

## IMPLANTANDO A GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE SAÚDE

Elvio de Deus Gulart<sup>1</sup>  
Viviel Rodrigo José de Carvalho<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente trabalho aborda os principais conceitos da Gestão da Qualidade em Serviços e procurará apresentar a sua aplicação prática na área de saúde por intermédio do Tema: Implantando a Gestão da Qualidade em Serviços de Saúde. A justificativa da escolha do tema reside na constatação de que, por maior que seja a boa vontade dos administradores Organizações de Saúde a implantação de um efetivo programa de Gestão da Qualidade em Serviços carece de pessoal devidamente habilitado e capacitado a aplicar as ferramentas necessárias à transformação de todo o ambiente hospitalar. O propósito do trabalho é apresentar de maneira bastante didática, todavia sob o ponto de vista totalmente prático, quais as principais ferramentas disponíveis na implantação da Gestão da Qualidade, desde o diagnóstico da organização, passando pelo mapeamento dos processos, abordando a importância do Planejamento Estratégico, enfatizando a necessidade de aplicação da Análise e Melhoria de Processos, tudo voltado a um quadro de colaboradores das Organizações de Saúde com pouca familiaridade com os principais fundamentos da Gestão da Qualidade, auxiliando-os na identificação das principais vantagens e benefícios de sua aplicação, a partir de uma visualização prática do seu emprego e efetividade. Este propósito será atingido a partir da revisão bibliográfica dos principais postulados acerca do tema, procurando, ao final, fazer um apanhado de boas práticas voltadas à implantação da Gestão da Qualidade em Serviços. O estudo demonstrou que não existe uma fórmula a ser seguida para a implantação da gestão pela qualidade e que, para cada negócio, em função das prioridades estabelecidas pelos *stakeholders*, é que serão determinadas as prioridades para a efetiva implantação, além dos passos a serem seguidos.

**Palavras-chave:** Qualidade. Gestão da Qualidade em Serviços. Gestão da Qualidade Total. Ferramentas de Gestão. Planejamento Estratégico.

---

<sup>1</sup> Elvio de Deus Gulart é Tenente-Coronel de Cavalaria do Exército Brasileiro, bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras, Bacharel em Educação Física pela Escola de Educação Física do Exército, Pós-Graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Pós-Graduando em Gestão com Ênfase em Administração Hospitalar pela Universidade do Sul de Minas – UNIS/MG. [gulart95@gmail.com](mailto:gulart95@gmail.com).

<sup>2</sup> Viviel Rodrigo José de Carvalho é Graduado em Enfermagem, Pós-Graduado em Enfermagem do Trabalho pelo UNIS/MG, Mestre em Ciências da Saúde pela USF/SP. E-mail: [viviel@unis.edu.br](mailto:viviel@unis.edu.br).

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, face o maior acesso às informações e aos serviços de maneira geral, ao aumento na expectativa de vida da população, que acaba por ser causa e efeito na demanda por assistência à saúde cada vez maior, e, ainda, face o mercado altamente competitivo do setor, que trabalha fundamentalmente focado no aumento da lucratividade, num cenário em que é cada vez maior a busca pelo atendimento de qualidade, o presente trabalho aborda os principais aspectos a serem considerados, e como usá-los na prática, para a *Implantação da Gestão da Qualidade em Serviços de Saúde*. Ao final do estudo procurará ser respondido o seguinte questionamento: quais são as ferramentas disponíveis para diagnosticar a “saúde” de uma instituição de saúde e, a partir do resultado obtido, como partir para a implantação efetiva da gestão da qualidade?

Tal abordagem se justifica pela constatação de que, por maior que seja a boa vontade dos administradores, nos mais diversos níveis, de Organizações Militares de Saúde, por maiores que sejam as boas intenções, por maior que seja a capacidade de identificar quais são as principais deficiências da organização, a implantação de um efetivo programa de Gestão da Qualidade em Serviços carece de pessoal devidamente habilitado e capacitado a aplicar as ferramentas necessárias à transformação de todo o ambiente hospitalar; neste quesito específico, ferramentas necessárias à transformação, é que existe uma probabilidade maior de residirem as grandes dúvidas e os maiores questionamentos sobre o que fazer. É importante salientar também a importância do trabalho para o quadro de colaboradores da área administrativa das organizações de saúde, principalmente para a alta administração, a partir do momento que se propõe a servir de base para se vencer a inércia da falta de capacidade e conhecimento mínimo para estabelecer um projeto de implantação da Gestão da Qualidade em Serviços de Saúde.

O propósito do trabalho é apresentar de maneira bastante didática, todavia sob o ponto de vista totalmente prático, quais as principais ferramentas disponíveis na implantação da Gestão da Qualidade, desde o diagnóstico da organização, passando pelo mapeamento dos processos, abordando a importância do Planejamento Estratégico, enfatizando a necessidade de aplicação da Análise e Melhoria de Processos, tudo voltado ao quadro de colaboradores da alta administração das Organizações Militares de Saúde que não tenham formação ou familiaridade suficientes com os principais conceitos e fundamentos da Gestão da Qualidade, o que é uma realidade no âmbito de grande parte estabelecimentos públicos de saúde, de modo a despertar naqueles o interesse pelo assunto, auxiliando-os na identificação das principais vantagens e benefícios de sua aplicação, a partir de uma visualização prática e descomplicada do seu emprego e efetividade. Este propósito

será atingido a partir da revisão bibliográfica dos principais postulados acerca do tema, passando, a seguir, para a revisão de obras que relatam a experiência de instituições de saúde, procurando, ao final, fazer um apanhado das boas práticas voltadas à implantação da Gestão da Qualidade em Serviços.

