e estagiários da empresa precisam é uma maior comunicação para poder apurar as diferenças existentes. Os setores de atendimento ao público e o 0800 principalmente, devem ser parceiros para poder melhor atender os clientes. Esta parceria pode ser acertada em reuniões, onde representantes dos dois setores colheriam propostas da equipe e diferenças verificadas no dia-a-dia da empresa e resolveriam da melhor maneira possível, sempre almejando qualidade no serviço e visando o comodidade dos clientes. Estas reuniões seriam ministradas pelo gerente da filial II (Florianópolis), que teria o papel de julgar quais procedimentos teriam que ser adotados, mas para que isso aconteça é preciso ter por parte de todos da empresa um comprometimento com a qualidade visando sempre a melhoria do atendimento. O que não pode acontecer na empresa é decisões completamente diferentes, ocasionado irritações a todos que a UNIMED-UNISANTA presta serviço.

7.2.4 Autorizações realizadas por e-mail's:

As autorizações solicitadas por e-mail's podem ser um método a ser mais amplamente explorado, pois desta forma não existe necessidade do uso do telefone para solicitações de autorizações. Porém, para que este tipo de método funcione perfeitamente, é preciso que se tenha atendentes que priorizem este tipo de trabalho para que assim as respostas por e-mail's sejam tão breves quanto são por telefone. Hoje a UNIMED-UNISANTA não prioriza os e-mail's e utiliza-se muito pouco desta tecnologia, e poderia padronizar as autorizações de internações e cirurgias que demoram um pouco mais por telefone do que os exames, tendo em vista que precisam, segundo o manual de auditoria médica,

um número maior de informações como: data da internação ou da cirurgia, indicação clínica, nome do auditor médico da UNIMED solicitante, hospital que será efetuado o procedimento e laudo médico caso existir. Muitas vezes os atendentes das UNIMED's demoram a passar estas informações, tendo em vista a letra dos médicos, problemas de sinal ao telefone por congestionamento, causando demora no atendimento. Estas informações foram obtidas com experiência no dia-a-dia através de observações participativas. Para conhecimento a UNIMED-UNISANTA só autoriza internação e cirurgia para outras UNIMED's do Estado, haja vista que os clientes (ou pessoa responsável) da Grande Florianópolis tem que apresentar-se no atendimento ao público quando precisam de internação ou cirurgia, onde é analisado pelos médicos auditores da UNIMED-UNISANTA. A idéia inicial é utilizar as respostas de autorizações por e-mail's unicamente para as outras UNIMED's, que já estão mais preparadas para utilizar esta tecnologia e não causaria um impacto grande, tendo a UNIMED-UNISANTA uma maior flexibilidade durante todo o processo de implantação. Com o incentivo de realizar autorizações por e-mail's, a Central 0800 ficaria menos congestionadas, e beneficiarias a todos os clientes. Quanto a questão custos, os e-mail's ajudaria a empresa a reduzi-los, principalmente os de conta telefônica e os fax que são muito elevados, haja vista que a UNIMED-UNISANTA utiliza a mesma rede da UNIMED, e se utilizar pouco ou muitos e-mail's tem o mesmo custo.

7.2.5 Guia médico da UNIMED-UNISANTA

Com as crescentes reclamações dos clientes, a empresa deve buscar o mais rápido possível soluções para resolver este problema. A solução que foi implantada na empresa foi dispor provisoriamente um funcionário a atender os clientes que precisam desta informação. A idéia está tendo resultado, porém a solução de dispor ao cliente um guia ainda deve ter prioridade, uma vez que a procura é muito grande. Já que o número de clientes é bastante expressivo, cerca

de 180.000, a empresa poderia criar um banco de dados dos médicos e dispor na página da Internet, tornando fácil para os clientes que tenham o acesso, e até mesmo aos atendentes quando forem solicitadas as informações. Com as informações cadastradas ficaria mais fácil efetuar mudanças de telefones, endereços, médicos cooperados, e outros. Este guia médico da UNIMED-UNISANTA teria o objetivo de filtrar somente os prestadores credenciados pela empresa.

