

## PRINCÍPIOS NORTEADORES PARA A GESTÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM UM CENTRO MÉDICO DE SAÚDE

Simone da Silva Oliveira

### RESUMO

A gestão de qualidade em serviços surgiu na segunda guerra mundial, onde os Estados Unidos da América incentivaram a utilização dos métodos estatísticos, pois havia a necessidade de corrigir os erros nas fabricações dos produtos e serviços. Então, se viu a necessidade de um controle maior, nesse tempo era chamado de controle de processos, mas com o tempo se fez mudar o termo para controle de qualidade. O presente estudo de caso tem por objetivo a descrição e análise dos principais sistemas e ferramentas da qualidade, abordando a contextualização histórica e os fatores que motivaram a utilização das ferramentas qualitativas utilizadas na Multisaúde, empresa que foi usada como campo de estudo. O presente trabalho é qualitativo e demandou pesquisas bibliográficas que o embasaram, compreendendo a importância da aplicação da gestão da qualidade em serviços na área da saúde. Portanto, confirmou-se que as práticas adotadas podem (re)orientar para que a Multisaúde não seja apenas tido como um ambiente que propõe serviços ótimos de saúde, como também de campo que pratica veementemente seus processos de forma padronizada e com excelência.

**Palavra-chave:** gestão, Multisaúde, produtos, serviços de saúde.

### ABSTRACT

Service quality management emerged in the second world war, when the United States of America encouraged the use of statistical methods, as there was a need to correct errors in the manufacture of products and services. So, there was a need for greater control, at that time it was called process control, but over time the term was changed to quality control. The present case study aims to describe and analyze the main quality systems and tools, addressing the historical context and the factors that motivated the use of the qualitative tools used in Multisaúde, a company that was used as a field of study. The present work is qualitative and demanded bibliographic research that supported it, understanding the importance of the application of quality management in health services. Therefore, it was confirmed that the practices adopted can (re) guide so that Multisaúde is not only seen as an environment that proposes optimal health services, but also as a field that vigorously practices its processes in a standardized and excellent manner.

**Keywords:** management, Multisaúde, products, health services.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão da qualidade deve ser discutida com ênfase e de forma consciente, pois é através da mesma que as instituições conseguem minimizar os erros, melhorar o controle, dentre outros benefícios, e conseqüentemente, oferecer um melhor serviço aos seus clientes, ou seja, é uma atividade coordenada na direção e controle dos processos que tem como objetivo principal a melhoria de produtos e atividades visando cada vez mais à garantia de satisfação total dos clientes.

Por outro ângulo, tem-se a gestão da qualidade como um processo sistêmico e tem a finalidade de organizar e planejar, visando a confiabilidade do serviço prestado de sua clientela.

A qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia, na opinião do operário, ele produz qualidade se puder se orgulhar de seu trabalho, uma vez que baixa qualidade significa perda de negócios e talvez de seu emprego. Alta qualidade pensa ele, manterá a empresa no ramo. Qualidade para o administrador de fábrica significa produzir a quantidade planejada e atender às especificações. Uma das frases mais famosas de Deming para conceituar qualidade é atender continuamente às necessidades e expectativas dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar (DEMING, 1990, p.125).

Diante do cenário atual decorrente da difusão dos meios de tecnologia e comunicação, o comportamento da sociedade e da competitividade das organizações, a incorporação de medidas que mantenham o controle e excelência nos serviços de saúde tornou-se um fator de extrema relevância, pois, caracteriza-se por um conjunto de particularidades não só aos cuidados globais com a saúde, como também à eficiência do setor e da organização dos processos de trabalho.

Nesse estudo de caso, a ideia principal é mostrar que a qualidade é algo mais complexo do que apenas uma simples questão de satisfazer as necessidades do cliente, por meio de vários conceitos de diversos autores. Seu início expõe um breve histórico sobre qualidade para que se tenha uma melhor compreensão do assunto, sabendo como se deu a origem e se desenvolveu a qualidade durante o século XX.

Por conseguinte, são demonstradas algumas visões de autores sobre o assunto, onde deu-se um enfoque maior ao trabalho de dois importantes autores do assunto: Juran e Deming. Para finalizar o embasamento teórico, são demonstradas algumas ferramentas que auxiliam as organizações a conseguirem manter a

padronização, e conseqüentemente a melhoria das atividades desempenhadas pela organização.

Este artigo tem sua relevância no momento em que se teve abertura para se discutir os conceitos dos autores nela inseridos, pois é importante ter um conceito de qualidade que atenda não só as grandes organizações, mas também a qualquer tipo de empresa, sejam elas de pequeno, médio ou de grande porte.

Nessa conjuntura, foram levantados alguns questionamentos: *como a empresa lida com a gestão da qualidade dos serviços prestados? Quais as ferramentas utilizadas para mensuração da qualidade?*

O referencial teórico foi construído a partir de artigos, monografias e dissertações nas bases de dados do Google Acadêmico, *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e revistas científicas.

Por conseguinte, utilizou-se os seguintes descritores: gestão da qualidade, ferramentas da qualidade, gestão de serviços em saúde, qualidade no âmbito da saúde. A partir do filtro usando tais descritores, foram selecionados aqueles que a partir da leitura dos resumos fosse identificada similaridade com os objetivos do presente trabalho e suas publicações tivessem ocorrido nos últimos 7 (sete) anos.

## **1.1 Objetivos**

### 1.1.1 Objetivo geral

Aferir as ferramentas e processos de qualidade utilizados nos serviços prestados em uma clínica médica de Maceió.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Analisar como gestão da qualidade é tratada na Mutisaúde;
- Identificar quais são as ferramentas de qualidade adotadas; e
- Demonstrar quais os processos adotados visando manter o padrão de qualidade.

## 1.2 Justificativa

Conforme os conceitos sobre gestão de qualidade na saúde, no mundo globalizado onde se busca cada dia mais pela excelência nos produtos e serviços prestados, a utilização das ferramentas de gestão da qualidade visa oferecer os melhores serviços com o menor custo e/ou tempo de execução dentro do que for possível.

De fato, todo produto e/ou serviço precisa ser avaliado, acompanhado visando garantir tal qualidade, principalmente no setor de saúde, onde a gestão da qualidade vem sendo cada vez mais exigente, pois as instituições buscam a cada dia oferecer serviços de saúde com o máximo de qualidade, com menos riscos e custos para os usuários, com a enorme demanda dos convênios de saúde, as instituições utiliza várias ferramentas de gestão de qualidade como formas de se destacar das demais.

O tema justifica-se pela grande importância devido às melhorias contínuas nos processos, planejamento e controle do que é ofertado nas grandes, médias e pequenas corporações. A gestão da qualidade em saúde juntamente a outros fatores internos e externos leva muitas empresas a se transformarem, visando à concorrência futura, como nas demais áreas.

Qualidade para o administrador de fábrica significa produzir a quantidade planejada a atender às especificações. Uma das frases mais famosas de Deming para conceituar qualidade é “atender continuamente às necessidades e expectativas dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar” (DEMING, 1990, p. 125).

A qualidade é um problema de todos e abrange todos os aspectos da operação da empresa, ou seja, a qualidade é uma questão sistemática. Garantindo-se a qualidade do sistema, garante-se a qualidade dos produtos e serviços. Esta mudança de filosofia significa evolução para a qualidade total (MAXIMIANO, 1995, p.160).

Ademais, justifica-se ainda através do pensamento de Deming (1990, p. 125) de que “a qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia, na opinião do operário, ele produz qualidade se puder se orgulhar do seu trabalho, uma vez que baixa a qualidade significa perda de negócios e talvez do seu emprego”. Afirma ainda que a alta qualidade é o que ajudará manter a empresa atuando em seu ramo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão da qualidade

A qualidade surgiu por ocasião da segunda guerra, onde os Estados Unidos da América (EUA) incentivaram a utilização dos métodos estatísticos, pois havia a necessidade de corrigir os erros nas fabricações dos produtos<sup>1</sup>. Então, viu-se a necessidade de um controle maior, onde nesse tempo era chamado de ‘controle de processos’, mas com o passar do tempo o termo foi alterado para ‘controle de qualidade’.

Dentre vários “gurus” da qualidade, cita-se 3 (três): Deming, Juran e Crosby, os quais foram de fundamental importância no processo das pesquisas e contribuíram com um grande avanço da gestão da qualidade.

