

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA
CAMPUS JOINVILLE
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA
EM GESTÃO HOSPITALAR**

VANDERLEI ALVES GAVASSO

**GESTÃO DE INDICADORES DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
PARA ÁREA HOSPITALAR: UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA EM UM
HOSPITAL DA REGIÃO NORTE CATARINENSE**

JOINVILLE

2016

VANDERLEI ALVES GAVASSO

**GESTÃO DE INDICADORES DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
PARA ÁREA HOSPITALAR: UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA EM UM
HOSPITAL DA REGIÃO NORTE CATARINENSE**

JOINVILLE

2016

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA
CAMPUS JOINVILLE
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA
EM GESTÃO HOSPITALAR**

VANDERLEI ALVES GAVASSO

**GESTÃO DE INDICADORES DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
PARA ÁREA HOSPITALAR: UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA EM UM
HOSPITAL DA REGIÃO NORTE CATARINENSE**

Trabalho de conclusão de curso submetido ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina como parte dos requisitos de obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Hospitalar.

Orientador: Ms. Fernando Rocha

JOINVILLE

2016

Preusser, Vanderlei Alves Gavasso

Gestão de Indicadores da Qualidade na prestação de serviços para área Hospitalar: uma pesquisa exploratória em um hospital da região norte Catarinense / Preusser, Vanderlei Alves Gavasso – Joinville: Instituto Federal de Santa Catarina, 2016. Pág. 55

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Federal de Santa Catarina, 2016. Graduação. Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar. Modalidade: Presencial.

Orientador: Ms. Fernando Soares da Rocha Junior.

1. Gestão 2. Indicadores 3. Qualidade 4. Cliente

**GESTÃO DE INDICADORES DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
PARA ÁREA HOSPITALAR: UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA EM UM
HOSPITAL DA REGIÃO NORTE CATARINENSE**

VANDERLEI ALVES GAVASSO

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título de Tecnólogo em
Gestão Hospitalar e aprovado na sua forma final pela comissão
avaliadora abaixo indicada.

Joinville, 25 de maio de 2016

Prof. Me. Fernando Soares da Rocha Junior
Mestre em Engenharia de Produção
Orientador

Prof. Me. Marcos Aurélio Schwede
Mestre em Tecnologia
Membro da banca

Profa. Francis Pimentel
Membro da banca

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha linda e digníssima Esposa, pois sem o seu apoio e incentivo ficaria ainda muito mais difícil chegar até este momento, momento este que declaro estar muitíssimo feliz porque estou com a sensação ótima, de ter cumprido uma etapa da jornada de estudante. Esta minha dedicatória vem provar que precisamos dos outros para conseguir maiores e melhores resultados, e neste caso a minha eterna companheira e maravilhosa esposa me amparou, me sustentou e me deu força e é muito digna desta humilde dedicatória, esta conquista meu amor dedico a Ti. Te Amo.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus, Criador de todas as coisas, com seu poder inabalável e sua força inigualável por ter me inspirado a também criar. Porque muitas vezes já não tinha mais de onde tirar uma palavra se quer, mas quando menos se esperava surgia mais inspiração, algo que sem sombra de dúvidas vinha do Criador, Deus todo Poderoso.

Quero também imensamente agradecer a minha linda e digníssima esposa, Emelisa Gomens Ferreira Gavasso, por ela estou me formando, por ela estou progredindo. Agradeço pelo amor dela por mim, por ser tão generosa e compreensiva comigo em toda a minha graduação sobre tudo na reta final. Os meus agradecimentos pelo apoio, incentivo, companheirismo e pela mulher maravilhosa que é. Obrigado meu amor.

Deixo também o meu agradecimento aos colegas-amigos de sala, que merecem o meu respeito e minha gratidão pela parceria e carinho, a todos os queridos e amados Mestres Professores, pelos ensinamentos, pelas trocas de experiências, pelos conselhos e pelos puxões de orelha.

Em especial quero agradecer ao meu orientador, Professor Fernando Soares da Rocha Junior, obrigado por me colocar na direção certa, pois os ensinamentos e orientações que recebi de ti servirão para minha vida, estou satisfeito, pois com a graça de Deus conseguimos vencer esse desafio.

“A alegria que se tem em pensar e aprender faz-nos pensar e aprender ainda mais.”
(Aristóteles)

“O único lugar onde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário.”
(Albert Einstein)

“A qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos.”
(Eduard Deming 1968)

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a relevância de uma boa gestão de indicadores de qualidade nas organizações, sobretudo em instituições hospitalares e empresas que prestam serviços para este seguimento. Percebe-se que de modo geral a apuração e o controle, fazem-se necessários para que o gestor possa estar ciente dos acontecimentos no seu processo produtivo.

O grande trunfo dos gestores desta área da qualidade são as ferramentas da qualidade, dentre as quais, estão oportunamente elencadas neste trabalho. Os estudos feitos neste trabalho estão também direcionados à satisfação do cliente, a prestação dos serviços para áreas hospitalares, tendo como foco principal, o atendimento das expectativas dos clientes. A pesquisa mostrará que pensar no consumidor é projetar produtos e bens e serviços juntos, pois o cliente sabe o que é bom para ele.

O mercado está cada vez mais volátil e as organizações devem acompanhar estas mudanças de maneira contínua, adequando-se ao surgimento de novas tecnologias, todavia o presente trabalho explana sobre várias ferramentas de identificação de falhas no processo e ferramentas que auxiliam na resolução dos problemas, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes.

Neste trabalho também está descrito a importância das ações de melhoria contínua, pois existem vários tipos de clientes, clientes que pensam de forma diferente uns dos outros com necessidades variadas, então a relevância dos estudos em fazer um diagnóstico da situação atual, perceber a realidade e planejar a implantação de programas de análise e controle. Analisar, controlar e agir são habilidades inerentes aos gestores de indicadores de qualidade por isso salienta-se que gestores devem compor de capacidade técnica, conhecimento do negócio e capacidade gerencial para planejar, analisar e controlar objetivando atender as os clientes com a devida qualidade total.

Palavras-chave: Gestão; Indicadores; Qualidade; Cliente.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the importance of good management quality indicators in organizations, particularly in hospital organizations and companies that provide services for this follow-up. It is noticed that in general the calculation and control, make it necessary for the manager to be aware of events in its production process.

The great asset of this quality management area are the quality tools, among which are listed in this timely work. The studies in this paper are also directed to customer satisfaction, providing the services for hospital areas, with the main focus, meeting customer expectations. Research shows that consumers think of is to design products and goods and services together, because the customer knows what is good for him.

The market is increasingly volatile and organizations must keep up with these changes continuously, adapting to the emergence of new technologies, however this paper expounds on several fault identification tools in the process and tools to help in solving problems, in order to meet customer needs.

This work is also described the importance of continuous improvement actions, as there are several types of customers, customers who think differently from each other with different needs, so the relevance of studies in making a diagnosis of the current situation, perceive reality and plan the deployment of analysis and control programs. Analyze, control and acting are skills inherent quality indicators managers therefore it stresses that managers are composed of technical skills, business knowledge and managerial capacity to plan, monitor and analyze the purpose of supplying customers with the appropriate total quality.

Keywords: Management; indicators; Quality; Client.

LISTA DE SIGLAS

ANVISA: Agência Nacional de vigilância Sanitária

CPE: Controles Estatísticos do Processo

GQT: Gestão da Qualidade Total

JCI: A JCI (*Joint Commission International*) faz parte de um grupo global de dinâmicas organizações sem fins lucrativos que lidam com todos os aspectos da acreditação, do atendimento de qualidade e da segurança do paciente.

QFD: (*quality function deployment*) Desdobramento da função da qualidade

RFID: É um sistema de Gerenciamento e Controle através de chips.

ONA: Organização Nacional de Acreditação

5S: O nome 5S provém da primeira letra de cinco palavras em japonês: *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke*. E que traduzindo para o português simplesmente fica assim: *Seiri* senso de organização; *Seiton* – **senso de ordenação**; *Seiso* – **senso de limpeza**; *Seiketsu* – **senso de asseio, onde fazer o asseio é conservar a higiene**; *Shitsuke* – **senso de autodisciplina**.

5W2H: *What? Why? Where? When? Who? How? How? Much?* Que em português significa: O que? Quem? Onde? Por quê? Quando? Como? Quanto Custa?

SEIS SIGMA: É definida como uma estratégia gerencial disciplinada e altamente quantitativa, que tem como objetivo aumentar drasticamente a lucratividade das empresas, por meio da melhoria da qualidade de produtos e processos e do aumento da satisfação de clientes e consumidores.

BSC: (*Balanced Score Card*), Ferramenta de gestão de indicadores da qualidade.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Justificativa	14
1.2 Problema de Pesquisa	14
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
2. REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1 Conceituando e gerenciando Indicadores	16
2.2 Gestão da qualidade no atendimento ao cliente	20
2.3 Ferramentas da qualidade total	23
2.3.1 O método 5S	24
2.3.2 Planos de Ação - 5W1H ou 5W2H	26
2.3.3 Tempestade de Ideias – <i>Brainstorming</i>	28
2.3.4 Controle Estatístico do Processo (CEP).....	29
2.3.5 Desdobramento da função da qualidade (<i>QFD</i>).....	31
2.3.6 Causa e Efeito: Diagrama de Ishikawa.....	32
2.3.7 Fluxograma.....	33
2.3.8 Gráfico de Pareto	35
2.3.9 Metodologia Seis Sigma.....	36
3. METODOLOGIA	38
3.1 Definição de Metodologia.....	38
3.2 Definição de Pesquisa	39
3.3 Tipo de pesquisa.....	40
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	41
4.1 Caracterização do ambiente estudado.....	41
4.2 Análise da pesquisa.....	42
5. SUGESTÃO DE MELHORIAS	44
CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICE	52
APÊNDICE – A – QUESTÕES DA PESQUISA	53
ANEXOS	54
ANEXO – A – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	55

1. INTRODUÇÃO

As organizações de modo geral buscam gestores-líderes que tenham capacidade e discernimento para entender e ver a instituição com uma visão holística, gestores que possam ver todos os setores da empresa com uma verdadeira engrenagem, entendendo que qualquer mudança em um dos setores, toda a organização passará a sofrer as consequências da mudança.

Quando se trata de gestão da qualidade total, as empresas buscam no mercado, líderes que entendam a importância de uma produção com o foco nas expectativas dos clientes. Para isso é necessário que um gestor tenha algumas características como: capacidade de gerenciar indicadores de qualidade, controle do processo produtivo e alta capacidade de liderança.

Este trabalho trata de uma pesquisa da gestão de indicadores da qualidade, na prestação de serviço para área hospitalar, em uma instituição da região norte catarinense, buscando através de embasamento na pesquisa bibliográfica e aplicação de *servy*, oferecer por meio de um diagnóstico da situação da gestão de indicadores da qualidade, dando sugestão de melhoria para a organização pesquisada.