## **2. A GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE SAÚDE**

A implantação da Gestão pela qualidade é um processo educacional, que extravasa as fronteiras das organizações, em que o primeiro passo é desenvolver meios e métodos para conquistar e conservar o cliente.

Juran (1990), ao introduzir regras e metodologias para o estabelecimento pela qualidade e o envolvimento da alta gerência, determina que qualidade é a adequação do produto ou serviço ao uso, ou seja, à necessidade do consumidor.

Para Crosby (1990), um sistema de qualidade deve atuar de forma a prevenir defeitos. Sua definição é de que qualidade é fazer bem desde a primeira vez. Isto significa manter um compromisso real com aquilo que está sendo realizado.

Para Falconi (1992), o verdadeiro critério para boa qualidade é a preferência do consumidor em relação ao concorrente, uma vez que isto garantirá a sobrevivência da empresa. A preferência se dá através da adequação do produto ou serviço às necessidades, expectativas e ambições do consumidor como uma forma de agregar valor ao que será produzido com menor custo.

No entanto, vários autores têm procurado definir a qualidade com enfoques diferenciados:

a) com relação ao cliente:

Juran (1991) ensina que “a qualidade consiste nas características do produto que vão de encontro às necessidades dos clientes e, dessa forma, proporcionam a satisfação em relação ao produto”;

Deming (1990) diz que “a qualidade é a perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade dos resultados do processo. A qualidade deve visar às necessidades do usuário, presentes e futuras”; e

Feigenbaum (1994) considera que “qualidade é a combinação das características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, fabricação e manutenção, através das quais o produto ou serviço em uso corresponderão às expectativas do cliente”.

b) com relação à conformidade:

Crosby (1994) entende que “qualidade (quer dizer) conformidade com as exigências, ou seja, cumprimento dos requisitos”.

c) com relação ao produto:

Abbott (1998 apud GARVIN 2002) aponta que “as diferenças de qualidade correspondem a diferenças na quantidade de atributos desejadas em um produto ou serviço”.

Estas definições nos mostram a ampla possibilidade com que pode ser tratado o tema, a dificuldade de se estabelecer um consenso, e ao mesmo tempo, realçam a importância de compreender o seu significado, uma vez que estratégias empresariais são fundamentadas neste conceito.

O planejamento da qualidade é o ponto de partida para que uma organização busque a qualidade em seus produtos e serviços, porque nesta fase são estabelecidas as ações a serem implementadas na busca da qualidade. São estabelecidas não só metas, mas também meios e recursos necessários para a satisfação dos clientes.

[...] o planejamento da qualidade é um requisito básico para o gerenciamento eficaz da qualidade em todas as organizações. É por meio desse planejamento que uma empresa definirá um programa da qualidade que conterá atividades, recursos e objetivos que deverão ser alcançados. (OAKLAND, 2007, p. 71).

Garvin (2002) apresenta quatro diferentes “eras da qualidade”. Estas devem ser levadas em conta ao querer implantar um sistema de Gestão da Qualidade Total: da inspeção; do controle estatístico da qualidade; da garantia da qualidade; e da administração estratégica da qualidade.

A primeira das eras, a inspeção, tem início importante somente quando o homem começa a produzir massivamente. Quando a produção era em casa e de poucos produtos, tal atividade também existia, porém de forma informal e muito manual. A qualidade era distinta de acordo com a qualificação da pessoa que produziu seu talento.

Isso mudou com a produção em massa, em que a indústria passa a criar gabaritos, réguas e a estabelecer padrão de tamanho ou corte. O trabalho do departamento de inspeção consistia em selecionar as técnicas de medição mais adequadas, 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 (CORDEIRO, 2004).

Tal atividade é muito interessante, no entanto, ela passou a ocasionar algo que com o tempo começou a inviabilizar – o custo. Assim, foi na década de 1930, que empresas como Bell

Telephone e Western Electric deram origem a grupos de trabalho para desenvolver e adaptar ferramentas estatísticas para uso no controle da qualidade (CORDEIRO, 2004).

Assim, essa foi a origem dos fundamentos da era do controle estatístico da qualidade. Uma grande contribuição foi o reconhecimento da variabilidade como um atributo normal dos processos produtivos. Com o tempo, isso foi evoluindo, de forma a obter limites superiores e inferiores de controle. Isso ajudaria a não esperar o término para daí saber se estava ou não com qualidade.

Cordeiro (2004) ainda cita que em meados da década de 1970, um produto, para ter qualidade, deveria ter um bom projeto, ser produzido em conformidade com esse projeto, ser seguro para a empresa e o cliente, ter alta confiabilidade em uso (poucas falhas) e rápido reparo em caso de quebra. Entre as características da era da administração estratégica da qualidade está sua relação em contribuir para cumprir a estratégia da organização. Esta, diante da concorrência, somente conseguirá manter-se no mercado se entregar ou realizar um serviço com qualidade, que permita estabelecer diferenciais competitivos.

Com tais ideias, podemos concluir que se trata de uma sistemática que precisa ser perene e que deve ter por principal objetivo satisfazer o cliente. Como a sociedade é dinâmica e seus valores se alteram, isso deve estar dentro de um ciclo, que pode ser justamente um processo de melhoria contínua.