Deming (1990) apontava a necessidade de seguir os princípios da qualidade, utilizando o ciclo da melhoria contínua como forma de conquistar as transformações e enfatizar a importância do envolvimento e comportamento dos gestores nos processos.

Juran (1997) acreditava em uma tríade da qualidade composta por planejamento, controle e melhoria, empregada em toda instituição e relacionada a todos os processos da empresa e através de propostas e testes diários era possível garantir o aprendizado contínuo e constante na melhoria do sistema e produtos.

Crosby (1980) entendia a qualidade como estrutura imprescindível ao processo e não um padrão a ser alcançado, sendo assim uma ferramenta de grande importância à gestão.

#### 2.1.1 Alguns conceitos da gestão da qualidade

Pode definir a gestão da qualidade um sistema que auxilia aos gestores a avaliação completa das necessidades dos consumidores.

É fundamental para que qualquer negócio mantenha o foco no cliente e criando um planejamento estratégico assertivo, para atender as necessidades das

---

<sup>1</sup>A primeira abordagem da qualidade surgiu durante a segunda guerra mundial e tinha a única finalidade a correção de erros nos produtos e serviços.

peçoas, por isso, pode se entender ela como qualquer ação voltada para melhorar a organização e controle que uma empresa tem sobre seus processos.

Sua utilidade está diretamente no atendimento ao consumidor, visando suas demandas através do aperfeiçoamento dos produtos e serviços entregues. Por isso, nem sempre é algo oficial que envolva certificações e sim, uma boa prática interna que qualquer organização precisa fazer.

## **2.2 Princípios da qualidade**

De acordo com Oliveira (1996), os princípios da qualidade são adotados e acompanhados de uma ação correspondente, significa que a administração pretende manter a empresa em atividade e, conseqüentemente, proteger os investidores e os empregos. Pode representar também, o diferencial de valores, ao contemplar aspectos positivos e negativos nas relações interpessoais.

A qualidade faz parte das metas do sistema organizacional, podendo ser encontrada nos produtos, serviços, na eficiência dos colaboradores e principalmente, no que tange à satisfação do cliente, sendo estas as atribuições que o cliente faz ao produto e/ou ao serviço.

## **2.3 Gestão de qualidade no Brasil no âmbito da saúde**

A história de gestão da qualidade no Brasil, segundo Malik (2002) vem desde 1980 com os modelos utilizados em hotelaria ou modelos voltados à certificação e esforços.

Ainda segundo a autora, em 1990, a acreditação foi trabalhada em diversos pontos do país, sob a inspiração da *Joint Commission* e da Organização Pan-Americana de Saúde, gerando grupos responsáveis por sua difusão e implantação no ambiente hospitalar<sup>2</sup>.

Entre esses grupos envolvidos com acreditação, surgiu a Organização Nacional de Acreditação (ONA), aplicando seu modelo de avaliação para as

---

<sup>2</sup>O processo de Acreditação está relacionado com a origem do termo “acreditar”, dar créditos, merecer confiança e credibilidade. É um sistema de avaliação externa que determina se o serviço de saúde está seguindo padrões previamente estabelecidos. Refere-se à qualidade da assistência prestada, partindo da premissa de que os serviços de saúde são locais seguros, tanto para o exercício profissional, quanto para a obtenção da cura ou melhoria das condições de saúde do paciente (MEZOMO, 2001).

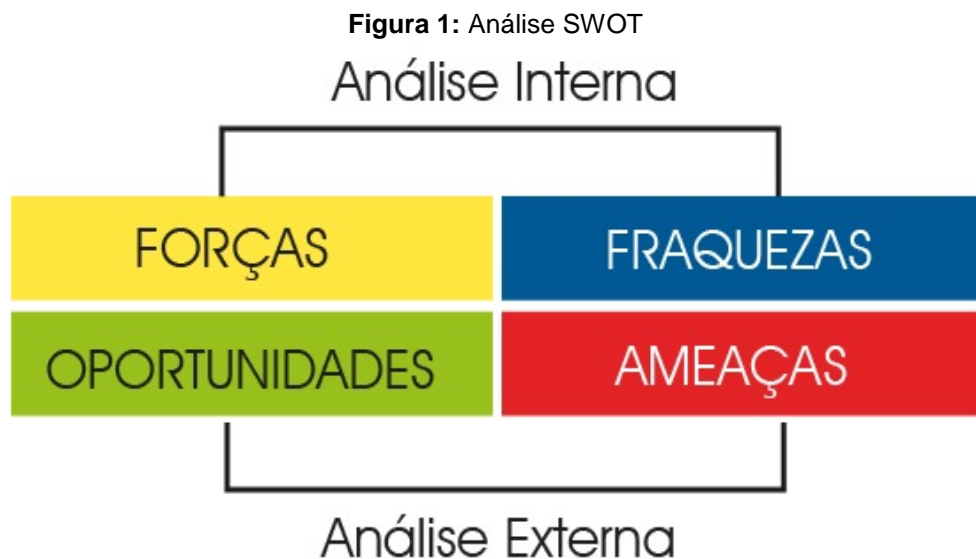
entidades, por meio de treinamento dos profissionais, a fim de prepararem para avaliações externas.

Esse modelo começou a ser implantado no Brasil a partir de 1990. Através dele, a organização passou a adquirir novas competências como: aprender novos procedimentos, ter atitudes diferenciadas, interação com o público interno e externo e também com o mercado.

## 2.4 Algumas das ferramentas de gestão da qualidade mais utilizadas

As ferramentas técnicas de gestão são grandes aliadas como suporte, pois auxiliam na aviação de processos e implementação de melhorias nas instituições de saúde. Entre as principais podemos destacar as seguintes:

- Análise SWOT: tem como finalidade a identificação de forças e fraquezas e de oportunidade e ameaças com o ambiente interno e externo;



Fonte: Oliveira (2020)

- Diagrama de dispersão: são representações de dados de duas ou mais variáveis que são organizadas em um gráfico. Também conhecido como gráfico de dispersão, utiliza coordenadas cartesianas para exibir valores de um conjunto de dados.
- 5W2H: trata-se de um roteiro de monitoramento de processos que direciona a efetividade das ações, indicando o que será feito, por que, onde, quando, por quem, como será feito e quanto custará a fazer.





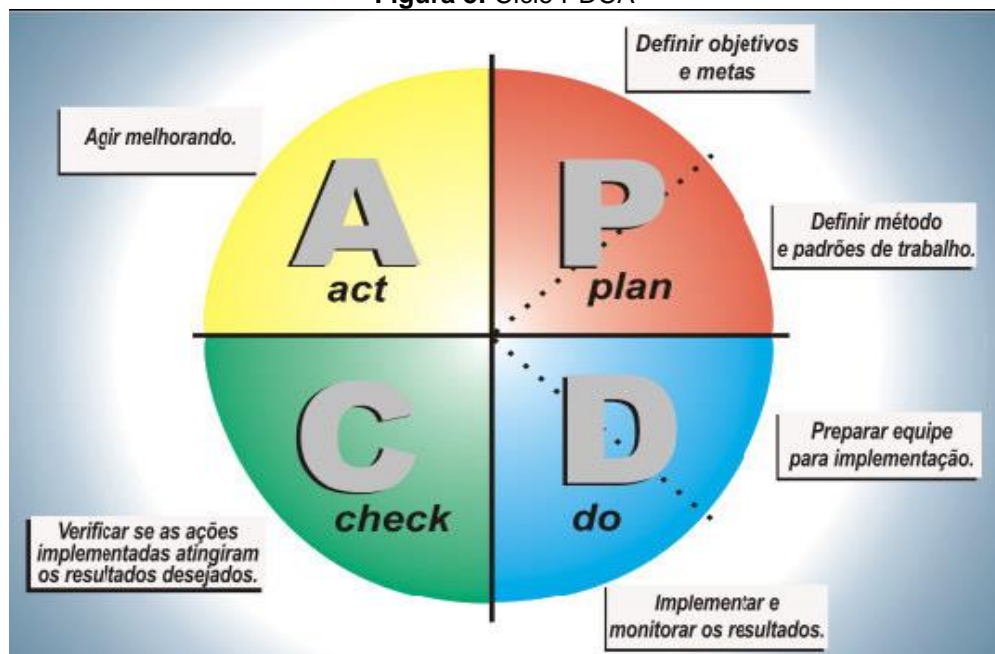
**Figura 2: Plano de ação**

Setor: Serviço de apoio e logística. Objetivo: Reduzir os custos internos de geração de fotocópias em 30%.				Responsável: João Prazo: 30/07/2014		
O QUE (WHAT)	QUEM (WHO)	QUANDO (WHEN)	ONDE (WHERE)	POR QUE (WHY)	COMO (HOW)	CUSTOS (HOW MUCH)
Reavaliação de contratos e negociação com fornecedores	Joana	Até 10/07	Em nossa empresa e nos fornecedores	Há suspeitas de as cláusulas de desconto por volume não estarem compatíveis com o mercado	Comparação com outros contratos e pesquisa junto aos fornecedores alternativos	R\$ 2.000,00

Fonte: Marchall Junior et al. (2006).

