

## **Integração de sistemas de gestão: proposta de plano de implantação ao terceiro setor**

### **Management systems integration: a proposed of implementation plan to third sector**

**Marcia Helena dos Santos Bento**

Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Rio Grande do Sul, Brasil  
marciabento@politecnico.ufsm.br

**Alberto Souza Schmidt**

Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Rio Grande do Sul,  
Brasil  
albertoschmidt56@gmail.com

#### **Resumo**

Este trabalho analisa como uma organização do terceiro setor pode formatar a implantação de um sistema de gestão da qualidade, de forma gradual, a fim de atingir a meta da certificação segundo a norma NBR ISO 9001:2008, utilizando-se da estrutura de implantação do Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, nível de Compromisso com a Excelência. Dessa forma, optou-se por realizar uma Matriz de Relação entre os dois sistemas em questão, incluindo os requisitos dos Critérios de Compromisso com Excelência que apresentassem baixa relação com os requisitos da NBR ISO 9001:2008. A partir desse momento, utilizando-se como objeto de estudo a Santa Casa da Misericórdia de Esposende / Centro de Apoio Social Ernestino Miranda e seguindo as características do Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado, elaborado pelo PGQP, delineou-se um Plano de Implantação de um Sistema de Gestão, integrando os dois sistemas mencionados sendo aplicável às organizações através do diagnóstico resultante desse trabalho. Dessa forma, chega-se à conclusão de que o referido diagnóstico pode ser utilizado tanto pelas organizações do terceiro setor quanto por outras organizações.

**Palavras-chave:** Modelo de excelência em gestão. NBR ISO 9001:2008. Integração de sistemas. Organizações do terceiro setor.

#### **Abstract**

This paper analyzes how a nonprofit organization can format the implementation of a quality management system, gradually, in order to achieve the goal of certification the standard ISO 9001: 2008, using the deployment structure of Model of Excellence in the National Quality Foundation Management, Commitment to Excellence level. Thus, it was decided make a relationship matrix between the two systems in question, including the requirements of the Commitment to Excellence Criteria to present low compared to the requirements of ISO 9001: 2008. Thereafter, using as an object of study the Holy House of Mercy of Esposende / Social Support Centre Ernestino Miranda and following the characteristics of the Simplified Management Evaluation System, developed by PGQP, outlined one-Deployment Plan a Management System, integrating the two systems mentioned being applicable to organizations through the resulting diagnosis that work. Thus, one comes to the conclusion that the said diagnosis can be used both by organizations in the private and other organizations.

**Keywords:** Model of excellence in management. ISO 9001: 2008. Systems integration. Third sector organizations.

## 1 Introdução

Os sistemas de gestão da qualidade proporcionam às empresas que os adotam, principalmente, a competitividade e a redução de custos. Desta forma, as empresas que objetivam o lucro se interessam constantemente pelo tema, a fim de elevar seus ganhos. Atualmente, as organizações do terceiro setor, organizações não-governamentais e sem fins lucrativos, também estão buscando os sistemas de gestão da qualidade com a finalidade de tornarem-se sustentáveis.

Como os objetivos das organizações do terceiro vão além da diferença positiva entre receitas e despesas, sua gestão não pode ser baseada apenas em modelos prontos de gerenciamentos. As organizações pertencentes ao terceiro setor possuem, em sua maioria, uma função social, geralmente negligenciada pelo poder público, nas quais, além de deter recursos financeiros limitados, ainda necessitam proporcionar um ambiente agradável, tanto às pessoas que doam seu tempo e seu trabalho, quanto aos beneficiados pela entidade. Assim, faz-se necessário o estudo de suas características e possibilidades de implantação, analisando os pontos críticos e formalizando os processos de forma a manter sua identidade e cultura, mesmo com as constantes trocas de direção e altos índices de rotatividade.

Dentre os diversos sistemas e modelos de gestão da qualidade, destacam-se o Modelo de Excelência em Gestão – MEG e o Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008, por serem reconhecidos e compatíveis com as normas internacionais, fornecendo credibilidade às organizações que os adotam.

O MEG, da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, em seu nível inicial denominado Compromisso com a Excelência, proporciona, de forma simples, um roteiro de implantação desse sistema. Apresentado-se na forma de instrumento de avaliação, o MEG abrange Critérios e Itens dos Sistemas de Avaliação Regionais, equivalentes ao Prêmio Nacional de Qualidade - PNQ, padronizando, assim, as boas práticas de gestão em nível nacional (FNQ, 2008).

Por outro lado, o Sistema de Gestão ISO 9001:2008 estabelece requisitos da qualidade aplicáveis à liderança, pessoas, processos e outros princípios de gestão da empresa, possuindo caráter geral e, portanto, também pode ser utilizado por organizações do terceiro setor. A dificuldade da implantação desse sistema encontra-se na falta de escalas ou pontos que permitam à organização identificar o seu estágio e o quanto falta para a sua certificação, como também a comparação de sua gestão com a gestão de outras organizações.

As empresas que buscam tanto a Certificação, através da Norma NBR ISO 9001:2008, quanto o reconhecimento, através das premiações do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, os utilizam como fatores guias ou manuais de acompanhamento da gestão, através dos quais a avaliação externa, além de dar credibilidade ao processo, motiva as pessoas a trabalhar em prol de um objetivo maior e único, o que proporciona um ambiente de união e trabalho em equipe.

Assim, chega-se assim ao seguinte questionamento: como uma organização do terceiro setor poderá organizar a implantação de um sistema de gestão da qualidade, de forma gradual, a fim de atingir a meta da certificação, segundo a norma NBR ISO 9001:2008, utilizando-se da estrutura de implantação do Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, nível de Compromisso com a Excelência?