O autor alerta para o fato de que as características dos produtos e os índices de falhas são determinados prioritariamente durante a fase de planejamento e preparação para a implantação da qualidade, de modo a evitar os contratempos de todas as naturezas, que redundam em diminuição da produtividade e consequente prejuízo financeiro. É notório, principalmente no âmbito das organizações públicas, o altíssimo custo agregado à oferta de produtos e serviços devido a desperdícios crônicos, ligados fundamentalmente à falta de qualidade.

[...] o planejamento da qualidade trata da fixação de metas e do estabelecimento dos meios necessários para alcançá-las. [...] o planejamento é a atividade de desenvolvimento dos produtos e processos exigidos para a satisfação das necessidades dos clientes. (JURAN, 1992, p. 95).

É fundamental para o sucesso de um programa de implantação da Gestão da Qualidade em Serviços de Saúde que haja o envolvimento de todos os colaboradores da organização, principalmente da Alta Administração, e não apenas da “ponta da linha”, sendo necessário que seja quebrado o paradigma de simplesmente fazer o que é pra ser feito (eficiência), há que se fazer algo mais, aquilo que precisa ser feito para se tornar um diferencial (eficácia), a fim de se atingir

a efetividade, que nada mais é do que o emprego da eficiência e eficácia no alcance de um objetivo específico, qual seja, a plena satisfação dos *stakeholders*.

Em essência, o TQC japonês tem como requisitos o envolvimento de todas as áreas funcionais nas atividades direcionadas à obtenção da qualidade, além da melhoria da qualidade e utilização de métodos estatísticos. Outro ponto central é o gerenciamento feito pelas diretrizes baseado no ciclo PDCA, utilizando um sistema integrado de procedimentos que encorajam os funcionários a analisar as situações a fim de corrigi-las. Já na visão americana do TQC há outra ênfase. Definindo-o como um sistema eficaz para integrar a manutenção da qualidade e os esforços de melhoria da qualidade dos vários grupos da organização, de modo a possibilitar a produção em níveis mais econômicos, permitindo alcançar completa satisfação dos clientes. As diferenças entre o CWQC (TQC Japonês) e o TQC é que, enquanto o último advoga que o TQC deve ser conduzido por especialistas, a visão japonesa não dá exclusividade a esses especialistas. No Japão é notório um maior envolvimento e comprometimento dos funcionários nas atividades de gestão da qualidade. Por outro lado, nos Estados Unidos existe uma ênfase à aplicação de métodos e técnicas associadas à qualidade.

A gestão da qualidade consiste no conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade, englobando o planejamento, controle, a garantia e a melhoria da qualidade. [...] (MIGUEL, 2005, apud CARVALHO 2005, p. 86-87).

A partir do modelo japonês é possível identificarmos uma forma de romper a inércia no sentido de dar os primeiros passos em direção à implantação de um programa de gestão.

É necessário integrar as diversas ações nas mais variadas áreas, para que estas conduzam a empresa à competitividade duradoura. Buscando atender a este ponto, os japoneses desenvolveram um sistema de gestão da qualidade bastante simples, capaz de produzir resultados muito expressivos. Com base nesse modelo japonês, Campos (1999) propõe um sistema de gestão da qualidade formado essencialmente por dois programas: gerenciamento da rotina e gerenciamento pelas diretrizes. (CORDEIRO, 2004, p.24)

O gerenciamento da rotina é uma parte do programa de gestão da qualidade que pode ser implementado em um departamento de forma isolada, como programa-piloto. A primeira etapa para sua implementação é a descrição do negócio, ou seja, a elaboração de três medidas relacionadas à empresa ou ao departamento em questão: a) identificação de clientes e produtos ou serviços críticos para estes; b) definição dos recursos para atender às necessidades destes clientes; e c) mapeamento dos processos com estabelecimento de itens de controle e metas que garantam a satisfação dos clientes. (CAMPOS, 1999 apud CORDEIRO, 2004, p.24).

Apesar da dificuldade em se obter consenso sobre o que é qualidade, os conceitos e definições apresentados nos permitem estabelecer uma ideia mais apurada do que é qualidade. O fato é que, ciente ou não, o consumidor estabelece para o mercado o que é qualidade.

Em português, o Total Quality Management – TQM, foi traduzido para Gerenciamento, ou Gestão pela Qualidade Total – GQT, sendo que a definição do criador do conceito é a seguinte:

[...] um sistema eficaz para integrar esforços de desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade dos vários grupos de uma organização, permitindo levar a produção e o serviço aos níveis mais econômicos da operação e que atendam plenamente à satisfação do consumidor. (FEIGENBAUM, 1994).

Uma outra definição é a de que o TQM é um,

[...] modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso a longo prazo, através da satisfação do cliente e dos benefícios para todos os membros da organização e sociedade[...] (ABNT ISO 8402, 1994).

Ou ainda que:

“O TQM incorpora uma série de ações que uma empresa deve realizar para alcançar a melhor qualidade possível e diferenciar-se no mercado. Pode ainda ser definido como um sistema estruturado que visa satisfazer clientes internos e externos, além de fornecedores, integrando o ambiente de negócios com melhoria e manutenção aliados a uma mudança cultural na organização” (MIGUEL, 2001).

Apresentados os principais conceitos acerca do que é qualidade e entendido de que maneira esta vem sendo gerenciada ao longo do tempo, veremos, a seguir, algumas das principais ferramentas de gestão da qualidade disponíveis para um processo de implantação.