- Ciclo PDCA<sup>3</sup>: objetiva que seja, realmente, cíclico. Essa repetição é o que garante que, a cada etapa, mais problemas serão solucionados e que haverá, efetivamente, melhoria no processo. O ciclo também tem por finalidade facilitar os processos, tornando-os mais fáceis e claros.

**Figura 3: Ciclo PDCA**



Fonte: Oliveira (2020)

<sup>3</sup>É uma das ferramentas que surgiu nas grandes indústrias. Na década de 20, um físico norte-americano chamado Walter Andrew Shewhart, o qual era muito conhecido por sua atuação na área de controle estatístico de qualidade. Porém, só na década de 50 ele foi popularizado em todo mundo pelo, também americano, professor William Edwards Deming, conhecido por dedicar-se às melhorias dos processos produtivos dos EUA durante a Segunda Guerra Mundial e por ter o título de guru do gerenciamento de qualidade (CARLOS JÚNIOR, 2020)

- Procedimento Operacional Padrão (POP): é um documento organizacional que traduz o planejamento do trabalho a ser executado. É um método administrativo que garante a qualidade dos produtos e serviços de uma empresa. Isso de forma a reproduzir uma padronização integral das atividades da organização.
- 5S: tem origem japonesa e seu nome significa “mudar para melhor”. Este método busca otimizar nossos resultados em qualquer área desenvolvendo cinco dimensões específicas. São os cinco sentidos que auxiliam você a ter melhor produtividade: senso de utilização, de organização, de limpeza, de higiene e de disciplina.

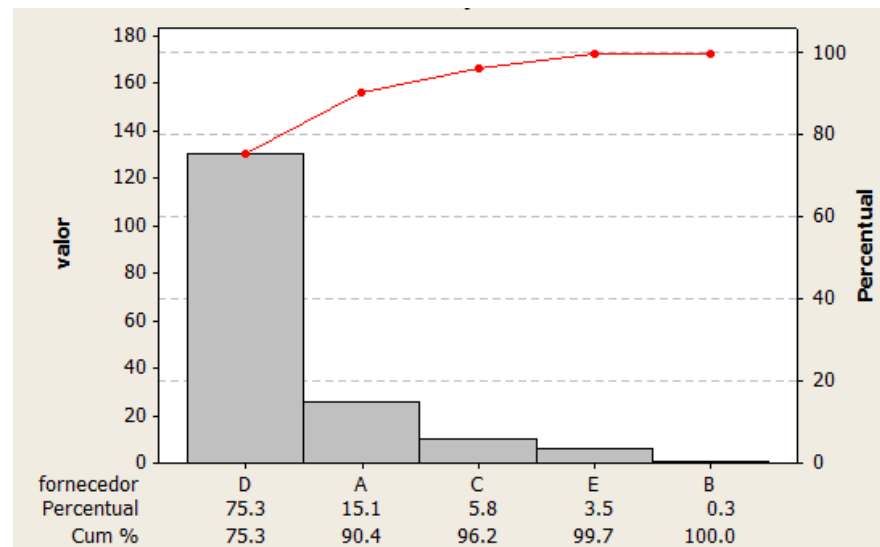
Figura 4: Programa 5S



Fonte: Oliveira (2020)

- Diagrama de Pareto: é um gráfico de barras verticais que permite determinar quais problemas a resolver e quais as prioridades.

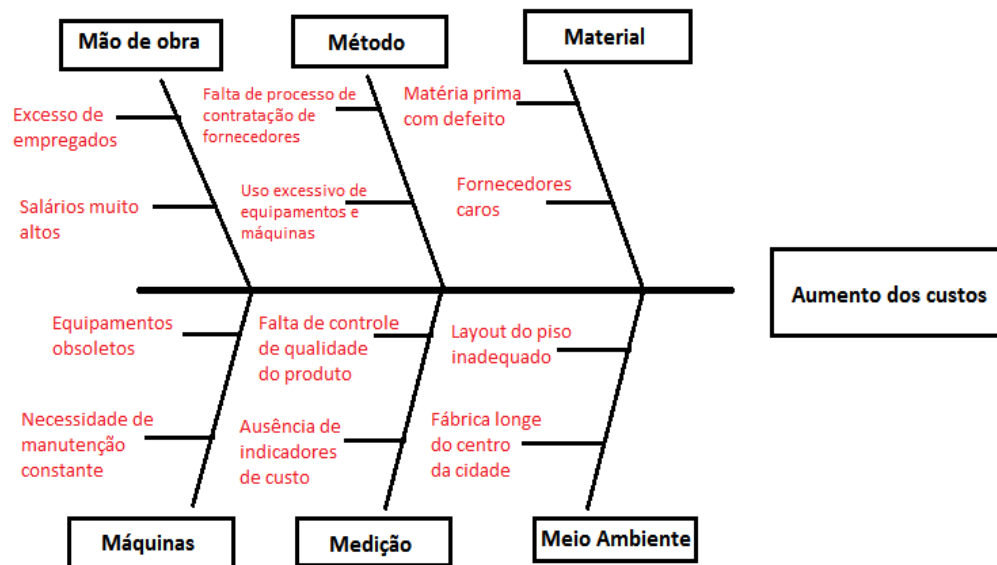
**Figura 5:** Gráfico de Pareto por fornecedor



Fonte: Oliveira (2020)

- Diagrama de Ishikawa: é um diagrama que visa estabelecer a relação entre causa e o efeito de todas as causas de um processo, também é conhecido como diagrama espinha de peixe ou diagrama de causa e efeito.
- 








**Figura 6:** Diagrama exemplar de aumento de custos



Fonte: Oliveira (2020)

- Fluxograma: é a forma gráfica, através de símbolos, de descrever e mapear as diversas etapas de um processo, ordenando-as em sequência lógica e de forma planejada.

**Figura 7:** Simbologia do fluxograma

	Indica o início ou fim do processo
	Indica cada atividade que precisa ser executada
	Indica um ponto de tomada de decisão
	Indica a direção do fluxo
	Indica os documentos utilizados no processo
	Indica uma espera
	Indica que o fluxograma continua a partir desse ponto em outro círculo, com a mesma letra ou número, que aparece em seu interior

Fonte: Oliveira (2020)

- Folhas de verificação: É um formulário planejado para coletar dados, portanto, é uma ferramenta genérica que serve como primeiro passo no início da maioria dos controles de processo ou esforços para solução de problemas.

**Figura 8:** Inspeção de PPRA

1 - DADOS DA INSPEÇÃO	
a) Local	b) data
c) Inspetor (es)	d) Acompanhantes
e) Responsável pelo local	f) Ramal
g) Característica do Local	
h) Referências técnicas (Além desta NR)	Nº de funcionários do local

DESCRIÇÃO	SIM	NÃO	COMENTÁRIOS
01) Foi elaborado o PPRA?			
02) Foi implantado?			
03) Visam a preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores, através da antecipação, reconhecimento, avaliação e conseqüente controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou a existir?			
04) O PPRA foi desenvolvido em cada estabelecimento da empresa?			
05) O PPRA está articulado com o PCMSO?			
06) Consta da estrutura do PPRA o planejamento anual com estabelecimento de metas, prioridades e cronograma?			
07) Qual sua estratégia e metodologia de ação?			

Fonte: Oliveira (2020)

- Histograma: é uma variação do gráfico de barras. Enquanto o gráfico de barras descreve os dados em barras e categorias separadas, o

histograma representa os dados da mesma categoria no intervalo analisado, por isso, sem espaço entre as barras.