A integração dos requisitos do nível de Compromisso com a Excelência do MEG com a ISO 9001:2008 possibilitará a utilização das práticas da ISO, para atendimento aos requisitos do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, facilitando o processo de implantação, que incentivará às organizações do terceiro setor a aderir a este sistema, proporcionando sustentabilidade a essas instituições.

A certificação pelo Sistema de Gestão ISO 9001:2008 tem sido um dos grandes objetivos a serem alcançados por vários tipos de empresa, inclusive as organizações do

terceiro setor. Essa necessidade foi levantada através do Programa CVI Social promovido pela CVI Refrigerantes, a qual buscou o Núcleo de Excelência Empresarial – NEE da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM para promover os treinamentos sobre gestão da qualidade. Entretanto, durante os treinamentos observou-se a dificuldade em manter os gestores dessas instituições motivados com a implantação do sistema de gestão qualidade. Uma das causas que levaram alguns gestores a desistir do treinamento, foi a demora no alcance dos objetivos e a falta de visão do caminho a ser seguido. Como exemplo, pode-se citar que o único indicador plausível para esta meta é a obtenção da certificação, ou seja, a organização obtém ou não a certificação, sem a existência de estágios a serem conquistados gradualmente. Isso dificulta o gerenciamento dessa meta, especialmente para os gestores de organizações do terceiro setor, que nem sempre possuem uma formação gerencial.

A justificativa desse trabalho encontra-se na elaboração de um plano para implantação de um sistema de gestão integrado, que possibilite a certificação de acordo com a Norma NBR ISO 9001:2008, de forma gradual, a partir de escalas semelhantes ao Modelo de Excelência de Gestão da Fundação Nacional da Qualidade que, através do nível de Compromisso com a Excelência, proporciona um manual de autoimplantação do sistema de gestão da qualidade que deverá ser aplicado, em continuidade a esta dissertação, pelo Núcleo de Excelência Empresarial às organizações do terceiro setor da Região de Santa Maria, RS.

O objetivo deste trabalho é propor um plano de implantação, a partir da integração dos requisitos do Modelo de Excelência em Gestão da FNQ – nível Compromisso com a Excelência com os requisitos da Norma NBR ISO 9001:2008, de forma a ser aplicável às organizações do Terceiro Setor.

## **2 Materiais e métodos**

### **2.1 Percurso da pesquisa**

A pesquisa traz como tema os sistemas de qualidade aplicados em organizações do terceiro setor. Sendo que, através de estudos verificou-se que os modelos de gestão são mais abrangentes que os sistemas. Dessa forma surge a ideia de se ter um sistema tão completo quanto o modelo e tão simples de aplicar em uma organização do terceiro setor quanto o sistema.

Além disso, o próprio modelo de gestão foco do estudo, o MEG, apresenta sistemas de implantação que possibilitam a quantificação ou pontuação da organização, o que permite a comparação de seu desempenho ao longo do tempo, como também sua comparação com organizações semelhantes ou não. O sistema de gestão da qualidade através da NBR ISO 9001 apenas possibilita a certificação ou não, sem qualificar em níveis. O Rio Grande do Sul, através do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, inovou em 2011, trazendo um Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado que, inclusive, pode ser realizado pela própria instituição. Porém, entende-se que uma organização não pode simplificar muito a sua gestão, para não cair na armadilha de pensar que trabalha com qualidade sem, de fato, implementar um sistema de gestão da qualidade.

As organizações do terceiro setor, assim como muitas micro e pequenas empresas, são carentes de formação gerencial e, portanto, acabam desconfiando de práticas que desconhecem e repassam essa desconfiança aos seus colaboradores, o que pode arruinar com toda a gestão da qualidade na instituição.

A partir dessas premissas, fez-se um levantamento bibliográfico sobre os sistemas e modelos de gestão, como também, das organizações do terceiro setor, chegando-se ao entendimento que a integração entre os Critérios Compromisso com a Excelência e os requisitos da NBR ISO 9001:2008 seria o adequado para a efetiva compatibilização com as organizações do terceiro setor.

Assim, o trabalho foi executado em cinco etapas, a fim de atingir aos objetivos descritos anteriormente. São elas:

- 1ª Etapa: revisão bibliográfica dos sistemas de gestão a serem integrados e das organizações do terceiro setor;
- 2ª Etapa: análise de uma organização do terceiro setor;
- 3ª Etapa: elaboração de uma matriz de integração de sistemas;
- 4ª Etapa: desenho do plano de implantação;
- 5ª Etapa: proposição do plano de implantação nas organizações do terceiro setor.

Foi utilizada a técnica de pesquisa exploratória que, segundo Proetti (2006), proporciona maiores informações sobre um determinado assunto como também para descobrir novos enfoques a serem construídos.

Para a coleta de informações, foram utilizadas técnicas de pesquisa bibliográfica, com base em materiais publicados a fim de evidenciar, de forma qualificada, os resultados oriundos do trabalho executado.

Segundo Gray (2012), o estudo de caso é ideal quando se faz uma pergunta do tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto de eventos contemporâneos, sobre os quais o pesquisador não tem controle.

O estudo de caso único, ainda segundo Gray (2012), deve ser escolhido quando pode cumprir um papel importante na testagem de uma teoria ou hipótese ou, ainda, para ser piloto para um estudo de múltiplos casos. Este trabalho servirá como piloto para os estudos seguintes que serão realizados pelo Núcleo de Excelência Empresarial – NEE.

Para este trabalho, foi escolhido o grupo da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e, dentro deste grupo, a Santa Casa da Misericórdia de Esposende ou Centro de Apoio Social Ernestino Miranda (CASEM) pelo fato desta manter um sistema de gestão da qualidade baseada na Norma NP EN ISO 9001:2008, além de editar um Manual da Qualidade, específico para Lares de Idosos, aplicáveis, inclusive, no Brasil.