## **2.1 Ferramentas de Gestão da Qualidade e sua Aplicação**

As ferramentas de gestão da qualidade são técnicas utilizadas com a finalidade de definir, mensurar, analisar e propor soluções para os problemas que interferem no bom desempenho dos processos de trabalho. Inúmeras são as ferramentas que podem ser empregadas na implantação e consolidação do processo de gestão de qualidade e produtividade de uma instituição, tais como: Fluxograma, Estratificação, Diagrama de Pareto, Diagrama de causa e efeito, Histograma, Gráficos de Dispersão, Método PDCA/PDSA, Sistema 5W2H, Programa 5S, Brainstorming,

Análise de Forças de Campo, Check-List, Análise de Capacidade de Processos, dentre outras. Vejamos algumas delas.

### **2.1.1 Fluxograma**

Considerando o que nos ensina Lins (1993), podemos entender que Fluxograma é um tipo de diagrama, e pode ser entendido como uma representação esquemática de um processo, muitas vezes feito através de gráficos que ilustram de forma descomplicada a transição de informações entre os elementos que o compõem, ou seja, é a sequência operacional do desenvolvimento de um processo, o qual caracteriza: o trabalho que está sendo realizado, o tempo necessário para sua realização, a distância percorrida pelos documentos, quem está realizando o trabalho e como ele flui entre os participantes deste processo.

A existência de fluxogramas para cada um dos processos é fundamental para a simplificação e racionalização do trabalho, permitindo a compreensão e posterior otimização dos processos desenvolvidos em cada departamento ou área da organização.

### **2.1.2 Estratificação**

Dos conhecimentos de Lins (1993) e Magalhães (2015) pode-se extrair que a Estratificação de dados é uma ferramenta muito útil para gestão da qualidade que consiste em dividir um grupo de dados em diversos subgrupos com base em características que as diferenciam das demais, ou seja, a criação de estratos. Causas da variabilidade nos processos podem ser oriundas de fatores que ao serem estratificados podem indicar oportunidades de melhoria e controle dos processos.

### **2.1.3 Gráfico de Pareto**

Para Magalhães (2015) o Gráfico de Pareto é um gráfico de colunas que ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor, permitindo a priorização dos problemas, procurando levar a cabo o Princípio de Pareto (80% das consequências advêm de 20% das causas), isto é, há muitos problemas sem importância diante de outros mais graves. Sua maior utilidade é a de permitir uma fácil visualização e identificação das causas ou problemas mais importantes, possibilitando a concentração de esforços sobre os mesmos.

### **2.1.4 Diagrama de Causa e efeito**

Ainda de acordo com Magalhães (2015) o Diagrama de Causa e Efeito, ou diagrama espinha de peixe, tem o objetivo de mostrar com clareza e em diversos níveis de detalhamento

quais são as causas que contribuem para o surgimento de um determinado efeito. Podem as causas ser agrupadas em seis categorias: matérias-primas, mão de obra, método, medida, meio ambiente e máquinas; tais categorias servem de orientação para a elaboração do diagrama. Tem como objetivo facilitar a identificação das causas de problemas que devem ser sanados ou mesmo os fatores que levam a determinado resultado que desejamos obter através da representação gráfica.

### **2.1.5 Histograma**

Para Lins (1993) é um gráfico sequencial que mostra a evolução do processo ao longo do tempo, resumindo seus dados em um determinado intervalo de tempo, apresentando a distribuição da frequência com que eles aparecem. Sua observação possibilita a avaliação de padrões de variação, amplitude de valores, picos e outras informações.

A construção de histogramas tem caráter preliminar em qualquer estudo e é um importante indicador da distribuição de dados.

### **2.1.6 Gráfico de Dispersão**

Ainda para Lins (1993) os Diagramas de Dispersão ou Gráficos de Dispersão são métodos gráficos de análise que permitem verificar a existência ou não de relação entre duas variáveis de natureza quantitativa, ou seja, variáveis que podem ser medidas ou contadas, tais como: sinergia, horas de treinamento, intenções, número de horas em ação, jornada, intensidades, velocidade, tamanho do lote, pressão, temperatura, etc...

Este tipo de Diagrama é muito mais utilizado para correlacionar dados, como as influências de um fator em uma propriedade, dados obtidos em diferentes laboratórios ou de diversas maneiras.

Dentre vários benefícios da utilização de diagramas de dispersão como ferramenta da qualidade, um de particular importância é a possibilidade de inferirmos uma relação causal entre variáveis, ajudando na determinação da causa raiz de problemas.

### **2.1.7 Método PDCA/PDSA**

Considerando Piurcosky (2014), é uma ferramenta de gestão que visa controlar e melhorar os processos e produtos de uma forma contínua, atuando como um processo que não possui intervalos nem interrupções. Permite a identificação de causas nos problemas encontrados em processos e a implementação de soluções para os mesmos.

O PDSA é uma evolução do ciclo PDCA, onde o “C” que significa “check” passa para um patamar superior “Study” que sugere que seja estudado o processo antes de se partir para a ação.

### 2.1.8 Sistema 5W2H

Couto e Pedrosa (2009) ensinam que é uma Ferramenta que pode ser utilizada em qualquer tipo de organização e tem a finalidade de auxiliar na elaboração de planos de ação, como uma espécie de check-list que aumenta a clareza do colaborador sobre suas atividades. É considerada uma das técnicas mais eficazes em relação ao planejamento de atividades e elaboração de projetos, sendo amplamente utilizado para organizar o que deve ser feito, distribuindo as funções entre os diversos integrantes de uma equipe. Tal sistema explora as principais questões que envolvem uma tarefa, garantindo uma visão controlada e examinada da mesma.