### **3 GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS NA ÁREA DA SAÚDE**

A qualidade na área da saúde engloba vários aspectos como exemplo, educação na saúde, informação de programas de prevenção e rastreamento de doenças, formação de bons profissionais, e equipamentos de para diagnósticos e recursos terapêuticos sempre em boas qualidades de estado.

A qualidade dos serviços, produtos e controle da gestão em instituições de saúde é fator essencial para uma administração eficiente. Dessa forma, adotar esse sistema de gestão é uma decisão estratégica que garante níveis satisfatórios na prestação de serviços.

Quando falamos de um serviço de qualidade estamos nos referindo à plena satisfação do cliente. É o segredo para isso é concentrar-se profundamente nas necessidades e nos desejos do cliente, criando um serviço que atenda ou exceda suas expectativas (RODRIGUES, 1996, p.18).

Não podemos falar de serviço sem relacioná-lo com o cliente, toda organização possui clientes internos e externos. Os clientes internos são os funcionários da organização, que utilizam resultados de processos criados por outros colaboradores da mesma, enquanto os clientes externos são os consumidores dos produtos finais, ambos são importantes e devem ser atendidos com qualidade (EFCAZ, 2019).

Rodrigues (1996, p.28) estabelece dez pressupostos básicos que sintetizam a prática da qualidade na prestação de serviços, sendo elas:

1. A excelência dos serviços resulta da busca da qualidade e não do lucro. Quando se oferece um serviço de qualidade, o lucro é consequência;
2. Os serviços, além de apresentarem qualidade, devem ser comercializados a preços justos, com lucros razoáveis, pois assim os clientes voltarão. Agindo dessa forma, a empresa estará construindo o serviço baseado na aprovação do cliente;
3. O cliente deve ser tudo para a empresa e por isso, a empresa precisa estar sempre sintonizada com as necessidades de seu público, conhecer

suas percepções, valores e motivações de compra, através de constantes pesquisas;

4. As atividades da empresa devem estar voltadas para resultados, e não para funções, tarefas, regulamentos ou procedimentos. O que conta é o seu serviço e seu impacto sobre o cliente;
5. É necessário satisfazer o cliente procurando resolver seu problema, mesmo que ocasionalmente seja preciso quebrar regras ou fazer algo incomum. Essa pode ser uma oportunidade para a empresa aumentar o valor de seus serviços, não devendo encarar tais atitudes como perturbações da rotina diária;
6. Todas as pessoas de uma empresa devem sentir-se responsáveis pela satisfação do cliente. Quando os erros acontecerem, e eles surgirão inevitavelmente, precisam ser corrigidos de forma a causar um forte impacto positivo no cliente;
7. Os diferentes departamentos de uma empresa devem contribuir para o processo global de atendimento ao cliente, trabalhando juntos, como uma equipe. É importante ter em mente que a qualidade do serviço não está presente somente no pessoal da linha de frente;
8. A administração não deve apenas ditar regras, fixar prioridades, mas também ajudar e apoiar o pessoal da linha de frente, ouvindo seus problemas, comentários e tirando suas dúvidas;
9. Os provedores dos serviços precisam sentir-se satisfeitos no trabalho, pois só dessa maneira irão atender melhor os clientes. Não nos referimos apenas as compensações materiais, como, por exemplo, um salário justo é necessário também, manter uma liderança atenta e cuidadosa, que trate o pessoal como seres humanos e não como números ou presos de um processo;
10. Todas as pessoas que trabalham na prestação de serviços precisam sempre buscar qualidade, mesmo quando tudo parece perfeito. Essa é uma prática fundamental, que visa ao constante aperfeiçoamento desses serviços.

A qualidade não está só no serviço prestado como também no ambiente satisfatório aos clientes, na colaboração dos funcionários presentes, trazendo toda



uma satisfação para todo o público que frequenta do local, a busca da melhoria continua é um diferencial no mercado competitivo.

Kotler (1998, p.412) afirma que "um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma". Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico.

### 3.1 Elementos de qualidade em um serviço

O que pode ser um serviço de qualidade para um cliente, pode ser considerado de má qualidade por outro, então se deve identificar alguns elementos da qualidade de serviço e as necessidades de cada cliente, para que se ache a qualidade para todos sem exceção.

A qualidade de um serviço é notada diferente de um produto porque:

- O serviço é intangível (não pode ser tocado);
- Não pode ser armazenado (não se guarda);
- Não pode ser inspecionado (mas visto e analisado);
- Não tem tempo médio de vida (dependendo, pode durar meses ou o resto da vida);
- Envolve relacionamento entre pessoas; (quem está praticando quem está recebendo);
- Em geral a qualidade é subjetiva (cada pessoa tem sua opinião própria do serviço).

Tais elementos da qualidade de serviços podem ser medidos e avaliados de maneiras subjetivas através de questionários que serão respondidos pelos usuários, mas a empresa precisa estabelecer medidas objetivas para avaliar (EFCAZ, 2019), tais como:

- Confiabilidade<sup>4</sup>;
- Comunicação;
- Empatia;
- Credibilidade;

---

<sup>4</sup> Portanto, a confiabilidade é um critério importante na escolha de um prestador de serviço, mas neste caso sua importância é ainda maior, pois há questões de saúde e bem estar envolvidas, fazendo com que a confiança seja crucial na percepção da qualidade.

- Competência;
- Segurança;
- Rapidez na resposta;
- Aspectos visíveis.

Assim, a gestão da clínica, objeto desse estudo, tem como centralidade a produção de uma atenção aos serviços com qualidade orientada às necessidades dos processos internos por meio da implantação de práticas voltadas à gestão eficiente.

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 Tipo de pesquisa**

Considerando-se a classificação da pesquisa quanto aos meios utilizados, concebe-se a ela a pesquisa como qualitativa, pois busca compreender um fenômeno no ambiente do qual ele está inserido, e ainda tem o ambiente natural como fonte direta dos dados.

A pesquisa qualitativa é conhecida também como "estudo de campo", "estudo qualitativo", "interacionismo simbólico", "perspectiva interna", "interpretativa", "etnometodologia", "ecológica", "descritiva", "observação participante", "entrevista qualitativa", "abordagem de estudo de caso", "pesquisa participante", "pesquisa fenomenológica", "pesquisa-ação", "pesquisa naturalista", "entrevista em profundidade", "pesquisa qualitativa e fenomenológica", e outras [...]. Sob esses nomes, em geral, não obstante, devemos estar alertas em relação, pelo menos, a dois aspectos. Alguns desses enfoques rejeitam total ou parcialmente o ponto de vista quantitativo na pesquisa educacional; e outros denunciam, claramente, os suportes teóricos sobre os quais elaboraram seus postulados interpretativos da realidade (TRIVIÑOS, 1987, p. 124).

Nesse sentido, ainda concebe-se a mesma como bibliográfica, pois recorreu à referências bibliográficas sobre temas relacionados à área de gestão da qualidade de modo a subsidiar ao referencial teórico e análise qualitativa dos dados obtidos.



## 4.2 Seleção do campo de estudo

O estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão para os envolvidos em uma pesquisa é uma prática padrão e necessária para o andamento das etapas importantes do trabalho.

Preliminarmente, como os pesquisadores queriam conhecer as práticas de qualidade em uma empresa no âmbito da saúde, pensou-se em alguma que ficasse localizada próxima aos mesmos, devido à proximidade e facilidade de deslocamento dos pesquisadores ao local.

Por conseguinte, foi escolhida uma clínica de saúde geral e ocupacional, pelo fato de uma das gestoras ser administradora e conceder o estudo geral sobre sua clínica. Sendo assim, chama-se esse critério de acessibilidade.

### 4.2.1 Lócus da pesquisa

O Centro Médico Multisaúde se propõe a prestar serviços em saúde geral e ocupacional, prezando por um atendimento de qualidade, ágil e humanizado desde setembro de 2017. Localiza-se na parte alta da cidade, mais precisamente no bairro do Antares da cidade de Maceió/AL, como pode-se observar no mapa abaixo:



Fonte: Google Maps com adaptação dos autores

Oferta aos seus clientes os mais diversos tipos de serviços, tais como:

- Atestado de Saúde Ocupacional (ASO) dos tipos: admissional, periódico, mudança de função, retorno ao trabalho, demissional;
- Consultas médicas;
- Consulta com outras áreas de saúde, tais como: psicologia, fisioterapia, nutrição e fonoaudiologia;
- Avaliação psicossocial;
- Exames: laboratoriais, ultrassonografia, audiometria tonal e vocal;
- Laudos específicos: cardiológico, psiquiátrico, ortopédico, neurológico e de pessoa com deficiência (PcD);
- Perícia e relatórios médicos; e
- Elaboração e coordenação de Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), dentre outros.