O trabalho está dividido em cinco capítulos, tendo no primeiro capítulo a introdução do trabalho, contendo a justificativa, a pergunta de pesquisa a qual define a problemática do estudo e para finalizar este capítulo temos os objetivos tanto geral quanto os específicos do trabalho.

No segundo capítulo, contém a revisão de literatura, que começa conceituando indicadores, passando para a gestão de qualidade no atendimento ao cliente e ferramentas da qualidade total, que neste item são incorporadas e pesquisadas algumas ferramentas da qualidade que auxiliam os gestores a implantarem programas de melhorias contínuas nas organizações como: método 5S, 5W1H ou 5W2H, *Brainstorming*, controle estatístico de processo (CEP), Desdobramento da função da qualidade (*QFD*), Causa e Efeito: Diagrama de Ishikawa, Fluxograma, Gráfico de Pareto e Metodologia Seis Sigma.

O terceiro capítulo traz a metodologia do trabalho que está formatada da seguinte forma: uma breve descrição da definição de metodologia e assim também com o conceito de pesquisa, conhecimento científico e tipo de pesquisa. Que durante quatro meses foi feita uma pesquisa bibliográfica buscando conceitos de

indicadores para mensurar a situação atual da gestão de indicadores da qualidade na organização pesquisada.

No quarto capítulo são abordados os resultados do trabalho através de uma caracterização do ambiente pesquisado, análise crítica da pesquisa; com a apuração dos resultados de uma aplicação de *servy*, trazendo detalhes sobre os mesmos e propondo gestão de melhorias.

No quinto capítulo, juntamente com as sugestões de melhorias são feitas as considerações finais, fazendo a conclusão de trabalho, contendo o cumprimento dos objetivos do trabalho tanto geral quanto específicos.

1.1 Justificativa

No decorrer da graduação identificou-se que havia uma grande necessidade em pesquisar o tema: (gestão de indicadores de atendimento ao cliente), para assim diagnosticar e controlar os indicadores na qualidade do atendimento ao cliente, pois compreender exatamente o que o cliente quer é sem dúvida uma das questões relevantes e também desafiadoras do negócio de qualquer organização que se propõe atender bem para satisfazer as perspectivas dos consumidores.

Sabe-se que atender bem os clientes transcende as questões financeiras, econômicas é uma questão de preservar relacionamentos, de preservar a dignidade humana é se importar com o outro, satisfazendo sua necessidade. O mercado está acelerado e pede uma nova postura, um novo dinamismo das empresa para que tenham o foco no cliente e este quer atendimento de qualidade, exige análise e controle dos produtos e serviços recebidos.

1.2 Problema de Pesquisa

Observa-se que nem sempre as organizações acompanham as mudanças sociais, culturais e métodos de gerenciamento. Nesse sentido, torna-se necessário ampliar o olhar para a figura do cliente. É importante melhorar o foco no atendimento. A empresa prestadora de serviços para área hospitalar utiliza da gestão de indicadores na qualidade do atendimento ao cliente?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

- Avaliar a importância da Gestão de indicadores de Qualidade na prestação de serviços para área hospitalar, buscando embasamento das definições de indicadores na literatura e fazendo um diagnóstico da situação atual da organização pesquisada, juntamente com um estudo de caso em um Hospital na região norte de Santa Catarina.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Mapear junto ao cliente possíveis indicadores de qualidade no atendimento
- Identificar com o cliente os principais indicadores a serem implantados
- Propor a implantação de novos indicadores para melhor gerenciamento do processo de prestação dos serviços

2. REVISÃO DE LITERATURA

Para embasar este trabalho, serão estudadas maneiras de análise e implantação de indicadores de gestão da qualidade no atendimento ao cliente, pois com a análise e controle uma organização do setor de saúde poderá gerenciar melhor a gestão de indicadores na qualidade do atendimento ao cliente.

Serão trabalhados também, conceitos de indicador em geral e indicadores na área da saúde, apresentando autores renomados a respeito dos indicadores, enriquecendo o presente trabalho.

Indicadores são medidas quantitativas de qualidade relacionado a estruturas, processos e resultados. Eles podem e devem ser utilizados como ferramenta para auxiliar o gerenciamento da qualidade (LEÃO et al, 2008).

Neste sentido este trabalho investigará várias situações e casos, trazendo algumas sugestões de melhorias para área da gestão de indicadores da qualidade com o objetivo de mensurar e fazer o gerenciamento dos anseios dos consumidores e atender com eficiência suas necessidades.

2.1 Conceituando e gerenciando Indicadores

Indicadores servem para nos orientar e nos direcionar, pois com suas representações, com suas estatísticas nos dão significados e resultados do que produzimos.

Para Takashina (1999 apud SOLIGO 2012) “os indicadores são representações quantificáveis das características de produtos e processos, sendo assim utilizados para a melhoria da qualidade e desempenho de um produto, serviço ou processo, ao longo do tempo.”

Para Mourão (2006), “pode-se identificar um indicador como uma estatística, um fato, uma medida, uma série quantitativa de dados”

Percebe-se que tanto para Takashina (1999) quanto para Mourão (2006), o conceito de indicador é convergente, pois o significado de quantificar, medir processos e serviços é a ideia principal dos dois pensamentos.

É importantíssimo que haja uma mensuração das coisas, pois quando há maneiras de medir aquilo que se produz, acontecerá sem sombra de dúvidas mais facilidades de gerenciamento das práticas adotadas para o processo. As organizações que olham com responsabilidade as questões de gestão da qualidade do atendimento ao cliente são mais competitivas, mais preparadas nas resoluções dos problemas com seu cliente, ocasionando abertura de uma série de oportunidades para que sua cadeia produtiva e cadeia de consumo sejam mais participativas e juntas cumpram com seu papel de satisfazer as ansiedades e necessidades de seus clientes internos e externos.

Segundo Moreira (2008), o indicador é o resultado de uma medida ou de mais medidas que tornam possível a compreensão de evolução do que se pretende avaliar a partir dos limites – referências ou metas estabelecidas. O sistema de indicadores é uma maneira sistemática de avaliar as entradas, saídas, transformações e produtividade da empresa. O sistema é composto de critérios de desempenho, padrões e medidas que permitem o planejamento, a programação, o monitoramento e o controle dos recursos a fim de satisfazer as necessidades dos clientes e atingir as metas da organização.

Takashina e Flores (1995) definem indicadores como sendo dados ou informações, preferencialmente numéricos, que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir um processo ou seus resultados. Além de sinalizar possíveis desvios de rota nos planos traçados, os indicadores podem, ainda, ter caráter preventivo e contribuem para a redução de gastos e para melhoria na eficiência dos processos de trabalho.

Bossel, (1999, p. 9 apud BARP, PALMA e LOCATELLI, 2014, p. 9), indicadores como algo com que vivemos todos os dias: Os indicadores são a nossa ligação ao mundo. Os indicadores são uma expressão de valores.

Indicadores são imprescindíveis a qualquer organização e em toda a gestão eles são como ferramentas de apoio e controle, servem também para mensurar o que se produzem, para medir quanto custa a produção de um determinado produto, indicadores dão para organização uma base histórica de dados e informações, para os gestores se apropriem e usem dela sabendo o que fazer de um determinado ponto em diante.

De acordo com Scucuglia (2014, p. 3), para fins específicos de gestão, os indicadores que demonstram quantitativa e objetivamente as fragilidades da

organização se transformam em vetores de ação para a transformação. Estas são as métricas efetivamente relevantes.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), apud Scucuglia (2014), Não é de hoje que o tema “medição de desempenho,” está presente nas publicações de gestão. A intenção por trás das célebres frases “não se gerencia o que não se mede” (DEMING, 1990) ou “medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”

Desta forma, que é relativamente simples para uma organização a adoção de medição por indicadores. A simples medição de resultado é de esforço tênue quando comparado à estruturação de uma cadeia de indicadores que sejam legitimamente capazes de viabilizar a tal da efetiva gestão por indicadores. Esforço, entretanto, recompensado com a certeza de que, com indicadores bem estruturados, o gestor pode efetivamente praticar o ato de gerenciar; pois, segundo o próprio Deming, “não se gerencia o que não se mede” (SCUCUGLIA, 2014).

O gerenciamento dos indicadores da qualidade nos atendimentos aos clientes tem sido bastante estudado e analisado nas últimas décadas, pois bons atendimentos estão sendo o diferencial na hora da renovação de vários contratos, na prestação de serviços, o que está em jogo normalmente é sempre a próxima venda ou a próxima compra, por isso que é importante a qualidade no atendimento, o cliente sempre volta, pois aquela empresa ou aquela marca transpareceram segurança a ele e na maioria das vezes os clientes compram de quem os deixam seguros e confortáveis.

A definição de indicadores pode constituir-se em estratégia viável para utilização por bibliotecas de países em desenvolvimento. Para que esses indicadores sejam aplicados em plenitude, no entanto, é importante que sejam vistos sob um duplo ponto de vista: de um lado, o dos prestadores de serviços, que conhecem as peculiaridades da sua área de atuação; e, por outro, o dos clientes, que sabem melhor do que ninguém avaliar o serviços que recebem (VERGUEIRO e CARVALHO, 2001).

Na gestão de indicadores da qualidade, o gestor deve sempre buscar meios de se informar quanto à produtividade e a qualidade, pois com dados e informações confiáveis é totalmente possível de criar indicadores que possam dar a ele base para

tomar a ação na medida certa e a partir daí com a criação dos indicadores para medir a qualidade produzida, o gestor poderá planejar, controlar e gerenciar melhor a qualidade nos serviços prestados.

“Gerenciar: é controlar. Sem controle não há gerenciamento. Sem medição, não há controle.” (JURAN 1992 apud BOND 2002).

Conforme da área da qualidade, é de valia estabelecer as relações de dependência entre indicadores “operacionais” e indicadores “de negócio” para que correlação entre os resultados e as necessidades e expectativas das partes interessadas estejam visualmente existentes (SCUCUGLIA, 2014).

O gerenciamento de indicadores de qualidade funciona melhor quando há uma sintonia entre todos os processos de uma organização, pois aí os resultados saíram de acordo com as necessidades e expectativas dos consumidores.

Gerenciar indicadores de qualidade requer muito preparo, observação, análise e a certeza do que se quer mensurar, já que controlar os métodos de medição são sempre complexos, pois eles sozinhos são ineficazes, precisam necessariamente de acompanhamento, controle e gerenciamento.

No entendimento de Martins e Costa Neto: (1998, p. 305 apud BARP, PALMA e LOCATELLI, 2014, P. 8).

A medição do desempenho deve ser feita não somente para planejar, induzir e controlar, mas também para diagnosticar. Nesse sentido, é importante ir sofisticando a medição de desempenho conforme a empresa vai passando pelos níveis de maturidade na implementação da gestão pela qualidade total (encenando, demonstrando, comprometida e incorporada).