## **2.2 Análise da organização objeto de estudo**

A análise do Centro de Apoio Social Ernestino Miranda (CASEM) foi efetuada com base na sua documentação e registros de arquivos, observando-se que o início de suas atividades ocorreu em 22 de novembro de 1992, através de apoios estatais e do benemérito Ernestino Miranda, o qual deu o nome à Casa. Atualmente, dividem o espaço da Casa o Lar de Idosos (LAR), o Centro de Dia (CENTRO DIA)/Convívio, o Apoio Domiciliário (SAD) e o Centro de Atividades de Tempos Livres (ATL) (SCML, 2004).

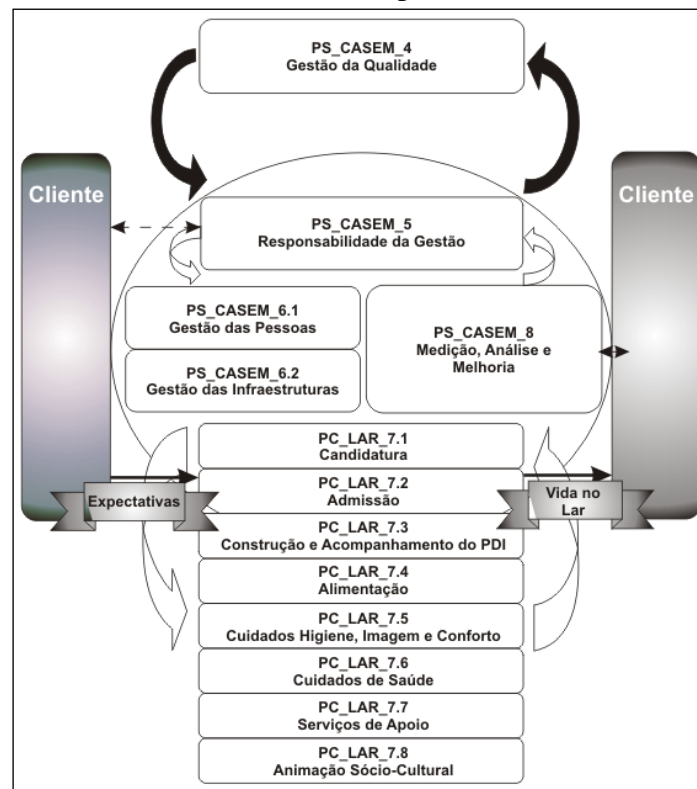
O Lar de Idosos do Centro de Apoio Social tem como clientes pessoas idosas que necessitam, por tempo limitado ou permanente, de alojamento coletivo, alimentação, atendimento clínico, higiene e conforto, além de estabelecer convívio social e cultural, através das Atividades de Tempos Livres, sendo a internação a última resposta, tendo por base o objetivo de proporcionar o máximo de qualidade de vida no maior tempo possível.

Dentre os objetivos do Lar, encontram-se o de possibilitar ao idoso um ambiente que lhe seja favorável e estimulante, identificando-o o mais possível com um ambiente familiar; o de promover a sua integração no grupo de idosos e na vida do Lar de Idosos em geral; também criar as condições para que a independência e autonomia do idoso perdurem o mais tempo possível; proporcionar a satisfação das necessidades básicas; assegurar um acompanhamento psicossocial, no sentido de garantir a sua integração no ambiente em que está inserido; promover as relações entre cliente/família e cliente/comunidade e também assegurar a qualidade dos serviços prestados a todos os clientes (SCML, 2004).

O Lar possui capacidade para 25 idosos (clientes), sendo que o limite de segurança é de 20, a fim de assegurar que os requisitos de qualidade sejam cumpridos; apesar de haver uma fila de espera de 15 clientes (SCML, 2004).

O sistema de gestão, baseado na ISO 9001, bem como seus processos, da Santa Casa da Misericórdia de Esposende / Centro de Apoio Social Ernestino Miranda – CASEM, estão representados na Figura 1. Cabe ressaltar a descrição dos oito processos principais do negócio: Candidatura, Admissão, Elaboração e Acompanhamento da Proposta de Desenvolvimento do Idoso – PDI, Nutrição e Alimentação, Cuidados e Higiene, Imagem e Conforto, Cuidados de Saúde, Apoio Psicossocial e Animação Sociocultural.

Figura 1: Sistema de Gestão do Centro de Apoio Social Ernestino Miranda – CASEM.



Fonte: SCML (2004, p. 47)

Observa-se que, nesse sistema de gestão, não estão representados as funções de planejamento e a preocupação com o meio ambiente, entre outras ações que se julgam importante em uma gestão.

### 2.3 Análise dos dados

Os dados foram avaliados através da análise de conteúdo, onde se realizam inferências sobre os textos, sistematizando e identificando características, classes ou categorias entre eles (GRAY, 2012). No estudo em questão, pode-se trabalhar com a Norma NBR ISO 9001:2008 e os Critérios de Compromisso com a Excelência identificando suas similaridades através de uma matriz de relação, inferindo-se um relacionamento fraco, médio ou forte entre cada item ou critério.

A fim de facilitar a análise, optou-se por atribuir valores a cada nível de relação. O nível mais baixo, chamado de baixa relação, recebeu o valor de um ponto (1,0); ao nível intermediário, chamado de média relação, foram atribuídos três pontos (3,0); e, ao nível mais alto, chamado de forte relação, atribui-se uma pontuação equivalente a nove pontos (9,0). A atribuição desses valores foi baseada no Quadro 1, critérios para a avaliação das relações.