Seu quadro funcional é composto por 8 (oito) pessoas, as quais são lotadas nas áreas de recepção, limpeza, administrativo-financeiro, saúde e medicina ocupacional, como observa-se no organograma abaixo:

**Figura 10:** Organograma



**Fonte:** Multisaúde (2017)

O funcionamento é de segunda a sexta-feira, das 6h30 às 18h (quartas e sextas-feiras) e das 8h às 18h nos demais dias da semana.

### **4.3 Coleta de dados**

Houve a aplicação de um questionário semiestruturado (ANEXO A)<sup>5</sup> com a gestora da empresa, o qual foi composto por 25 questões que pudessem trazer informações que respondessem aos objetivos do trabalho, bem como embasar os resultados em si. Esse questionário foi aplicado em meados de outubro de 2020, na empresa. Foi feito um agendamento prévio, tendo em vista a pandemia do coronavírus.

Neste caso, foi sinalizado pela gestora melhor dia e horário nas instalações da empresa, para que não coincidissem com horário de maior fluxo de pessoas, evitando assim as aglomerações.

A gestora ocupa o cargo de analista administrativo e ainda tem a função de gerente geral, está na empresa desde sua fundação e por isso sua participação foi tida como primordial, pois detém conhecimento de todas as áreas da empresa analisada, a qual prestou seu parecer sobre o tema proposto.

### **4.4 Análise e levantamento dos dados**

As informações que foram apresentadas necessitaram ser organizadas, classificadas e o que é mais importante, interpretá-las dentro de um contexto amplo, para distinguir o fundamental e buscar as explicações e seus significados do tema abordado.

A partir da entrevista, foi construída a seção que se expõe a seguir, e com isso fundamentar melhor o trabalho e responder aos objetivos e atender aos anseios da pesquisa.

### **4.5 Limitações da pesquisa**

O estudo de caso delimita destacando o fato de que os resultados não poderão ser difundidos por um contexto global do perfil das clínicas de saúde brasileiras e/ou alagoanas, uma vez que os resultados obtidos são muito particulares, já que é resultado apenas do estudo de caso apresentado.

---

<sup>5</sup>Foi autorizado pela empresa a usar seu nome real, bem como expor as informações relatadas ao longo do trabalho.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 5.1. Identidade organizacional da Multisaúde

De modo geral, os pilares da Multisaúde é oferecer preços justos, atendimento de qualidade, levando saúde e bem-estar ao alcance de todos. No início de suas atividades foi elaborado o manual do colaborador, que foi um dos primeiros documentos que continha informações básicas e gerais acerca dos direitos, deveres, obrigações para ciência de todos os funcionários e dos futuros, caso houvesse novas contratações.

#### 5.1.1 Missão<sup>6</sup>

Promover a saúde e bem-estar das pessoas, oferecendo serviços em medicina geral e do trabalho, isto com atendimento humanizado, qualidade e preços acessíveis.

#### 5.1.2 Visão<sup>7</sup>

Ser reconhecido em Alagoas como um Centro Médico de excelência em saúde.

#### 5.1.3 Valores<sup>8</sup>

- Excelência: busca da melhoria contínua de nossos serviços.
- Humanização: atendimento individualizado, priorizando o bem-estar de nossos pacientes e seus familiares/ acompanhantes.
- Respeito: tratamos a todos/as com dignidade sem fazer distinção de pessoas.
- Solidariedade: acolhimento, sensibilidade, amamos cuidar das pessoas, esse é o motivo de nossa existência.

---

<sup>6</sup>É a razão de ser da Empresa, o motivo pelo qual ela existe.

<sup>7</sup>É onde a empresa deseja chegar

<sup>8</sup>São os princípios que norteiam as ações das pessoas que integram a empresa.

- Inovação: estudo de soluções que proporcionem melhores alternativas para nossos serviços.
- Integridade: aderimos aos melhores padrões de profissionalismo, ética e responsabilidade, fazemos valer a confiança depositada em nossos profissionais.
- Trabalho em equipe: valorizamos as contribuições de todos os profissionais da Multisaúde, somando suas habilidades para resultados inigualáveis.

Ao final do ano de 2017 ocorreu o ingresso de mais um sócio, um engenheiro em segurança do trabalho, idealizador/proprietário de uma das empresas parceiras da Multisaúde. A partir daí foi ampliando os serviços prestados, aumento da carteira de clientes, satisfação, e muito mais trabalho e desafio para todos.

## 5.2 Políticas de qualidade<sup>9</sup>

A política de qualidade da Multisaúde versa muito sobre a padronização dos processos que ela desenvolve. Como a empresa tem um pouco mais de 3 anos de existência, buscou-se inicialmente atender aos requisitos exigidos pelos órgãos competentes que está subordinada, como é o caso do Conselho Regional de Medicina de Alagoas (CREMAL) e Vigilância Sanitária (VISA).

Cada um desses órgãos exige certificações que visam sobre a qualidade dos serviços prestados, já que trata-se de um estabelecimento de saúde.

Primeiro, tiveram que readequar seus formulários (receituário, prontuário, atestado médico, dentre outros) com o incremento de campos que consideraram importantes conter em tais formulários.

## 5.3 Ferramentas de qualidade e seus processos usados na Multisaúde

A seguir, destacam-se as ferramentas de qualidade que a empresa utiliza. São elas:

1. Folhas de verificação: há *checklists* para as duas áreas que a empresa atua, sendo a saúde geral e ocupacional. Foram adotadas final de 2017

---

<sup>9</sup>Intenções e diretrizes globais de uma organização, relativas à qualidade, formalmente expressas pela alta direção.

após responder aos critérios exigidos pelo CREMAL e VISA. Nelas constam os materiais necessários para executar várias tarefas, tais como:

- a) atendimento externo<sup>10</sup>;
- b) atendimento laboratorial: é listado todo o material e equipamentos necessários para atendimento na empresa do cliente pessoa jurídica<sup>11</sup>;
- c) vistoria das salas/consultórios<sup>12</sup>: é inserido todos os itens obrigatórios preconizados pelo CREMAL e VISA. Além disso, os EPIs para se resguardar do coronavírus, álcool em gel. Com isso, uma das funcionárias de saúde fazem a vistoria todas as sextas no período da tarde para atender a esses requisitos, bem como analisar se algum dos itens está com data de validade próxima. Caso esteja, é colocado no setor que tenha maior demanda do referido produto, e a depender do caso, faz-se doação para que não haja desperdício do material;
- d) acompanhamento da Serquip<sup>13</sup>: sua finalidade é acompanhar se as coletas quinzenais ora contratadas foram feitas, pois impacta no pagamento mensal pela recolha das bombonas que acondicionam o material infectante e/ou extras previamente requeridos. Com isso, analisam não só as coletas, mas também a hora e quem acompanhou a recolha da bombona, ou seja, um dos funcionários da clínica inclui sua assinatura nessa ficha para fins de registro;
- e) acompanhamento das sanitizações: tem a mesma finalidade que o item anterior, mas como adicional, a empresa que sanitiza deixa o comprovante de que o serviço foi feito. Esse comprovante é entregue ao setor financeiro para análise e pagamento do que foi executado, pois há vezes em que o cronograma não é realizado como programado;
- f) acompanhamento das calibrações: foi criada a fim de analisar a periodicidade que cada equipamento deve ser calibrado. Atualmente, faz-se a calibração das balanças antropométricas e medidor de pressão

---

<sup>10</sup>A Multisaúde vai à empresa do cliente, quando este deseja que o médico do trabalho faça os exames ocupacionais em suas instalações. É uma das comodidades e diferenciais que prestam ao cliente pessoa jurídica. Esse tipo de atendimento acontece nas cidades de Maceió, Rio Largo, Pilar, Maragogi, São Miguel dos Milagres, Mar Vermelho, Pindoba, e Ilha de Fernando de Noronha.

<sup>11</sup>Possui um laboratório terceirizado que está presente dois dias na semana. Faz atendimento tanto na empresa quanto na casa do cliente, desde que agende previamente.

<sup>12</sup>Foi criado início de janeiro de 2020 quando foi contratada duas pessoas para realização de exames.