No gerenciamento dos indicadores de qualidade, é importante que se observe a finalidade de cada indicador criado, todavia a partir do entendimento da finalidade do indicador, podem-se apurar as metas pré-estabelecidas de cada um deles, olhando para o resultado que é buscar sempre a melhoria contínua.

Indicador de qualidade, por sua vez, é uma medida quantitativa de uma determinada característica associada à qualidade julgada pelo cliente. A finalidade dos indicadores é analisar as condições do processo e do

produto/ serviço e compará-las com os padrões estabelecidos, contribuindo para a verificação de desvios e consequente busca de melhorias, mantendo e aprimorando o nível de qualidade. A realidade abordada pelos indicadores deve ser relevante àquelas pessoas que lidam com a tomada de decisão, pois serão essas as líderes do processo de mudança. A relação entre indicadores e serviços de saúde é evidenciada nas definições: indicadores são medidas usadas para ajudar a descrever uma situação existente, avaliar mudanças ou tendências durante um período de tempo e avaliar, em termos de qualidade e quantidade, as ações de saúde executadas. Um indicador não mede diretamente a qualidade de um serviço, mas sua análise permite uma comparação entre um fato real e a meta que se quer atingir, ou até possibilitar a criação de parâmetros, sejam eles internos ou externos, em uma organização de saúde. Portanto, um indicador pode ser compreendido como um dado que gera informações sobre assuntos que merecem uma atenção e que possibilita uma revisão de situações específicas (VIEIRA, KURCGANT 2009).

Buscar o maior acerto possível naquilo que se faz é sem dúvida nenhuma que um indivíduo esteja incorporando no processo produtivo as mais variadas ferramentas de qualidade e sobre tudo fazendo o uso de um programa que está muito inserido nas organizações atuais, muito eficaz por sinal, que é o programa Seis Sigma.

De acordo com Ribeiro e Caten (2012), quando afirma-se que um processo tem qualidade Seis Sigma, na verdade diz-se que se tem aproximadamente doze sigmas entre os limites de especificação. Nesse caso, se o processo for mantido aproximadamente centrado, o resultado será algo muito próximo do zero defeito, ou seja, a busca pela perfeição. Considerando-se que uma das premissas do programa Seis Sigma é que todos dentro de uma organização têm que buscar a perfeição naquilo que fazem, justifica-se a designação Seis Sigma.

2.2 Gestão da qualidade no atendimento ao cliente

A qualidade é a “busca pela perfeição com a finalidade de agradar clientes, cada vez mais, consciente das facilidades de consumo e variedades de empresas a oferecer produtos e também serviços”. (ARAUJO, 2001, p. 221, apud DAMSCHI).

A qualidade de um produto começa em seu projeto, deve ser bem analisado e bem planejado e que no planejamento os gestores e os que fazem parte da criação

dos produtos da organização devem trabalhar em perfeita sintonia, pois na hora de projetar um produto ou serviço ao consumidor, leva-se em conta determinadas variáveis mercadológicas como: qualidade, preço, valoração e aceitação por parte dos possíveis clientes.

“O objetivo principal da Qualidade Total é o de cativar o cliente de modo que com isso a entidade consiga ganhar um espaço de mercado mais garantido perante as concorrentes do mesmo ramo, de acordo com” (PALADINI, 2004, pg. 33)

A qualidade em cada produto ou serviço, sempre dará competitividade ao empresário, à organização, pois produtos qualificados é “cartão de visita” para quem o produz, nisso vemos a importância da implantação de ferramentas de qualidade total nas organizações, os consumidores são importantes nesse papel de divulgação de um produto de qualidade.

Para se atingir a melhoria da qualidade segundo Willian Eduard Deming, necessita-se utilizar de técnicas para se reduzir os custos e aumentar a produtividade dos processos, sendo assim ele estabeleceu diretrizes o qual denominou de os 14 princípios da Qualidade que serão relacionados abaixo alguns destes princípios:

Estabeleça constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar emprego; Deixe de depender da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio; Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança; Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir de forma sistemática os custos; Institua treinamento no local de trabalho; Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa; Elimine as barreiras entre os departamentos. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto ou serviço; Elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança; elimine o processo de administração por objetivos. Elimine o processo de administração por cifras, por objetivos numéricos. Substitua-os pela administração por processos através do

exemplo de líderes; Institua um forte programa de educação e auto aprimoramento. Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação; e por último: transformação é de competência de todos (DEMING, 1990).

“O verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor. É isto que garantirá a sobrevivência de sua empresa: a preferência do consumidor pelo seu produto em relação ao seu concorrente, hoje e no futuro” (CAMPOS, 1992, p.2)

Quanto à melhora e o que é verdadeiramente qualidade nos produtos e serviços, o consumidor tem de preferir o produto ou o serviço, a organização deve aprimorar sempre seus sistemas de produção, instituindo fortes programas de treinamentos, motivarem a equipe a ser engajada em um só propósito.

Que os propósitos da liderança sejam sempre de ajudar seus funcionários a resolverem seus problemas, para que eles possam desempenhar cada vez melhor suas atividades, que os líderes sejam inspiradores, que deem exemplos de cooperação e trabalhando, sem ofensas, sem grosserias com as pessoas.

“A qualidade tem sido um conceito que se altera ao longo do tempo. De fato a fixação da qualidade já enfatizou, por exemplo, o próprio produto, concentrando esforços na forma de como ele é apresentado ao cliente.” (PALADINI, 2004).

A qualidade é assim: capacitação para fazer determinado produto ou serviço, motivação para fazer certo, apoio dos líderes para continuar com o foco na qualidade e usar da criatividade em prol de melhorias na hora de fazer a respectiva atividade.

A produção industrial envolve frequentemente a produção em massa de um mesmo tipo de produto. É necessário minimizar a variação das características da qualidade destes produtos e, no controle da qualidade, essa é uma das suas principais atribuições. As variações nas características da qualidade são causadas por mudanças num grande número de fatores que afetam estas características. (KUME, 1993 p. 162).

A satisfação dos clientes, consumidores ou pacientes, deverá ser o ponto central de qual quer organização, pois com o propósito de atender bem os seus consumidores e clientes a organização tende a melhorar continuamente em muitas variáveis de atendimento e prestação de um serviço: em melhorar sua metodologia,

seu relacionamento com funcionários, clientes e fornecedores, mudanças mercadológicas, preço dos produtos e em sua gestão nos indicadores de qualidade, por tanto todos estes fatores influenciam no comportamento de quem está produzindo ou fazendo a prestação de um serviço.

Todavia é preciso ter muita sensibilidade quando se quer produzir com qualidade, é importante ter uma visão holística, panorâmica da organização e do mercado, observar a instrução e capacitação de seu quadro de funcionários e tratá-los com respeito e educação.

2.3 Ferramentas da qualidade total

A complexidade da qualidade total é por vezes grande, porém quando se quer implantar programas de melhoria dos processos em uma organização seja ela hospitalar ou não, há muitos caminhos, um deles é fazer um planejamento estratégico: é no planejamento que se estuda, que se observa as variáveis de uma futura ação, e para a implantação do programa de qualidade total deve-se buscar e analisar as ferramentas de qualidade que poderão ajudar neste processo.

Na questão de Gestão de Qualidade Total, Balsanelli e Jericó (2005), afirmam que, GQT é uma interpretação ocidental do modelo japonês. Esse beneficiou-se inicialmente da influência marcante de peritos americanos, tendo depois evoluído para um modelo único no mundo. Logo tem raízes na tecnologia de Controle e Garantia de Qualidade.

A qualidade vem se aperfeiçoando ao longo da história, na sua maneira de ser apresentada, a cada era que autor coloca no texto a baixo, teve uma modificação principalmente em modelos de ferramentas de apoio para a sua prática, na atualidade a qualidade está para as organizações como a missão primordial buscando não somente a conformidade, mas também habituar-se a fazer excelentes projetos e planejamentos desde o começo para que o produto final não venha sofrer intermináveis reprocessos.

Garvin (2002), apud Cordeiro (2004), define quatro diferentes “eras da qualidade”: da inspeção; do controle estatístico da qualidade; da garantia da qualidade; e da administração estratégica da qualidade. A era da inspeção tem início simultaneamente à de produção em massa O trabalho do departamento de inspeção consistia em selecionar as técnicas de medição

mais adequada, realizar verificações dimensionais com o uso de ferramentas específicas e decidir entre o uso de amostras aleatórias (sem nenhuma base estatística) e a inspeção de todas as unidades produzidas. Na década de 1930, as empresas *Bell Telephone* e *Western Electric* criaram um grupo de trabalho com o objetivo de desenvolver e adaptar ferramentas estatísticas para uso no controle da qualidade. Nesta época, seriam estabelecidos os fundamentos da era do controle estatístico da qualidade. Para suprir essa necessidade, foram definidos limites superiores e inferiores de controle para os mais diversos processos produtivos. Esses limites eram calculados como sendo a média natural do processo mais ou menos três desvios-padrão. Tanto a média como o desvio-padrão deveriam ser obtidos por meio de um grande número de amostras de resultados do processo, caracterizando uma situação de funcionamento normal. O ponto em comum entre todas essas definições é a necessidade de ir além da simples conformidade com o projeto para se ter um produto de qualidade. Além disso, uma das características principais da era da administração estratégica da qualidade é sua relação com a consecução dos objetivos estratégicos da empresa. Uma empresa para ter um produto de qualidade precisa projetá-lo conforme as necessidades de seus clientes-alvo, produzi-lo de acordo com este projeto (o que dependerá, de forma crítica, da qualidade dos insumos utilizados, ou seja, máquinas, peças adquiridas de terceiros e funcionários operacionais) e oferecer um serviço de pós-venda que garanta reparo durante sua vida útil.

Para construir um ambiente de qualidade nas organizações e melhorar o gerenciamento dos indicadores de qualidade total, é necessário buscar algumas ferramentas para assim facilitar a implantação da qualidade total em todos os processos de uma organização, visando a satisfação dos clientes. Na área da qualidade, existem várias ferramentas que auxiliam no processo de melhoria contínua dentro do contexto organizacional. Serão abordadas abaixo, algumas das ferramentas reconhecidas mundialmente pelos resultados atingidos.

2.3.1 O método 5S

Esta ferramenta tem por objetivo melhorar o ambiente de trabalho, estreitar as relações entre as pessoas aumentando o espírito de equipe e conseqüentemente alcançar melhores resultados de maneira geral nas organizações.