7.2.6 Manutenção de programas (software)

Seria realizada por uma empresa especializada na área de manutenção á computadores ou até mesmo por um funcionário contratado com experiência nesta função para que fossem executadas as manutenções necessárias ao bom funcionamento das ferramentas de trabalho. A manutenção das ferramentas de trabalho são fundamentais para atingir a qualidade nos serviços prestados, apesar de não ter nada registrado na UNIMED-UNISANTA, o congestionamento nas autorizações causa queda de sistema quase que semanalmente.

7.2.7 Rotatividade do pessoal

A rotatividade dos funcionários e estagiários é fundamental para o crescimento da empresa e das próprias pessoas envolvidas. A rotina causa estresse as pessoas e também com ela está mais propício a cometer erros. A rotatividade também pode ajudar no problema da padronização, tendo em vista que as pessoas poderão analisar melhor as diferenças existente entre os setores e com isso ter uma visão geral da empresa e não somente no setor de atuação. A rotatividade também pode aproximar as pessoas, conhecendo a individualidade de cada e verificando o comprometimento quanto a qualidade.

7.2.8 Criar um canal de comunicação com os clientes

Uma empresa que está em contato direto com o cliente deve preocupar-se em atender bem suas necessidades. O contato direto com os clientes pode trazer a empresa grandes descobertas para aumentar a qualidade dos serviços. Atualmente existe o setor de ouvidoria para aproveitar este contato com o cliente, e a empresa está precisando criar outros canais de comunicação com os clientes, como já foi citados no item 7.1, criando caixas de sugestões e reclamações dos clientes, fazendo com que os clientes fiquem mais a vontade. Com isso a empresa está facilitando o relacionamento com os clientes e reduzindo a distância da organização e seu mercado. As pessoas encarregadas pelo programa de qualidade, deverão realizar o gerenciamento destas reclamações e sugestões, pois a partir delas pode-se identificar pontos falhos, assim como novas oportunidades de atuação. A melhoria do processo, assim como a garantia da qualidade depende essencialmente das informações adquiridas junto aos clientes. O setor de ouvidoria está muito isolado dos demais setores, em especial o 0800 que precisa de um apoio maior, devido muitas vezes ser o cartão de visita da empresa. Muitos clientes entram em primeiro contato com a Central 0800 antes de usar seu plano de saúde, e ter um bom relacionamento no primeiro encontro é muitas vezes fundamental para satisfazer os clientes.

7.2.9 Desenvolvimento de pesquisas

Qualquer empresa que pretenda obter sucesso e garantir a qualidade que já foi atingida, deve preocupar-se sempre com pesquisas de melhoria. A UNIMED-UNISANTA apresenta em seu quadro de funcionários uma equipe bem jovem, na maioria das vezes universitários que puderam alavancar a empresa a ser uma prestadora de serviço respeitada. A carência em pesquisas com o cliente faz com que a empresa não conheça seus pontos fracos. Os pontos de garantia da qualidade e de melhoria contínua na prestação de serviço estão dependentes de

pesquisas de satisfação com clientes, e na UNIMED-UNISANTA, com este estudo, verificou-se a necessidade de avaliações com clientes, uma vez que a única pesquisa realizada na empresa foi entrevistada apenas as UNIMED's do Estado de Santa Catarina, ficando de fora clínicas, hospitais e clientes. As pesquisas não devem concentrar-se apenas em clientes, mas também em satisfações dos funcionários para verificar sua motivação frente as mudanças.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade na prestação de serviço de uma empresa é fundamental para o seu sucesso na visão dos clientes. O principal papel da qualidade é garantir a prevenção de problemas durante todas as etapas da prestação de serviço, buscando a satisfação dos clientes.