## 2.2 Implantando a Gestão da Qualidade em Serviços de Saúde

Vista a teoria, é momento de ser apresentada uma aplicação mais prática a este desafio. Nenhuma instituição que tenha a pretensão de ofertar seus serviços pautados nas boas práticas da gestão pela qualidade pode furtar-se ao emprego de boa parte das ferramentas apresentadas.

Responder aos questionamentos de “*por onde começar?*” e “*quais ferramentas devem ser utilizadas?*” é, provavelmente, o maior desafio à implantação, pois, grande parte dos administradores, por falta de conhecimento técnico, não tem a menor ideia de por onde começar. Apesar de qualidade ser um conceito amplamente falado e comentado, e até reconhecida a sua importância fundamental no mundo globalizado em que vivemos, na prática, implantá-la e praticá-la, não tem sido tarefa muito simples.

Em instituições de saúde a principal meta é atender às necessidades e atingir a satisfação de seus usuários. Nesse sentido é fundamental que todas as atividades envolvidas estejam fundamentadas em sólidos pressupostos filosóficos e metodológicos. Responder com eficácia às necessidades e expectativas dos usuários é justamente a garantia da qualidade do serviço.

Não chega a ser impositiva a contratação de uma equipe especializada em consultoria ou certificação para que sejam dados os primeiros passos, apesar de ser bastante interessante, todavia é de fundamental importância ter alguém com um mínimo de capacitação para orientar os trabalhos iniciais. Baseados exclusivamente no empirismo não há de se chegar a grandes resultados.

Uma máxima bastante válida neste momento é a de que tudo aquilo que não se mede não se gerencia, ou seja, sem que se tenha em mente aonde se quer chegar e qual a nossa situação atual, não conseguiremos sair da estaca zero. Nesse sentido é muito importante saber utilizar as

ferramentas voltadas ao diagnóstico da organização, fazer levantamentos estatísticos sobre todos aqueles indicadores que influenciam diretamente na qualidade do serviço prestado pela instituição.

Para que a gestão pela qualidade seja efetivamente implantada numa organização de saúde, algumas etapas devem ser seguidas:

- Mobilização e conscientização gerencial; Diagnóstico institucional; Capacitação de RH; Planejamento da implantação; e Aplicação da gestão da Qualidade.

Cordeiro (2004) afirma que uma organização que pretenda ser capaz de entregar produtos e serviços de qualidade aos seus clientes precisa que todos os seus departamentos e áreas funcionais excedam seu desempenho, e não somente a área de operações.

O Planejamento da implantação deve estabelecer um projeto piloto, um núcleo de qualidade, um setor modelo, ou outra forma setorizada para iniciação, sendo que é primordial o envolvimento dos colaboradores de nível gerencial como multiplicadores da filosofia de gestão pela qualidade; a implantação a partir do envolvimento destes se apresenta como mais eficiente, devido às suas participações diretas nas atividades da organização.

Nesse sentido, o Planejamento Estratégico é um processo gerencial que se refere à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

O planejamento estratégico prevê o futuro da empresa, em relação ao longo prazo. De uma forma genérica, consiste em saber o que deve ser executado e de que maneira deve ser executado. Este é crucial para o sucesso da organização, e a responsabilidade deste planejamento assenta, sobretudo, nos gestores de topo, dado o nível de decisões que é necessário serem tomadas.

Para que se possam estabelecer as bases de um bom planejamento estratégico é de fundamental importância a aplicação da Matriz de SWOT, ferramenta estrutural de administração que possui como principal finalidade avaliar os ambientes interno e externo, no intuito de permitir a formulação de estratégias de negócios para as organizações com a finalidade de otimizar seu desempenho no mercado. Também é utilizada para identificar os pontos fortes e fracos da instituição, assim como as oportunidades e ameaças às quais a mesma está exposta. É aplicada com o objetivo de compilar tudo em uma matriz e assim facilitar a visualização das características que fazem parte da sigla.

Por intermédio do Balanced Scorecard (BSC), ferramenta de gestão estratégica que desdobra os objetivos estratégicos, visão e missão da organização em indicadores de desempenho para monitoramento estratégico, será possível integrar e coordenar diferentes objetivos e segmentos da instituição no sentido de obter sinergia. Nota-se que esta ferramenta possibilita uma visão holística dos indicadores de desempenho, tanto financeiros quanto os não financeiros ajudando a comunicar a estratégia aos envolvidos, facilitando na criação de um mapa estratégico e no equilíbrio organizacional. Atualmente o alinhamento estratégico é suportado principalmente por esta ferramenta. Os passos dessa metodologia incluem a definição da estratégia empresarial, a gerência do negócio, a gerência de serviços e a gestão da qualidade, passos estes implementados através de indicadores de desempenho.

O emprego da ferramenta PDCA ante as principais oportunidades de melhoria é, provavelmente, uma excelente maneira de sanear os problemas mais proeminentes, com probabilidade de atingir resultados visíveis em menores espaços de tempo.

O foco da Gestão da Qualidade Total está em inovação gradual. Mas isso deve acontecer de forma contínua, ou seja, degrau a degrau, avançando à medida que se consegue pequenos resultados, porém novos.