De acordo com Grifo (1998, p. 67 apud Mendonça, Pinheiro e Hora, 2010), O nome 5S provém da primeira letra de cinco palavras em japonês: *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu* e *Shitsuke*. Esses termos podem ser traduzidos como: utilização (ou descarte), arrumação, limpeza, padronização (ou higiene) e autodisciplina. Basicamente o 5S consiste na determinação das pessoas em organizar o local de trabalho por meio da manutenção apenas do necessário, da limpeza, da padronização e da disciplina requerida para a execução dos trabalhos, com o mínimo de supervisão possível. A seguir, o significado de cada senso detalhado segundo Ribeiro (1994): *Seiri* – senso de organização, onde organizar nada mais é do que separar o que é necessário do que é desnecessário, dando um “destino” ao material considerado desnecessário naquele momento. *Seiton* – senso de ordenação, onde é feito o agrupamento do material necessário, de acordo com a facilidade de acessá-las, levando-se em conta a frequência lógica já praticada ou de fácil assimilação. *Seiso* – senso de limpeza, no qual é feita a eliminação da sujeira, inspecionando para descobrir e atacar as fontes de problemas. A limpeza deve ser encarada como uma oportunidade de inspeção e de reconhecimento do ambiente. *Seiketsu* – senso de asseio, onde fazer o asseio é conservar a higiene, tendo o cuidado para que os estágios de organização, ordem e limpeza já alcançados não retrocedam. Isto é executado através da padronização de hábitos, normas e procedimentos. *Shitsuke* – senso de autodisciplina, onde ser disciplinado significa cumprir rigorosamente as normas e tudo o que for estabelecido pelo grupo. A disciplina é um sinal de respeito ao próximo.

MÉTODO 5S (OS 5 SENSOS)



Figura 1: Método 5S.

Fonte: Lapa (1998).

Segundo Mendonça, Pinheiro e Hora (2010), implantar um programa de 5S, “é o início da qualidade em qualquer empresa, além de ser um programa de baixo custo, dependendo mais da motivação das pessoas que investimentos monetários.”

As melhorias são muitas na implantação de programas através de ferramentas como o 5S, pois quando a equipe entende os benefícios pessoais que a ferramenta lhes proporciona a equipe fica mais engajada ao perceber as mudanças acontecem de verdade, todavia todos gostam de trabalhar em um local limpo, organizado, disciplinado e onde há respeito mútuo.

Para Marshall et al (2007 apud MENDONÇA, PINHEIRO E HORA, 2010), os principais resultados esperados no programa 5S são: Eliminação de estoques intermediários; Eliminação de documentos sem utilização; Melhoria nas comunicações internas; Melhoria nos controles e na organização de documentos; Maior aproveitamento dos espaços; Melhoria do layout; Maior conforto e comodidade; Melhoria do espaço visual das áreas; Mais limpeza em todos os ambientes; Padronização dos procedimentos; Maior participação dos colaboradores; Maior envolvimento e *empowerment*; Economia de tempo e esforço; Melhoria geral do ambiente de trabalho.

Com a implantação do método 5S nas organizações, as melhorias e vantagens são nítidas, pois esta ferramenta organiza os locais de trabalho, posicionam melhor equipamentos melhorando os espaços físicos, os ambientes ficam mais limpos proporcionando um ambiente agradável para se trabalhar.

2.3.2 Planos de Ação - 5W1H ou 5W2H

Sabe-se que o planejamento/ação é imprescindível para abertura de uma empresa ou para a tomada de ação, pois quando acontece algum problema no processo de produção ou na prestação de um serviço é importante o uso de métodos eficazes e eficientes na resolução dos problemas e o método 5W2H é uma ferramenta confiável que auxilia o gestor da qualidade a tomar a ação correta.

A ferramenta 5W2H foi criada por profissionais da indústria automobilística do Japão como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA, principalmente na fase de planejamento. [...] a ferramenta consiste num

plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisem ser desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades. O autor continua discorrendo e ressalta que o objetivo central da ferramenta 5W2H é responder a sete questões. *What? Why? Where? When? Who? How? How? Much?* Que em português significa: O que? Quem? Onde? Por quê? Quando? Como? Quanto Custa? POLACINSKI (2012 apud GROSELLI 2014).

EXEMPLO DA FERRAMENTA 5W2H

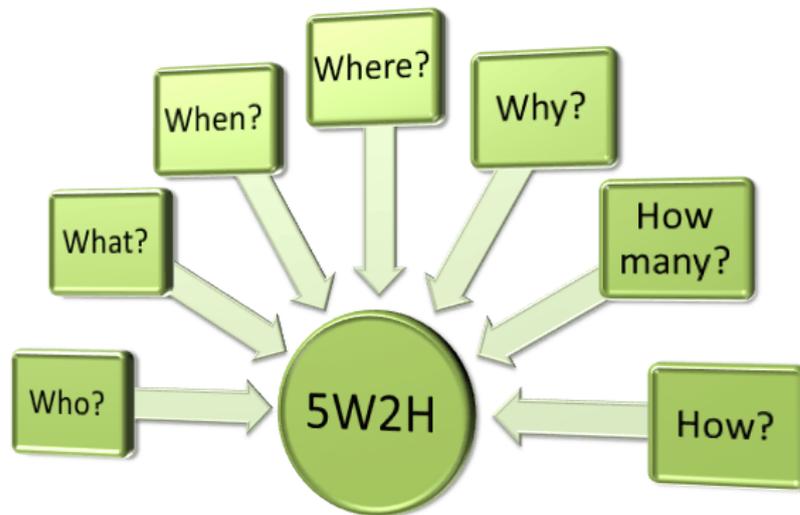


Figura 2: Ferramenta 5W2H.

Fonte: Lins (2012).

Este questionamento faz-se quando surge um problema sério de qualidade da produção de um determinado produto ou na prestação de serviços, pois em suma o gestor de qualidade é quem deverá determinar uma ação frente a um problema, Que ação tomar? Quem irá tomar? Onde a ação será tomada? Por que determinada ação será tomada? Quando executar a ação, Como? Ou de que forma esta ação será executada? E quanto irá custar a referente ação? e se a ação é economicamente viável?

Assim, a utilização das ferramentas da qualidade, em particular do 5W2H, tornam-se relevantes, pois atuam como suporte ao planejamento, identificação de problemas e resolução de incidentes. Também torna a solução menos complexa, porém com grau elevado de eficácia. O uso correto destas ferramentas possibilita o entendimento e o conhecimento dos processos das empresas, proporcionando uma melhor gestão das mesmas. (SILVA *et al* 2013).

Com a ferramenta da qualidade 5W2H, o enfrentamento dos problemas de qualidade, as ações a serem tomadas, se tornará mais fáceis de serem resolvidas, mas não menos complexas, será preciso muito mais trabalho, planejamento, investigação, questionamentos e determinação para alcançar resultados melhores com mais eficiência. A preocupação que as organizações devem ter com a qualidade é fundamental ou deveria se tornar fundamental, pois o cliente merece consumir produtos e serviços de qualidade, pois cada empresa deverá moldar-se a satisfazer as necessidades de seus consumidores e deve ser encarada como um dos principais objetivos da organização.

2.3.3 Tempestade de Ideias – *Brainstorming*

O *Brainstorming* ou “tempestade de ideias,” é uma técnica de geração de ideias em grupo. Através da sugestão espontânea das pessoas, soluções criativas e inovadoras podem surgir neste momento, serve também para estimular os participantes da reunião, um por vez, e assim continuamente, sem nenhuma preocupação crítica, até que se esgotem todas as possibilidades. Isso é obtido pela utilização de um processo de geração de ideias que incentive toda e qualquer alternativa.

Brainstorming é uma das ferramentas de qualidade mais conhecidas e utilizadas para geração de ideias. Criada nos anos 40, pelo publicitário Alex Osborn, a expressão significa "Tempestade cerebral" ou "Tempestade de ideias". Um dos principais intuítos é a solução de problemas, utilizando a imaginação e a criatividade, em que os participantes, de forma livre, produzirão ideias para solucionar algum problema específico. Para que a técnica dê certo, é necessário a liberdade, o prazer e a vontade de pensar e, principalmente, um objetivo determinado. A priori teremos que criar o ambiente para que essas significações apareçam. Evidentemente, para um *Brainstorming* de sucesso, necessitamos, além de ambiente e objetivo, ordem. *Brainstorming* é a técnica usada basicamente para maximizar a geração de ideias provenientes de um grupo de pessoas. Essas ideias são geralmente relacionadas com as causas ou soluções de um problema, ou ainda, direcionadas para a criação de novos produtos ou inovações, o que resume de forma prática a ferramenta (BRITO, 2006 apud ROLDAN et al., 2009).

Na maioria das vezes os problemas não são resolvidos porque faltam ideias, sugestões e maneiras de como resolver ou de como encontrar a solução para diversas situações que envolvem as questões relacionadas à qualidade dos produtos e de prestação de serviços nas organizações, pois o *Brainstorming* é um método eficiente neste sentido, ele dá liberdade a todas as pessoas do grupo a expressarem suas ideias para a possível solução do problema ou várias possibilidades já que são muitas ideias expressadas em uma reunião de *Brainstorming*.

O *Brainstorming* pode ser de dois tipos: o estruturado e o não estruturado:

a) Estruturado: todos os integrantes devem dar uma ideia quando chegar a sua vez na rodada, ou passar a vez até a próxima rodada. Isso evita a preponderância dos integrantes mais falantes, dá a todos uma oportunidade igual para contribuir com ideias e promove um envolvimento maior de todos os integrantes, mesmo os mais tímidos. O *Brainstorming* termina quando nenhum dos integrantes tem mais ideias e todos “passam a vez” em uma mesma rodada; b) Não estruturado: qualquer integrante lança ideias à medida que surgem na mente. Tende-se a criar uma atmosfera mais relaxada, mas também há o risco dos integrantes mais falantes dominarem o ambiente. Essa técnica termina quando nenhum integrante tem mais ideias e todos concordam em parar, ROLDAN et al., 2009).

Estes dois tipos de *Brainstorming* são mais para manter uma ordem de lançamento de ideias ou não, quando na verdade a pessoa que estiver conduzindo a reunião irá optar por um ou outro tipo de *Brainstorming*, o fará como achar melhor para depois compilar as ideias lançadas e fazer as adaptações na resolução das causas e dos problemas.

2.3.4 Controle Estatístico do Processo (CEP)

A ferramenta de controle das estatísticas dos processos é importantíssima para que sejam controladas as variáveis de um processo de produção permitindo que esta técnica, o (CEP), dê suporte para gerenciar os indicadores de qualidade, no atendimento ao cliente.

O controle estatístico do processo (CEP) é uma técnica estatística aplicada à produção que permite a redução sistemática da variabilidade nas características da qualidade de interesse, contribuindo para a melhoria da qualidade intrínseca, da produtividade, da confiabilidade e do custo do que está sendo produzido. O controle estatístico do processo é um sistema de inspeção por amostragem, operando ao longo do processo, com o objetivo de verificar a presença de causas especiais, ou seja, causas que não são naturais ao processo e que podem prejudicar a qualidade do produto manufaturado. Uma vez identificadas as causas especiais, podemos atuar sobre elas, melhorando continuamente os processos de produção e, por conseguinte, a qualidade do produto final. (RIBEIRO e CATEN, 2012, p. 6).