Considerando que a UNIMED-UNISANTA apresenta um grande número de cliente, cerca de 180.000, a empresa está ainda se estruturando frente as mudanças ocorridas desde sua criação (abril de 1999). Os contratos por ela administrado, IPESC, Prefeitura Municipal de Florianópolis e Justiça Federal, estão sendo aperfeiçoados e com o passar do tempo a empresa está tornando-se mais independente.

Com a maior independência da empresa, o compromisso é cada vez maior perante aos clientes e, conseqüentemente, com essas mudanças a empresa já está apresentando alguns problemas quanto a qualidade na prestação dos serviços. Estes problemas apresentados no estudo de pesquisa na Central 0800 UNIMED-UNISANTA, teriam como origem principal a falta de atendentes e a falta de treinamento especializado. Avaliando-se que o primeiro passo para a melhoria seria o aumento do quadro funcional e conseqüentemente o treinamento específico, tanto para os novos funcionários quanto para os já presente na organização.

O problema do congestionamento citado na tabela 2, aparenta ser o maior problema, e com este problema identificado a empresa precisa tomar algumas providências. Dentre estas providências para acabar com o congestionamento foi proposto nesta pesquisa as autorizações por e-mail's, ainda muito pouco utilizada pela empresa, pois além de solucionar o problema tem-se uma redução significativa quanto aos custos que são muito elevados.

Neste estudo relatou-se outros problemas sendo os principais: a falta de um guia médico UNIMED-UNISANTA, falta de padronização dos serviços

respostas, falta de manutenção do sistema utilizado e um controle mais rigoroso da qualidade.

O presente estudo apresentou limitações decorrentes do processo de coleta de dados, devido intenso número de autorizações o trabalho não pôde ser desenvolvido com pesquisas há clientes, que era a idéia inicial, e ficou restrito a relatórios da empresa, consulta de pesquisas antigas (2001) e de observação participativa nas tarefas de autorizações e atendimento aos clientes. A outra limitação apresentada foi quanto a pesquisa analisada, uma vez que ela havia sido realizada apenas pelas avaliações das UNIMED's de Santa Catarina. Para suprir esta carência foi consultado relatórios e entrevistas não estruturada com a responsável pelo setor de ouvidoria, porém ainda em estruturação não foi muito consultado.

Conclui-se com estudo realizado que a empresa está crescendo no mercado e precisa estruturar-se para não comprometer sua qualidade no futuro. A UNIMED-UNISANTA apresenta uma série de fatores que podem ser melhorados no atendimento da Central 0800, desde que sejam tomadas as medidas anteriormente apontadas no capítulo 7, porém estas não devem ser consideradas como a solução de todo e qualquer problema. Deve haver por parte da UNIMED Santa Catarina, uma avaliação contínua dos pontos que podem ser melhorados para que os objetivos de ambos os lados (UNIMED's de Santa Catarina e Central 0800 UNIMED-UNISANTA) sejam duplamente atingidos.

Lembrando que esta avaliação não se restringe apenas a avaliação das UNIMED's de Santa Catarina, mas sim, a percepção e a satisfação dos clientes que utilizam os serviços prestados pela UNIMED-UNISANTA.

As propostas descritas no capítulo 7 desta pesquisa, apresentam características de buscar estratégias para garantir a satisfação dos clientes, e com essa busca pela qualidade não pode-se esquecer que isso se trata de um processo contínuo que deve estar sempre sendo avaliado. Os canais de comunicação e as pesquisas com clientes são importantíssimos para essa busca contínua da qualidade, assim como o controle de todo o processo da qualidade.

Por fim, neste estudo realizado notou-se algumas carências que podem ser estudadas por outras pessoas, e a sugestão apontada seria na área de Recursos Humanos, apontando a percepção das pessoas que trabalham na empresa, que serviria de complemento para o sucesso de qualquer programa de qualidade, pois é necessário que seus funcionários estejam envolvidos e motivados para poderem prestar serviços de qualidade.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes*. São Paulo: Pioneira, 1992.