Para isso, é recomendado sempre um planejamento, levando em conta a estratégia da organização e contando com o apoio da alta administração. Este apoio pode acontecer por estabelecimento de metas e seu acompanhamento, por exemplo.

A partir da implantação de um projeto piloto, não basta que todos os departamentos otimizem seus desempenhos de forma isolada, visando atender seus clientes imediatos, é necessário integrar as diversas ações nas mais variadas áreas, para que estas conduzam a organização à competitividade.

Com base no modelo japonês de gestão da qualidade, Campos (1999 apud CORDEIRO, 2004) propõe um sistema que possui dois programas: gerenciamento da rotina e gerenciamento pelas diretrizes.

O primeiro é uma parte do programa de gestão da qualidade que pode ser implementado em um departamento de forma isolada, como programa-piloto. A primeira etapa para sua implementação é a descrição do negócio mediante a elaboração de três medidas relacionadas à unidade selecionada:

- a) identificação de clientes e produtos ou serviços críticos para estes;
- b) definição dos recursos para atender às necessidades destes clientes; e

a) mapeamento dos processos com estabelecimento de itens de controle e metas que garantam a satisfação dos clientes.

Para conseguir realizar a primeira medida, é preciso conhecer os clientes do departamento em questão, pois podem ser externos ou internos. Depois, é hora de determinar que recursos são necessários para atender as demandas destes clientes. Não se deve pensar aqui somente em aspectos materiais, mas também em habilidades e competências necessárias. Também é vital pensar no que é preciso transformar durante este processo. A terceira medida é a elaboração de fluxogramas que descrevam o modo pelo qual são realizadas as operações de transformação que culminarão na entrega dos produtos ou serviços críticos para a satisfação dos clientes imediatos. Depois disso é importante estabelecer itens de controle ou medidas de desempenho (metas de produção, de tempo, de entregas) para cada um dos produtos ou serviços do departamento. Esses itens devem ser metas atingíveis.

A segunda etapa é o funcionamento do programa no dia-a-dia da empresa, momento em que deve se ter preocupação com a avaliação do programa implantado, assunto da próxima seção do presente trabalho. Com base na avaliação realizada, sempre que o resultado de um processo estiver abaixo da meta, pode-se empregar para sua solução, o método PDCA/PDSA.

### **2.3 Avaliação da Qualidade**

A qualidade deve ser compreendida como um parâmetro da avaliação, sem o qual o serviço oferecido pelas instituições de saúde estaria fortemente comprometido. Nesse contexto, a tarefa da avaliação do funcionamento dos serviços de saúde é a de investigar, estabelecer e aperfeiçoar os conceitos de qualidade, assim como a de fomentar o desenvolvimento de padrões mais elevados de atendimento. Reconhecidamente, a avaliação de programas e serviços de saúde vem sendo cada vez mais apreciada dentro da sua função de mapeamento e delimitação do funcionamento das instituições. Na medida em que busca fornecer dados precisos acerca da amplitude e extensão dos programas e ações de saúde, contribui diretamente na escolha e formulação de procedimentos técnico-administrativos.

A avaliação tem como objetivo esclarecer os procedimentos, aumentar a efetividade, bem como possibilitar de modo eficiente a tomada de decisão em relação ao o que esses programas estão realizando ou afetando. Envolve, portanto, a coleta sistemática de informações sobre as atividades e resultados dos programas, recursos humanos e produtos à disposição de pessoas específicas.

A avaliação é uma função de gestão, cuja aplicação se dá no processo decisório, fornecendo informações e tendo sempre como horizonte níveis cada vez maiores de racionalidade e efetividade das ações ou serviços de saúde.

Nessa perspectiva, as ferramentas de qualidade surgem como um relevante instrumento para a consecução de processos avaliativos e, sobretudo, para o alcance da qualidade nos serviços de saúde.

Para a avaliação de qualidade, o autor mais importante é Donabedian, cujos primeiros trabalhos sobre o tema datam dos anos 60, mas que ganhou maior notoriedade mundial a partir do final dos anos 80. Seu ponto de partida é a definição do que estará sendo considerado qualidade, pois essa não se constitui em um atributo abstrato, mas deve ser construída em cada avaliação por meio dos, por ele denominados, sete pilares da qualidade: eficácia, efetividade, eficiência, otimização, aceitabilidade, legitimidade e equidade (DONABEDIAN, 1990).

Na dependência dos objetivos a serem alcançados pela avaliação da qualidade do serviço, ela poderá constituir-se em pesquisa de avaliação, avaliação para decisão ou avaliação para gestão. Os dados que compõem os instrumentos utilizados para a apreensão do objeto poderão dizer respeito às condições estruturais, ou seja, aquelas condições que constroem e condicionam o universo de práticas a ser avaliado (recursos financeiros, humanos, físicos, organizacionais etc.), os dados relativos aos processos que definem essas práticas (consultas, internações, cirurgias, exames etc.) e as medidas que permitam a mensuração de resultados das mesmas (mortalidade, morbidade, medidas de qualidade de vida, notificações, tempo de internação etc.).

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Desde que ganhou força no mundo ocidental como metodologia para o aumento da produtividade e rentabilidade dos negócios, os programas de TQM experimentaram grande expansão e aperfeiçoamentos, todavia não deixaram de sofrer seus reveses, principalmente pela dificuldade em ser aplicados muito mais como uma filosofia de trabalho do que como uma metodologia. Por outro lado, o conceito de preenchimento de lacunas a que se propõe nunca deixa de ser atual face à constante evolução dos negócios e necessidade de melhoria contínua. A qualidade, enquanto denota e exige alinhamento com os projetos empresariais, guarda estreita relação com o sucesso competitivo e é perseguida por intermédio dos programas de TQM e certificação.