Controlando o processo produtivo faz com que o gestor de indicadores da qualidade acompanhe e supervisione pontualmente todas as questões relevantes na cadeia produtiva dentro de uma organização, tendo sempre uma visão futura, ou seja, pensar no produto final.

Toda e qualquer técnica de controle ou de monitoramento tem suas características e seus objetivos e não é diferente com o CEP que tem seu objetivo principal. De acordo com Ribeiro e Caten (2012):

O principal objetivo do CEP é possibilitar um controle eficaz da qualidade, feito pelo próprio operador em tempo real. Isso aumenta o comprometimento do operador com a qualidade do que está sendo produzido e libera a gerência para as tarefas de melhoria. Objetiva aumentar a capacidade dos processos, reduzindo refugo e retrabalho, e, por consequência, o custo da má qualidade. Assim, ele proporciona às empresas a base para melhorar a qualidade de produtos e serviços e, simultaneamente, reduzir substancialmente o custo da má qualidade. Possibilita o monitoramento das características de interesse, assegurando que elas irão se manter dentro de limites preestabelecidos e indicando quando devem ser tomadas ações de correção e melhoria. É importante ressaltar a importância de se detectar os defeitos o mais cedo possível, para evitar a adição de matéria-prima e mão de obra a um produto defeituoso.

Esta ferramenta tem como objetivo envolver todos os operadores dentro do processo de produção sobre tudo na questão da qualidade. O CEP (Controle estatístico de Processo), objetiva que cada operador faça sua atividade corretamente dentro de um determinado processo, que ele seja um controlador da

qualidade. Que é por sua vez muito importante, pois diminuirá muito o reprocesso, muitos refugos, retrabalho e custos adicionais da não qualidade e defeitos dos produtos.

2.3.5 Desdobramento da função da qualidade (QFD).

O *QFD – Quality Function Deployment* ou Desdobramento da Função da Qualidade, é uma ferramenta que auxilia as empresas a identificar as expectativas e esperanças dos clientes no que se refere a projetar e executar os produtos e serviços, esclarecendo os desdobramentos da qualidade.

A identificação dos valores e desejos dos clientes deve ser exaurida de maneira correta, para assim, desenvolver o melhor produto possível para atender as expectativas abstratas dos consumidores e conseqüentemente, atingir as metas de vendas das empresas. Nesse sentido, a matriz *QFD* atua como uma ferramenta de triagem objetiva e eficiente para as devidas adaptações dos desejos dos consumidores em requisitos do produto para posteriormente resultar em especificações meta (dados mensuráveis), sempre objetivando a adequação do produto às expectativas ou desejos dos clientes (ROCHA JÚNIOR, 2012).

Os consumidores têm suas expectativas e requisitos quanto a produtos e serviços que irão consumir, porém quando uma organização se organiza e implanta em seus processos produtivos programas de qualidade utilizando-se de ferramentas como o *QFD*, (Desdobramento da Função da Qualidade), terão vantagens e bases para se estabilizarem no mercado.

Entre as principais vantagens da utilização do *QFD*, encontradas na literatura, podem ser citadas:

Os autores, (Shina, 1991; Cheng *et al*, 1995; Ohfuji *et al*, 1997; Costa, 1999; Nogueira *et al*, 1999): apud CARNEVALLI, SASSI, MIGUEL, 2013), O método *QFD* propõe melhoria do relacionamento entre os departamentos; diminuição no número de modificações de projetos e do tempo de desenvolvimento; e redução do número de reclamações e de custos. Pode-se citar também a identificação dos gargalos de engenharia, aumento da satisfação dos clientes, construção de base de dados com a documentação gerada pelo *QFD* e fortalecimento da prática da engenharia simultânea.

O método *QFD*, tem como objetivo também dar suporte aos trabalhadores, projetistas e gestores à especificarem as funções das atividades com exatidão para obter a qualidade dos produtos, satisfazendo as aspirações inquietudes dos clientes.

2.3.6 Causa e Efeito: Diagrama de Ishikawa

É importante observar na história a evolução que a qualidade teve, pois as organizações estão cada vez mais se aparelhando de equipamentos da mais alta tecnologia e de ferramentas da qualidade e criando um embasamento para produzir segundo as necessidades dos consumidores.

É perceptível que o diagrama de Ishikawa é uma das ferramentas mais usadas na identificação das causas de não qualidade em quase todas as organizações do mundo, notável que ela esteja dando um importante suporte aos gestores de qualidade na identificação dos defeitos de seus produtos e a partir disso planejar e agir na correção com uma ação eficiente.

Segundo Sebrae (2005 *apud* MACHADO E VIEGAS, 2012). “Também chamado de Diagrama de Causa e Efeito foi criado no Japão em 1953 por Kaoru Ishikawa para sintetizar as opiniões de engenheiros de uma fábrica na discussão de algum defeito”.

Diagrama de Ishikawa é uma representação gráfica que permite a organização de informações por semelhança a partir de seis eixos principais (método, material, máquinas, meio ambiente, mão de obra e medição).

EXEMPLO DE DIAGRAMA CAUSA E EFEITO

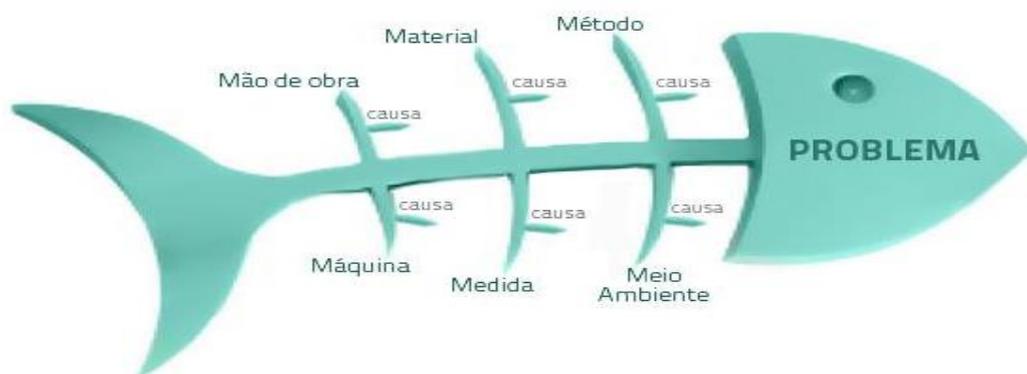


Figura 3: Diagrama de Ishikawa.

Fonte: Fornari (2010).

Nesta representação gráfica, a gestão e a equipe técnica de uma determinada empresa, irão analisar ponto a ponto cada eixo investigando as causas relevantes de cada eixo e a partir daí devem elaborar um plano de ação para resolução do problema causador do defeito.

A utilização de ferramentas como o *Brainstorming*, o Ishikawa e o 5W2H evidencia que seus gestores concordam com Behr, Moro e Estabel (2008), apud, Machado, Vieira, (2012), que as ferramentas da qualidade são instrumentos para identificar oportunidades de melhoria e auxiliar na mensuração e apresentação de resultados, visando ao apoio à tomada de decisão por parte do gestor do processo. De acordo com Costa (2003), apud, Sá *et al* (2015), o sucesso no controle da qualidade nas empresas depende, em grande parte, da capacidade de uso dessa ferramenta pelos gestores. Isso ocorre, segundo o autor, pelo fato dessa ferramenta possibilitar o mapeamento das causas e, se necessário, estabelecer subcategorias do problema.

De acordo com Machado e Vieira. (2012), a utilização do Ishikawa facilitou a análise do problema pela visão ampliada de suas potenciais causas dando esclarecimento para a equipe de gestão de qualidade calcular com precisão a busca por um plano de melhoria.

2.3.7 Fluxograma

Fluxogramas são basicamente figuras que determinam caminhos, fluxos ou percursos de determinados processos pré-estabelecidos que será listado abaixo referenciando alguns autores do tema.

De acordo com Costa (2003 apud SÁ *et al*, 2015), fluxogramas são “figuras esquemáticas com indicações, passo a passo, usadas para planejar etapas de um projeto ou processo”.

Costa, (2003 apud SÁ *et al*, 2015), ainda, explica que há várias classificações de fluxogramas que dependem da complexidade e objetivo a que se destinam. Os mais utilizados são: Fluxograma de blocos ou sintético: representa um processo ou parte dele de uma forma lógica e simples. Pode ser uma etapa, um conjunto de atividades de forma sintética, ou seja, as

informações são genéricas, não há títulos e o processo é bem resumido; b) Fluxograma vertical ou de trabalho: utilizado para identificar as rotinas existentes num setor de trabalho e adequado para especificar todos os órgãos/operadores que participam de um fluxo de trabalho; c) Fluxograma administrativo ou de rotinas de trabalho: utilizados para análise e racionalização de fluxos de trabalho, de formulários. Utiliza os mesmos símbolos do fluxograma vertical e permite pela sua detalhada visão do sistema analisado; d) Fluxograma global, de colunas ou horizontal: utilizados para exposição de novos sistemas ou rotinas. Recebe este nome pela visão global que oferecem do fluxo de trabalho, além de representar nas colunas as áreas ou pessoas envolvidas no sistema.

EXEMPLO DE FLUXOGRAMA

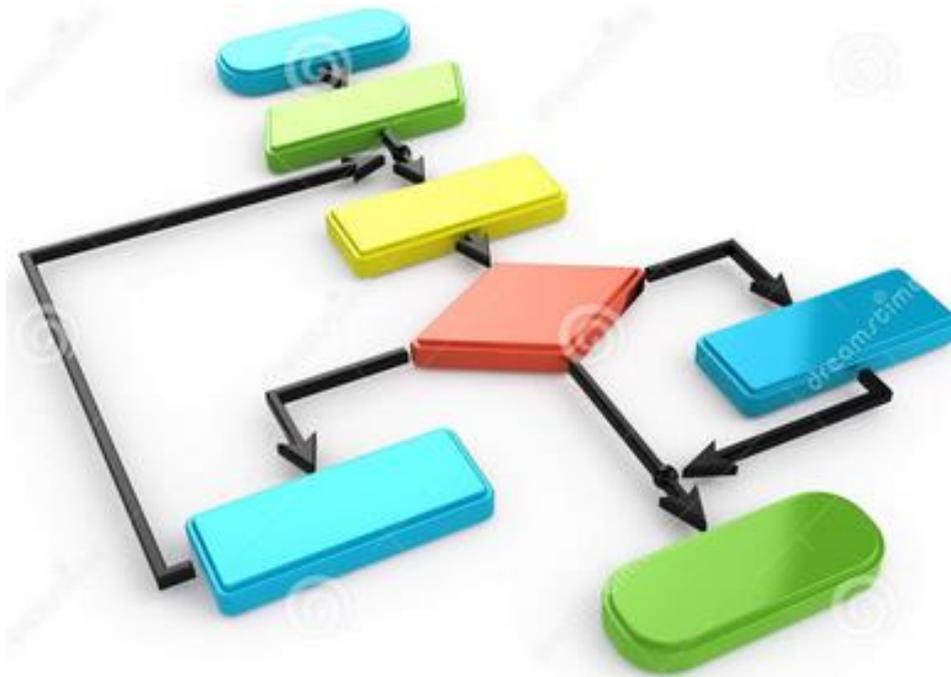


Figura 4: Fluxograma.