Quadro 1: Critérios para a avaliação das relações

Relação	Critério	Índice
Fraca	Compatibilidade inferior a 50%	1,0
Média	Compatibilidade entre 50% e 75%	3,0
Forte	Compatibilidade acima de 75%	9,0

No próximo capítulo, serão elaboradas a análise e a integração do sistema de gestão da qualidade, fundamentado na NBR ISO 9001:2008, com os Critérios Compromisso com a Excelência, baseado no MEG.

### 3 Um caminho para a integração

A integração de sistemas de gestão necessita, primeiramente, de uma análise dos sistemas a integrar. Essa análise não pode dar margens para interpretações diversas, devendo ser o mais fiel possível ao órgão regulamentador da norma, que geralmente indica como devem ser interpretados os requisitos.

Wilkinson e Dale (2001) relata que a integração de sistemas tem ocorrido de duas formas: através de uma fusão da documentação ou através de uma abordagem alinhada de implementação de um sistema integrado de gestão. O presente trabalho trata da segunda opção, com a finalidade de melhorar a compreensão e simplificar a terminologia utilizada. Wilkinson e Dale (2001) ainda acredita que como resultado, as organizações poderão ter esforços e custos com auditorias reduzidos.

De acordo com a ABNT (2005), tanto os sistemas de gestão da qualidade apresentados nas normas da família ABNT NBR ISO 9000 quanto os modelos de excelência organizacional são baseados em princípios comuns. As duas abordagens:

- a) permitem a uma organização identificar seus pontos fortes e suas oportunidades de melhoria;
- b) prevêm disposições para avaliação com base em modelos genéricos;
- c) fornecem uma base para melhoria continua; e
- d) prevêm disposições para o reconhecimento externo.

A diferença entre sistemas de gestão da qualidade e modelos de excelência encontra-se no escopo de sua aplicação, ou seja, os sistemas de gestão da qualidade fornecem requisitos para melhoria do desempenho e a avaliação de sistemas determina o atendimento a esses requisitos. Enquanto que os modelos contêm critérios que determinam uma comparação de desempenho e são aplicáveis a todas as atividades e a todas as partes interessadas, fornecendo uma base comparativa entre o desempenho da organização com o desempenho de outras organizações (ABNT, 2005).

Os sistemas de gestão baseado nas normas NBR ISO 9001:2008 não possibilitam que as organizações meçam a evolução de sua gestão, ao passo que os modelos de excelência adjacente a prêmios de qualidades permitem essa comparação e a utilização dos sistemas de autoavaliação é um meio da organização aproximar-se da excelência, além disso, os ciclos de avaliação permitem questionar constantemente a forma como as coisas estão sendo feitas (BENAVENT, ROS e MORENO-LUZON, 2005).

O processo de auto-avaliação implica o investimento de tempo, recursos materiais, financeiros, humanos, entre outros, devendo-se considerar que nem todas as organizações estão dispostas a dedicar-se a essa tarefa, a escolha depende de fatores tão diversos e subjetivos como a qualidade desejada dos resultados, a cultura da empresa ou do próprio dirigente (BENAVENT, ROS e MORENO-LUZON, 2005). Embora, o sistema facilite a

melhoria contínua, proporcione a sustentabilidade e contribua para a competitividade, o maior empecilho na implantação tem sido o cultural.

Na próxima seção, abordar-se-á a compatibilização entre os Critérios de Compromisso com a Excelência e os Requisitos da NBR ISO 9001:2008 e a adequação ao terceiro setor.

### 3.1 Análise de compatibilidade

A análise de compatibilidade entre os Critérios Compromisso com a Excelência e os Requisitos da NBR ISO 9001:2008 foi realizada a partir de uma matriz de relação, verificando o nível de relação entre os Critérios e Requisitos. Foram estabelecidos três níveis de relação: i. fraca, quando a compatibilidade for inferior a 50%; ii. média, quando ficar entre 50% e 75%; e iii, forte, quando apresentar compatibilidade superior a 75%.

A atribuição de índices aos graus de compatibilidade possibilitou a identificação dos itens que mais possuem compatibilidade como, por exemplo, o requisito 5.5.2 da NBR ISO 9001:2008 possui Forte relação com os critérios de Liderança, Clientes, Pessoas e Processos do Compromisso com a Excelência, seguidos pelos requisitos 5.6.1 e 5.6.3, da seção Responsabilidade da direção da NBR ISO 9001:2008, pelo requisito 6.1, da seção Gestão de recursos, requisitos 7.5.2, 7.5.4 e 7.5.5 da seção Realização do produto e pelos requisitos 8.2.2, 8.2.4, 8.3 e 8.5.1 da seção de Medição, análise e melhoria, que possuem, cada um deles, forte relação com pelo menos três Critérios Compromisso com a Excelência.

Por outro lado, os requisitos 5.1, 5.3 e 5.5.1 da seção Responsabilidade da direção da NBR ISO 9001:2008 possuem menor compatibilidade, pois apresentam forte relação apenas com o Critério Liderança do Compromisso com a Excelência. Entretanto, cabe ressaltar que a análise individual realizada destaca a relação dos requisitos com os critérios, mas um requisito não precisa ser compatível com todos os critérios.

Ao realizar a análise por outro quadrante demonstrado no Quadro 2, observam-se resultados mais adequados com a realidade. Analisando o critério 1, Liderança, verifica-se alta compatibilidade com a seção Responsabilidade da direção, mas também forte relação na seção Realização do produto. O critério 2, Estratégias e Planos, considera o planejamento de forma global, enquanto na NBR ISO 9001:2008 o planejamento ocorre a cada processo, sendo bem mais específico. No critério Clientes, há uma compatibilidade maior com a diferença que na NBR ISO 9001:2008 o foco é basicamente no cliente e no MEG são levados em consideração outras partes interessadas e outras entradas para os processos.