<sup>13</sup>É a empresa contratada desde a abertura da empresa para fazer a coleta, transporte, tratamento e armazenamento dos resíduos.

arterial uma vez ao ano com o Instituto de Metrologia e Qualidades de Alagoas (INMEQ/AL) que é o órgão que representa o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO) em Alagoas;

g) atas de reunião: adotou-se um modelo padrão e básico de reunião (APÊNDICE B), para que fique o registro de tudo que foi exposto em pauta e quem são os responsáveis em executar as atribuições ora direcionadas. Desse modo, há como cobrar posteriormente o serviço realizado a quem foi delegado, e a partir daí entender os motivos que fizeram com que não fossem entregues no prazo determinado;

h) material de estoque: é feito o acompanhamento do material de estoque dos materiais das áreas da copa, médico-hospitalar, escritório e limpeza. Para tanto, adotou-se códigos e fórmulas nas planilhas do Excel<sup>14</sup>, e com isso foi determinado estoque mínimo para que o responsável pelo departamento pudesse já se atentar quanto a realizar pedido a fim de que tal item não falte. Logo abaixo tem-se exemplo de uma dessas áreas:

Figura 11: Controle de estoque


  
**MATERIAL MÉDICO-HOSPITALAR**

IDENTIFICAÇÃO DO PRODUTO			ESTOQUE			
Código	Descrição do Produto	Unidade de medida	Estoque Mínimo	\$ Unitário	Saldo em Estoque	\$ Total
01	Espéculo nasal de plástico	Unidade	10	R\$ 2,86	18	R\$ 51,48
02	Gaze estéril (pacote com 10 unidades)	PCT	10	R\$ 1,28	0	R\$ -
03	Algodão	ROLO	2	R\$ 15,90	2	R\$ 31,80
04	Povidine	Litros	1	R\$ 24,30	0	R\$ -
05	Abaixador de língua (pacote com 100)	PCT	1	R\$ 5,50	2	R\$ 11,00
06	Seringa (20ml)	Unidade	10	R\$ 0,58	4	R\$ 2,32
07	Gelco 22	Unidade		R\$ -	1	R\$ -
08	Xilocaína (10%) spray	Unidade	1	R\$ 92,50	0	R\$ -
09	Álcool 70% (1litro)	Garrafa	2	R\$ 9,50	0	R\$ -
12	Saco de lixo (contaminado 50l)	PCT	1	R\$ 39,40	6	R\$ 236,40
13	Lanceta Accu-Chek	Unidade	50	R\$ 0,78	0	R\$ -
14	Fita para glicemia Accu-Chek Performa (caixa com 50)	CX	1	R\$ 99,00	0	R\$ -
						R\$ 333,00

Fonte: Mulisaúde (2020)

<sup>14</sup>Foram implementadas de acordo com as necessidades, definindo a própria seleção de metodologias levando em conta o momento e a realidade do setor.



1. **POPs**<sup>15</sup>: foram realizados dos setores de limpeza, recepção, saúde e administrativo. Cada setor tem atividades próprias. Todos os anos esses POPs são revisados, pois além de ser um requisito da VISA, também pode haver alterações em uma das seções por inserção ou retirada de uma parte do processo.
2. **Fluxograma**: os processos da área de saúde e da recepção foram priorizados para que as informações não se perdessem, pois foram estes que sofreram mais rotatividade de funcionários. Após o retorno ao atendimento presencial devido ao covid-19, foram elaborados a partir dos protocolos sanitários exigidos pelos órgãos competentes.
3. **Sistema integrado de saúde ocupacional**: não há um sistema implantado devido ao alto custo. O que a empresa possui é o Sistema Integrado de Saúde Ocupacional (SOC)<sup>16</sup>, o que auxilia bastante no atendimento aos clientes que o possuem<sup>17</sup>. Para operá-lo, há treinamento para os novos contratados e a cada semestre uma reciclagem, visando analisar o domínio de sua plataforma.
4. **Sistema integrado administrativo**: como forma de minimizar o envio de e-mails sempre que tivesse retificação em qualquer planilha e/ou repetição, foi contratado o serviço de tecnologia, onde foi implantado um servidor para que os arquivos fossem acondicionados na rede. Dessa forma, criou-se uma pasta “rede compartilhada”, onde qualquer usuário logado pode ter acesso sem ter que pedir autorização à gestora. Para isso, foram inseridas nessa pasta arquivos de comum interesse, tais como: tabela de preços de consultas e exames, formulários, leis, POPs,

---

<sup>15</sup>Há um POP na íntegra no anexo A.

<sup>16</sup>É um sistema pago, onde as empresas que o contratam pagam pela sua implantação. Além disso, paga-se ainda por vida ativa, ou seja, é cobrado por cada funcionário, pois todas as informações dele se encontram lá. Os modelos são divididos em: Implantação Presencial, Implantação à Distância (IAD) e Capacitação à Distância (CAD). Eles oferecem versatilidade comercial para os variados tipos de clientes, levando em conta o perfil do negócio e o número de vidas gerenciadas.

<sup>17</sup>O cliente pode agendar a ida do funcionário para realização dos ASOs e ainda gerar relatórios sempre que quiser. É uma “mão na roda” para quem faz a gestão de recursos humanos e departamento de pessoal (na maioria das empresas é alguém lotado em um desses setores que faz o gerenciamento da atualização de tais exames).



fluxogramas, manual do colaborador, agendamento de consultas e exames<sup>18</sup>.

5. **5S:** desde 2018 a empresa adota o sistema 5S. Inicialmente, quem ministrou essa oficina foi a diretora geral, a qual também já tem experiência na área como administradora de empresas e consultora empresarial. Tais momentos foram realizados aos sábados os quais foram divididos em três momentos: 1) parte teórica, onde era demonstrado o quê é e quais as vantagens de sua implantação; 2) a implantação e acompanhamento do processo; e 3) se conseguiram estabelecer o que fora preconizado, bem como as correções/ajustes. Essa atividade é feita semestralmente e/ou sempre que houver necessidade;
6. **aquisição de *smartphones*:** devido à “febre” de pessoas usando o aplicativo *Whatsapp*, foram adquiridos 3 (três) *smartphones* ao longo de 2019 para os setores comercial, recepção e medicina ocupacional para atender ao cliente. Ao longo do tempo, percebeu-se que mais de 70% dos agendamentos eram provenientes desse aplicativo. Com isso, gerou mais comodidade para o cliente, bem como mecanismos para que a gerência conhecesse quais tipos de serviço estavam tendo mais demanda e a partir dele mais ações comerciais pudessem ser executadas.

Mediante a tudo que foi exposto, perguntou-se ainda que outras metodologias de qualidade a empresa adotaria, e foi informado que foi contratado serviços do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para 3 (três) tipos. São eles:

- a) planejamento financeiro: Anualmente (em janeiro) é feita a análise no fluxo de caixa e DRE do ano anterior. Com isso, é feito o planejamento do ano vigente;
- b) planejamento estratégico: embora a empresa tenha missão, visão e valores, não há ainda a definição do seu planejamento estratégico, embora saiba quais são seus pontos fortes e fracos, bem como os demais itens que compõem a matriz SWOT;

---

<sup>18</sup>Quase sempre o telefone fixo ficava ocupado. Então, uma forma encontrada foi o compartilhamento, pois quando a ligação fosse direcionada ao setor administrativo, qualquer funcionário que atendesse poderia fazer o agendamento da consulta ou exame almejada pelo cliente. Com isso, ganhou-se mais agilidade no processo, bem como a possibilidade de desistência pelo não atendimento da ligação.

- c) preparar a empresa para a revolução 4.0<sup>19</sup> (mídias digitais): não há funcionário qualificado no corpo funcional em mídias digitais e/ou que saibam usar *corel draw* ou outro tipo de *software* que produza arte para divulgação nas redes sociais, bem como um profissional que entenda desse mercado e faça o engajamento; e
- d) *site* e *e-mails* institucionais: o *site* foi criado e colocado no ar meados de dezembro de 2020. Com isso, puderam alcançar mais clientes de forma ainda mais transparente, onde podem ver localização, telefones de contato, serviços ofertados, principalmente quais os convênios de saúde que somos credenciados. Com relação aos *e-mails*, as contas foram criadas, mas ainda só está sendo usado o que fica disponível no site para o contato inicial. Posteriormente, as demais contas serão substituídas a partir do momento que todos voltem das férias em fevereiro de 2021 para que seja disseminado para todos de uma única vez.