Fonte: Carvalho (2015).

Através de um fluxograma pode-se também trabalhar com alta produtividade e qualidade, pois com um esquema simples de direção e localização, peças e equipamentos estarão localizados em pontos fixos e estratégicos.

2.3.8 Gráfico de Pareto

É importante identificar no uso das ferramentas da qualidade, a relevância das causas que resultam nos defeitos dos produtos num processo produtivo, pois muitas vezes perde-se muito tempo e recursos tentando identificar ou resolver um problema que dentro da cadeia produtiva são pequenos, neste sentido o Gráfico de Pareto é sem dúvida um facilitador da gestão da qualidade para identificar as causas na linha das prioridades a serem resolvidas.

Vilfredo Pareto (1848-1923) foi um economista que realizou pesquisas em que concluiu que 80% das riquezas de uma nação concentravam-se em 20% de pessoas.

Identificou no Princípio de Pareto o conceito de “vitais poucos, triviais muitos”, ao constatar que poucas causas estão associadas a problemas da qualidade e muitas são de menor importância. Serve para definir a priorização de problemas a serem resolvidos. O “Diagrama de Pareto” também apresentou mesma importância do que o “Diagrama de Causa e Efeito” e a “Estratificação” na pesquisa bibliométrica, embora em um menor grau pelas empresas. As finalidades “Priorização de problemas a serem solucionados” e “Identificação de causa de problemas” apresentadas como uma das mais relevantes ao uso das Ferramentas da Qualidade são prováveis indicativos práticos no processo produtivos (JUNIOR, PICCHIAI e SARAIVA, 2015, p. 95).

EXEMPLO DE GRÁFICO DE PARETO

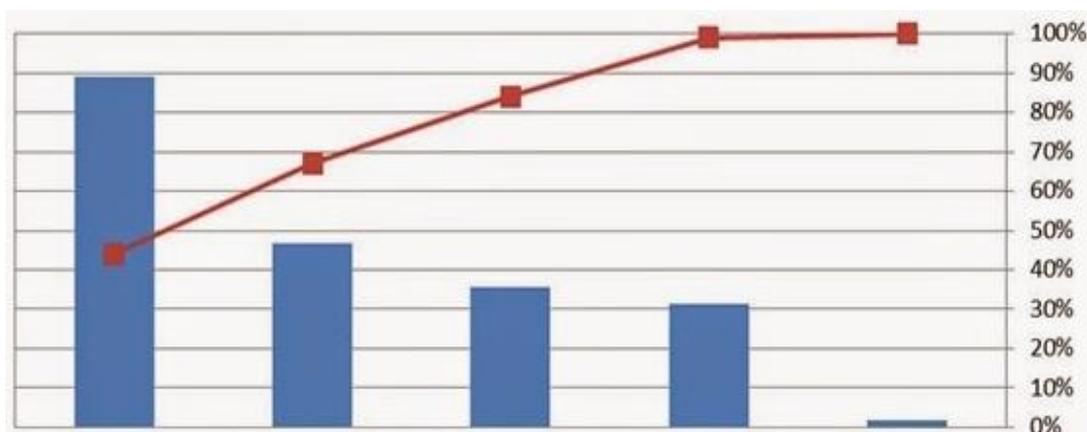


Figura 5: Gráfico de Pareto.

Fonte: Werkema (1995).

Em suma, o objetivo principal desta ferramenta de fato é a priorização de problemas a serem resolvidos, para que não sejam desperdiçados tempo, dinheiro e recursos organizacionais.

2.3.9 Metodologia Seis Sigma

É uma metodologia que visa também como a maioria das outras já relacionadas neste trabalho, à implantação de melhorias e soluções para os problemas dos processos de produção e qualidade de uma organização.

De acordo com Dantas (2015), o Seis Sigma nasceu na Motorola em 1987, com o objetivo de tornar a empresa capaz de enfrentar os concorrentes estrangeiros, que estavam fabricando produtos de melhor qualidade a um custo mais baixo. Neste período o engenheiro Bill Smith publicou um artigo concluindo que se um determinado produto fosse montado com zero defeito durante a fase produtiva, então este mesmo produto raramente falharia durante seu ciclo de vida. O termo Seis Sigma refere-se a quantidade de desvios-padrões que um processo produtivo ou de serviço pode estar distante da média de ocorrência de zero defeito. Na análise de uma distribuição normal de probabilidade observamos que os resultados encontrados fora da área de seis desvios tanto de um lado quanto de outro da média, é muito próximo de zero.

A busca pela excelência em qualidade leva as empresas ao desenvolvimento de novas técnicas e metodologias que visem atingir o melhor nível em qualidade, uma vez que a qualidade é motivo de sucesso para as empresas. (DANTAS, 2006 apud DANTAS JUNIOR, 2015).

Segundo Ribeiro e Caten (2012), cada dia mais as empresas procuram oferecer produtos de alta qualidade. A excelência em qualidade é o motivo do sucesso de inúmeras empresas, uma empresa operando livre de erros e dentro do cronograma, uma carta que leva apenas um dia para chegar de um ponto a outro, uma companhia de seguros que paga o sinistro em apenas alguns dias, um aeroporto que nunca perde uma bagagem.

Razões podem ser apontadas para o sucesso: Mensuração (monetária) dos benefícios; comprometimento da alta direção; treinamento seguido de aplicação, emprego de técnicas e ferramentas, foco no cliente e foco financeiro.

Um programa Seis Sigma é formado por vários projetos Seis Sigmas. As técnicas e ferramentas utilizadas no Seis Sigma permitem: entender o problema, estudar suas causas, analisar alternativas, implantar soluções que irão reduzir os defeitos ao padrão de poucas ocorrências por milhão e Manter as melhorias implantadas.

A técnica do Seis Sigma, pode ser utilizada para reduzir continuamente a variabilidade de quaisquer processos e produtos, observando a situação atual e a meta especificada pré-estabelecidas.

A metodologia segue com a implantação de melhorias e soluções para o problema. No entanto a metodologia distingue-se das demais existentes pelo fato de aplicar um processo de acompanhamento dos resultados ao longo do tempo, podendo, pois, avaliar a eficácia da solução implementada em acompanhar a constante evolução dos produtos e tecnologias. Esta metodologia permite ainda a análise de processos produtivos, bem como a análise de processos de desenvolvimento de projetos e até mesmo de processos e atividades de serviço. Uma outra característica que diferencia o Seis Sigma de outras metodologias é a importância dedicada ao treinamento de pessoal. Todas estas características permitem atingir o objetivo principal da empresa que é de satisfazer o cliente, (DANTAS JUNIOR, 2015)

A metodologia Seis Sigma é muito importante também no processo produtivo nas organizações, porém é necessário muito estudo, treinamento para a equipe e planejamento para a sua implantação. Quando a equipe está preparada saberá trabalhar e utilizar melhor a ferramenta Seis Sigma nas suas ações de melhoria da qualidade.

É possível definir o Seis Sigma como uma estratégia gerencial disciplinada e altamente quantitativa, que tem como objetivo aumentar drasticamente a lucratividade das empresas, por meio da melhoria da qualidade de produtos e processos e do aumento da satisfação de clientes e consumidores (WERKEMA, 2004 apud DANTAS JUNIOR 2015).

Para o gerenciamento das investigações nas identificações das causas e defeitos de qualidade serão necessárias ações estratégicas, disciplinadas e coordenadas, pois o intuito das identificações das causas é sem dúvida para aumentar a produtividade com produtos qualificados.

3. METODOLOGIA

A metodologia usada neste trabalho deu-se da seguinte forma: em um primeiro momento usou-se do método bibliográfico para pesquisar as definições dos conceitos de indicadores de qualidade e sua importância como ferramenta no gerenciamento dos indicadores de qualidade nos atendimentos ao cliente, com base em livros e artigos científicos sobre o assunto, e pesquisados as maneiras de implantação de programas de gestão de indicadores de qualidade nas organizações.

Em segundo momento utilizou-se de um estudo de campo, através de uma pesquisa exploratória, posteriormente foram realizadas as análises qualitativas com a observação dos resultados da pesquisa aplicada.

3.1 Definição de Metodologia

Tartuce (2006 apud GERHARD e SILVEIRA, 2009), aponta que a metodologia científica trata de método e ciência. Método (do grego *methodos*; *met'hodos* significa, literalmente, “caminho para chegar a um fim”) é, portanto, o caminho em direção a um objetivo; metodologia é o estudo do método, ou seja, é o corpo de regras e procedimentos estabelecidos para realizar uma pesquisa; científica deriva de ciência, a qual compreende o conjunto de conhecimentos precisos e metodicamente ordenados em relação a determinado domínio do saber. Metodologia científica é o estudo sistemático e lógico dos métodos empregados nas ciências, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas. Em geral, o método científico compreende basicamente um conjunto de dados iniciais e um sistema de operações ordenadas adequado para a formulação de conclusões, de acordo com certos objetivos predeterminados. A atividade preponderante da metodologia é a pesquisa. O conhecimento humano caracteriza-se pela relação estabelecida entre o sujeito e o objeto, podendo-se dizer que esta é uma relação de apropriação.

Para Fonseca (2002), apud Gerhardt e Silveira (2009), *methodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Para Minayo (2007 p. 44 apud GERHARDT e SILVEIRA 2009), a definição de metodologia é de forma abrangente e concomitante: como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas.

3.2 Definição de Pesquisa

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

A pesquisa, para que ela seja feita é necessário também, materiais de apoio, como: fontes de pesquisas, ambientes propícios, desejo de querer pesquisar, é preciso ter um pequeno conhecimento do assunto a ser pesquisado e uma problemática que necessite de uma boa pesquisa a fim de resolver esta problemática.

Para se fazer uma pesquisa científica, não basta o desejo do pesquisador em realizá-la; é fundamental ter o conhecimento do assunto a ser pesquisado, além de recursos humanos, materiais e financeiros. É irreal a visão romântica de que o pesquisador é aquele que inventa e promove descobertas por ser genial. O planejamento, passo a passo, de todos os processos que serão utilizados, faz parte da primeira fase da pesquisa científica, que envolve ainda a escolha do tema, a formulação do problema, a especificação dos objetivos, a construção das hipóteses e a operacionalização dos métodos (GERHARDT E SILVEIRA 2009).