Quadro 2: Análise de compatibilidade entre sistemas

Seq. ISO	Critérios Compromisso com a Excelência								Seção / Item ISO
	1	2	3	4	5	6	7	8	
$\Sigma$	656	404	720	162	458	444	964	668	<b>4.476</b>
<b>Pts Máx.</b>	1260	1260	1260	1260	1260	1260	1260	1260	<b>10.080</b>
<b>%</b>	52%	32%	57%	13%	36%	35%	77%	53%	<b>44,40%</b>

Fonte: Pesquisa (2012)

A menor compatibilidade ocorreu no critério 3, Sociedade, pois a NBR ISO 9001:2008 não prevê processos sociais/ambientais, usando como complemento as normas NBR ISO 14001:2004 – Sistemas de Gestão Ambiental – Requisitos com orientações para uso; e a norma SA 8000:2001 – Responsabilidade Social.

O critério 5, Informações e conhecimento, apresentou compatibilidade média, pois a NBR ISO 9001:2008 não apresenta medidas para comparar a o sistema de gestão da qualidade de uma organização com seu benchmark. O mesmo ocorreu com o critério 6, Pessoas, porém a média relação, nesse caso, deu-se em função da NBR ISO 9001:2008 prever a integração com a OHSAS 18001:2007 – Occupational Health and Safety Assessment Series – Specifications. O critério 7, Processos, mostrou-se o mais compatível, apresentando uma forte relação em quase todos os requisitos da NBR ISO 9001:2008.

A relação do critério 8, Resultados, com os requisitos da NBR ISO 9001:2008 foi determinada como forte, sendo prejudicada apenas na tendência dos resultados e referenciais comparativos.

Assim, na próxima seção, será realizada a integração dos dois sistemas, inserindo na NBR ISO 9001:2008 os itens dos Critérios Compromisso com a Excelência que apresentaram baixa e média compatibilidade.

### **3.2 Compatibilização dos sistemas**

Para a integração dos sistemas de gestão foi necessária a interpretação e a análise da interrelação desses sistemas, chegando-se à conclusão de que os sistemas analisados são compatíveis. Neste momento, será realizada a integração dos dois sistemas inserindo os Critérios de Compromisso com a Excelência na NBR ISO 9001:2008 a fim de gerar um sistema de gestão da qualidade que contemple a todas as partes interessadas e com sistema de pontuação, possibilitando a comparação inter e intraorganizacional (evolução).

Na seção Sistema de Gestão da Qualidade da NBR ISO 9001:2008, serão inclusos requisitos referente aos processos relativos às informações comparativas e, a seção Responsabilidade da direção, abrangerá a responsabilidade em obter ou possibilitar a obtenção dessas informações comparativas, inclusive indicando o benchmark.

A NBR ISO 9001:2008 compatibilizada ganhará uma seção chamada Responsabilidade Social e Ambiental, incluindo os quatro requisitos do Critério Sociedade do nível de Compromisso de Excelência, e outra chamada Resultados incluindo os seis requisitos do Critério 8.

Além disso, a seção Responsabilidade da Direção seria complementada na letra ‘e’ do requisito 5.1: “Assegurar a disponibilidade de recursos” (ABNT, 2008, p. 4) com as expressões: ...apresentando orçamento e evidências de fluxo financeiro equilibrado. Também na mesma seção, poderia ser incluso mais um requisito: f) Estabelecer as estratégias organizacionais a fim de buscar a perenidade do negócio.

Para a Gestão de Recursos da NBR ISO 9001:2008, seria interessante inserir um requisito para assegurar o compartilhamento e retenção de conhecimentos geradores de diferenciais da organização; na subseção Recursos humanos, incluir um requisito, que solicite a determinação de processos para seleção interna e externa de pessoas, bem como os processos de contratação.

Também poderia ser incluso na seção Realização do Produto, subseção Comunicação com o cliente, um requisito descrito como: Determinar e implementar processos para a divulgação dos produtos e marcas da organização de forma específica para cada tipo de público.

Com essa compatibilização, não apenas as organizações do terceiro setor, mas qualquer organização poderia, facilmente, obter a Certificação ISO 9001:2008 e alcançar uma



boa pontuação nos Critérios Compromisso com a Excelência, podendo inclusive, chegar a uma medalha de bronze, se a organização assim desejar.

Na próxima seção, será realizada a adaptação desse sistema de gestão integrado ISO-MEG para as organizações do terceiro setor, tendo por base o Manual de Gestão da Qualidade para Lares de Idosos (SCML, 2004) e por objetivo a implantação gradual com as variáveis, tempo e recursos, definidas pela própria organização.

### **3.3 Proposta de plano de implantação de sistema integrado de gestão compromisso com a excelência - PGQP / NBR ISO 9001:2008**