Grande parte das organizações, nos dias atuais, opta pela escolha do melhor posicionamento estratégico e pelo desenvolvimento de competências essenciais em face da impossibilidade de se preencher todas as lacunas de um grupo de clientes grande e com diferentes necessidades. Nesse sentido a necessidade de implementação das estratégias estabelecidas tem se mostrado a questão mais crítica no campo da gestão estratégica.

Na busca pela ocupação de posição vantajosa no mercado a valorização de recursos humanos e a aprendizagem organizacional tem se mostrado como metas fundamentais para o crescimento do negócio.

Em termos práticos a TQM faz uso de diversas ferramentas da administração científica adaptadas ao uso na nossa cultura ocidental, ensejando, todavia, forte mudança cultural para que seja implementada com sucesso, não permitindo o simples emprego de algumas delas.

Enquanto no oriente a TQM é empregada como um sistema de gestão adequado ao novo ambiente competitivo e aos novos paradigmas gerenciais, considerando que estes podem ser representados apenas pela TQM e suas ferramentas, em constante melhoria e aperfeiçoamento, no Ocidente, para a grande maioria das organizações, existe a necessidade de emprego de vários componentes, prevalecendo o conceito do TQM como metodologia adequada ao chão de fábrica e às áreas operacionais, exigindo a conexão com outras metodologias ou componentes para ser utilizada como novo sistema de gestão.

Em linhas gerais existe uma série de etapas que precisam ser percorridas para que se tenha sólido alicerce na implantação da gestão da qualidade em serviços. Dentre elas podemos citar a adequação da estrutura física da organização, para saber se a mesma está adequada à implantação das melhorias necessárias, permitindo que haja uma perfeita integração entre os diversos subsistemas que compõem a organização e o correto mapeamento dos processos que garantem a saúde e bom funcionamento do negócio, garantindo a Visão por Processos ou Gestão Sistêmica.

Outra etapa fundamental é a formalização das rotinas e dos processos. A importância da documentação em qualquer processo empresarial é inquestionável. A expertise, a forma de fazer, o “know-how” empresarial, o jeito de ser e conceber seus produtos e serviços devem, necessariamente, estar disponíveis e atualizados em forma documental. A documentação em geral é uma atividade pouco compreendida e mal resolvida nas organizações. Esta falta de entendimento pode acarretar expressivas perdas de eficiência e eficácia nos seus processos. Inicialmente os processos podem ser identificados por meio da utilização dos fluxogramas, e, a seguir, deverão ser mapeados, remodelados, metas e objetivos deverão ser estabelecidos e os indicadores

elencados para sua mensuração e avaliação, sendo que, na melhoria dos mesmos poderá ser utilizada a ferramenta PDCA/PDSA.

No conjunto do processo de implantação da gestão da qualidade, são, ainda, de capital importância a estruturação e valorização profissional, que pode ser considerada como a etapa de Valorização de Recursos Humanos, a formalização dos canais de comunicação, que caracteriza a etapa de Estruturação da Comunicação, e finalmente, mas não menos importante, a etapa de formalização do Planejamento Estratégico.

Esta última etapa é, provavelmente, o mais importante e poderoso instrumento gerencial que uma instituição deve implementar na sua busca pela implantação da gestão da qualidade, pois, é através dele que os gestores e suas equipes podem exercitar e antever o futuro da empresa.

O planejamento estratégico possibilita a identificação do que deve ser realizado e de que maneira devem ser executadas as ações e projetos futuros da empresa. É uma ferramenta que disponibiliza as informações estratégicas para os gestores, possibilitando a identificação e o planejamento de ações futuras da empresa. Através de seus desdobramentos é possível identificar informações que possibilitem a tomada de decisão, de forma preventiva e proativa, por parte de seus gestores.

Muitas empresas já fizeram grandes esforços para melhorar seus processos, produtos e resultados. As tentativas de melhorias de forma pessoal e intuitiva, mesmo com grande esforço gerencial, raramente surtem o efeito esperado ou, se atingidos, não perduram ao longo do tempo.

A metodologia de implantação da gestão pela qualidade fornece informações que ajudam a compreender as razões dos problemas e indicam as soluções para eliminá-los. Uma grande ameaça a ser observada pela direção é a descontinuidade dos conceitos e principalmente dos instrumentos de controle que venham a ser implantados.

A qualidade final dos produtos e serviços não devem estar dissociadas das ferramentas básicas, sob pena de perda do controle, das melhorias e planejamento da organização. É fundamental que os dirigentes entendam que a transformação de suas empresas passa, necessariamente, pela mudança de seu estilo gerencial. Negligenciar este conceito básico do processo é comprometer de forma irremediável o objetivo final da sua implementação.

A utilização das ferramentas da Gestão da Qualidade, programas e conceitos consagrados pela literatura disponível, ainda que com adaptações às peculiaridades de cada organização, pode trazer resultados expressivos no desempenho de qualquer tipo de empresa.

Esperamos que o presente estudo contribua para incentivar novas abordagens, bem como estimular organizações de saúde a se interessarem pela implantação da gestão da qualidade em serviços.