Diante do que fora apontado acima, ainda há a previsão de aquisição de mais ferramentas para alavancar a qualidade dos serviços. São eles:

- a) mais um smartphone para o setor financeiro;
- b) sistema de prontuário eletrônico, pois a partir daí acaba-se o prontuário em papel, agilizando ainda mais o atendimento e redução de custo com material gráfico e de espaço físico para armazená-los; e
- c) sistema de marcação de consulta, o qual vislumbra outras áreas, como faturamento e financeiro, agilizando ainda mais esse processo que ainda é feito em planilhas do Excel.

Ademais, percebe-se que mesmo não possuindo sistemas integrados que deem respostas de forma automatizada, a empresa estudada buscou ferramentas que auxiliassem suas atividades cotidianas na execução de suas tarefas em todos os setores. E, com isso vai mantendo o padrão dos serviços a serem seguidos no que concerne ao formato de tais atividades.

---

<sup>19</sup>É uma expressão que engloba algumas tecnologias para automação e troca de dados e utiliza conceitos de Sistemas ciber-físicos, Internet das coisas e computação em Nuvem.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda e qualquer tipo de organização necessita de ferramentas qualitativas para ajudar a gerir o negócio. É preciso que cumpram seu planejamento e mantenha o corpo funcional a par de todos os processos que são percebidos pelo cliente.

Portando, administrar de forma eficiente uma empresa no ramo de saúde não é fácil, pois deve passar a significar a existência de uma relação próxima entre os gestores, corpo clínico, a qual é exercida pelos funcionários, criando uma sinergia natural e agregando ganhos ao crescimento e desenvolvimento da clínica gerando resultados compensadores.

De acordo com estudos recentes, a reforma da qualidade depende da reforma das práticas qualitativas que deveriam (re)orientar a clínica e a saúde em si, para que a Multisaúde não seja apenas tido como um ambiente que propõe serviços ótimos de saúde, como também de campo que pratica veementemente seus processos de forma qualitativa.

Todavia, é de fundamental importância orientar e preparar todos os envolvidos no processo não apenas com os lucros, mas também em fazer atendimentos e procedimentos clínicos com qualidade, como também em todos os processos da organização, para que ele possa cumprir seu papel eficazmente.

Apesar da Multisaúde não possuir ainda sistema de gestão integrado, prima pela qualidade de tudo que oferece. Então, após a conclusão da consultoria contratada através do SEBRAE, a gestão acredita que “tudo se ajustará e poderemos ampliar ainda mais nosso leque e ainda fidelizar mais nossa clientela”.

Ressalta-se que a importância dos achados neste estudo, demonstrando a necessidade da empresa estudada possuir um bom gestor em seu corpo funcional, não só ele, como dos demais profissionais que atuam na organização, já que estudos comprovam o quanto é complexa esse tipo de empresa e comprova que é preciso contar com recursos humanos preparado para atuar de forma a equilibrar as atividades desempenhadas por todos.

Portanto, diante do exposto neste tópico, e conforme proposto no objetivo principal deste estudo, e a partir da fundamentação teórica e dos resultados obtidos pelo estudo concluiu-se que o questionamento mencionado na pesquisa pôde ser constatado neste estudo de caso. Levou-se em consideração os aspectos metodológicos escolhidos, atingindo, então, o objetivo principal deste estudo que foi

mostrar a importância da gestão da qualidade nos serviços prestados na área da saúde.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONÇO, Guilherme. **As sete ferramentas da qualidade**. Disponível em: <https://certificacaoiso.com.br/as-sete-ferramentas-da-qualidade/>. Acesso em: 28 nov. 2020.

ANDRADE, Luiza. **Diagrama de Ishikawa: o que é e como fazer**. Disponível em <https://www.siteware.com.br/metodologias/diagrama-de-ishikawa/>. Acesso em: 24 set. 2020.

BONATO, Vera Lúcia.

**Gestão de qualidade em saúde: melhorando assistência ao cliente**.

Disponível em: [http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/artigos/gestao\\_qualidade\\_saude\\_melhorando\\_assistencia\\_cliente.pdf](http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/artigos/gestao_qualidade_saude_melhorando_assistencia_cliente.pdf). Acesso em: 12 ago. 2020.

CARLOS JUNIOR. **Ciclo PDCA: uma ferramenta imprescindível ao gerente de projetos**. Disponível em: <https://www.projectbuilder.com.br/blog/ciclo-pdca-uma-ferramenta-imprescindivel-ao-gerente-de-projetos/>. Acesso em: 12 dez. 2020.

DEMING, Willian Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

EFCAZ. **Entenda a importância da gestão da qualidade em saúde: as transformações ocorridas das tecnologias fazem com que as empresa se atendem dias após dias a gestão da qualidade em saúde**. Disponível em: <https://www.efcaz.com.br/blog/entenda-a-importancia-da-gestao-da-qualidade-em-saude>. Acesso em: 31 ago. 2020.

GONVALVES, Victor. **As sete ferramentas da qualidade**. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/7-ferramentas-da-qualidade>. Acesso em: 28 nov. 2020.

LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da Qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na Educação**. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1722/1/td\\_0397.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1722/1/td_0397.pdf). Acesso em: 12 set. 2020.

MEU SUCESSO. **Gestão de qualidade: o que é e como funciona?**. Disponível em <https://meusuccesso.com/artigos/operacoes/gestao-da-qualidade-o-que-e-e-como-funciona-22/>. Acesso em: 17 out. 2020.

MULTISAÚDE. **Manual do colaborador**. Mimeografado, setembro/2017, 32 p.

OLIVEIRA, Simone da Silva. **As principais ferramentas de qualidade**. 2020. 37 slides.

\_\_\_\_\_. **A influência do médico-gestor na gestão hospitalar: estudo de caso em um hospital universitário**. Dissertação (mestrado em gestão de empresas). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2016.

PACHECO, Fernando Wilton. **Gestão da Qualidade na Prestação de Serviços** – um estudo de caso da Empresa IL Telecom S.A - Filial SC. Disponível em [repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/128553/Adm295420.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/128553/Adm295420.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 03 jan. 2021.

SAKODA, Thomas Jun. **Gestão da qualidade na saúde**. Disponível em: <http://168.197.92.160/bitstream/handle/10899/288/THOMAS%20JUN%20SAKODA1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 18 ago. 2020.

SILVA, José Romilton. **Gestão da qualidade**. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/702/2/20179274.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2020.

TEIXEIRA, Cristiane Chagas; CABRAL, Karynne Borges. **Construindo o conceito de qualidade no serviço de saúde**. Disponível em: <https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/enfermagem/construindo-o-conceito-de-qualidade-no-servico-de-saude/58105> deltar. Acesso em: 25 ago. 2020.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. In: \_\_\_\_\_. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987. p. 31-79.

TURCATO, Augusto. **Gestão da qualidade: o que é, como fazer e qual a importância?**. Disponível em: <https://crmpiperun.com/blog/gestao-da-qualidade/>. Acesso em: 19 de out. 2020.


VARGAS, Márcio Rogério. **Qualidade na Prestação dos Serviços** – um estudo sobre a percepção de usuários dos serviços da Associação Hospitalar Tucunduva e Novo Machado. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1418/tccmarcio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 08 de jan. 2021.

ZILLE, Viviane Aparecida. **Procedimento operacional padrão para a excelência no atendimento em uma clínica de ultrassonografia em Criciúma/SC**. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3843/1/VivianeAparecidaZilli.pdf>. Acesso em: 10 set. 2020.

VARGAS, Márcio Rogério. **Qualidade na prestação dos serviços – um estudo sobre a percepção de usuários dos serviços da associação hospitalar tucunduva e novo machado**. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1418/tccmarcio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 29 jan 2021.

VIANA, Sônia Maria Nunes. **Benefícios e desafios da acreditação hospitalar no Brasil: Uma revisão integrativa de literatura**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/16622248.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2021.