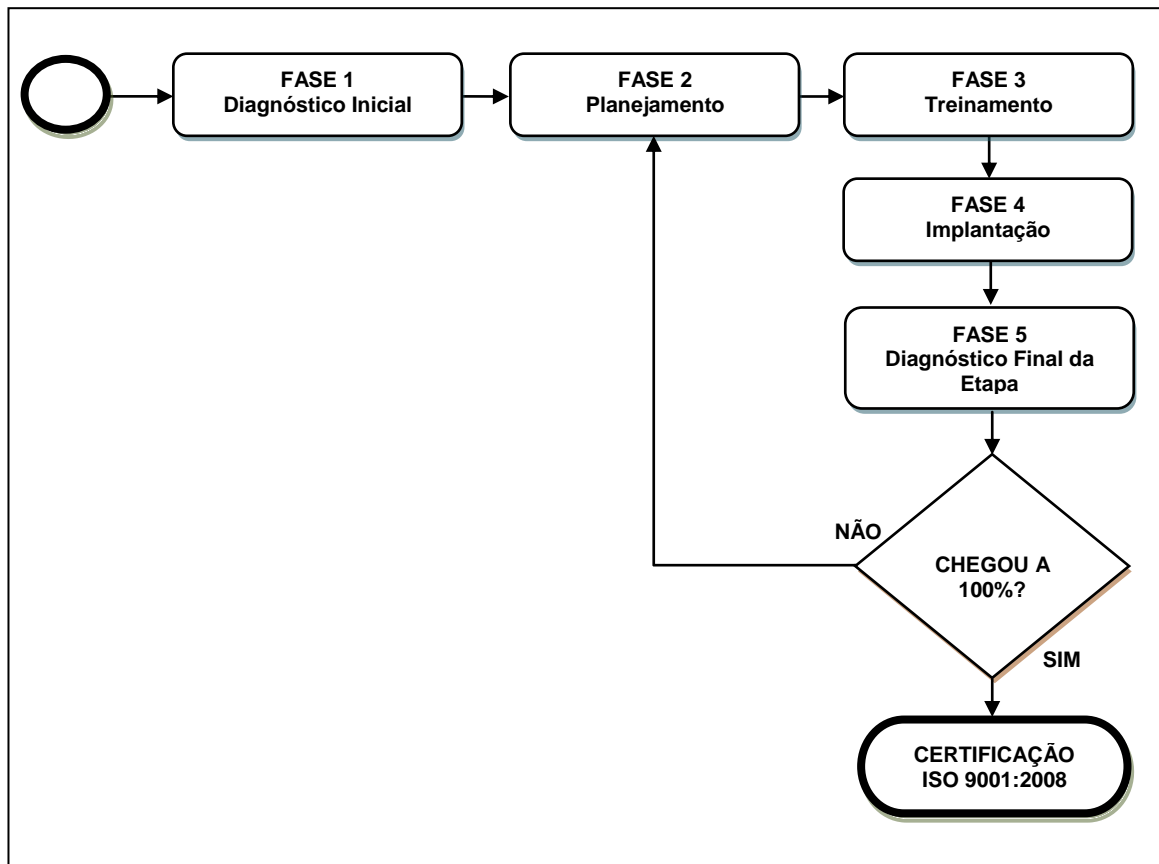
A proposta de plano de implantação do Sistema Integrado Gestão Compromisso com a Excelência – PGQP / NBR ISO 9001:2008, ou simplesmente Sistema de Gestão Integrado ISO-MEG, objetiva a implantação, de forma facilitada e gradual, da NBR ISO 9001:2008, com as vantagens do Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado - SAGS do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade - PGQP, proporcionando às organizações do terceiro setor um diagnóstico, com uma grade de pontuação, que determinará a proximidade com a Certificação ISO 9001:2008; assim, quando o diagnóstico atingir 100% da pontuação, a organização estará apta receber uma Certificação ISO 9001:2008 e ingressar no nível de Compromisso com a Excelência.

Caso a organização não tenha como meta inicial atingir 100%, poderá estipular, por exemplo, atingir 60% no primeiro ano, bastando realizar o planejamento com base no percentual a ser alcançado e, no próximo ano, rodar o ciclo com novas metas. A principal vantagem está em manter as pessoas envolvidas e motivadas no processo, mesmo sem a certificação imediata, podendo inclusive, promover premiações internas para renovar o comprometimento de todos.

O Diagnóstico do Sistema de Gestão Integrado ISO-MEG, é composto por sete blocos, contendo 160 requisitos, oriundos do Sistema de Gestão Integrado, cada requisito poderá ser pontuado de 1 a 5, de acordo com o estágio em que se encontra a organização. No primeiro estágio, considera-se um atendimento de até 20% do requisito; no segundo, até 40%; no terceiro, entre 41% e 60%; no quarto, entre 61% e 80%; e, no quinto e último estágio, a organização deverá ter atendido 100% dos requisitos. Como são 160 requisitos e o máximo a ser atingido em cada requisito são 5 pontos, a pontuação máxima (100%) a ser atingida é de 800 pontos.

O Plano de Implantação proposto foi desenhado considerando 5 fases, que podem rodar até o alcance do objetivo. Exemplificando: a implantação inicia na Fase 1 – Diagnóstico Inicial, depois vai para o Planejamento (Fase 2), Treinamento (Fase 3) e Implantação (Fase 4); na quinta fase, aplica-se novamente o diagnóstico, agora denominado Diagnóstico Final de Etapa, a fim de analisar o estágio alcançado. Não atingindo a totalidade, o ciclo reinicia-se a partir da Fase 2, tomando como Diagnóstico Inicial o Diagnóstico Final da etapa anterior, conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2: Desenho do plano de implantação de um sistema integrado de gestão iso-mei aplicado ao terceiro setor



Fonte: Pesquisa, 2012

Na primeira fase da implantação, a organização deverá aplicar o diagnóstico a fim de identificar as práticas existentes e fazer uma análise do que existe e de onde se quer chegar. A organização poderá optar por priorizar por ordem de blocos ou dos processos que se encontram em andamento ou, ainda, de acordo com a maturidade da organização.

A segunda fase será o planejamento de recursos financeiros, humanos e materiais necessários, bem como o estabelecimento de prazos para atingir a estratégia definida na primeira fase. A ferramenta indicada para o desdobramento do planejamento é o 5W2H (What, Why, Where, When, Who, How, How much).

Após o planejamento e antes da implantação, recomenda-se uma fase de sensibilização que deverá partir da alta direção, além da formação necessária sobre qualidade para que as pessoas compreendam o processo de mudança. Palestras motivacionais sobre qualidade e mudanças são recomendáveis, dentre as sugestões estaria um curso de 5Ss, pois trabalha a mudança organizacional e a redução de custos desde a sua essência, motivando e formando ao mesmo tempo.