## **ESTABLISHMENT OF QUALITY MANAGEMENT IN HEALTH CARE**

### **ABSTRACT**

The present work discusses the key concepts of Services Quality Management and considers its practical application in health care through theme: Establishment of Quality Management in Health Care: from theory to practice. The justification for the choice of the topic lies in the fact that, despite great goodwill of Healthcare Organizations administrators the implementation of an effective quality management program lacks properly trained staff able to apply the needed tools to transform the entire hospital environment. The purpose of the study is to bring in a very didactic way, but under entirely practical point of view, what are the main tools available in the implementation of quality management, from diagnosis of the organization, through the mapping of processes, addressing the importance of Strategic Planning, emphasizing the need to apply Analysis and Process Improvement, all facing general Health Care Organizations' workforce that do not have sufficient familiarity with the basis of Management Quality, helping them to identify the main advantages and benefits of its application, from a practical view of their job and effectiveness. This purpose was achieved based on a literature review of the main principles on the subject which were gathered in a summary of best practices aimed at the implementation of Services Quality. The study showed that there is no formula to be followed to implement the quality management system and, for each business, according to the established stakeholders' priorities, it will be determined the priorities for the effective implementation and steps to be accomplished.

**Keywords:** Quality. Services Quality Management Services. Total Quality Management. Management Tools. Strategic Planning.

### **REFERÊNCIAS**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ISO 8024. **Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade** - terminologia. Rio de Janeiro, 1994.

- BORBA, Waldir Ribeiro; **Administração Hospitalar** – Princípios Básicos, 2a Ed., São Paulo; São Camilo, 1988.
- CAMPOS, Vicente F. **Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.
- CASTELAR, M. R.; MORDELET, P.; GRABOIS, V. **Gestão Hospitalar: um desafio para o hospital brasileiro**. Rennes: Imprensa Calligrafhy Print, 2003.
- CORDEIRO, J. V. B. M. **Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão?** Revista da FAE, Curitiba, vol. 7, n.1, p. 19-33. 2004.
- COUTO, R. C.; Pedrosa, T. M. G. **Técnicas Básicas para a Implantação da Acreditação**. IAG Saúde. Belo Horizonte, vol. 1. 2009
- CROSBY, P.B. **Qualidade falada a sério**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1990, 201 p.
- CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro, José Olympio, 1994.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994, 408 p.
- DEMING, W.E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990, 367 p.
- FALCONI, V. **Controle da Qualidade Total: no estilo japonês**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992. 220 p.
- FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total: Gestão e Sistemas**. vol.1. São Paulo: Makron Books, 1994, 205 p.
- FPNQ — Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Gestão da qualidade: primeiros passos para a excelência, modelo de gestão, avaliação da empresa**. São Paulo: abr. 1996.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GREEN, Cynthia. **Os caminhos da qualidade**. São Paulo: Makron Books; SENAC, 1995.
- JURAN, J.M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990. 394 p.
- JURAN, J.M. **Controle da Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1991. 273 p.
- JURAN, J. M. **A Qualidade desde o Projeto** (Os Novos Passos para o Planejamento da Qualidade em Produtos e Serviços). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 5ª reimpressão da 1ª edição de 1992.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIMA, M.B.B.P.B. **A Gestão da Qualidade e o Redesenho de Processos como Modelo de Desenvolvimento Organizacional em Hospitais Públicos Universitários: O Caso do Hospital de Clínicas da UNICAMP.** Disponível em: < <http://www.hc.unicamp.br/qualidade/TeseMariaBernadete.pdf>>. Acesso em: 11 Jul. 2015.

LINS, B.F.E. **Ferramentas Básicas da qualidade.** Ci. Inf., v.22, n.2, p 153-161, maio/ago, 1993.

MACEDO-SOARES, T.D.; LUCAS, D.C. **Práticas gerenciais de qualidade das empresas líderes no Brasil.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MAGALHÃES, J.M., **As 7 Ferramentas da Qualidade.** Disponível em: < [http://www.aprendersempre.org.br/arqs/9%20-%207\\_ferramentas\\_qualidade.pdf](http://www.aprendersempre.org.br/arqs/9%20-%207_ferramentas_qualidade.pdf) >. Acesso em: 11 Jul. 2015.

MELLO, J.B., CAMARGO, M.O.C. **Qualidade em saúde.** São Paulo: Best Seller; 1998. p. 187-90.

MIGUEL, P. A. C. **Gestão da Qualidade: TQM e Modelos de Excelência.** Cap. 3, p. 86-87. In: CARVALHO, M. M (Org.). **Gestão da Qualidade: teoria e casos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 7ª reimpressão.

MIGUEL, P. A. C. **Qualidade: enfoques e ferramentas.** São Paulo: Artliber, 2001, 272 p.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da Qualidade Total TQM.** São Paulo: Nobel, 1994 – Reimpresso em 2007.

PAIM, C. R. P.; CICONELLI, R. M. **Auditoria de avaliação da qualidade dos serviços de saúde.** Disponível em: < [http://adm.online.unip.br/img\\_ead\\_dp/37266.PDF](http://adm.online.unip.br/img_ead_dp/37266.PDF) >. Acesso em: 20 Ago. 2015.

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000.

PIURCOSKY, F.P. **Guia de Estudo: Gestão da Qualidade em Serviços: Varginha: UNIS, 2014.**

XAVIER, A.C.R.; BATISTA, F.F.; MARRA, F.; LONGO, R.M.J. **Implantando a Gestão da Qualidade em Hospitais: A Experiência da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre — RS.** Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2202/1/td\\_0486.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2202/1/td_0486.pdf)>. Acesso em: 10 Jun. 2015.