CASTRO, Durval Muniz de. *Gestão da qualidade total e processo cognitivo*. Disponível na Internet < <http://www.durvalcastro.hpg.com.br> > Acesso em: abril de 2001. Ano de publicação 1995, ao Mestrado de Qualidade na UNICAMP.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira. *Gestão da qualidade: princípios e métodos*. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

CROSBY, Philip B.. *Qualidade é investimento*. 7 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DENTON, D. Keith. *Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo: Markron MacGraw Hill, 1990.

ELTZ, Fábio. *Qualidade na comunicação: preparando a empresa para encantar o cliente*. 3.ed. Salvador: Casa da Qualidade. 1994.

ERDMANN, Rolf Hermann. *Administração da produção: planejamento, programação e controle*. Florianópolis: Papa livro, 2000.

FALCONI, Vicente Campos. *Qualidade total: padronização de empresas*. 4 ed. Belo Horizonte: Littera Maciel, 1998.

FELÍCIO, Antônio Alberto. *Fundamentos do cooperativismo*. Ribeirão Preto: UNIMED, 1993.

FRANÇA, Genival Veloso. *Direito médico*. 6. ed., São Paulo: Atlas, 1994.

GARVIN, David A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Quatymark Ed., 1992.

GERSON, Richard F.. *A excelência no atendimento: mantendo seus clientes por toda a vida: programas eficazes para manter seu cliente*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1999.

HARTUNG, Alcyr P. *O cooperativismo ao alcance de todos*. 2. ed. Florianópolis: OCESC, 1996.

<http://www.ocepar.org.br/osite.nsf/5c5719f6f0945808832567af001adab6/3e>.

Acesso em: junho 2002.

IRION, João Eduardo O. *Co-operativismo e economia social*. São Paulo: STS public, 1997.

JURAN, J.M.. *JURAN na liderança pela qualidade*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

KLAES, Luiz Salgado. *Declaração da identidade cooperativa*. 2002

KAPLAN, Durton. *Comunicação estratégica: a arte de transmitir idéias*. São Paulo: LTC. 1993.

KAPLAN, Daniel I. *Qualidade total na prestação de serviços: como aprimorar as práticas gerenciais adotando a melhoria continua*. São Paulo: Nobel, 1996.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. São Paulo: Atlas, 1998.

LUTZ, Maurício Henriques M.. *O óbvio que insistimos em esquecer*. Revista de Administração Brasileira, Distrito Federal, Ano IX, n. 26, p.22-33, out. 1999.

MACHLINE, Claude et all. *Manual de administração da produção*. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

MAIN, Jeremy, *Guerra pela qualidade: os sucessos e fracassos da revolução da qualidade*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento*. São Paulo: Atlas, 1997.

NORMANN, Richard. *Administração de serviços: estratégia de liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços*. São Paulo: Atlas, 1995.

PARANTHAMAN, D. *Controle de qualidade*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

QUADROS, Cristiane Roberta. *Pesquisa para verificar o tempo de atendimento na Central 0800 Unimed-Unisanta*. Florianópolis: UNIMED-UNISANTA, 2001.

REIS, Luis Filipe Souza Dias. *Qualidade total*. São Paulo: Érica, 1997.

TASCA, Bob. *Cientes satisfeitos: liderança em satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1997.

TEBOUL, Jaime. *Gerenciando a dinâmica da qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

UNIMED DO BRASIL. *A história e o êxito de um ideal*. São Paulo: Cartaz Editorial, 1992, v.1.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, Luís Renato. *Padronização, base da qualidade*. Disponível na Internet < http://www.milenio.com.br/qualidadereal/index_01.htm > Acesso em: maio de 2001.

ANEXOS

ANEXO 1: Organograma da Unimed Santa Catarina