## ANEXO A – POP DE LAVAGEM DAS MÃOS DA MULTISAÚDE

	<b>PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO</b>	Código: SAU.SVLP001	Pág: 1/3
		Estabelecido em: janeiro/2018	
		Revisado em: fevereiro/2020	
Campo de Aplicação: Sinais Vitais		Setor/Serviço: Saúde	
<b>POP: Lavagem básica das mãos</b>			

### CONTROLE DE REVISÃO

Revisão nº 01	Páginas: Todas	Data: 31/01/2019
Modificações: (Tópicos)		
Revisão nº 02	Páginas: Todas	Data: 03/02/2020
Modificações: (Tópicos)		

### 1. OBJETIVO/DEFINIÇÃO

- É um procedimento que envolve, além do uso de água e sabão à ação mecânica, para remover células descamativas, suor, sujidades e oleosidade da pele e reduzir os microorganismos das mãos.

### 2. RESPONSÁVEIS

- Todos os funcionários e prestadores de serviço da empresa.


### 3. MATERIAIS NECESSÁRIOS

- Água;
- Sabão líquido;
- Papel toalha.

### 4. DESCRIÇÃO

1. Abrir a torneira e molhar as mãos.
  - Usar a mão não dominante nas torneiras tradicionais, sem encostar na pia.
  - Não usar adereços (anéis e pulseiras) e retirar o relógio.
  - Manter cabelos presos e evitar levar as mãos aos mesmos, após a sua lavagem.
2. Ensaboar as mãos, friccionando-as por aproximadamente 15 a 30 segundos, em todas as suas faces na seguinte sequência:
  - utilize de preferência sabão líquido em suporte na parede;
  - caso utilize sabão em barra, antes de devolvê-lo ao seu recipiente lave-o para evitar a disseminação de microorganismos;
  - palma a palma;
  - palma da mão sobre o dorso da outra e vice-versa;
  - espaços interdigitais utilizando a palma da mão sobre o dorso da outra e vice-versa;
  - polegares realizando movimentos circulares com a outra mão e vice-versa;
  - palma da mão sobre o dorso dos dedos da outra mão fechados e vice-versa;
  - unhas e extremidades dos dedos fechados, friccionando-os no centro da palma da outra mão em movimentos circulares e para frente e para trás e vice-versa;
  - punhos realizando movimentos circulares com a outra mão e vice-versa; e
  - caso esteja manuseando com recém-nascidos e crianças de colo, estender o procedimento



	<b>PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO</b>	Código: SAU.SVLP001	Pág: 2/3
		Estabelecido em: janeiro/2018	
		Revisado em: fevereiro/2020	
Campo de Aplicação: Sinais Vitais		Setor/Serviço: Saúde	
<b>POP: Lavagem básica das mãos</b>			

realizado com os punhos, até os cotovelos.

3. Enxaguar as mãos retirando totalmente os resíduos de sabão, do punho em direção à ponta dos dedos.
  - A água corre da área menos contaminada (punho), para a mais contaminada (ponta dos dedos).
4. Enxugar mão e punhos com papel-toalha.
5. Fechar a torneira com o papel-toalha utilizado. Evitar trazer sujeira e contaminação da torneira para as mãos limpas.

### 5. RECOMENDAÇÕES

- Proceder a higienização das mãos após o contato com sujidades e/ou após contato com paciente;
- Manter as unhas curtas para facilitar a higiene das mesmas.

### 6. AÇÕES EM CASO DE NÃO CONFORMIDADE

- Na inexistência e/ou insuficiência do material necessário mencionado no tópico 3, pode-se usar o seguinte material complementar:
  - a) sabão em barra cortado em pequenos pedaços; e
  - b) saboneteira vazada sem tampa.

### 7. DOCUMENTOS DE APOIO (Portarias, Normas e Regulamento Interno)

- Higienização simples das mãos (anexo A).

### 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (material que foi utilizado como base)

- AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA). **Higienização das mãos.** Disponível em: <[http://www.anvisa.gov.br/servicosaude/manuais/paciente\\_hig\\_maos.pdf](http://www.anvisa.gov.br/servicosaude/manuais/paciente_hig_maos.pdf)>.

### APROVAÇÃO

FASES	SETOR	DATA	NOME/ASSINATURA
Elaboração	Setor Administrativo		
Revisão	Gerência Geral		
Aprovação	Diretoria Técnica		

**ANEXO A**

# HIGIENIZE AS MÃOS: SALVE VIDAS

## Higienização Simples das Mãos



**1.** Abra a torneira e molhe as mãos, evitando encostar na pia.



**2.** Aplique na palma da mão quantidade suficiente de sabonete líquido para cobrir toda a superfície das mãos (seguir a quantidade recomendada pelo fabricante).



**3.** Esfregue as palmas das mãos, friccionando-as entre si.



**4.** Esfregue a palma da mão direita contra o dorso da mão esquerda (e vice-versa) entre os dedos.



**5.** Entrelace os dedos e fricione as articulações digitais.



**6.** Esfregue o dorso dos dedos de uma mão (contra palma da mão oposta) (e vice-versa), segurando os dedos, com movimento de vai-e-vem.



**7.** Esfregue o polegar direito, com o dorso da palma da mão esquerda (e vice-versa), utilizando movimento circular.



**8.** Esfregue o polegar digital e unha da mão esquerda contra a palma da mão direita, fechada em concha (e vice-versa), fazendo movimento circular.



**9.** Esfregue o punho esquerdo, com o dorso da palma da mão direita (e vice-versa), utilizando movimento circular.



**10.** Enxágue as mãos, retirando os resíduos de sabonete. Evite contato direto das mãos ensaboadas com a torneira.




**11.** Seque as mãos com papel-toalha descartável, iniciando pela mão e seguindo pelos punhos.

Para a técnica de Higienização Anti-séptica das mãos, seguir os mesmos passos e substituir o sabonete líquido comum por um associado a anti-séptico.



## ANEXO B – ATA DE REUNIÃO

	ATA DE REUNIÃO	Versão nº: 00	Pág: 1/2
		Data da reunião: ____/____/2020	
OBJETIVO:	Hora inicial:		
	Hora final:		

### ASSUNTOS TRATADOS



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO<sup>20</sup>

Estamos realizando uma pesquisa para fins de conclusão de curso. A sua contribuição será muito importante e bem-vinda, pois, nos auxiliará na construção do nosso trabalho. Desde já agradecemos pela presteza das informações.

PERFIL DO GESTOR DA MULTISAÚDE			
1. Idade:	2. Sexo: ( ) F ( ) M	3. Setor de trabalho:	4. Função principal:
5. Tempo de serviço ( ) Menos de 1 ano ( ) De 1 à 5 anos ( ) De 6 à 10 anos ( ) De 11 à 15 anos ( ) Mais de 15 anos		6. Exerce ou já exerceu cargo que tivesse correlação com a gestão da qualidade? ( ) Sim ( ) Não  Se sim, durante quanto tempo? ( ) Menos de 1 ano ( ) De 1 à 5 anos ( ) De 6 à 10 anos ( ) De 11 à 15 anos ( ) Mais de 15 anos	
7. Em que(quais) área(s) atua no momento? ( ) Público ( ) Privado ( ) Ambos		8. Tem experiência anterior em alguma organização no âmbito de saúde? ( ) Sim ( ) Não	

9. É importante a descrição de rotinas administrativas e protocolos?

10. Quem seria considerado mais qualificado para dirigir a Multisaúde?  
Justifique sua resposta.

11. Conhece ou tem experiência com serviços de saúde que envolve processos já definidos?

12. Na sua opinião, o que é gestão de qualidade?

13. A empresa conhece as ferramentas de qualidade usuais no âmbito de gestão da qualidade?  
( ) Sim ( ) Não

14. Quais as ferramentas de qualidade que a Multisaúde usa?

15. Entende como funciona o processo de gestão de qualidade da Multisaúde desde o princípio?

( ) Sim ( ) Não

Caso conheça, como foi para “se ambientar” e entender o processo quando tomou conhecimento das ferramentas usadas?

16. Na sua opinião, qual é a importância de se implantar tais ferramentas?

17. Como a empresa mensura a qualidade percebida pelo cliente?

<sup>20</sup>Fonte: Oliveira (2016) com adaptações dos autores



18. Qual a temporalidade usada para analisar as reclamações, elogios e sugestões?
19. Como os setores usam e compreendem sobre a padronização das atividades?
20. Como surgiu a ideia de padronizar os processos?
21. Houve alguma melhoria percebida pela gestão a partir do momento que os processos qualitativos foram implementados?
24. Quais as vantagens e desvantagens que perceberam com as ferramentas de qualidade?
25. Há alguma observação de algum cliente que foi mencionada que a empresa acatou e inseriu na empresa? Se sim, qual e como foi esse processo?