A partir desse momento pode-se iniciar a implantação e reaplicar o diagnóstico. Se a estratégia da organização estabelecida na primeira fase não foi chegar a 100%, a organização poderá começar uma nova etapa repetindo as três fases executadas, quantas vezes for necessário para alcançar a totalidade do diagnóstico.

Quando a implantação for total, a organização poderá iniciar os procedimentos para a Certificação ISO 9001:2008 e, se desejar entrar no Ciclo de Avaliação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP, no nível Compromisso com a Excelência, ou ainda,

participar do Programa de Excelência da Gestão – PEG, da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, caso não se enquadre nos programas estaduais ou setoriais disponíveis.

Essa proposta de plano de implantação é bastante flexível podendo ser aplicada a diversos tipos e portes de organizações, e com o ritmo determinado pela própria organização. Como se tomou por base uma organização do terceiro setor, não foi enfatizado os recursos financeiros e marketing, embora nos dias atuais tem-se verificado a necessidade de investimento nesses quesitos.

#### **4 Resultados e discussões**

Este trabalho teve sua origem em um problema verificado nas organizações do terceiro setor da região de Santa Maria, levantados por intermédio de um programa de qualificação para ONGs, promovido pela CVI Social com o apoio do Núcleo de Excelência Empresarial - NEE, grupo de pesquisa pertencente à Universidade Federal de Santa Maria. O NEE coordenou o treinamento em qualidade de 13 organizações não-governamentais da região de Santa Maria, RS, previamente selecionadas através do Programa CVI Social. Algumas organizações demonstraram interesse em continuar com a implantação de um sistema de qualidade, com vistas à certificação através da NBR ISO 9001:2008 e/ou com foco no Prêmio Qualidade/RS, por considerarem além da visibilidade que esses reconhecimentos dariam, a necessidade de melhorar seu sistema de gestão. Entretanto, as organizações acabaram desistindo da implantação, algumas por falta de disponibilidade de pessoas dispostas a trabalhar, outras por falta de liderança, ou ainda, por não compreenderem os requisitos de qualidade.

As organizações do primeiro e segundo setor, geralmente, possuem recursos financeiros específicos para investir em qualidade, buscando treinamentos e consultorias, além de pessoas qualificadas para auxiliar nesse percurso. O terceiro setor não possui essa disponibilidade financeira e seu grupo de colaboradores conta com pessoas que doam apenas parte de seu tempo e dedicação por estarem envolvidas em outras atividades. Assim, a CVI Social e o NEE encontraram um nicho carente por orientação e uma oportunidade em melhorar o estudo dos sistemas de gestão da qualidade, a partir de uma ótica diversa à tão tradicional forma de implantação. A integração de modelos e sistemas diferentes poderia juntar os benefícios e eliminar as dificuldades enfrentadas pelas organizações em geral, mas principalmente por aquelas com recursos escassos como as do terceiro setor.

Assim surgiu a questão central, resumida em como uma organização do terceiro setor poderia organizar a implantação de um sistema de gestão da qualidade, de forma gradual, a fim de atingir a meta da certificação segundo a norma NBR ISO 9001:2008, utilizando-se da estrutura de implantação do Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, nível de Compromisso com a Excelência.

Para responder a este questionamento, procurou-se, primeiramente, analisar a compatibilidade dos dois sistemas. A fim de não perder a meta da Certificação segundo a NBR ISO 9001:2008, optou-se por inserir os requisitos dos Critérios Compromisso de Excelência, representando o nível inicial do MEG, como requisitos da ISO nos pontos onde a Matriz de Relação demonstrou baixa relação.

A adequação desse Sistema Integrado de Gestão, ao qual começou-se a denominar ISO-MEG, sugerido às Organizações do Terceiro Setor, ficou limitada aos requisitos da NBR ISO 9001:2008, a fim de possibilitar que a organização pudesse, caso julgasse interessante, optar pela Certificação ISO 9001:2008. Assim, a adequação ao Terceiro Setor ocorreu através do formato utilizado, muito semelhante ao Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado – SAGS, desenvolvido pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP, o qual propõe um diagnóstico através do qual a própria organização seja capaz de se autoavaliar.

Portanto, a contribuição deste trabalho encontra-se no desenvolvimento de um Plano de Implantação a partir da integração dos requisitos do Modelo de Excelência em Gestão da FNQ, nível Compromisso com a Excelência com os requisitos da Norma NBR ISO 9001:2008, de forma a ser aplicável gradualmente, o que favorece as organizações do terceiro setor, que geralmente possuem recursos financeiros e humanos escassos, a partir de um Diagnóstico para Implantação Gradativa do Sistema de Gestão Integrado ISO/MEG.

Em relação às limitações do estudo, pode-se citar que o objeto de estudo, a Santa Casa da Misericórdia de Esposende / Centro de Apoio Social Ernestino Miranda – CASEM, encontrava-se com o Sistema de Gestão da Qualidade em estágio avançado, oferecendo poucas oportunidades para explorar as necessidades e carências das organizações do terceiro setor. Embora possa servir de modelo às organizações, observa-se que os gestores locais ainda não possuem as condições necessárias para gerir com qualidade uma ONG. Assim, acredita-se que uma Pesquisa com as ONGs da Região de Santa Maria poderia levantar as características e necessidades regionais, podendo enriquecer o diagnóstico com as peculiaridades do terceiro setor.