O pesquisador deve estar disposto a pesquisar, planejar sua metodologia de pesquisa, ter um prévio conhecimento do assunto a ser estudado. É preciso manter

sempre o foco na proposta do estudo, com responsabilidade e perseverança, pois a procrastinação na hora do estudo; faz o pesquisador ser improdutivo e até desistir de pesquisar.

3.3 Tipo de pesquisa

Quanto à abordagem do presente trabalho, trata-se de uma pesquisa qualitativa e envolve o uso de dados qualitativos obtidos por meio de entrevista, documentos e observações para a compreensão e explicação dos fenômenos. Elas podem ser encontradas em muitas disciplinas e campos, usando algumas variedades de enfoques, métodos e técnicas (DIAS E SILVA 2010, p. 46 e 47).

Quanto à sua natureza, trata-se de uma Pesquisa Aplicada. Conforme Gerhardt (2009), pesquisa aplicada “objetiva ganhar conhecimentos através da prática e que geram conhecimentos dirigidos a produção de problemas específicos.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é caracterizada como sendo uma pesquisa exploratória: Segundo Piovesan e Temporini (1995 p. 4), pesquisa exploratória, é definida na qualidade de parte integrante da pesquisa principal, como o estudo preliminar realizado com a finalidade de melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se pretende conhecer.

De acordo com Gil (2007), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica com *Survey*. Conforme Gil (2010), toda pesquisa se inicia com um tipo de problema ou uma indagação; autor aborda ainda que um problema não pode ser solucionado se não for apresentado de maneira clara e precisa. É necessário delimitar o problema; esta delimitação guarda estreita relação com os meios disponíveis para investigação.

Portanto, quando se tem o problema claramente formulado, os objetivos bem determinados e planos de coleta e análise de dados, uma pesquisa poderá ser então executada.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização do ambiente estudado

Fundada em 1999, a Clinilaves Lavanderia Industrial é pioneira no estado de Santa Catarina em processamento e gestão de enxoval hospitalar. Todas as operações da Lavanderia também são auditadas por algumas organizações da área da saúde, como a ONA – Organização Nacional de Acreditação, JCI - *Joint Commission International* e pelos próprios hospitais.

Localização privilegiada, tecnologia de ponta, gestão estratégica e compromisso com o cliente, são alguns dos principais atributos para prestar um serviço de excelência em qualidade.

Com uma frota nova e própria dotada de veículos preparados especialmente para esse tipo de transporte e adequados a normas do Ministério da Saúde e ANVISA (Agência Nacional de vigilância Sanitária), motoristas treinados e capacitados para oferece o melhor e mais seguro serviço de transporte.

Através das mais rigorosas condições de processos, a Clinilaves oferece higienização e desinfecção de enxoval, garantindo a excelência dos serviços hospitalares e de clínicas em geral dentro desse novo conceito. A Clinilaves oferece também a locação de enxoval, eliminando a necessidade de compra e/ou reposição por parte do cliente. Esse serviço garante um padrão de qualidade constante associado à lavagem e higienização segura na operação.

A empresa busca no mercado europeu e norte americano os melhores controles para enxoval, os sistemas de “Código de Barras” e “*rfid*” (Chip), para assegurar o perfeito controle de entrada e saída do enxoval do hospital, bem como nas diversas áreas do hospital, permitindo assim o controle de utilização e vida útil de cada peça no processo.

O Sistema *rfid* é um sistema de Gerenciamento e Controle através de *chips*. A novidade, patenteada pela Clinilaves, permite a leitura constante do volume de roupa, assegurando o perfeito controle de entrada e saída do enxoval do hospital e da lavanderia, bem como sua rastreabilidade nas diversas áreas do processo, permitindo assim um controle maior de utilização e vida útil de cada peça processada.

4.2 Análise da pesquisa

Através dos estudos bibliográficos com os respectivos embasamentos teóricos, foi criado e posteriormente aplicado um questionário (*survey*) no hospital pesquisado. Por questões éticas, não foi autorizada a utilização do nome do participante da pesquisa e nem da organização a qual o funcionário pertence.

O questionário aplicado o qual foi desenvolvido pelo pesquisador e enviado por e-mail ao entrevistado. Logo após, com o retorno das respostas do questionário aplicado, foram analisadas as informações relacionadas à gestão de indicadores de qualidade no atendimento da prestadora de serviços na área hospitalar, onde as informações contribuíram desta forma para melhorar o atendimento aos clientes por parte da prestadora dos serviços.

Uma gestão de indicadores consiste em manter o monitoramento constante do serviço prestado no que se refere à qualidade e a quantidade de roupa lavada pelo terceirizado. No gerenciamento dos indicadores de qualidade, é importante que se observe a finalidade de cada indicador criado, todavia a partir do entendimento da finalidade do indicador, podem-se apurar as metas pré-estabelecidas de cada um deles, olhando para o resultado que é buscar sempre a melhoria contínua.

A instituição pesquisada tem alguns indicadores: atualmente, a organização hospitalar trabalha com gestão de indicadores através do BSC (*Balanced Score Card*), controlando o processo de indicadores desenvolvendo reuniões mensais de análise crítica. Cada setor possui seus próprios indicadores gerenciais a fim de garantir a segurança e qualidade dos processos, percebe-se que há uma grande sintonia entre a organização que presta o serviço e organização que recebe os serviços prestados, pois há indicadores que medem como está a qualidade padrão dos enxovais que estejam fora das especificações de higienização e desinfecção por exemplo, a empresa terceirizada prestadora será notificada de imediato via telefone ou via e-mail e que em menos de vinte e quatro horas ela dará uma resposta da notificação.

É importante preconizar que a organização que trabalha e apoia a utilização dos indicadores da qualidade é uma organização mais consciente das esperanças e expectativas dos seus clientes, e desta forma, os benefícios podem ser evidenciados na melhoria constante das rotinas e processos de distribuição de roupa na instituição.

A agilidade do processo depende da interface e da troca de informação constante com a lavanderia que fornece os enxovais hospitalares próprios para o uso. Toda organização que mede e monitora seus processos, apresenta melhoria contínua e será mais competitiva no mercado, pois os clientes terão melhores atendimentos e conseqüentemente ficarão mais satisfeitos com os serviços prestados.

Outro aspecto fundamental nesta pesquisa foi a identificação da relevância dos planejamentos feitos em parcerias, neste caso, ficou evidenciado que é necessário também, investir pesado na capacitação das equipes de frente das organizações hospitalares, a fim de que conheçam o negócio que se propuseram a fazer, estas equipes precisam de incentivos e patrocínios para que sejam verdadeiros agentes da mudança e da mentalidade organizacional. Ficou evidenciado também com essa pesquisa, da necessidade da criação de novos indicadores de qualidade, assim como, a de manterem a gestão eficaz dos indicadores que já existem. É de extrema importância ter uma gestão eficiente dos indicadores da qualidade para mensurar o processo e a qualidade do que está sendo oferecido, para posteriormente elaborar planos de melhorias, por isso a relevância de se planejar e se preparar, pois não é viável a criação de novos indicadores sem saber o que precisa ser medido ou controlado de maneira correta.

5. SUGESTÃO DE MELHORIAS

No andamento desta pesquisa perceberam-se algumas situações que necessitariam de melhorias, as sugestões cabíveis, são no sentido de disponibilizar um tratamento relevante em determinadas discrepâncias que comprometem o atendimento ao cliente. Algumas irregularidades encontradas com essa pesquisa foram: nível considerável de sujidade (quantidade de sujeira nas roupas hospitalares), alta taxa de relave (lavar o enxoval novamente), atraso da chegada da roupa na instituição e enxoval danificado.

Divulgar a toda equipe de trabalho, como funciona uma gestão de indicadores da qualidade é extremamente pertinente, pois a informação, o conhecimento, e a clareza das informações ajudam no processo de melhoria contínua buscado pelas organizações.

A *interface* de organização prestadora de serviços com seu cliente deve acontecer de maneira mais próxima e transparente, ou seja, o bom relacionamento entre estes dois elementos é imprescindível e fará com que ambos gerenciem seus indicadores de qualidade e melhorem seus processos e serviços, impactando diretamente nos resultados almejados pelas organizações parceiras.

Para melhorar o processo dos serviços ou produtos é necessária uma transformação geral entre atores importantes tais como: atendimento, processos, procedimentos, gerenciamento de indicadores, relacionamentos, treinamentos e postura.

Acredita-se que o processo de mudança aconteça de fato, quando todos da organização estejam com mente aberta para encarar o novo, na atualidade a consciência para a gestão da qualidade total é impreterível. Nesse caminho a sugestão é a criação de alguns recursos que sejam também agentes facilitadores da mudança em termos de qualidade no atendimento ao cliente.

Com esse estudo, sugere-se a criação de um indicador que venha mensurar o tempo de atraso da chegada da roupa na instituição (trajeto Clinilaves até o Hospital analisado). Com isso, será possível o mapeamento e o controle das variáveis inerentes ao transporte, e conseqüentemente, melhorar as expectativas e o atendimento ao cliente. Com a criação e *follow-up* deste indicador de qualidade, as organizações (Clinilaves e Hospital), poderão verificar conjuntamente, controlando melhor o processo de transporte, assim como, os impactos causados pelo *transit*

time no cliente. Tendo como uma segunda sugestão a criação de um indicador para medir a quantidade de roupa com sujidade que chega ao hospital e a criação de um terceiro indicador para mensurar a percentagem de enxoval rasgado que chega ao hospital. Desta forma, para correção das imperfeições do processo, serão elaborados planos de ação, que venham efetivamente reduzir prejuízos financeiros relacionados à falta de qualidade no atendimento ao cliente e cliente final do processo.

Para viabilização e criação para uma mentalidade de qualidade é preciso ligar o alerta para a necessidade do comprometimento, mudança de comportamento, ruptura de cultura viciada e postura adequada para gerenciar qualquer tipo de negócio. É preciso também vontade, responsabilidade e capacidade técnica para administrar a gestão de indicadores da qualidade total.

CONCLUSÃO

Os resultados obtidos na presente pesquisa levam a concluir que há um grande interesse da instituição em mapear, controlar e possivelmente implantar indicadores da qualidade, em seus processos e procedimentos organizacionais, para continuar com ações de planejamento, eficiência nos procedimentos e ações de melhorias continuamente, demonstrando uma estreita integração com os objetivos do trabalho. Um aspecto reforçado na pesquisa foi o fato do consentimento do profissional pesquisado em concordar da importância da composição de uma equipe de gestão de indicadores da qualidade, sobre tudo pelo resultado relevante que o controle da produtividade impacta no atendimento das expectativas dos clientes.

