



**FACULDADE SUMARÉ**

**ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS  
AS FERRAMENTAS DA QUALIDADE APLICADAS  
NOS SERVIÇOS HOSPITALARES  
UM ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ**

**RODRIGO SAKAI COELHO**

**SÃO PAULO**

**2014**

**FACULDADE SUMARÉ**

**ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS  
AS FERRAMENTAS DA QUALIDADE APLICADAS  
NOS SERVIÇOS HOSPITALARES  
UM ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ**

**SÃO PAULO**

**2014**

**AS FERRAMENTAS DA QUALIDADE APLICADAS  
NOS SERVIÇOS HOSPITALARES  
UM ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado como exigência para  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração de Empresas,  
Faculdades Sumaré

**PROFESSORA ALINE VILLELA DE MELLO MOTTA**

**SÃO PAULO  
2014**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos aos nossos amigos e colegas de sala, a nosso orientador professor, por nos guiar da melhor forma possível para realização deste trabalho.

Ao professor Aline Villela de Mello Motta, pela paciência e pelo auxílio prestado na elaboração deste estudo.

Em especial aos nossos parentes que incentivaram e compreenderam a nossa ausência em determinados momentos para a conclusão deste trabalho.

A todos os professores que contribuíram de alguma forma na elaboração deste trabalho.

E a todos que contribuíram para realização desta pesquisa.

**MUITO OBRIGADO!**

## RESUMO

Nas últimas décadas, um grande número de empresas conscientizou-se da necessidade da melhoria contínua. Isto se deve ao fato dos consumidores elegerem cada vez mais produtos e serviços de alta qualidade. A implantação de programas de qualidades em hospitais proporciona maior segurança operacional e aumenta a eficiência em sua gestão, tornando a busca pela excelência, uma ação contínua na prestação de seus serviços, sendo a acreditação um fator que distingue as organizações de saúde que são bem sucedidas em seus resultados e avaliações. O presente trabalho de conclusão de curso procura demonstrar informações e aspectos diversos sobre a qualidade nestas organizações de saúde, mais especificamente sobre a utilização de ferramentas e métodos de qualidade no Hospital Alemão Oswaldo Cruz, apresentando uma empresa certificada que atua no setor de prestação de serviços, promovendo a saúde.

Palavras-chave: Qualidade, Ferramentas, Hospital

## **ABSTRACT**

In the last few decades, a great number of companies began to pay attention on necessity of continuous improvement. This because the consumers choose each time more high quality products and services. The implantation of qualities' programs in hospitals provides superior operational security and increases the efficiency in them management, becoming the search for the excellence a continuum action in the installment of hospital's medical services, being the accreditation a factor that distinguishes the successfully health's organizations in them evaluations and results. The present paper looks for demonstrate informations and diverse aspects on the quality in these organizations, more specifically on the use of quality's tools and methods in the Hospital Alemão Oswaldo Cruz, presenting a certified company who acts in services' rendering sector, promoting health.

Keywords: Quality, Tools, Hospital

## SUMÁRIO

Introdução.....	8
Justificativa.....	9
Objetivo.....	9
Problema.....	9
Hipótese.....	10
Metodologia.....	10
Conceitos de qualidade.....	11
A qualidade nos serviços da saúde.....	14
As principais ferramentas da qualidade no processo de implantação.....	15
Programa 5 S .....	16
O ciclo PDCA como ferramenta da qualidade .....	18
Ferramentas de qualidade: 5w1h .....	21
Referências Bibliográficas.....	21

## INTRODUÇÃO

A qualidade se tornou um conceito fundamental para as empresas, sua presença é sinônimo de serviços bem prestados e respeito aos consumidores. Ao longo do tempo, as organizações foram percebendo as vantagens da qualidade em seus departamentos, hoje é quase impossível pensar em empresas que não se interessam em oferecer qualidade aos seus clientes, sempre visando excelência na qualidade de seus serviços.

No âmbito hospitalar, a qualidade é considerada fator indispensável para a realização de um trabalho e para garantir que todas as etapas de um tratamento médico ocorram da maneira mais apropriada e correta aos pacientes usuários destas organizações.

“Toda a Organização Prestadora de Serviços de Saúde, dada a sua missão essencial a favor do ser humano, deve preocupar-se com a permanente melhoria, de tal forma que consiga uma integração harmônica das áreas médica, tecnológica, administrativa, econômica, assistencial e, se for o caso, das áreas docentes e de pesquisa”.

(ONA 2001)

As aplicações dos programas de qualidade nestas instituições deram origem às certificações ISO (Organização Internacional para Padronização em inglês: International Organization for Standardization), que incorporam rigorosos parâmetros de avaliação da performance organizacional e vinculam, de acordo com a classificação da organização avaliada, a possibilidade de auferir maior volume de recursos e expansão de mercado.

A qualidade nestas instituições tem como objetivo, melhorar a eficiência dos serviços hospitalares prestados e eliminar qualquer possibilidade de falha, pois,



qualquer erro cometido neste âmbito resultaria em grandes problemas. A qualidade passou a ser vista como item fundamental dentro destas organizações e também como um elemento de auxílio na prestação de serviços, sendo avaliadas e vistoriadas através de entidades especializadas que seguem a risca as normas de Acreditação da área de Saúde.

## **JUSTIFICATIVA**

A qualidade nas organizações hospitalares é um diferencial competitivo. As ferramentas da qualidade aplicadas em serviços hospitalares são específicas, sendo conhecidas através do termo acreditação e representam um dos pilares para o processo de implantação da qualidade nesta área

## **OBJETIVO**

O objetivo deste trabalho é descrever as principais ferramentas da qualidade que são aplicadas na área hospitalar.

Apresentar uma empresa certificada, ressaltando as ferramentas aplicadas na certificação e os resultados obtidos no processo de implantação.

## **PROBLEMA**

Severino (2002) define problema da seguinte forma: “o problema levanta uma dúvida, coloca um obstáculo que precisa ser superado; opta-se, então, por uma das alternativas, na busca de uma evidencia que esta faltando”.

A utilização das ferramentas de qualidade num processo de gestão hospitalar auxiliam estas organizações a alcançarem e garantirem a excelência da qualidade nos serviços hospitalares?

As ferramentas de qualidade podem apontar e solucionar problemas existentes de qualidade nos hospitais? Os resultados proporcionados seriam positivos?

## **HIPÓTESE**

Segundo SEVERINO (2002, p. 161) “Colocando o problema, em toda sua amplitude, o autor deve enunciar suas hipóteses: a tese propriamente dita, ou hipótese geral, é a idéia central que o trabalho se propõe demonstrar. Hipótese é o que se pretende demonstrar e não o que já se tem demonstrado evidente, desde o ponto de partida.”

Ferramentas de qualidade auxiliam e colaboram na busca continua pela qualidade, revendo e corrigindo possíveis falhas existentes durante o processo.

Estas ferramentas apontam possíveis problemas e os resultados são na maioria dos casos positivos quanto à solução deles.

## **METODOLOGIA**

O procedimento adotado será a utilização do método de pesquisa bibliográfica, baseada nos livros que tratam e abordam sobre o tema de excelência em qualidade, e a aplicação de um estudo de caso sobre as ferramentas da qualidade utilizadas no processo de qualidade do hospital alemão Oswaldo Cruz..

O estudo de caso será composto de questionários e entrevistas com os gestores de atendimento e internação, sobre a eficiência e eficácia das ferramentas de qualidades na organização, além dos próprios pacientes que utilizam dos serviços prestados no hospital alemão Oswaldo Cruz, esta pesquisa com os pacientes terá como

o objetivo de avaliar a qualidade dos serviços dessa instituição comparando com as teorias de qualidades.

## **Conceitos de Qualidade**

A qualidade deve fazer parte do processo de planejamento estratégico das empresas. Conforme TEBOUL (1997, pág. 160) a “dinâmica da qualidade deve desenvolver-se em cada processo, estender-se dentro do sistema da empresa e ampliar-se, englobando ou se aliando a outras missões: prazos, custos e flexibilidade.”

Qualidade pode ser definida de várias formas. Entre algumas formas de se definir qualidade podemos destacar: Qualidade segundo Juran “é ausência de deficiências” (1990, p.12). Estas levam à insatisfação e que leva os clientes a reclamarem. "Satisfação com o produto e insatisfação com o produto não são opostos." (1990, p.12); Uma definição formal sobre qualidade de acordo com a ISO (Organização Internacional para Padronização em inglês: International Organization for Standardization): “Qualidade é a totalidade das características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas” (NBR ISO 8402 apud RAPCHAN, 2001).

Podemos citar ainda alguns outros autores, e suas respectivas definições de qualidade:

A qualidade, segundo Slack et al. (1998 p.113), está relacionada à capacidade de se fazer “produtos ou proporcionar serviços livres de erros, que correspondam precisamente a suas especificações”.

A qualidade é geralmente medida pela conformidade, ou seja, pela relação entre produtos livres de erros e o total de produtos fabricados (DAVIS, AQILANO, CHASE, 2001 p.130).

Philip Crosby (1994 p.31) afirma que qualidade é a conformidade com os requisitos. Assim quem se refere a qualidade de vida, por exemplo, precisa definir esta “vida” em termos específicos, como rendimentos adequados, saúde, controle de poluição ou outros itens que possam ser mensuráveis.

Para Deming, (1997 p.112) em muitos casos, vai-se até bem mais além, pretende-se superar as necessidades do consumidor, atendendo expectativas que nem se quer haviam sido formuladas.

Segundo Paladini “Qualidade é muito mais de que algumas estratégias ou técnicas estatísticas. É, antes, uma questão de decisão, que se reflete em políticas de funcionamento da organização.” (1997, p.16)

Feigenbaum (1994 p.8) coloca que qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário. A qualidade é, portanto, uma maneira de se gerenciar os negócios da empresa e só pode ser alcançada com a participação de todos na empresa.

Porém, mais importante do que as definições é o real entendimento do seu significado.

Segundo Maranhão (2001, p.1-5) a qualidade é descrita como: Conformidade comprovadamente está de acordo com as especificações, quando o valor pago por ele é compensador em relação ao seu benefício, quando é adequado ao uso, ou seja, faz o mínimo que espera-se dele, pela atratividade do produto no mercado e as atividades focadas em atingir a satisfação dos clientes.

De acordo com Valls&Vergueiro (1998 p. 52) distinguem a qualidade por si mesma, em nível de excelência, ligada ao aprimoramento de serviços e a gestão da qualidade, como estrutura gerencial, que visa o estabelecimento de uma nova cultura organizacional.

A qualidade deve estar voltada sempre na satisfação do cliente. Segundo Garvin citado por (2002, COLTRO, 2003, p 16), esta abordagem baseia-se em cinco conceitos básicos, que são:

- Qualidade é definida do ponto de vista do cliente;
- Qualidade é relacionada com lucratividade em ambos os lados: do mercado e de custos;
- Qualidade é visualizada como uma arma competitiva;
- Qualidade é construída desde o processo de planejamento estratégico;
- Qualidade requer um compromisso que abranja todos os membros da organização. Portanto, o atendimento às especificações passou a ter ênfase menor, tornando-se apenas prioritário após cuidadosa identificação das necessidades dos usuários. Subjacente a este raciocínio, também se encontra a expectativa de que o cliente venha a se tornar mais leal à marca e ao produto. Esta noção a respeito da gestão pela qualidade total é bastante próxima e sensível às necessidades dos consumidores, ao movimento da concorrência e, por conseqüência, tendo uma ótica de melhoria contínua, uma vez que nem os consumidores deixam de ter mudanças em suas necessidades, nem os concorrentes estão parados sem reagir às variações do mercado e dos seus agentes. Portanto, as empresas, além de bem satisfazerem os seus consumidores, devem também ser melhores que os seus concorrentes diretos, sob pena de terem a sua performance mercadológica piorada.

O foco da qualidade deve ser vista de acordo com a área que é empregada. Slack et al. (1998, p.59) deixam claro esta opinião quando afirmam:

“... Por exemplo, no hospital, a qualidade pode significar assegurar que os pacientes obtenham o tratamento mais apropriado, seja adequadamente medicados, bem informados sobre o que esta acontecendo e, também, que sejam consultados se houver formas alternativas de tratamento. também incluiria coisas como assegurar a limpeza e higiene hospitalar e que funcionários fossem bem informados e corteses em relação aos pacientes...”.

A busca pela qualidade está levando as organizações a incorporarem os conceitos de qualidade. Para desenvolver a qualidade, é necessário desenvolver recursos humanos qualificados, incrementar tecnologia e estrutura física adequadas, e atender satisfatoriamente o cliente. O propósito da atuação do trabalhador deve ser considerado quanto à qualidade e à eficácia dos serviços prestados aos usuários, intervindo na realidade, com qualidade e resolutividade na prestação dos serviços, segundo Lazzarotto (2001 p.144).

### **A Qualidade em Serviços de Saúde**

O movimento da Qualidade em Saúde começou a ganhar espaço bem depois da qualidade na área industrial, e inicialmente era muito questionável se os conceitos e ferramentas poderiam ser aplicados também na área de saúde.

Mirshawka (1994) define bem que na área da saúde a qualidade é vista de outra forma, totalmente diferente da qual é aplicada em fabricas em seu livro Hospital: Fui Bem Atendido - A vez do Brasil:

“deve-se expurgar a idéia de que a qualidade de uma fábrica pode ser comparada qualidade de serviço de um hospital. A imitação do que está sendo feito na indústria é a pior maneira de iniciar um programa de qualidade em uma Organização de Saúde. Os procedimentos industriais para o controle de qualidade estão sendo exaustivamente estudados para constituir um bom modelo para medir a adequação à medicina

Mirshawka (1994

p.232)

Berwick et al (1995) em “Melhorando a Qualidade dos Serviços Médicos, Hospitalares e de Saúde” relata que as dez lições fundamentais para a melhoria da qualidade em saúde são:

1. As ferramentas de melhoria da qualidade podem funcionar nos serviços de saúde;

2. As equipes inter-funcionais são valiosas na melhoria dos processos do serviço de saúde;
3. Dados úteis para melhoria da qualidade abundam nos serviços de saúde;
4. Métodos de melhoria da qualidade são divertidos de usar "Alegria no trabalho" (Deming);
5. Custos da má qualidade são elevados e economias estão ao alcance;
6. Envolver os médicos é difícil;
7. Necessidades de treinamento surgem logo;
8. Os processos não-clínicos chamam a atenção inicial;
9. Organizações de saúde podem necessitar de uma definição mais ampla de qualidade;
10. Nos serviços de saúde, como na indústria, o destino da melhoria da qualidade está, acima de tudo, nas mãos dos líderes.

A qualidade em serviços de saúde visa, segundo MOTA (1996), busca garantir vantagens competitivas às organizações desta área, servindo de fator de diferenciação entre os mesmos. Como resultado, tem-se o aumento da qualidade do serviço prestado, da redução de custos em função de melhorias no processo e da maior ênfase do cliente em relação ao serviço fornecido.

Segundo Klück et al (2002, p. 28) "A sociedade está cada vez mais exigindo a qualidade dos serviços prestados [...] Para atender esta exigência, torna-se fundamental a criação de normas e mecanismos de avaliação e controle da qualidade assistencial".

### **As principais ferramentas da qualidade no processo de implantação**

As ferramentas da qualidade devem ser usadas para controlar a variabilidade, que é a quantidade de diferença em relação a um padrão, sendo que a finalidade das ferramentas é eliminar ou reduzir a variação em produto e serviço (WILLIAMS, 1995).

Os principais objetivos da aplicação das ferramentas da qualidade em um processo de implantação são:

- A - Facilitar a visualização e entendimento dos problemas;
- B - Sintetizar o conhecimento e as conclusões;
- C - Desenvolver a criatividade;
- D - Permitir o conhecimento do processo;
- E - Fornecer elementos para o monitoramento dos processos.

### **Programa 5S**

De acordo com CHAIA (2005) o programa 5S tem este nome por tratar-se de um sistema de cinco conceitos básicos e simples, porém essenciais e que fazem a diferença no sistema da qualidade. Esta ferramenta da qualidade, visando a organização e limpeza, é aplicada em qualquer tipo de serviço, e nos serviços hospitalares é imprescindível. Os principais focos desta ferramenta são:

#### **SEIRI – Liberação de área, organização.**

Seiri é uma técnica empregada para identificar e eliminar objetos e informações dispensáveis, existentes no local de trabalho.

Segundo SILVA (1994, p. 29), os benefícios encontrados após a aplicação do SEIRI são “Ter somente o necessário e na quantidade certa”



## **SEITON – Arrumação e ordem.**

O objetivo dessa etapa é organizar os itens absolutamente necessários, identificar e colocar tudo em ordem, dispondo sistematicamente objetos e dados, para que seja fácil localizá-los.

Segundo OSADA (1992, p. 71), “Um lugar para cada coisa e cada coisa no seu lugar” é a frase que evidencia na literatura o senso de arrumação, o SEITON. Significa ter os itens dispostos de maneira funcional, na quantidade certa, na hora e lugar certo. “... arrumar significa guardar, tendo em mente a eficiência, a qualidade e a segurança, ou seja, procurar a forma ideal de se guardar as coisas”. Sistematizando-se a disposição dos itens proporciona-se uma visualização mais fácil dos mesmos, promovendo um trabalho mais produtivo pela redução de esforços.

## **SHITSUKE – Disciplina ou autodisciplina.**

Significa padronização, mas alguns traduzem também como higiene e que, na verdade quer dizer manter o padrão de organização, arrumação e limpeza conseguidas nas fases anteriores.

Segundo SILVA (1994, p. 37), O senso de autodisciplina, SHITSUKE, é, “ter os empregados comprometidos com o cumprimento rigoroso dos padrões éticos, morais e técnicos e com a melhoria contínua a nível pessoal e organizacional”. A busca do autodesenvolvimento, consolidando as melhorias alcançadas, requer constante aperfeiçoamento, compartilhando visão e valores, reconhecendo esforços. Portanto trabalhar em equipe, cumprindo padrões e procedimentos éticos, morais e técnicos, constitui-se na própria educação do ser humano, necessária para a autodisciplina. Isto tudo é resultante de muita persistência na educação e treinamento, levando-se em conta a complexidade dos valores do ser humano.

## **SEIKETSU – Padronização, asseio, saúde.**

Nessa etapa, deve ser elaboradas normas para detalhar as atividades do 5s que serão executadas no dia-a-dia e as responsabilidades de cada um.

Entre as atividades desenvolvidas nesse senso, tem-se, conforme SILVA (1994, p. 38), a implantação de “controle visual”, a elaboração de rotinas, a integração de equipes de trabalho, técnicas de relaxamento, entre outras. Esse senso enfatiza o “controle visual” que pode ser realizado através de metodologias simples de controle como um sistema de sinalização, com a exploração das cores, o que torna mais ágil a procura, reduzindo o tamanho de letreiros.

## **SEISO - Limpeza**

Nesta etapa devemos limpar a área de trabalho e também investigar as rotinas que geram sujeira, tentando modificá-las.

BADKE (2004) diz que "limpar sempre e eliminar as causas da sujeira", afirma que "a informação é um bem evolutivo que a todo o momento é agregado ao patrimônio da empresa".

OSADA (1992, p. 134), “em muitas empresas, o lema é zero sujeira”. Esta frase pode considerar-se como idéia-chave da terceira fase: SEISO, o senso da limpeza. Os termos corretos e adequados para esta fase poderiam ser inspeção, detecção e correção, pois limpeza tem a conotação de retirada da sujeira.

## **O ciclo PDCA como Ferramenta da Qualidade**

método PDCA muitas vezes é utilizado pelas organizações para gerenciar os seus processos internos para que assim a organização possa garantir o alcance de metas estabelecidas, tomando as informações como fator de facilitar nas decisões.

Werkema (1995), diz que o Ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização.

Segundo RITZMAN e KRAJEWSKI (2003) o ciclo PDCA é implementado em quatro etapas:

- Planejar. A equipe seleciona um processo (por exemplo, atividade, método, máquina ou política) que precisa de melhoria. Ela passa, então, a documentá-lo normalmente, analisando dados, a estabelecer metas qualitativas para a melhoria e a discutir varias maneiras para cumprir suas metas. Após avaliar os custos e benefícios das alternativas, a equipe desenvolve um plano com parâmetros quantificáveis para melhoria. De acordo com Werkema (1995) esta etapa consiste em estabelecer as metas e o método para alcançar as metas propostas
- Executar. A equipe implementa o plano e controla o progresso. São colhidos dados continuamente para medir as melhorias no processo. Quaisquer mudanças no processo são documentadas, e são feitas revisões adicionais quando necessário.
- Controlar. A equipe analisa os dados colhidos durante o passo executar, a fim de constatar com que precisão os resultados correspondem às metas estabelecidas no passo planejar. Se existirem grandes imperfeições, a equipe talvez tenha de reavaliar o plano ou interromper o projeto. Nesta etapa, Werkema (1995) menciona a necessidade de comparar o resultado alcançado com a meta planejada, a partir dos dados coletados na etapa anterior.
- Ação. Se os resultados forem positivos, a equipe documentara o processo revisado, a fim de torná-lo um procedimento padronizado para que todos possam utilizá-lo. A equipe poderá, então, instruir outros funcionários na utilização do processo revisado.

Esta etapa é denominada por Werkema (1995) como Atuação Corretiva, a qual consiste em atuar no processo em função dos resultados obtidos. A autora acrescenta que existem duas formas de atuação possíveis:

1. Adotar como padrão o plano proposto, caso a meta tenha sido alcançada.
2. Agir sobre as causas do não-atingimento da meta, caso o plano não tenha sido efetivo.

A figura 1 ilustra as quatro fases do ciclo PDCA.

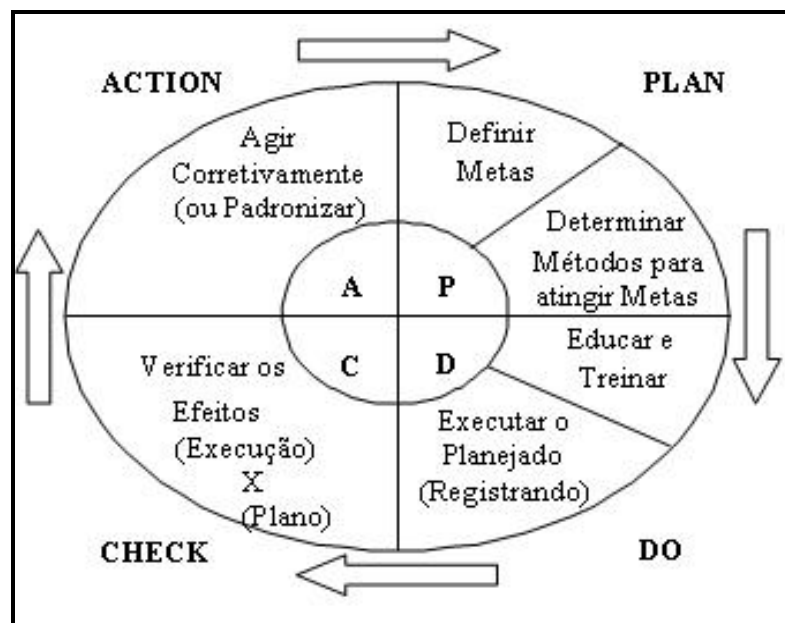


Figura: 1 Método PDCA de gerenciamento de processos.

Fonte: CAMPOS (1992 p.30).

## Ferramentas de Qualidade 5W e 1H

De acordo com (ROSSATO) 1996, a ferramenta 5W1H é um documento de forma organizada que identifica as ações e as responsabilidades de quem irá executar, através de um questionamento, capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implementadas.

Para Oliveira (1995: 113) "5W 1H deve ser estruturado para permitir uma rápida identificação dos elementos necessários à implantação do projeto". Os elementos podem ser descritos como:

WHAT - O que será feito (etapas);

HOW - Como deverá ser realizado cada tarefa/etapa (método);

WHY - Por que deve ser executada a tarefa (justificativa);

WHERE - Onde cada etapa será executada (local);

WHEN - Quando cada uma das tarefas deverá ser executada (tempo);

WHO - Quem realizará as tarefas (responsabilidade).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASCENSÃO, Luiz Carlos M. de. **Organização, sistemas e métodos**: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2001

BADKE, T. **5S aplicados à gestão de documentos**. 2004. Disponível em: Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n. 22, 2º sem. 2006 88  
<http://www.todeska.hpg.com.br>. Acesso em: 20 de junho. 2008.

BRASSARD, Michael. **Qualidade**: ferramentas para uma melhoria contínua. Tradução proqual consultoria e assessoria empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

BERWICK, D.M.; GODFREY, A.B.; ROESSNER, J. **Melhorando a Qualidade dos Serviços Médicos, Hospitalares e da Saúde**. São Paulo: Makron Books. 1995.

CAMPOS, V. F. **Qualidade Total**. Padronização de Empresas. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni. 1992