O NEE dará continuidade a esta pesquisa, promovendo a implantação da qualidade para as organizações do terceiro setor da região de Santa Maria, RS, a partir do Diagnóstico para Implantação Gradativa do Sistema de Gestão Integrado ISO/MEG. Para estudos futuros sugere-se realizar uma análise das organizações do terceiro setor, classificando-as de acordo com a sua finalidade, verificando as necessidades locais de desenvolvimento para, assim, poder incluir requisitos específicos para as organizações do terceiro, ou até mesmo, adaptar a linguagem utilizada pela norma NBR ISO 9001:2008. Outra continuidade interessante ao estudo seria a análise da pontuação atingida pelos Critérios Compromisso com a Excelência ao atingir 100% da pontuação do diagnóstico integrado ou, ainda, ao atingir a pontuação máxima do Programa de Excelência em Gestão – PEG da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, poderia verificar qual a pontuação atingida no diagnóstico integrado.

### Referências

- ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000:** sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.
- \_\_\_\_\_. **NBR ISO 9001:** sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.
- ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CERTIFICAÇÃO (APCER). **Guia interpretativo NP EN ISO 9001:2008.** Leça da Palmeira: Apcer, 2010.
- BANAS, F. **Construindo um sistema de gestão da qualidade.** São Paulo: Epse, 2008.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). Terceiro setor e desenvolvimento social. **Relato setorial N° 3 AS/GESET.** Rio de Janeiro: AS/GESET, 2001.
- BENAVENT, F. B.; ROS, S. C.; MORENO-LUZON, M. A model of quality management self-assessment: an exploratory research. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 22, n. 5, p. 432-451. Emerald Group Publishing Limited. 2005.
- BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas.** Petrópolis: Vozes, 1973.
- CAMPOS, V. F. **TQC:** controle da qualidade total (no estilo japonês). Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.
- CARPINETTI, L. C. R.; MIGUEL, P. A. C.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2008:** princípios e requisitos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CERQUEIRA, J.P. **Sistemas de gestão integrados:** ISO 9001, NBR 16001, OHSAS 18001, SA 8000: conceitos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

- DAHLGAARD-PARK, S.M. Reviewing the European excellence model from a management control view. **The TQM Journal**, v. 20, n. 2, p. 98-119. Emerald Group Publishing Limited, 2008.
- GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- FIGUEIREDO, S. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos compromisso com a excelência®: introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) / Fundação Nacional da Qualidade**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Compromisso com a Excelência).
- \_\_\_\_\_. **Critérios de excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Critérios compromisso com a excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011a.
- \_\_\_\_\_. **Premiações**. Programas e Prêmios Estaduais. São Paulo: 2011. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/390/default.aspx>>. Acesso em: 28.dez.2011c.
- \_\_\_\_\_. **Quem somos**. Estrutura organizacional. São Paulo: 2011. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/310/default.aspx>>. Acesso em: 27.dez.2011b.
- HECKERT, C. R.; SILVA, M. T. Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. 2001. 161 f. Dissertação (**Mestrado em Engenharia de Produção**). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor**. Produção. São Paulo, v. 18, n. 2, p. 319-330, mai./ago. 2008.
- LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LATTUADA, L.G. **Sem perder o afeto**. Porto Alegre: AGE, 2008.
- MÂNICA, F.B. Panorama histórico-legislativo do Terceiro Setor no Brasil: do conceito de Terceiro Setor à Lei das OSCIP. In: OLIVEIRA, G.J. (Coord.) **Terceiro setor, empresas e Estado: novas fronteiras entre o público e o privado**. Belo Horizonte: Fórum, 2007. p. 163-194.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MELLO, C. H. P. et al. **ISO 9001:2008: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F.C.P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. 7. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1973.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELLOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- NAKAGAWA, M. **ABC: custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.
- NOGAS, C. **Controladoria: gestão, planejamento e aplicação**. Curitiba: Logo Franco, 2004.
- PALADINI, E. P. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos**. São Paulo: Atlas, 2008.
- PEREZ JÚNIOR, J. H. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PLANTULLO, V. L. **Teoria geral da administração de empresas**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2005.
- PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (PGQP). **O PGQP**. Disponível em: <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=50&Itemid=151](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=151)>. Acesso em: 28.dez.2011a.
- \_\_\_\_\_. **SAGS – Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado: sistema de autoavaliação e acompanhamento do plano de melhoria da gestão alinhado aos critérios de excelência**. Porto Alegre: PGQP, 2011b.

- PROETTI, S. **Metodologia do trabalho científico**: abordagens para a construção de trabalhos acadêmicos. São Paulo: Edicon, 2006.
- REBRATES. Rede Brasileira do Terceiro Setor. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.terceirosetor.org.br/quemsomos/index.cfm?page=terceiro>>. Acesso em: 03.jan.2012.
- RUTHES, R. M.; CUNHA, I. C. K. O. Gerenciamento de enfermagem e administração das organizações do terceiro setor. **REBEn**. Brasília, n. 59, p. 796-799, nov./dez. 2006.
- SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE LISBOA (SCML). **Manual de gestão da qualidade para lares de idosos**. Lisboa, 2004.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.
- TENÓRIO, F. G. (Org.). **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 11. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- VOLTOLINI, R. (Org.) **Terceiro setor**: planejamento e gestão. 3. ed. São Paulo: SENAC, 2003.
- VORRIA, E. P.; BOHORIS, G. A. Criteria requirements of the European business excellence model: a suggested approach. **The TQP Journal**, v. 21, n. 2, p. 116-126. Emerald Group Publishing Limited. 2009.
- WILKINSON, G.; DALE, B. G. Integrated management systems: a model based on a TQ approach. **Managing Service Quality**, v. 11, n. 5, p. 318-330. 2001
- XAVIER, C. M. S. (Sup.); CHUERI, L. O. V. (Coord.). **Metodologia de gerenciamento de projetos no terceiro setor**: uma estratégia para a condução de projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.