As implicações dos resultados da pesquisa para a teoria e a prática, é muito grande, teoricamente há meios para a organização, fazendo o uso dos recursos bibliográficos e tecnológicos para passar treinamentos de capacitação a seus funcionários, tem muitos recursos, iniciativas e ferramentas da qualidade para o começo de uma gestão de indicadores da qualidade; na prática é partir para a implantação de programas de qualidade total para auxiliara no melhoramento da qualidade no atendimento utilizando-se das inúmeras e eficientes ferramentas da qualidade, e para fazer também a mensuração dos indicadores já existentes gerenciando com eficácia.

Este estudo sobre Gestão de Indicadores da qualidade é muito pertinente vale a pena fazer mais estudos futuramente, é um tema atual e merece um estudo aprofundamento para quem desejar aprofundar a pesquisa, por ora o que nos deixa de conclusão esta pesquisa é que todas as organizações sem qualquer exceção deve incorporar em seus processos produtivos determinados conceitos como: qualidade total, foco no cliente e gestão de indicadores qualidade.

Portanto, a organização que não incorporar em suas atividades os conceitos citados no parágrafo anterior sem dúvida terá sérios problemas da ordem da sustentabilidade no mercado, gerenciamento e por consequência perde o controle e aí sabe-se que uma empresa sem nenhum método de mensuração e sem controle de suas operações, infelizmente estará fadada ao fracasso. Uma gestão de indicadores da qualidade nas organizações hoje, não é apenas uma ferramenta de auxílio à direção, mas é algo necessário e quem sabe até mesmo essencial para a sobrevivência das organizações no mercado.

REFERÊNCIAS

BALSANELLI, Alexandre Pazetto; JERICÓ, Marli de Carvalho. **Os reflexos da gestão pela qualidade total em instituições hospitalares brasileiras.** *Acta Paul Enferm*, v. 18, n. 4, p. 397-402, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v18n4/a08v18n4> - Acesso em 22/05/16 - 17:50

BARP, Fábio Luís; PALMA, Domingos Luiz; LOCATELLI, Débora Regina Schneider. **Indicadores de desempenho proativo em segurança e saúde no trabalho.** *Revista Científica Tecnológica - Uceff Faculdades | V.1 | n.1 | 2014/2.* Disponível em: <file:///C:/Users/Windows-Pc/Downloads/10-38-1-PB.pdf> Acesso em 22/05/16 - 10:25

BOND, Emerson. **Medição de Desempenho para Gestão da Produção em um Cenário de Cadeia de Suprimentos.** 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total Padronizações de Empresas.** 2ª edição. Fundação Christiano Ottoni. Belo Horizonte.1992.

CARNEVALLI, José Antônio; SASSI Andreza Celi; MIGUEL Paulo A. Cauchick. **Aplicação do qfd no desenvolvimento de produtos:** Levantamento sobre seu uso e perspectivas para pesquisas futuras. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/gp/v11n1/a04v11n1.pdf>. Acesso em 30/04/16 - 21:00

CARVALHO, 2015 – Fonte, figura – 4 – pag. 35

CARVALHO, M. **Gestão da qualidade: teorias e casos.** Rio de Janeiro, p. 262 - 263, 2005.

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello. **Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total:** fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? 2004. Disponível em: efile:///C:/Users/usuario/Downloads/rev_fae_v7_n1_02_TQM_CORDEIRO.pdf – acesso em 14/04/2016 16:45

DAMSCHI, Mayara de Almeida. **Trabalho de Conclusão de Curso: TCC**. Joinville. 2014. IFSC. (Instituto Federal de Santa Catarina).

DANTAS JÚNIOR, Claudio Pereira. **A metodologia seis sigma e as áreas de aplicação**. AMPLIANDO Revista Científica da Facerb, v. 2. n. 2. Jul./Dez.2015. Disponível em: file:///C:/Users/Windows-Pc/Downloads/188-451-1-SM.pdf Acesso em 22/05/16 - 15:00

DIAS, Donaldo de Souza; SILVA, Mônica Ferreira da. **Como escrever uma monografia**: Manual de elaboração com exemplos e exercícios. São Paulo: Atlas, 2010.

DEMING, W. E. **Qualidade**: A Revolução da Administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

FORNARI, 2010 – fonte. Figura 3 – pag. 33

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

GROSBELLI, Andressa Carla. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado** utilizando a ferramenta 5W2H. 2015. Disponível em: http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4326/1/MD_COENP_TCC_2014_2_02.pdf Acesso em 29/06/16 00:28

JUNIOR, Saulo Ferraz; PICCHIAI, Djair; SARAIVA, Nidia Isabel Marques. **Ferramentas aplicadas à qualidade**: estudo comparativo entre a literatura e as práticas das micro e pequenas empresas (mpes). Revista de Gestão e Projetos - GeP Vol. 6, N. 3. Setembro/Dezembro. 2015.

KUME, Hitoshi. **Métodos Estatísticos para Melhoria da Qualidade**. São Paulo: Editora Gente, 1993.

LAPA, 1998. Fonte – figura – 1 – pag. 26

LAPA, Reginaldo. **5S: Os cinco sentidos**. Qualitymark Editora. São Paulo. 1998 respectivamente. Disponível em: <www.ptnet.com.br/5sentidos>. Acesso em: 15 de outubro de 2011.

LEÃO, Eliseth Ribeiro et al. **Qualidade em saúde, Indicadores como Ferramenta de Gestão**. São Caetano do Sul, SP: Ed. Yendis, 2008. p. 5 e 61.

LINS, 2012. Fonte – figura – 2 – pag. 27

LINS, B. F. **Ferramentas Básicas da Qualidade**. Disponível em <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1190/833>>. Acesso em: 15 mar 2016.

MACHADO, Bruna Siqueira Bernardo; VIEGAS, Marcelo Caldeira. **Estudo de Caso: As Ferramentas da Qualidade Utilizadas no Laboratório de Análises Clínicas de Um Hospital Para a Otimização de Processos**. *UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.*, Londrina, v. 13, n. 1, p. 75-80, Mar. 2012. 75

MENDONÇA, Magno da Silva; PINHEIRO, Sílvia Sardinha; DA HORA, Henrique Rego Monteiro. **Análise da eficácia da implantação do programa 5s: um estudo de casos em uma indústria moveleira**. 2010. Disponível em: http://www.seer.perspectivasonline.com.br/index.php/revista_antiga/article/viewFile/408/318. Acesso em 22/05/16 – 16:00

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

RIBEIRO, José Luís Duarte; CATEN, Carla Schwengber Ten. **Controle Estatístico do Processo**. Série monográfica Qualidade. Porto Alegre RS. 2012. Disponível em:

http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/388_apostilacep_2012.pdf Acesso em 22/05/16 - 16:15.

ROCHA JÚNIOR, Fernando Soares. **Benefícios da aplicação da matriz qfd (*quality function deployment*)**: QFD no projeto informacional de desenvolvimento de produto: uma simulação de aplicação em puxadores da linha branca. 2012.

SÁ, Alisson Ricardo de et al. **A importância das ferramentas de qualidade e indicadores nos processos por projetos nas micro e pequenas empresas. REVISTA ACADÊMICA FEOL**, v. 2, n. 1, p. 53-74, 2015. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?ion=1&espv=2&bav=on.2,or.r_cp.&biw=1366&bih=667&dpr=1&um=1&ie=UTF8&lr&q=related:e4bgkrpLommCNM:scholar.google.com/ Acesso em 22/05/2016 – 17:00.

SCUCUGLIA, Rafael. **A importância dos indicadores para a medição de resultados**. 2014. Disponível em:

https://www.fnq.org.br/artigo_rafael.pdf. Acesso em 28/03/2016 14:15.

SILVA, Alisson da O. et al. **Gestão da qualidade**: Aplicação da ferramenta 5w2h como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. 3ª SIEF – Semana Internacional das Engenharias da FAHOR. Horizontina – RS de 16 a 18 de outubro 2013.

Disponível em:

http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/gestao_de_qualidade.pdf Acesso em 22/05/16 - 15:30

SOLIGO, Valdecir. **Indicadores**: Conceito e Complexidade do mensurar em estudos de fenômenos sociais. 2012. Disponível em:

<http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1724/1724.pdf> Acesso de 06/03/20016

TAKASHINA, N.T. FLORES, M.C.X. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1995.

VERGUEIRO, Waldomiro; CARVALHO, Telma. **Definição de indicadores de qualidade:** A visão dos administradores e clientes de bibliotecas universitárias.

Disponível em:

<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/viewFile/435/245>. Acesso em 06.04.2016. 16:34

VIEIRA, Ana Paula Mirarchi; KURCGANT Paulina. **Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem:** Elementos constitutivos segundo percepção de enfermeiros. 2009. Disponível em:

[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/is_digital/is_0210/pdfs/IS30\(2\)039.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/is_digital/is_0210/pdfs/IS30(2)039.pdf) - acesso 19/04/16 - 15:30.

ROLDAN, Leandro Wagner Birriel et al. **Brainstorming em prol da produtividade:** um estudo de caso em três empresas de Varginha – MG. Iniciação Científica, Varginha - FACECA, v.1, n.7, p.53-66, jan./ dez.2009.

WERKEMA, 1995. Fonte – figura – 5 pag.36

WERKEMA, M.C.C. As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, p. 108, 1995.

PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Edméa Rita. **Pesquisa exploratória:** procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública: *Rev. Saúde Pública*. vol.29, n.4, pp.318-325. São Paulo 1995/08.

Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid - Acesso em 22/05/2016 - 14:30

APÊNDICE

APÊNDICE – A – QUESTÕES DA PESQUISA

- 1)** Para vocês, enquanto organização, o que significa ter uma gestão de indicadores de qualidade no atendimento ao cliente?
- 2)** Existe um modelo de gestão de indicadores de qualidade na organização?
- 3)** Quais são as modalidades de gerenciamento dos indicadores de qualidade dentro da organização?
- 4)** Em caso de uma não conformidade na prestação do serviço por parte da empresa prestadora, qual a ação que será tomada?
- 5)** Qual é o tempo de resposta que a empresa prestadora do serviço leva para resolver uma reclamação de um produto que esteja fora do padrão, por exemplo?
- 6)** Quais são os benefícios que a gestão de indicadores da qualidade traz para o processo?
- 7)** Considerando que uma organização tenha uma política de gerenciamento de indicadores de qualidade, esta organização estará à frente das demais?
- 8)** Quais indicadores de qualidade poderíamos implantar nesta organização?
- 9)** A equipe envolvida no processo produtivo da organização, tem conhecimento do que é uma gestão de indicadores da qualidade?
- 10)** Quais contribuições a organização pesquisada pode dar para que esta pesquisa seja eficiente e eficaz na melhoria do atendimento das expectativas dos clientes e conseqüentemente no bem estar da sociedade em geral?

ANEXOS

ANEXO – A – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA