



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**FLAVIANO DA SILVA**

**QUALIDADE NOS SERVIÇOS DE SAÚDE: uma análise sobre a qualidade no  
atendimento do Hospital Regional de Itabaiana-PB.**

JOÃO PESSOA  
2021

**FLAVIANO DA SILVA**

**QUALIDADE NOS SERVIÇOS DE SAÚDE: uma análise sobre a qualidade no atendimento do Hospital Regional de Itabaiana-PB.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) I - Gestão Pública da Saúde, semestre 2015.2.

Orientador: Profa. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos

JOÃO PESSOA  
2021

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S586q Silva, Flaviano da.  
Qualidade nos serviços de saúde [manuscrito] : uma análise sobre a qualidade no Hospital Regional de Itabaiana-PB / Flaviano da Silva. - 2019.  
53 p.  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância , 2019.  
"Orientação : Profa. Dra. Jacqueline Echeverria Barrancos , Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância."  
1. Gestão em saúde. 2. Qualidade na saúde pública. 3. Hospital Regional de Itabaiana. I. Título  
21. ed. CDD 362.1

**FLAVIANO DA SILVA**

**QUALIDADE NOS SERVIÇOS DE SAÚDE: uma análise sobre a qualidade no atendimento do Hospital Regional de Itabaiana-PB.**

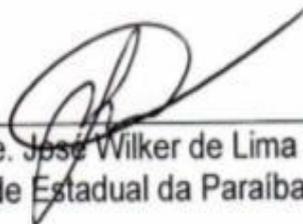
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) I - Gestão Pública da Saúde, semestre 2015.2.

Aprovada em: 04/09/2019.

BANCA EXAMINADORA



\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Jacqueline Echeverria Barrancos (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



\_\_\_\_\_  
Prof. Me. José Wilker de Lima Silva  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Manuela Eugênio Maia  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A minha esposa, pela dedicação, companheirismo e amizade, DEDICO.

## **AGRADECIMENTOS**

À Waleska Silveira Lira, primeira coordenadora do curso de Administração Pública, por seu empenho.

À professora Jacqueline Echeverría Barrancos coordenadora do curso de Administração Pública, por seu empenho.

À professora Ana Lúcia Carvalho de Souza pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela paciência.

A minha mãe, Luiza Maria da Silva e ao meu pai Genival Antonio da Silva, a minha avó (in memoriam), aos meus tios Paulo Antonio e Josenir Antonio, as minhas tias Antonia e Maria, pela força inconsciente mesmo ausente.

A minha esposa, Gerlânia Gomes da Silva, pela força e inspiração, sentia sua presença ao meu lado, dando-me força durante todo o curso.

A todos os professores do Curso de Graduação em Administração Pública UEPB, que contribuíram ao longo de oito semestres, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento desta pesquisa.

A todos os tutores, especialmente Anne Silveira e Josemberg e funcionários da UEPB, especialmente Joyce Siqueira, pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

Aos meus irmãos, Genival Antonio da Silva Filho e Maria Aparecida da Silva por acreditarem em mim.

Aos meus amigos e irmãos de coração: Anaildes Araújo, Odinéia Monteiro, Antonio José e Ivanildo André pelos momentos de amizade e apoio.

## RESUMO

Ao dirigirmos nosso olhar (empírico) sobre a administração pública quase sempre concluímos que é mal gerida. Nesse sentido, os serviços públicos carecem de melhorias para que possa entregar excelência em serviços aos seus usuários. Em contrapartida acredita-se que a gestão pública está melhorando cada vez mais, por isso, esse estudo tem como propósito avaliar a qualidade nos serviços de saúde pública. Assim sendo, buscou-se avaliar o processo de atendimento de um hospital estadual no Estado da Paraíba. Para alcançar o objetivo proposto buscou-se saber, mediante a aplicação de um questionário com os pacientes, como acontece o processo de atendimento do hospital em relação ao tempo de atendimento, ao ambiente e humanização dos funcionários. Os resultados alcançados foram: sobre o tempo de atendimento conclui-se que os clientes não passam muito tempo na fila de espera para fazer a ficha de primeiro atendimento e que a recepção genericamente atende com qualidade. Da mesma forma encontrou-se como resultado que os funcionários atendem imediatamente os pacientes quando solicitados. Em relação ao ambiente pode-se concluir que tem qualidade, porque as instalações físicas são limpas e agradáveis e outros aspectos tangíveis do ambiente com a água de beber ea comida são de boa qualidade e as limpezas das salas e dos banheiros são feitos com frequência. Por outro lado não são fornecidos sabonetes e os lençóis não mantidos sempre limpos. Quanto a humanização do atendimento pode-se concluir que o nível é bastante alto, significa que os funcionários são solidários, gentis, demonstram interesse em ajudar e pelo bem estar dos pacientes e que os pacientes sentem-se seguros na relação com os colaboradores. Assim pode-se concluir que o objetivo proposto foi alcançado, afirmando que o nível de qualidade do hospital regional é elevado e que os serviços são entregues com qualidade.

Palavras-chave: Gestão. Qualidade. Serviços.

## ABSTRACT

By directing our gaze (empirical) on the government almost always we conclude that it is poorly managed. In this sense, public services need to be improved so that it can deliver excellence in service to its users. On the other hand it is believed that public management is getting better, so this study aims to assess the quality of public health services. Therefore, we sought to assess the process of care of a state hospital in the state of Paraíba. To achieve the proposed objective sought to know, by applying a questionnaire with patients, as the hospital care process in relation to the service time, the environment and humanization of employees. The results were: on the service time is concluded that customers do not spend much time in the queue to the plug first service and the reception generally meets with quality. Similarly it was found as a result that employees immediately meet the patients request. Regarding the environment can be concluded that have quality, because the physical facilities are clean and pleasant, and other tangible aspects of the environment with drinking water and food are of good quality and cleaning of rooms and bathrooms are made frequently . On the other hand soaps are not provided and the sheets were not always kept clean. The humanization of care can be concluded that the level is quite high, it means that the staff are supportive, gentle, show interest in helping and well being of patients and that patients feel safe in the relationship with employees. Thus it can be concluded that the proposed objective was achieved, stating that the quality level of the regional hospital is high and that services are delivered with quality.

Keywords: Management. Quality. Services.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 OBJETIVOS .....	10
1.1.1 OBJETIVO GERAL .....	10
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>11</b>
2.1 FUNDAMENTOS SOBRE A QUALIDADE .....	11
2.1.1 ORIGEM E HISTÓRICO .....	12
2.1.2 CONCEITO E IMPORTÂNCIA .....	14
2.1.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	15
2.1.4 GURUS .....	19
2.2 O QUE SABER PARA PRESTAR UM FANTÁSTICO ATENDIMENTO.....	27
2.2.1 CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO DO MOMENTO DA VERDADE .....	27
2.2.2 EQUAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE .....	31
2.2.3 MANDAMENTOS DO ENCANTAMENTO DO CLIENTE .....	32
2.2.4 OS SETE PECADOS DO ATENDIMENTO AO CLIENTE .....	33
2.3 COMO PRESTAR UM FANTÁSTICO ATENDIMENTO .....	34
2.3.1 ATITUDES E COMPORTAMENTOS DO ATENDIMENTO .....	35
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>37</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>39</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>50</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Gerir significa tomar decisões, contudo a partir de virtudes como aptidão, habilidade e competência. (PALADINE, 2009). Quando se afirma que a administração pública é mal gerida pode significar que as pessoas que a compõe não têm aptidão, habilidade e competência para tomar decisões. Nesse sentido, fica fácil entender o motivo pelo qual as pessoas afirmam que os serviços públicos não são de qualidade. Em contrapartida, acredita-se que a qualidade nos serviços públicos está melhorando cada vez mais. Isso pode ser comprovado no presente estudo feito em uma instituição de saúde pública. Esse resultado positivo é relevante porque cada vez que o nível de serviço é elevado, isto é, seja entregue com mais excelência significa que a vida das pessoas se tornará melhor. Esses impactos positivos também alcançarão a vida dos clientes internos da organização.

Outro motivo pelo qual as pessoas afirmam que os serviços não são de qualidade, inclusive o serviço público, é explicável pelo fato de o conceito de qualidade ter se tornado muito popular. “Trata-se de um termo de domínio público, perfeitamente incluído no senso comum das pessoas”. (PALADINE, 2009 p. 11).

Esse estudo trará o conceito de qualidade tanto do ponto de vista popular (senso comum) quanto da visão organizacional (ponto de vista técnico). O mesmo ocorre com o conceito de gestão que também não é tão incomum no dia a dia das pessoas.

Contudo, para se entender bem o conceito de qualidade foi apresentado nesse estudo um breve histórico da qualidade, como também de seus principais teóricos (do ponto de vista técnico). Antes, foi apresentado as vantagens e desvantagens de se trabalhar com a qualidade, ou seja, a partir da implementação de um sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

Em seguida o presente estudo tratará apenas, na pesquisa bibliográfica, de como as organizações devem agir no encontro com o cliente. Como prestar um atendimento que encante o cliente? Ou como superar as expectativas do cliente e não apenas satisfazê-lo entregando o básico. E, evidentemente, como evitar erros que não podem de forma nenhuma acontecer, ou, pelo menos, se repetir.

Por fim chegar-se-á aos resultados do estudo que aponta que a instituição pública pesquisada apresenta mais características de gestão da qualidade em serviços do que a ausência dela.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar a qualidade do processo de atendimento aos usuários do Hospital Regional de Itabaiana.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Observar o tempo de atendimento.
- ✓ Verificar se as instalações são limpas e agradáveis.
- ✓ Observar o nível de humanização no processo de atendimento.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Foco no cliente, em vez de foco no mercado; relação de proximidade com a comunidade e oferta de serviços e produtos gerenciados pela qualidade são características das organizações do futuro, entenda-se organizações do futuro como organizações que se manterão diante das mudanças impostas pelas pessoas e as que surgirão nesse ambiente de gestão pela e para qualidade.

Esse ambiente de mudança voltado pela qualidade exigirá das organizações uma equipe composta por membros com formação multidisciplinar, trabalhando continuamente perseguindo um objetivo comum.

As organizações de saúde possuem equipe com formação multidisciplinar, a saber: médico, assistente social, psicólogo, fisioterapeuta, enfermeiros etc; contudo a saúde pública no Brasil se mostra ineficiente. Esse estudo tem como objetivo analisar e medir a eficiência do atendimento clínico e administrativo do Hospital Regional de Itabaiana e servir como parâmetro para melhoria da qualidade do processo de atendimento da própria instituição e de outras “empresas” de saúde. Além de oferecer a comunidade acadêmica, especialmente a de Administração Pública, ferramentas para enriquecer o estudo teórico e sua prática da qualidade na Gestão da Qualidade nos Serviços de Saúde. Ao mesmo tempo aproximar a comunidade de serviços de saúde de qualidade.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A moderna gestão da qualidade está volta para a satisfação do cliente. Atender às suas necessidades envolve QUALIDADE, precisamente, gestão com e para qualidade. Essa abordagem abrange todos os setores da economia: setor privado e setor público. Este trabalho apresenta conceitos genéricos sobre a gestão da qualidade, mas seu foco é o setor público. Este estudo analisa a gestão da qualidade no setor de saúde cuja unidade caso é o Hospital Regional de Itabaiana no estado da Paraíba.

### 2.1 FUNDAMENTAÇÃO SOBRE A QUALIDADE

Os termos qualidade e gestão estão estritamente relacionados. Não se pode falar em qualidade sem falar de gestão. Concomitantemente esses termos fazem parte da vida de todos. A maioria das pessoas fala de qualidade e lidam com gestão todos os dias. Por exemplo: se alguém for perguntado sobre o atendimento do banco qual é cliente certamente saberá responder se o atendimento é ou não de qualidade; da mesma forma se alguém for indagado sobre a qualidade dos serviços de um restaurante saberá responder se a comida é ou não de qualidade. Seja quando reclamamos do serviço de transporte em nossa cidade, seja quando reclamamos dos serviços de saúde do país, estamos analisando a qualidade dos serviços prestados – pelos prestadores – e dos serviços recebidos – pelos tomadores dos serviços.

O verbete gestão também não é novidade no dia a dia das pessoas. Quem nunca se questionou sobre gastar mais do que o que deveria em um mês; há também quem após pagar todas as despesas consegue poupar dinheiro. Isso acontece com pessoas que não sabem fazer muito bem a gestão do seu dinheiro e com pessoas que sabem fazer a gestão do próprio dinheiro, respectivamente. Aqui foram apresentadas duas formas de gerir e planejar as finanças pessoais.

Mas afinal o que é gestão? “A palavra gestão se aplica ao modo como cuidamos de nossos bens, de nosso dinheiro, de nosso tempo, de nossa rotina, mas também se refere a como as empresas gerenciam seus negócios”. (LÉLIS, 2012 p. 3).

Juntando as duas palavras: gestão e qualidade, temos o que é muito comum se ouvir falar nas organizações privadas e até mesmo públicas: gestão da qualidade. O que seria? Caso siga-se a definição de gestão supracitada, pose-se dizer que

gestão da qualidade é a forma como as empresas fazem para cuidar da qualidade de seus produtos, ou seja, bens e serviços.

### 2.1.1 ORIGEM E HISTÓRICO

Atualmente, a maioria das organizações fala sobre gestão da qualidade, mas não foi sempre assim. Há algumas décadas, especialmente antes da Segunda Grande Guerra, antes da evolução da Grande Rede e da globalização esse tipo de gestão era desconhecido e/ou não praticado por muitas empresas, principalmente no Brasil. (LÉLIS, 2012).

Pode-se afirmar que no Brasil essa não preocupação brasileira ocorria, principalmente, por dois motivos: primeiro, o mercado brasileiro não apresentava concorrência sendo menos competitivo do que o mercado europeu, por exemplo; segundo, o mercado brasileiro ainda não conhecia uma abertura comercial significativa, o que viria a ocorrer no início da década de 1990.

De acordo com Custódio (2015 p. 3), a história da qualidade pode ser dividida em duas fases, senão vejamos:

**Fase 1 – Pré-industrialização:** nessa fase predominava a especialização, os artesãos fabricavam seus produtos sob medida, geralmente acompanhados de perto pelo cliente, e mesmo assim os padrões de medição não eram precisos o suficiente para replicar com sucesso os atributos de determinado produto. A função de inspeção era atribuída ao artesão mestre, que atuava praticamente em todas as etapas do processo. Podemos citar como exemplo a fabricação de calçados. Quando um artesão fabricava um produto para um determinado cliente, nenhum outro cliente conseguiria um calçado com as mesmas características, pois o artesão não conseguiria reproduzi-lo. O foco do artesão era atender seu cliente com o produto, nas características combinadas e com assistência pós-vendas, sua visão de qualidade estava focada no produto e não nos processos...

**Fase 2- Pós-industrialização** ...Com a população mundial aumentando, fez necessária uma nova ordem na economia mundial, na qual a oferta de produtos pudesse aproximar-se da demanda existente. O mundo assistiu a um salto evolutivo muito grande com a invenção de máquinas a vapor, que permitiam a fabricação em escala de produtos padronizados e menor custo de produção e preço de venda. O artesão que atuava em todo o processo foi substituído por operários cujas atividades

eram específicas, não atuando no contexto geral da cadeia produtiva, tendo suas atividades divididas e estudadas<sup>1</sup> para o aumento da produtividade na indústria. A produção em escala foi uma das grandes contribuições da administração científica tendo como seu principal incentivador Frederick Winslow Taylor, um engenheiro americano que estudou o trabalho buscando a maior eficiência nas tarefas realizadas pelos operários<sup>2</sup>. Ele instituiu a operação de inspeção nas linhas de produção para a melhoria da qualidade nos processos e na produção, inclusive separando-as das atividades produtivas.

Em 1880, foi fundada a American Society of Mechanical Engineers (ASME) cujo objetivo era estabelecer padrões para engenheiros mecânicos e promover medidas de segurança em torno dos equipamentos. A fundação dessa sociedade foi de vital importância para o avanço na qualidade de produtos e processos, com o estabelecimento de padrões que são adotados mundialmente até hoje.

Em 1903, Henry Ford introduziu o modelo de linha de montagem na produção de automóveis, estabelecendo um novo patamar na qualidade dos produtos, em que a replicação já era possível e os ajustes eram feitos no protótipo, permitindo uma maior velocidade na produção com um baixo número de erros. A Ford investiu no conceito de intercambialidade das peças e, para isso, foi necessário desenvolver técnicas de metrologia, sistemas de medidas e especificações, garantindo que as tarefas seriam realizadas utilizando o mesmo padrão de medição e evitando desvios dimensionais demandariam ajustes.

...Por volta de 1924, Walter A. Shewhart contribuiu para a evolução da qualidade, trazendo os conceitos de estatísticas para as atividades produtivas, introduzindo as cartas de controle e o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Action) ferramenta específica para análise e solução de problemas.

Em 1930, um novo avanço foi alcançado com o desenvolvimento do sistema de medidas, do controle estatístico e das normas reguladoras dos processos, o que permitiu a inspeção por amostragem eliminando a necessidade de inspeção em 100% dos produtos fabricados, e possibilitando, com isso, a redução do custo da produção sem a perda da qualidade conquistada. Durante a Segunda Guerra Mundial esses conceitos foram amplamente divulgados utilizados na indústria bélica.

---

<sup>1</sup> Cf. Caso 1.

<sup>2</sup> Cf. Caso 2.

Na década de 1950, a abordagem sistêmica demonstrou que a qualidade era fator importante nos custos das empresas. <sup>3</sup>Juran publicou o *Planing and practices in quality control* em 1951 abordando o planejamento e os custos da qualidade. Nesse mesmo período, Armand Feigebaum<sup>4</sup> formulou o Total Quality Control (TQM), que influenciou a International Organization for Standardization (ISO) na área ISO 9000, e Philip B. Crosby<sup>5</sup> desenvolveu princípios que influenciaram o programa Defeito Zero, difundido em empresas e nas forças armadas americanas.

No Japão, esse período foi marcado pela reconstrução do país, que havia sido praticamente destruído pela guerra, e, em 1950, W. Edwards Deming<sup>6</sup> foi convidado pela Juse a proferir palestras acerca da qualidade. A história da qualidade no Japão também teve a participação de Juran<sup>7</sup>.

### 2.1.2 CONCEITO E IMPORTÂNCIA

De acordo com Carvalho e Paladini (2012) “qualidade é a habilidade de um conjunto de características de um produto, processo ou sistema em atender os requisitos dos clientes e de qualquer outra parte interessada”. (CARVALHO; PALADINE, 2012 *apud* CUSTODIO, 2015 p. 14).

Contudo, o conceito de qualidade nem sempre fez menção ao cliente, na verdade, qualidade em seu princípio histórico referia-se quase sempre a produtos e/ou processos. Com o passar do tempo e o desenvolvimento da gestão da qualidade concomitantemente à exigência do consumidor por produtos – bens e serviços – cada vez melhor passou-se a integrar às partes interessadas no processo de produção de bens e serviço, por exemplo: o cliente.

Veja-se a seguir alguns conceitos de qualidade dos principais especialistas em qualidade, senão vejamos:

- **Juran (1992, p. 9)** – “Qualidade é a ausência de deficiências”, ou seja, quanto menos defeitos, melhor a qualidade.
- **Feigenbaum (1994, p. 9)** – “Qualidade é a correção do problema e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing,

---

<sup>3</sup> Guru da qualidade

<sup>4</sup> Guru da qualidade

<sup>5</sup> Guru da qualidade

<sup>6</sup> Guru da qualidade

<sup>7</sup> Texto disponível em Custódio (2015 p. 3-6).

projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário”.

- **Crosby (1986, p. 31)** – “Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações”. As necessidades devem ser especificadas e a qualidade medida pelo grau de obediência a essas especificações, sem ocorrência de defeito.
- **Deming (1993, p. 56)** – “Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente”. Deming associa qualidade à impressão do cliente, portanto, ela não é estática. A dificuldade em definir qualidade está na renovação das necessidades futuras do usuário em características mensuráveis, de modo que o produto possa ser projetado e modificado para satisfazer o consumidor por um preço que ele consiga pagar.
- **Ishikawa (1993, p. 43)** – “Qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um bom produto, que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor”.
- **NBR ISO 9000:2000 (ABNT, 2005 p. 7)** – “A qualidade é um conjunto de características inerentes” (propriedades diferenciadoras) que satisfaz aos requisitos (necessidades ou expectativas que expressas, geralmente de forma implícita ou obrigatória).

### 2.1.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS

A globalização da economia e de mercados impõe às empresas uma atitude competitiva. Isso significa que quanto mais competitiva mais sustentável será a empresa e conseqüentemente atenderá cada vez mais às necessidades e expectativas dos clientes. Nisso consiste a gestão da qualidade: deixar o cliente satisfeito a fim de que ele volte a consumir seus produtos – bens e serviços.

Na busca por esse feito as empresas precisam ofertar produtos de e com qualidade aos seus consumidores. As empresas que conseguem oferecer bens e serviços de qualidade tem elevada vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Isso porque os clientes estão cada vez mais conscientes de seus direitos como consumidores e cada vez mais exigentes em relação a oferta dos melhores produtos.

A adoção de metodologias, como a gestão da qualidade que visa atingir objetivos de qualidade dentro das organizações, coloca a empresa em estado de melhoria contínua, dito doutra forma: a empresa adota uma atitude onde todos aprendem que nada está tão bom que não possa melhorar.

Sendo assim, a empresa aprende a fazer certo as coisas o que proporciona vantagem em qualidade; a fazer as coisas com rapidez o que proporciona vantagem em rapidez; a fazer as coisas em tempo proporcionando-lhe vantagem em confiabilidade; aprende a mudar o que faz adquirindo vantagem em flexibilidade e a fazer as coisas mais baratas proporcionando vantagem em custo (SLACK, 1999).<sup>8</sup>

Dentro do contexto de vantagem competitiva, sendo esta um diferencial que uma organização possui diante da concorrência, ter qualidade significa redução em custos uma vez que fazer as coisas certas da primeira vez evita o retrabalho. No mesmo sentido, rapidez pode ser entendida como redução de estoques mediante previsões certas e redução de riscos mediante a inibição da obsolescência. Já a relação do tempo com a confiabilidade é a disposição de estrutura adequada, por exemplo, instalações preparadas, peças disponíveis, pessoal bem treinado, processos operacionais bem definidos etc.

Vive-se em um mundo em mudanças constantes, por isso, a flexibilidade torna as organizações mais ágeis nas respostas a respeito das alterações nos ambientes interno e externo no qual estão inseridas as organizações. Empresas que se adaptam rapidamente as mudanças lidam melhor com o caos que lhes é imposto pelas crises econômicas e financeiras, por exemplo.

De acordo com o professor Vicente Falconi, o objetivo da eficiência e produtividade é “atender cada vez melhor e de uma maneira mais barata”<sup>9</sup>. Oferecer bens e serviços mais barato aos clientes significa vantagem competitiva em custo. Isso implica deixar o consumidor mais satisfeito uma vez que o paradigma – qualidade e preço baixo – está enraizado na mente dos mais diversos consumidores.

A redução de custos também está relacionada com a minimização e/ou eliminação do desperdício. De acordo com Silva, Tizzo e Ferreira:

Com a utilização dessa ferramenta ocorre um acentuado decréscimo de recursos desperdiçados, pois quanto mais cedo encontrar um defeito, menor será o custo da produção, a prevenção é mais barata que a detecção. Com isso há uma oportunidade de aumentar o lucro da empresa. A gestão da qualidade também traz benefícios para os clientes internos (funcionários), pois com sua implantação há um aumento da capacidade de comunicação, melhor trabalho em equipe, proporciona melhoria no conforto e bem estar dos trabalhadores, menor risco de acidentes de trabalho, conseqüentemente os funcionários irão trabalhar mais motivados. (SILVA; TIZZO; FERREIRA, 2009)

---

<sup>8</sup> SLACK, 1999 adaptado pelo autor.

<sup>9</sup> Disponível em: <<https://www.unibb.com.br/Padrao/Player.aspx>>

Resumidamente, as vantagens da gestão da qualidade estão relacionadas aos fatores de seu conceito básico, quais sejam: redução de custos, aumento da produtividade e satisfação dos clientes<sup>10</sup>.

Evitar o desperdício de recursos, reduzir o tempo de produção e gerar menos estresse e mais satisfação ao trabalhador significa trabalhar com qualidade.

Quanto às desvantagens? Trabalhar com qualidade traz mais vantagens do que desvantagens, contudo um dos pontos negativos da gestão da qualidade é o custo elevado de tempo. A implementação de um programa de gestão da qualidade deve ser considerado como um investimento de longo prazo. Sendo assim, dentro do contexto econômico moderno, o de incertezas, um investimento vultoso que demora vários anos para ser totalmente implementado e para ver os benefícios pode ser entendido como desvantagem organizacional.

Outra desvantagem comum, genericamente a toda gestão, é a resistência às mudanças. Dispensados os pontos positivos da mudança, pode-se afirmar que a resistência à mudança é uma fonte de conflitos funcionais. “Por exemplo, a resistência a um plano de reorganização... pode estimular uma discussão saudável sobre os méritos da ideia e resultar em uma melhor decisão. Mas existe uma inequívoca desvantagem na resistência. Ela dificulta a adaptação ao progresso”. (ROBBINS, 2005 p. 425).

As fontes de resistência às mudanças são diversas, conforme Robbins (2005, p. 426). Confira o quadro 1:

QUADRO 1. Fontes de Resistência à Mudança
<p><b>Fontes de Resistência Individual</b></p> <p><i>Hábitos:</i> criamos hábitos ou respostas para enfrentar a complexidade da vida. Quando defrontamos com a mudança, esta tendência de responder de acordo com o costume transforma-se em fonte de resistência.</p>

<sup>10</sup> Cf. figura 1.

*Segurança:* as pessoas com elevada necessidade de segurança costuma resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.

*Fatores econômicos:* as mudanças nas tarefas ou rotinas estabelecidas podem suscitar temor em relação às finanças quando uma pessoa acha que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração é vinculada à produtividade.

*Medo do desconhecido:* a mudança faz o conhecido ser torçado pela ambiguidade e pela incerteza.

*Processamento seletivo de informações:* as pessoas processam seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Elas só ouvem o que querem ouvir. Ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram.

#### Fontes da Resistência Organizacional

*Inércia Estrutural:* as organizações possuem mecanismos internos – como seu processo de seleção e as regras formais – que produzem estabilidade. Quando uma organização se confronta com a mudança, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.

*Foco limitado de mudança:* as organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Você não pode fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas aos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema mais amplo.

*Ameaça a especialização:* as mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.

*Ameaças às relações de poder estabelecidas:* qualquer redistribuição de autoridade para tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização.

*Ameaças às alocações de recursos estabelecidas:* nas organizações, os grupos que controlam recursos consideráveis frequentemente veem a mudança como uma ameaça. Eles costumam se contentar com as coisas do jeito que estão.

Fonte: (Robbins, 2005 p. 426).

#### 2.1.4 GURUS<sup>11</sup>

Os Estados Unidos mergulharam de cabeça no universo da qualidade: durante todo o século XX, não paravam de surgir novas teorias sobre como a qualidade deveria ser aplicada nas empresas.

<sup>11</sup> O item 2.1.4 está disponível no livro: Gestão da Qualidade. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

Todas essas ideias eram rapidamente colocadas em prática nas organizações, que buscavam ansiosamente maneiras de melhorar seus produtos e serviços. Com o passar do tempo, alguns autores e pesquisadores ficaram famosos no meio empresarial. Aqui, você vai conhecer a história de alguns deles. Vamos conhecer a história de W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip Crosby, Armand V. Feingenbaum, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi – os chamados ‘gurus’ da qualidade.

## **W. Edwards Deming**

W. Edwards Deming nasceu em 1900, nos Estados Unidos. Foi o primeiro dos estudiosos a ir ao Japão para treinar os empresários de lá no uso de estatística para controlar a qualidade. Suas ideias foram muito aceitas pelos japoneses. Deming criticava bastante seus próprios conterrâneos – ou seja, os empresários norte-americanos. De acordo com ele, as organizações dos Estados Unidos não tinham um compromisso real com a qualidade de seus produtos. Ele acusava essas empresas de oferecerem apenas o nível de qualidade necessário para manter as vendas. ‘Para que melhorar se os negócios vão bem do jeito que está?’ – Segundo Deming, era assim que os norte-americanos pensavam.

Lembra que dissemos que nem todo mundo vê a qualidade da mesma forma? Então, para evitar as diferenças na avaliação da qualidade, Deming criou um padrão para medi-la. De acordo com ele, a avaliação deve considerar três aspectos: 1) o produto;

2) o cliente (com suas expectativas e uso que faz do produto); e 3) o atendimento a esse cliente (instruções de uso, assistência técnica etc.).

Uma das contribuições mais famosas de Deming para os estudos sobre a qualidade foram os 14 pontos do método Deming para melhoria. Esses 14 pontos formam uma lista de dicas que serviram para treinar funcionários nas empresas japonesas e, mais tarde, para transformar a indústria norte-americana. Vamos conhecê-los?

1. Manter objetivos permanentes para melhorar os produtos e serviços, ou seja, Pensar em metas que a empresa deve cumprir a longo prazo. Isso inclui criar novos produtos e métodos de produção para o futuro, sem falar no treinamento do

funcionários e na melhoria constante dos projetos. Tudo isso deve ser feito com a expectativa dos clientes em mente.

2. Adotar a nova filosofia, quer dizer, a filosofia da qualidade, pois, se não fizer isso, a empresa fica para trás.

3. Não depender apenas da inspeção em massa, pois ela ocorre tarde demais. A inspeção é boa para identificar os defeitos, mas não corrige os problemas. Por isso, ela não impede o desperdício, afinal, os produtos defeituosos continuam indo para o lixo. Além disso, os funcionários são obrigados a repetir tarefas, e a empresa acaba gastando mais com a produção.

4. Não aprovar orçamentos com base apenas no preço, já que o barato pode sair caro. Um fornecedor deve ser escolhido pela qualidade do produto que fornece.

5. Melhorar constantemente o sistema de produção e de serviço. A qualidade começa no início, quando a gestão ainda está planejando os produtos e os serviços. Depois, a empresa deve continuar melhorando a qualidade do processo de produção e do próprio produto. Além de conquistar novos clientes, esse aumento de qualidade ajuda a diminuir as despesas.

6. Oferecer treinamento para que os funcionários e a administração, em especial, conheçam toda a empresa.

7. Adotar e instituir a liderança. Aqui, é importante reforçar que um bom líder não serve apenas para fiscalizar os empregados e dizer o que cada um deve fazer; também é função do líder ajudar pessoas e máquinas a cumprir melhor suas tarefas.

8. Afastar o medo, pois ele impede que as pessoas coloquem em ação todo o seu potencial e trabalhem com qualidade.

9. Incentivar os diferentes setores a trabalhar juntos. A ideia é fazer com que os funcionários sintam na pele quais são os problemas e desafios que os outros departamentos enfrentam.

10. Eliminar slogans, advertências e metas de produtividade. Muitas empresas apostam em slogans, advertências e metas de produtividade para motivar seus funcionários a trabalhar com mais dedicação. Porém, frequentemente o tiro sai pela culatra: muitos trabalhadores ficam frustrados quando não conseguem atingir as metas cobradas pela empresa. Além disso, essas exigências dão a impressão de que os diretores não sabem dos problemas que os funcionários enfrentam no dia a dia.

11. a) Eliminar as cotas numéricas por mão de obra. Muitas empresas acham que seus funcionários produzem mais quando têm uma cota a cumprir. Em uma fábrica,

por exemplo, os funcionários podem ser obrigados a produzir uma determinada quantidade de peças por dia. O dono de uma loja, por sua vez, pode cobrar cotas de venda: só ganha bônus de R\$ 500 no salário o funcionário que vende mais de R\$ 10 mil por mês. Para Deming, não faz o menor sentido criar cotas por dois motivos: 1) elas não respeitam o ritmo de produção de cada um; e 2) elas fazem com que os funcionários fiquem acomodados quando a meta é alcançada.

b) Eliminar objetivos numéricos para a administração. Os responsáveis por administrara empresa também não devem ter objetivos numéricos, como aumentar as vendas em tantos por cento, ou cadastrar uma determinada quantidade de clientes novos. Emgeral, a maioria dos gerentes não coloca fé nesse tipo de cota. Sejam os práticos: se a empresa como um todo melhorar, os resultados de cada equipe também ficarão melhores. Não adianta tentar 'forçar a barra' com objetivos numéricos.

12. Remover as barreiras que impedem que os trabalhadores sintam orgulho de seu trabalho. Todo mundo gosta de elogio, não é mesmo? Quem não gosta de receber 'parabéns' quando faz um bom trabalho? Por isso, as empresas devem permitir que todos os funcionários saibam o que deu certo, o que deu errado e qual a sua contribuição para isso. As pessoas não têm orgulho de realizar um trabalho que parece ter pouca importância ou não fazer sentido. 13. Estimular a formação e o aperfeiçoamento dos funcionários com programas de educação. Ninguém gosta de sentir que parou no tempo. Muito pelo contrário; todo mundo sente prazer quando "anda pra frente" e se aprimora na profissão. Aliás, isso é bom para própria empresa, que passa a contar com funcionários mais competentes.

13. Concretizar a transformação. A administração deve colocar em prática todos os doze princípios que estudamos até aqui.

### **Joseph M. Juran**

Joseph M. Juran nasceu na Romênia, em 1904, e foi para os Estados Unidos aos 8 anos. Era formado em Engenharia e Direito e foi professor na Universidade de Nova York. Em 1979, fundou o Instituto Juran, uma das maiores instituições do mundo voltadas para o estudo da qualidade. Assim como Deming, Juran foi recebido de braços abertos no Japão, onde aplicou nas empresas suas teorias sobre qualidade. Mas o que era qualidade para Juran? Sua Definição não era simples. Se resumirmos bastante suas ideias, podemos dividi-las em três eixos centrais:

- **A qualidade relacionada ao desempenho do produto** – ou seja, a qualidade que deixa o cliente satisfeito com o produto que comprou. De acordo com

Juram (1992), um produto deve ter qualidade igual ou maior que a de seus concorrentes.

- **A qualidade relacionada a ausência de defeitos** – a presença de defeitos deixa os clientes insatisfeitos com os produtos. Essa insatisfação pode prejudicar as futuras vendas da empresa.
- **Ausência de defeitos não é garantia de vendas** – Para Juram a empresa pode lançar um produto perfeito e, mesmo assim, não conseguir vendê-lo. Isso ocorre quando a concorrência tem um produto com qualidade maior ainda.

De acordo com Juran, a qualidade pode ser aplicada a qualquer tipo de produto ou serviço, a qualquer tipo de empresa e ao dia a dia de qualquer trabalhador, seja ele o diretor de uma multinacional ou um simples faxineiro. Então, o que é preciso fazer para colocar em prática a qualidade? Por onde começar? É aí que entra a trilogia Juran para a qualidade – três processos fundamentais para quem quer cuidar da qualidade em uma organização. Essa trilogia está resumida nas imagens abaixo.

Planejamento (considerar a qualidade desejada e encontrar um jeito de alcançá-la)	Controle de Qualidade (identificar erros ou acertos no processo)	Aperfeiçoamento (propor patamares de qualidade cada vez mais altos)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as necessidades dos clientes</li> <li>• Projetar produtos adequados a elas</li> <li>• Planejar processos adequados aos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver se a qualidade está presente nas atividades da empresa</li> <li>• Comparar o que a empresa conseguiu fazer com o que se planejava fazer</li> <li>• Sugerir medidas para corrigir erros, quando necessário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar o que é necessário fazer para sempre melhorar a qualidade</li> <li>• Definir projetos de melhoria e escolher os responsáveis por esses projetos</li> <li>• Treinar, motivar e apoiar as equipes</li> </ul>

Fonte: Livro: \_\_\_\_\_, (2011) adaptada pelo autor.

## Philip Crosby

Defendeu a gestão pela qualidade contínua definindo produtos (bens e serviços) de qualidade como sendo aqueles que se encaixa em alguns padrões. A partir daí, é preciso verificar constantemente se o produto continua o mesmo dentro do padrão definido.

Crosby também chamou a atenção das empresas para alguns erros muito comuns em relação à qualidade. São eles:

- Muita gente acha que qualidade é uma virtude, um valor das coisas. Para Crosby, essa definição de qualidade é muito ruim, pois permite que cada pessoa entenda a qualidade do seu jeito.
- Outro erro comum é acreditar que não é possível medir ou calcular a qualidade de um produto ou serviço.
- É um engano abrir mão da qualidade para economizar. Ao contrário do que muita gente pensa, sai mais barato produzir com qualidade do que sem.
- É um erro jogar toda a culpa dos problemas de qualidade nas costas do setor de produção. Pense comigo: se um produto não se torna um sucesso, é possível que haja algo de errado com vários departamentos, como o de vendas, o de planejamento ou de marketing, por exemplo.
- O setor de qualidade não tem uma fórmula mágica para melhorar os produtos e os serviços da empresa do dia para noite.

Crosby sempre defendeu que qualidade é uma questão de sobrevivência para as empresas, e ficou conhecido no mundo inteiro quando inventou um programa chamado *Zero Defeito*. A ideia desse programa pode ser resumida em uma das frases mais conhecidas de Crosby (1990, p. 179): ‘fazer o trabalho direito logo da primeira vez’. Ele defendia o alcance da perfeição. As pessoas podem, sim, evitar os erros. Basta buscar mais conhecimentos e ter mais atenção na hora de fazer as tarefas do dia a dia.

Por outro lado, é claro que nenhuma empresa consegue melhorar a qualidade dos produtos e serviços de um dia para o outro. De acordo com Crosby, esse processo leva tempo e pode ser dividido em catorze etapas:

1. A gerência deve assumir um compromisso verdadeiro com a qualidade.
2. A empresa precisa criar uma equipe de melhoria da qualidade formada por pessoas de departamentos diferentes.
3. A qualidade deve ser medida em todos os departamentos. Os erros e os defeitos também devem entrar na conta.
4. A empresa precisa calcular quanto custa não ter qualidade, isso mostra para direção que sai mais barato produzir com qualidade.
5. É necessário conscientizar todos os funcionários da empresa, estabelecendo uma comunicação direta e proveitosa entre todos os departamentos.

6. É preciso corrigir todos os problemas que surgirem.
7. Um grupo de funcionários deve ficar responsável por estudar e colocar em prática o programa *Zero Defeito*. A função desse grupo é explicar o programa para os outros trabalhadores.
8. É necessário treinar os gerentes de forma que eles não só conheçam bem o programa, mas também saibam explicá-lo para suas equipes.
9. É importante criar o dia Zero Defeito, para marcar o início de uma nova fase da empresa.
10. É preciso criar metas para cada departamento, essas metas precisam ser bem claras e verificáveis. Uma meta é verificável quando conseguimos calcular com precisão se ela foi alcançada ou não. Quer um exemplo de meta não verificável? 'Os funcionários devem ser mais dedicados à empresa'. Como é que se faz para calcular dedicação? Difícil, não é? Um funcionário bem desleixado pode jurar para seu gerente que se dedica de corpo e alma à empresa. Para ele, dedicação pode ter um significado diferente. Agora vejamos um exemplo de meta verificável: 'todos os funcionários devem ligar para 150 clientes por dia'. Com uma meta assim, nenhum funcionário pode 'enrolar' o gerente.
11. Toda causa de erro deve ser eliminada na mesma hora que for encontrada. Nada de 'varrer problemas para debaixo do tapete'. Em alguns casos esses problemas podem ser uma máquina desregulada, um funcionário inadequado ou um equipamento quebrado, por exemplo.
12. A gestão da empresa deve reconhecer os esforços dos funcionários para contribuir com os objetivos do programa.
13. É preciso manter reuniões regulares entre as pessoas do departamento de qualidade e os chefes de equipe, criando uma espécie de conselho de qualidade.
14. Depois que o programa entrar em ação é importante comemorar seu aniversário no Dia Zero Defeito e recomeçá-lo, formando novas equipes de trabalho<sup>12</sup>.

## **Armand V. Feigenbaum**

---

<sup>12</sup> Transcrito de: *Gestão da Qualidade*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

Armand V. Feigenbaum nasceu em 1922. Criou o sistema de Controle da Qualidade Total. Segundo Feigenbaum, TQC é um sistema que serve para criar, manter e aperfeiçoar a qualidade em uma empresa. O objetivo é permitir que os departamentos de marketing, engenharia, produção e serviço cortem despesas e, ao mesmo tempo, atendam melhor os consumidores. Muita gente acha que é impossível cortar despesas sem deixar de lado a qualidade.

Para Feigenbaum, *qualidade* é um conjunto de características do produto que conseguem satisfazer a necessidade do cliente. Para satisfazer seus clientes, é necessário o controle da qualidade total sugerido por Feigenbaum. Na prática, a organização precisa entender que a qualidade deve estar presente em todas as atividades – desde o planejamento da produção até os serviços de manutenção, atendimento ao cliente e assistência técnica. Todos os departamentos devem fazer sua parte. Quando isso ocorre, os produtos e serviços da empresa melhoram e os custos da produção diminuem. Isso ocorre sempre que os funcionários fazem tudo certo da primeira vez porque a produção fica mais rápida. Além disso, o número de produtos defeituosos cai, o que evita o desperdício de materiais.

Neste sentido, podemos dizer que *qualidade* é um modo de gerenciar a empresa com o objetivo de satisfazer os clientes, aproveitar ao máximo os recursos (eliminando o desperdício) e diminuir os custos. Porém, o controle da qualidade total não pode ser feito de qualquer jeito. De acordo com Feigenbaum (1994, p. 287-289), é preciso seguir dez princípios. São eles:

1. Qualidade é um processo extensivo a toda empresa.
2. Qualidade é o que o consumidor julga ser.
3. Qualidade e redução de custos são aliadas, e não inimigas.
4. Qualidade exige zelo individual e conjunto.
5. Qualidade é uma maneira de gerenciar a empresa.
6. Qualidade e inovação dependem uma da outra.
7. Qualidade é ética.
8. Qualidade exige aperfeiçoamento contínuo.
9. Qualidade é o caminho de menor custo para produtividade.
10. Qualidade é um sistema total, que inclui a participação de clientes e fornecedores.

Outra grande contribuição de Feigenbaum foram os estudos sobre os custos da qualidade. Ele dividiu esses custos em quatro grupos principais (Feigenbaum, 1994, v. 4 p. 300):

- **Custos da prevenção** – despesas com o planejamento da qualidade e a prevenção de erros e defeitos.
- **Custos da avaliação** – não basta planejar e prevenir. A empresa também precisa avaliar se seus produtos também são de qualidade.
- **Custos das falhas internas** – mesmo com todo o cuidado do mundo a empresa pode cometer erros. Quando isso ocorre, dependendo do caso, os funcionários devem refazer o trabalho, jogar fora o produto defeituoso ou tentar consertá-lo. Tudo isso gera despesa para empresa.
- **Custos das falhas externas** – às vezes, os produtos defeituosos chegam aos clientes. Quando isso ocorre, a empresa tem que bancar as despesas necessárias para resolver o problema. Em alguns casos, pode ser necessário trocar o produto defeituoso por um perfeito, devolver o dinheiro do cliente e até indenizá-lo<sup>13</sup>.

## **Kaoru Ishikawa**

Ishikawa foi um dos grandes 'tradutores' das teorias sobre a qualidade que vinham dos Estados Unidos. Durante muito tempo, ele adaptou as ideias norte-americanas à realidade das empresas japonesas. Ishikawa ensinou-os a utilizar ferramentas de controle da qualidade, como o gráfico de Pareto, os histogramas, os gráficos de controle etc. Porém, ele ficou mesmo conhecido por explicar para os japoneses os *círculos de controle da qualidade* (CCQs) e por criar o diagrama de Ishikawa. Vejamos com mais detalhes suas contribuições.

- **Círculos de controle da qualidade (CCQs)** – são pequenos grupos de funcionários que se oferecem para cuidar do controle da qualidade em uma área da empresa. Sua função é ajudar o setor a resolver problemas e aumentar a qualidade de suas atividades. Os objetivos dos CCQs são aperfeiçoar a empresa dia após dia, melhorar o clima entre os funcionários e deixar fluir a criatividade dos funcionários, que passam a encarar o desafio de resolver problemas e aumentar a qualidade da organização.

---

<sup>13</sup> Transcrito do Livro: Gestão da Qualidade. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

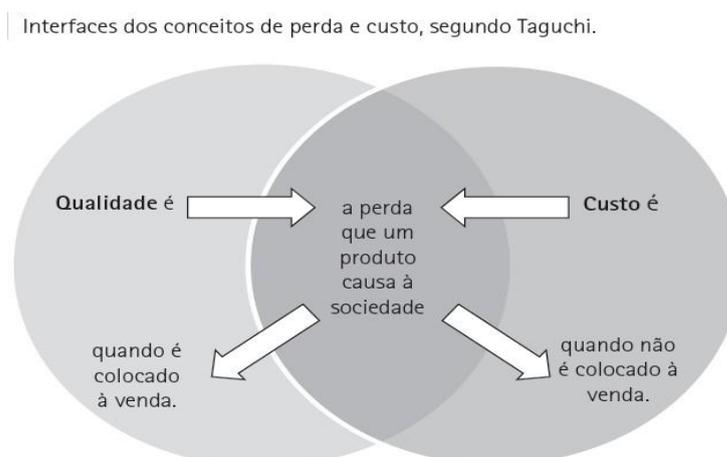
- **Diagrama de Ishikawa** (também chamado de diagrama de causa e efeito, ou espinha de peixe) – é usado para identificar as causas de um problema. Na hora de construir o diagrama, é necessário considerar os 6Ms, que são as principais causas de problemas: *mão de obra* (pessoas), *materiais* (componentes), *máquinas* (equipamentos), *métodos*, *meio ambiente* e *medição*<sup>14</sup>.

## Genichi Taguchi

Genichi Taguchi é o primeiro especialista em qualidade que apresenta ideias bastante inovadoras se comparado com os gurus supracitados. Isso pode ser comprovado na definição de qualidade elaborada por ele, senão vejamos: *qualidade* tem a ver com a perda que um produto causa à sociedade quando é colocado à disposição de seus clientes. De acordo com este conceito um produto não causa perdas a sociedade quando ele segue rigorosamente os padrões de qualidade e entregam produtos que não decepcionam os clientes.

Essa definição de qualidade é bem diferente da que vimos até agora. Aliás, Taguchi também acha que só dar para entender o que é qualidade quando levamos em conta a ideia de custo. Segundo ele, custo é a perda causada à sociedade antes que um produto seja colocado à venda. À primeira vista essa definição pode parecer esquisita, mas ela faz todo o sentido. A Figura 4, abaixo, explica bem essa afirmação<sup>15</sup>.

**Figura 4: Interfaces dos conceitos de perda e custo**



Fonte: Livro: \_\_\_\_\_, 2011 adaptada pelo autor.

<sup>14</sup> Cf. Livro: Gestão da Qualidade. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

<sup>15</sup> Cf. Livro: Gestão da Qualidade. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

## 2.2. O QUE SABER PARA PRESTAR UM FANTÁSTICO ATENDIMENTO

Na atual economia, é perceptível a necessidade de as organizações entregarem serviços e bens de qualidade aos consumidores. Produtos (bens e serviços) excelentes devem ser sempre ofertados sobre o enfoque da qualidade porque isso pode ser um fator crítico de sucesso para as empresas. Nesse sentido, existem muito que aprender para prestar um atendimento que cativa e mantenha os clientes.

### 2.2.1 CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO DO MOMENTO DA VERDADE

Momentos da verdade, de acordo com Almeida, “é todo momento de contato entre o Cliente e a empresa”. (ALMEIDA, 2001 p. 29). Os momentos da verdade são experimentados pelos clientes a cada contato com a empresa. Isso significa que esses momentos não acontecem apenas uma vez, mas enquanto o cliente for mantido pela empresa.

Por isso, de nada adianta a empresa no momento da venda, por exemplo, prestar um excelente atendimento, e depois perder o cliente caso ele entre em contato com a empresa para uma eventual troca de mercadoria. Portanto, o atendimento fantástico deve acontecer mediante todos os canais pelos quais o cliente mantém contato com a empresa. Seja no atendimento face a face, telefônico, TV, rádio ou qualquer outro meio.

Desde a primeira vez que o cliente tem contato com a empresa, compara o que é oferecido com o que espera receber. A sequência de Momentos da Verdade inicia na propaganda, passa pela ida do cliente à loja, pelo atendimento, envolve instalações físicas e termina quando o cliente recebe o produto ou serviço. É uma sequência de Momentos da Verdade experimentados pelo cliente (com contato humano ou não) que forma a imagem de satisfação ou insatisfação com o atendimento oferecido. Logo, a percepção de satisfação é fruto da soma de vários contatos com a empresa (Momentos da Verdade)<sup>16</sup>. (GUIMARÃES, 2007, p. 15).

MOMENTO DA VERDADE	EXPECTATIVA DO CLIENTE
<p>1. Estacionamento</p> 	<p>Nesse momento, o cliente avaliará e julgará a disponibilidade de vagas, a facilidade para manobrar, a segurança ou mesmo se existe a possibilidade de um estacionamento conveniado.</p>
<p>2. Entrada na loja e percepção da estrutura física</p> 	<p>Nesse momento, o cliente avaliará e julgará a estrutura física e a iluminação da loja, as estantes, a decoração, se tem ar-condicionado, entre outros pontos.</p>
<p>3. Atendimento prestado pelo atendente</p> 	<p>Nesse momento, o cliente avaliará e julgará a educação, a cortesia, a qualidade das informações, a boa vontade e a preocupação do atendente em atendê-lo da melhor maneira. Além disso, julgará a disponibilidade das mercadorias e a qualidade das mesmas.</p>
<p>4. Fechamento da Venda</p> 	<p>Nesse momento, o cliente avaliará e julgará a preocupação do vendedor em oferecer uma boa negociação, destacando a boa compra que o cliente está fazendo. É um bom momento para ser oferecido um "agrado" ao cliente (café ou água, por exemplo).</p>
<p>5. Pagamento</p> 	<p>Nesse momento, o cliente avaliará e julgará a preocupação do atendente ou do caixa (depende do caso) em encaminhar o pagamento conforme o combinado, com bastante agilidade, presteza, interesse e preocupação com o cliente, sempre elogiando a compra feita pelo mesmo.</p>

Fonte: Guimarães, 2007 p. 16. SEBRAE/EAD

O momento da verdade (MV) de acordo com Almeida pode ser classificado em três tipos, qual seja:

1. Momento da Verdade Encantado (ou mágico) – é aquele momento encantador que o cliente recebe um atendimento excepcional. Sempre ele procura serviços de qualidade, lembra do seu excelente atendimento, inclusive, está disposto a pagar um pouco mais para ter aquele serviço diferenciado que você oferece. Nesse caso, o cliente vira um “garoto- propaganda” e, o que é melhor, de graça.
2. Momento da Verdade Desencantado (trágico ou desastrado) – nesse caso, o cliente lembra de você. Só que, com efeito absolutamente contrário, uma vez

<sup>16</sup> Texto disponível no e-book do curso de atendimento ao cliente do SEBRAE/EAD. Disponível em: <ead.sebrae.com.br>.

que ele vivenciou algum MV desastrado. Lembra com ódio e raiva. Sai falando de sua empresa, de forma negativa. Não retorna nunca mais!

3. Momento da Verdade Apático (ou normal) – nada de grave ocorre no contato. O cliente é atendido com indiferença de forma ‘apática’. Tudo ocorre de maneira ‘normal’, exatamente como está programado (ou padronizado). Mas você perde a oportunidade de fazer o MikroMarketing<sup>17</sup>. Grönroos (2007) comunga do mesmo pensamento de Almeida –supracitado –. O autor afirma que existem duas dimensões da qualidade: uma técnica e outra funcional. A qualidade técnica pode ser definida como aquilo que o cliente espera receber e a empresa entrega. Por exemplo: um hóspede de hotel espera, pelo menos, um quarto com cama e lençóis limpos (básico), telefone, TV, ar-condicionado, sinal de internet, recepção etc (esperado). Esses resultados podem ser entendidos como momentos da verdade normais.

Contudo, o que se entrega aos clientes não é o único determinante da qualidade, mas o “como” se faz as entregas também são fatores analisados pelos consumidores. Neste sentido, continuando com o exemplo do quarto de hotel, pode-se dizer que qualidade funcional pode ser entendida – na prática – da seguinte forma: as tecnologias oferecidas (sinal de Internet) funcionam e são confiáveis? Os funcionários apresentam boa aparência? Como está bem vestido; e bom comportamento? Como ser cortês e educado e bem treinado.

Pode-se pensar ainda na rotina operacional, já que os momentos da verdade são constantes e frequentes. Assim sendo, o hotel não deve oferecer, por exemplo, lençóis limpos apenas ao receber o hóspede, mas deve oferecer (rotineiramente) durante todo o período em que o cliente esteja hospedado.

Contudo, tudo isso ainda seria básico ou esperado (normal). O atendimento excepcional seria, por exemplo, chamar um médico para atender o paciente no quarto, caso ele adoecesse, sem cobrar nada a mais por esse serviço (encantado). Quando nada disso acontece, ou seja, quando os funcionários não desempenham bem suas tarefas, nada tecnicamente funciona, fica fácil concluir que os clientes terão uma experiência desencantada dos serviços oferecidos.

## 2.2.2 EQUAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

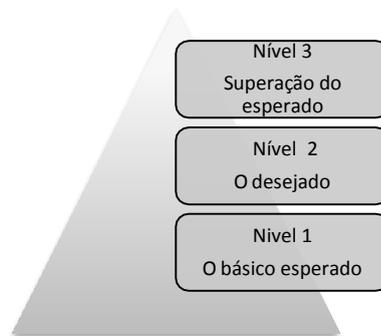
---

<sup>17</sup> É o marketing feito no Momento da Verdade, aquele momento ímpar, no qual você tem a oportunidade de mostrar ao cliente que a sua empresa (ou você) é a melhor opção para ele. (ALMEIDA, 2001 p. 35).

O que precisa ficar explícito é que qualquer pessoa que busca atendimento espera, pelos menos, ser bem atendido e ter o seu “problema” resolvido. Entretanto, o bom atendimento é algo que se tornou comum, ou seja, isso é o mínimo que as organizações devem oferecer. Nos dias atuais os clientes tornaram-se mais conscientes de seus direitos e muito mais exigentes, assim as empresas para terem vantagem competitiva, conquistar e manter os clientes oferece algo a mais a fim de superar as expectativas dos consumidores de seus bens e/ou serviços.

Assim é preciso unir duas coisas: uma é o que eu (organização) entrego a meu cliente (cliente da organização) é de fato o que ele percebeu; outra coisa é o que ele percebeu foi de fato o que esperava receber? (expectativa). O que fica perceptível aqui é que existem níveis de atendimento, como demonstra a Figura abaixo.

**Figura 5. Níveis de Atendimento**



Fonte: elaborado pelo autor (2015)

O que está representado na figura acima pode ser entendido como a satisfação do cliente que de acordo com Almeida (2007, p. 42) “é a relação entre o que o cliente viu (percebeu) e o que ele esperava ver (expectativa)”. Fica bastante claro que se pode igualar a satisfação do cliente (S) a sua percepção (P) – “é como o cliente percebe o atendimento ou o serviço prestado pela empresa” e a sua expectativa (E) – é o que o cliente espera. Sendo assim, a equação de satisfação do cliente fica da seguinte forma:

Satisfação do Cliente = Percepção/Expectativa

$$S = \frac{P}{E}$$

Fonte: ALMEIDA (2007) adaptado pelo autor (2015)

### 2.2.3 MANDAMENTOS DO ENCANTAMENTO DO CLIENTE

É possível fazer menção aos mandamentos do encantamento ao cliente de maneira bem direta. Basta dizer que para encantar o cliente primeiramente não se deve desencantá-lo. Segundo deve-se encantá-lo, e, sempre que possível, surpreendê-lo.

Para cumprir o primeiro mandamento – não desencante – a organização age da seguinte forma: “Não adianta se fazer um fantástico atendimento, se a empresa insiste em cometer erros primários”... (ALMEIDA, 2007, p. 49). Dessa forma cumpre-se o segundo mandamento (satisfaça): ...“satisfaça o cliente nas necessidades básicas, no trivial”... (*Idem*). E por fim, o terceiro mandamento: ... “Faça o que ninguém faz, ou da maneira que outros não fazem, ainda”. (*Ibidem*).

Satisfazer o cliente pode significar entregar-lhe o que fora prometido. Isso não equivale a entrega de qualidade com diferencial competitivo. Hoje, a maioria das empresas consegue entregar, ao menos, o que prometeu. É preciso pensar se o que fora entregue é mesmo o que o cliente esperava receber, ou seja, “a boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade atende às expectativas do cliente, isto é, a qualidade esperada”. (GRÖNROOS, 2009, p. 68).

Faz-se necessário lembrar-se de outra questão, para os dias atuais, muito pertinentes: “somente qualidade técnica não significa que os clientes percebam que a qualidade de serviço é boa”. (*Idem*). Considerando-se que as empresas têm elevado e semelhante desempenho técnico devido ao acesso a tecnologia, “desenvolver a dimensão da qualidade funcional pode agregar um valor substancial para os clientes e, assim, criar o necessário diferencial competitivo”. (*Ibidem*). Contudo, “o nível da qualidade total percebida não é determinado simplesmente pelo nível das dimensões técnica e funcional da qualidade, mas sim pela lacuna existente entre a qualidade esperada e a experimentada”. (GRÖNROOS, 2007, p. 69).

### 2.2.3 OS SETE PECADOS DO ATENDIMENTO AO CLIENTE

Existem erros no atendimento ao cliente cometidos repetidamente pelas organizações, os chamados pecados do atendimento, que jamais deveriam ocorrer, quais sejam:

1º APATIA: Ocorre quando os funcionários de uma empresa não demonstram que se importam com o Cliente. As pessoas ficam bravas, ofendem-se.

O contrário da apatia (desinteresse pelo cliente) é a aprendizagem do interesse em conhecer cada vez mais o cliente. Querer conhecer o cliente demonstra que a organização que prestar-lhe um bom atendimento, por isso, é relevante manter contato com o cliente, continuamente.

2º MÁ VONTADE: Os funcionários tentam livrar-se do Cliente sem resolver o problema dele.

Para resolver sempre, ou pelo menos tentar, resolver o problema do cliente, sem o sentimento de que o problema do que cliente é o próprio cliente. É preciso está bem claro, uma coisa é o cliente e, outra é o problema dele. Evidentemente, que tanto o problema quanto o cliente são da empresa.

Por isso, é importante as organizações desenvolverem e manterem padrões de atendimento. Assim os funcionários manterão (teoricamente) um alto desempenho de atendimento, por exemplo, na resolução de problemas.

3º FRIEZA: O Cliente é tratado de forma distante, até desagradável.

A fim de que o cliente interno (funcionário) mantenha um atendimento mais humanizado e próximo do cliente é indispensável que ele – o funcionário – esteja bem treinado para tal feito. “Depois de contratá-los, treine-os para que estejam a par das mais recentes técnicas de serviços e manutenção de clientes”. (GERSON, 2001, p.9).

4º DESDÉM: Há funcionários que se dirigem ao Cliente, de cima para baixo, como se ele não soubesse nada, fosse uma criança. Isso enfurece as pessoas.

Esse tipo de comportamento pode afastar o cliente da empresa. É preciso manter o cliente perto da empresa de forma que seja possível ouvi-los sempre.

5º ROBOTISMO: O funcionário deixa de agir como se fosse uma pessoa e repete sempre a mesma coisa, da mesma maneira, com os mesmos movimentos, como se estivesse em outro lugar.

Agindo dessa maneira o relacionamento com o cliente pode ser enfraquecido, porque minimiza as interações com eles.

6º DEMASIADO APEGO ÀS NORMAS: Acontece com o funcionário que diz ‘sinto muito, mas não podemos ser flexíveis’.

Ser inflexível não é uma atitude das organizações modernas que se mantêm competitivas e sustentáveis no mercado de economia globalizada. Sempre que for para melhoria da empresa e do atendimento ao cliente a empresa deve estar disposta a mudança.

7º JOGO DE RESPONSABILIDADE: A síndrome do vai-para-lá-e-vai-para-cá. Há pessoas que mandam os Clientes de um lugar para outro, sem nunca resolver nada<sup>18</sup>. Os clientes querem bons serviços isso significa funcionários capacitados para resolver

o problema do cliente sem, contudo, fazê-lo ir de um lugar para outro sem resolvê-los.

## 2.3 COMO PRESTAR UM FANTÁTICO ATENDIMENTO

Parece evidente que o objetivo de prestar um atendimento surpreendente é mais do que satisfazer e atender expectativas dos clientes, pois o foco é surpreender. Para o alcance desse objetivo a organização deve ter uma atitude sempre favorável para esse fim. Isso significa que prestar um fantástico atendimento não é fazê-lo uma única vez, mas permanentemente. Por isso, é uma questão de atitude, ou seja, comportamental. Por isso, é indispensável conhecer profundamente o cliente, por exemplo, identificando o seu perfil e suas necessidades e expectativas.

Numa perspectiva interna pode-se afirmar que para que a empresa tenha o desempenho e aprendizado permanentes, se faz necessário ter funcionários satisfeitos, comprometidos e bem treinados. Porque uma empresa é formada por pessoas, logo a atitude ou o comportamento de prestar um atendimento de nível excelente é das pessoas que trabalham na empresa. Profundamente falando: empresas são pessoas.

### 2.3.1. ATITUDES E COMPORTAMENTOS NO ATENDIMENTO

O modo de agir sempre faz muita diferença – positiva ou negativamente – nas ações das pessoas dentro ou fora da empresa. Neste trabalho falaremos das atitudes das pessoas dentro das organizações. De acordo com Almeida (2007, p. 65) as atitudes no atendimento ao cliente podem ser classificadas em três, quais sejam:

- Atitudes ativas: são as atitudes que não dependem das circunstâncias externas e nem do estímulo do cliente para nos (atendentes) mover.
- Atitudes reativas: são as que, como o nome sugere, dependem das circunstâncias externas, isto é, nesse contexto, dependem do estímulo do cliente. O cliente age e o atendente responde com uma reação.
- Atitudes proativas: são as atitudes feitas por antecipação. Independem de estímulos externos e não são meramente ações, pois o interlocutor age de forma previamente estabelecida.

---

<sup>18</sup> Os sete pecados do atendimento ao cliente. Cf. Almeida (2001, p. 56).

O atendimento a clientes tem dois lados. Os serviços reativos vêm após os fatos – após o cliente ter tido um problema, feito uma reclamação, estar insatisfeito ou ter chamado a atenção para algum detalhe. Os serviços proativos são iniciados muito antes de o cliente tomar qualquer iniciativa. Sua empresa já está preparada para fazer todo o possível para satisfazer e manter um cliente. (GERSON, 2001 p. 19).

Diante do exposto, conclui-se que a melhor atitude organizacional é a proação, contudo é impossível a existência organizacional sem a atitude ativa, da mesma forma é muito difícil não reagir a nenhuma ação do cliente. Sendo assim é aconselhável trinar os clientes internos para maximizar a atitude proativa, minimizar a atitude reativa e equilibrar a atitude ativa.

Nesse sentido, é imprescindível que os atendentes tenham boas atitudes ativas para prestar um atendimento de excelência. Essas atitudes podem ser, por exemplo: ter o hábito de apresentar-se para o trabalho sempre com boa aparência; o corpo fala, por isso é importante manter uma boa postura; é preciso manter o bom humor para ter um sorriso sincero. Outra atitude importante é a comoção: ter a capacidade de se colocar no lugar do outro, isto é, ter empatia. Saber calar é algo em falta nos dias atuais porque somos estimulados a falar, por isso ouvir o cliente com atenção (escutar) pode ser um diferencial. Gentileza é uma atitude bastante ampla e não pode faltar no atendimento, significa ser: amável, educado, atencioso, agradável, generoso, cavalheiro. Aliada a tudo isso está a disposição. Está disposto significa está pronto para agir, fazer algo em favor do outro (cliente). Essa atitude é muito relevante por causa de uma característica do perfil do cliente que atinge a todos: o cliente não gosta de esperar muito tempo. A disposição faz com que o atendente tenha aja com rapidez. Isso não significa, portanto, agir com intranquilidade. Antes é preciso aliar a qualidade em tempo com a tranquilidade ao executar as tarefas organizacionais. Por fim mais três atitudes importantes: ser sincero, ou seja, agir eticamente, com transparência, não mentir; comunicar-se corretamente, isto é, fazer com que o cliente compreenda a mensagem que lhe é transmitida e finalmente ser comprometido com o cliente, isto quer dizer empenhar-se para resolver o problema do cliente como se fosse seu, defender os interesses do cliente diante da organização e busca soluções para os clientes. (ALMEIDA, 2001).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo proposto neste estudo primeiramente foi feita uma pesquisa bibliográfica que de acordo com Marconi e Lakatos (2009, p. 43-44) “trata-se do levantamento de toda bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita”. Assim, o estudo teve-se como fonte: livros e artigos, com o objetivo de consultar a parte teórica do trabalho. Outro procedimento adotado na coleta de dados foi a aplicação de questionário estruturado, com perguntas fechadas, a fim de contemplar os seguintes aspectos: processo de atendimento de um hospital público estadual: tempo de atendimento, ambiente e nível de humanização. A proposta deste estudo será identificar a qualidade do atendimento do hospital supracitado. Para alcançar essa proposição optou-se pela abordagem qualitativa do problema.

Richardson et al. (2007) apud Zanella (2009, p. 75) afirma que a “pesquisa qualitativa: pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados”. Essa abordagem possibilita a viabilidade da pesquisa ao investigador, além de ser uma forma adequada para entender um fenômeno social. (Richardson, 2008). No presente estudo buscou-se estudar a qualidade do processo de atendimento de uma instituição de saúde pública.

Essa pesquisa pode ser considerada como exploratória e descritiva. Exploratória porque tem a finalidade de ampliar o conhecimento do pesquisador sobre um determinado fenômeno (serviços de excelência na administração pública), portanto, neste estudo a pesquisa exploratória auxiliou o pesquisador a investigar e entender melhor o como ocorre o encontro entre os profissionais de saúde da instituição em estudo com os seus clientes/pacientes. Descritiva, pois, esse fenômeno foi descrito de acordo com a realidade encontrada, sem a interferência nas informações obtidas, pelo pesquisador.

Para Vergara (2006, p. 47) “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Esse trabalho tem como finalidade expor características da qualidade do atendimento em instituições públicas. A pesquisa descritiva engloba uma ampla variabilidade quanto aos métodos de coleta de dados, a saber: entrevistas (pessoais e por telefone); questionários (pelo correio e pessoais) e observação. Mattar (1999). Aqui, foi utilizado o questionário pessoal estruturado com perguntas objetivas dividido em três módulos. No primeiro módulo buscou-se a identificação do cliente gênero, formação educacional e faixa etária. No segundo buscou-se saber sobre o ambiente (questões tangíveis). No terceiro módulo, procurou-se saber a opinião dos pacientes sobre o processo de atendimento

(questões sobre o nível de humanização do atendimento).

As perguntas do questionário foram compostas com base na tabela 6.1 O instrumento SERVQUAL (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2009 p. 143-144). E no questionário

C.M. (Idem, p. 141).

O questionário foi aplicado no período entre 10 de junho a 10 de julho com todos os pacientes lúcidos que se encontravam internados na enfermaria de obstetrícia e clínica médica. A análise dos resultados foi feita apresentando-se dados em forma de percentuais, pois, utilizaram-se tabelas do Microsoft Word para tabulação dos dados.

#### 4 INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA

O foco do presente estudo foi analisar a qualidade do atendimento de um hospital público no Estado da Paraíba, considerando-se três perspectivas: o tempo de atendimento, ou seja, se o cliente espera muito tempo da chegada à recepção até o acesso ao consultório médico e o tempo de resposta quando solicitado ajuda aos funcionários; segundo se as instalações físicas são limpas e agradáveis e por último verificou-se o nível de humanização durante a internação do usuário (cliente) no estabelecimento de saúde supracitado. Os resultados encontrados (conforme tabelas e gráficos abaixo) foram os seguintes:

##### TEMPO DE ATENDIMENTO

**Tabela 1.**

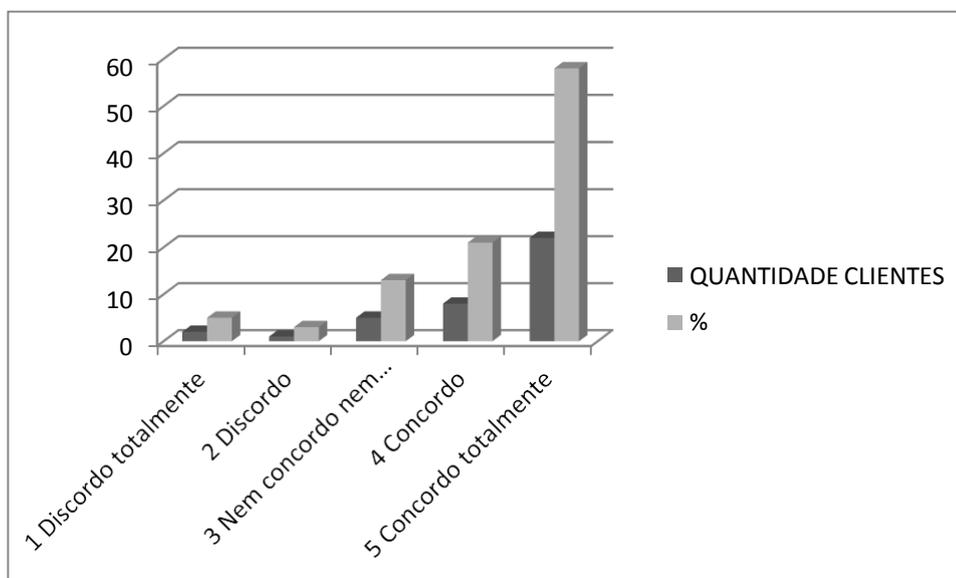
##### QUALIDADE DO ATENDIMENTO DA RECEPÇÃO?

CONCEITO	QUANTIDADE CLIENTES	%	TOTAL
1 Discordo totalmente	2	5	38
2 Discordo	1	3	

<b>3 Nem concordo nem discordo</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	
<b>4 Concordo</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	
<b>5 Concordo totalmente</b>	<b>22</b>	<b>58</b>	

Fonte: questionários aplicados na pesquisa. (autor)

**Gráfico 1**



Fonte: produzido a partir da Tabela 1.

Sobre esta variável os clientes fizeram uma análise geral sobre o atendimento da recepção. Com base nestes dados pode-se afirmar que a recepção do Hospital tem qualidade, pois, 22 clientes (aproximadamente 60%) concordam totalmente com essa afirmação. Ainda 8 clientes (21%) concordam que há qualidade neste setor da organização. Isso significa que aproximadamente 80% dos usuários estão satisfeitos com o atendimento da recepção. Os outros clientes – aproximadamente 20% – apresentou o seguinte resultado: a maioria não concorda nem discorda, apenas dois clientes discordaram totalmente e um discordou. Isso leva-nos a afirmar que, na percepção dos clientes, durante os serviços *front line* (linha de frente) os recepcionistas estão desempenhando um serviço de qualidade. Neste sentido, pode afirmar que há qualidade no atendimento porque conforme Carvalho e Paladine (item 2.1.2) há qualidade toda vez que os requisitos dos clientes estão sendo atendidos.

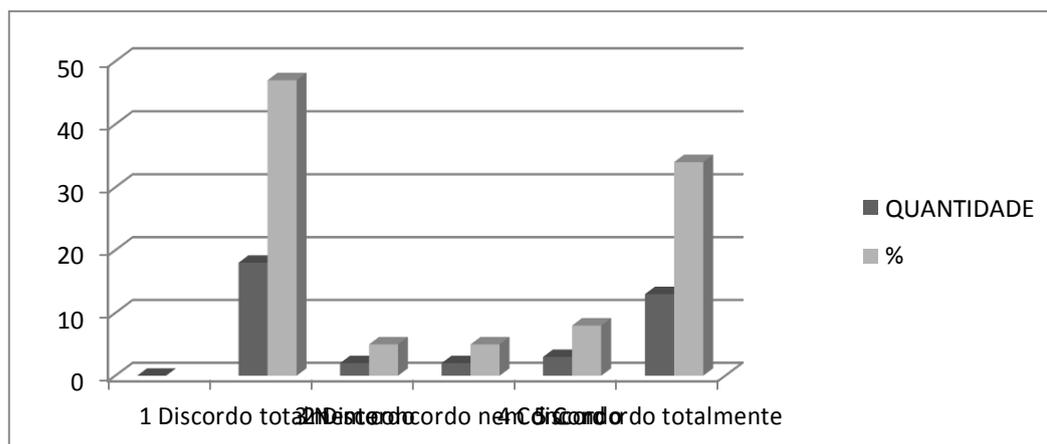
**Tabela 2**

**VOCÊ PASSOU MUITO TEMPO NA FILA AGUARDANDO PARA FAZER A FICHA PARA O ATENDIMENTO?**

CONCEITO	QUANTIDADE	%	TOTAL
	<b>CLIENTES</b>		
<b>1 Discordo totalmente</b>	<b>18</b>	<b>47</b>	<b>38</b>
<b>2 Discordo</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	
<b>3 Nem concordo nem Discordo</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	
<b>4 Concordo</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	
<b>5 Concordo totalmente</b>	<b>13</b>	<b>34</b>	

Fonte: questionários aplicados na pesquisa. (autor)

**Gráfico 2**



**Fonte: produzido a partir da Tabela 2.**

O tempo de espera em filas, pelos clientes, para receber atendimento é ponto crítico para medir a capacidade de a empresa prestar um serviço. “A capacidade é a aptidão de prestar um serviço em um determinado período de tempo”. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010 p. 444). Isso tem um significado bastante convincente sobre qualidade em rapidez ou entrega em tempo. Nesse sentido, de acordo com a tabela 2, pode-se afirmar que o Hospital não está entregando qualidade em rapidez aos seus usuários, pois os clientes afirmam passar muito tempo na fila de espera para fazer a ficha de atendimento. Sendo assim, conforme citado por Slack (Cf. item 2.1.3) a instituição em estudo perde em confiabilidade. Neste caso, isto pode estar relacionado com a estrutura inadequada haja vista a recepção ter sido bem avaliada sobre a qualidade. (Cf. tabela 1).

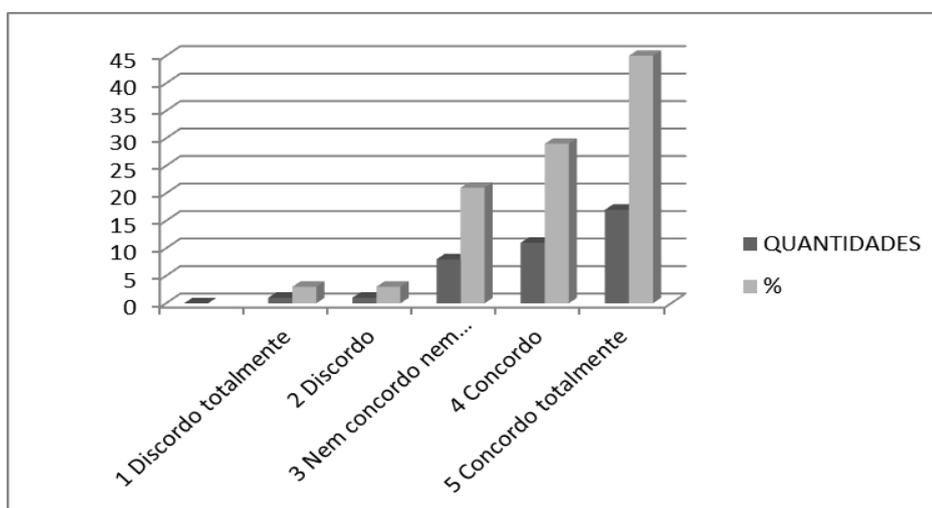
Contudo, os resultados mesmo mostrando-se desfavoráveis a organização, demonstra certo equilíbrio considerando-se que a diferença entre as variáveis: **discordo totalmente** e **concordo totalmente** é de aproximadamente 5%.

**Tabela 3**  
**VOCÊ É ATENDIDO IMEDIATAMENTE PELOS FUNCIONÁRIOS?**

CONCEITO	QUANTIDADES CLIENTES	%	TOTAL
1 Discordo totalmente	1	3	38
2 Discordo	1	3	
3 Nem concordo nem discordo	8	21	
4 Concordo	11	29	
5 Concordo totalmente	17	45	

Fonte: questionários aplicados na pesquisa. (autor)

**Gráfico 3 VOCÊ É ATENDIDO IMEDIATAMENTE PELOS FUNCIONÁRIOS?**



Fonte: produzido a partir da Tabela 3.

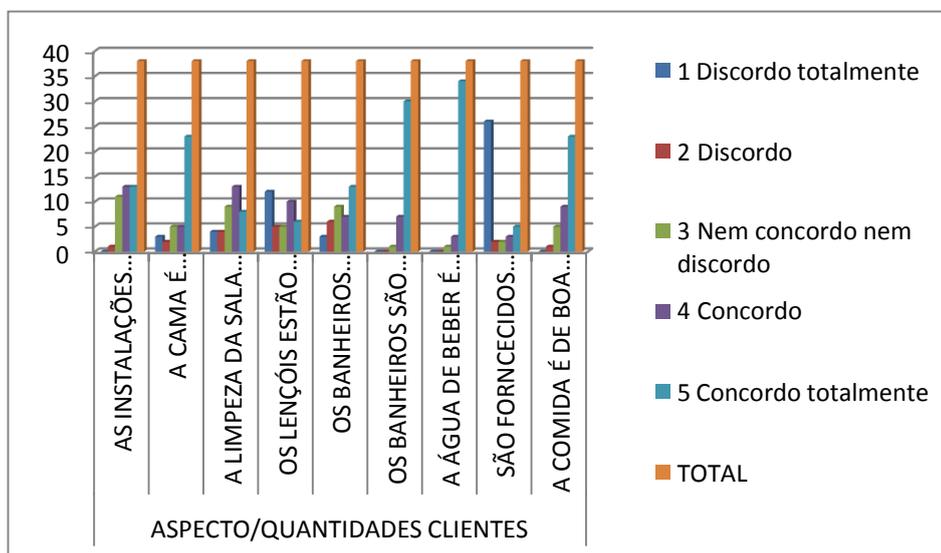
A tabela 3 mostra o tempo de resposta dos funcionários quando solicitado pelos usuários. Nesse sentido, o Hospital alcançou nível de entrega dos serviços bastante elevado, porque 45% dos usuários concordaram totalmente que são atendidos imediatamente e 29% apenas concordam, ou seja, quase 75% dos usuários afirmaram ser atendidos imediatamente.

Como mencionado anteriormente (item 2.2), ser atendido prontamente é um momentada verdade experimentado pelo cliente, que na instituição objeto de estudo, foi positivo porque a percepção do atendimento foi de satisfação. Na visão de Grönroos (Cf. item 2.2) nesse momento existe uma dimensão da qualidade, pois o cliente esperava ser prontamente e o foi.

Tabela 4: Resultados Sobre Ambiente

Conceito	Aspecto/Quantidade Clientes								
	As instalações físicas são	A cama é confortável	A limpeza da sala é feita	Os lençóis estão	Os banheiros estão sempre	Os banheiros são de fácil	A água de beber	É fornecido sabonete	A comida é de boa
	limpas e agradáveis		com frequência	sempre limpos	e limpos	acesso	er é boa		qualidade
1 Discordo totalmente	0	3	4	12	3	0	0	26	0
2 Discordo	1	2	4	5	6	0	0	2	1
3 Nem concordo nem discordo	11	5	9	5	9	1	1	2	5
4 Concorde	13	5	13	10	7	7	3	3	9
5 Concorde totalmente	13	23	8	6	13	30	34	5	23
<b>TOTAL</b>	38	38	38	38	38	38	38	38	38

Gráfico 4 Resultado sobre ambiente



Fonte: Pesquisa direta, 2017

As instalações físicas são aspectos tangíveis de qualidade em serviços. “A condição do ambiente (por exemplo, limpeza) é uma evidência tangível do cuidado e da atenção aos detalhes exibidos pelo fornecedor do serviço”. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010 p. 140). Sobre a satisfação dos clientes do Hospital pode-se afirmar que o serviço esperado foi entregue aos mesmos, da mesma forma o serviço foi percebido, pois 50% deles concordam que as instalações são limpas e agradáveis e os outros 50% do total de 100% (26 clientes) concordam totalmente que as instalações apresentam aspecto de limpeza e agradabilidade.

Assim sendo, pode-se dizer que a organização é atenciosa aos detalhes dos serviços entregues aos clientes.

Outro aspecto tangível e com avaliação positiva é quanto a cama dos internos, a maioria – 74% dos participantes – avaliaram positivamente a cama. Durante a aplicação do questionário numa mesma enfermaria houve avaliação negativa, pois, alegaram que a cama não funcionava a elevação, ou seja, não inclinava totalmente. Quanto a limpeza da sala houve um percentual significativo de pessoas que optaram por avaliar com o conceito 3 (conforme tabela 4). Durante a aplicação dos questionários as pessoas envolvidas comentaram que a limpeza dependia muito do “dia”, isto é, da equipe de plantão. Mencionou-se que em alguns dias a limpeza era feita com mais frequência do que outros, inclusive, citaram os dias nos quais a limpeza era feita com mais e menos frequência.

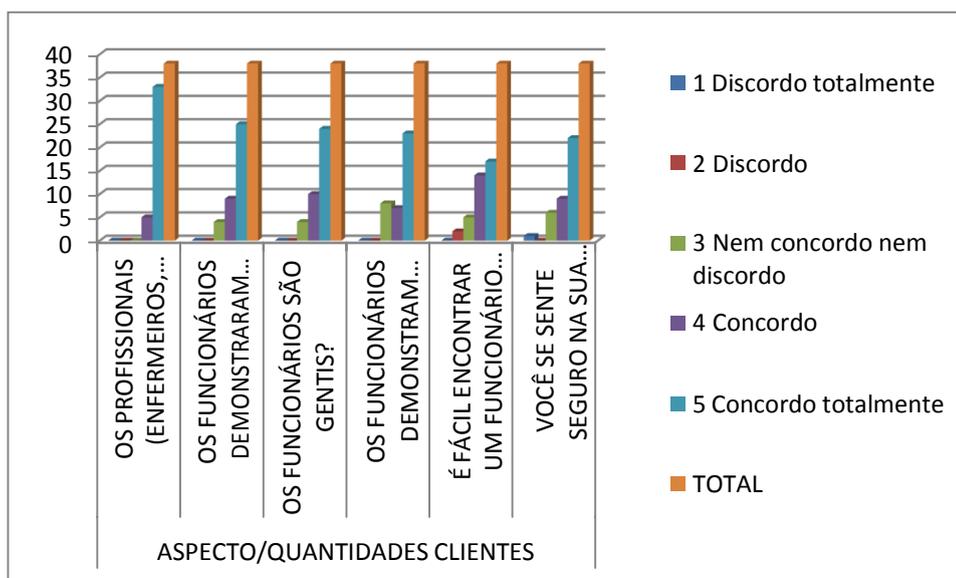
Quanto a limpeza dos lençóis o percentual que avaliou com o conceito 1 e 2 foi igual ao que avaliou com o conceito 3 e 4. Isso se deu porque uns participantes comentaram que não havia lençóis no hospital e outros disseram que estavam usando lençóis do hospital. Os mesmos mencionaram que não havia lençóis suficientes, por isso alguns haviam trazido da própria casa.

Sobre a limpeza dos banheiros um pouco mais de 50% dos participantes avaliaram positivamente. Os outros 47% avaliaram negativamente ou avaliaram com o conceito 3. Durante a avaliação da limpeza dos banheiros surgiram os mesmos comentários que ocorreram durante a avaliação da limpeza da sala. Mencionaram que dependia muito da equipe do dia sendo umas mais dedicadas do que outras.

Em relação a água de beber a os clientes assinalaram que a água é de boa qualidade e que, inclusive, é servida água mineral.

Quanto ao fornecimento de sabonetes os resultados foram nível de qualidade muito baixo porque não são fornecidos sabonetes, exceto para lavar as mãos.



**Gráfico 5:** Resultado Sobre Nível de Humanização do Atendimento

Fonte Produzido a partir da tabela 5.

O nível de humanização do processo de atendimento, a partir da visão do cliente/paciente interno, foi questionado a partir das atitudes dos profissionais, quais sejam: médicos, enfermeiros, nutricionistas e outros profissionais com os quais os clientes/pacientes mantiveram contato durante o período de internação. Esse quesito é relevante tão relevante para o cliente quanto para o profissional de saúde e/ou que trabalha em uma instituição de saúde. Para aquele é importante porque terá atendimento pautado na excelência em qualidade e para esse porque fará um atendimento pautado na educação e na qualidade do atendimento.

No encontro dos funcionários com os clientes do Hospital em estudo pode-se dizer, com base nos dados acima, que o nível de humanização da instituição supracitada é elevado, pois 100% dos participantes receberam atendimento solidário e prestativo por parte dos funcionários. Aproximadamente 90% dos participantes afirmaram que os funcionários demonstram interesse em ajudar, são gentis. 80% dos pacientes consideram que os colaboradores demonstram interesse pelo bem estar deles e afirmam ter sempre um funcionário por perto quando eles precisam.

Outro aspecto importante que demonstra eficiência e qualidade é a confiabilidade que a prestadora de um serviço passa, por meio dos funcionários, para os clientes. Pode-se afirmar com base nos dados coletados que o Hospital em estudo tem um nível de confiabilidade (quando se fala da relação funcionários e pacientes nas enfermarias) bastante elevado, porque 80% dos pacientes afirmaram sentir segurança na sua relação com os funcionários.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como referência os dados obtidos na pesquisa realizada com os clientes/pacientes de um Hospital Público no Estado da Paraíba sobre a qualidade do processo de atendimento, foi possível constatar que: quanto ao processo de atendimento no que se refere ao tempo de espera na fila para fazer a ficha, a uma avaliação geral da qualidade do atendimento da recepção – atendimento de frente –, e o tempo de resposta dos atendentes quando solicitados pelos clientes, pode-se concluir que há qualidade nesse aspecto investigado: qualidade em tempo. Significa que as respostas estão sendo dadas com rapidez.

No aspecto ambiente pode-se concluir que a aparência das instalações físicas apresenta qualidade porque foram consideradas limpas e agradáveis. O mesmo não se pode dizer da limpeza dos lençóis e do fornecimento de sabonetes, pois foram considerados sem qualidade.

Ainda em relação a limpeza do ambiente pode-se afirmar que há qualidade quanto a limpeza das salas onde ficam os pacientes internos porque a maioria dos entrevistados afirmaram que a limpeza é feita com frequência.

A água de beber e a comida foram os conceitos melhor avaliados. Com um percentual de aprovação maior do que todos os outros aspectos. Portanto pode-se afirmar que o ambiente do Hospital tem qualidade.

Sobre o aspecto nível de humanização foi o que apresentou maior percentual de aprovação sobre todos os conceitos avaliados. Os pacientes consideraram que os funcionários são: solidários, prestativos e gentis; e que demonstram interesse em ajudar e pelo bem estar dos pacientes e que estão disponíveis para ajudar haja vista ter um sempre um colaborador por perto e por fim os funcionários passam confiança na relação com os pacientes. Sendo assim, pode-se afirmar que o nível de humanização do processo de atendimento do Hospital é elevado, portanto é de qualidade.

Pode-se concluir que o objetivo deste estudo foi alcançado, porque processo de atendimento do Hospital Público do Estado da Paraíba investigado tem qualidade.

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_ **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

ALMEIDA, Sérgio. **Ah! Eu não acredito; como cativar o cliente através de um fantástico atendimento**. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.

CUSTÓDIO, Marcos Franqui. **Gestão da Qualidade e Produtividade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. (Coleção Bibliografia universitária Pearson).

GERSON, Richard F. **A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida: programas eficazes para manter seus clientes**. Tradução de Eduardo Fortuna. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

GRÖNROOS, CHRISTIAN. **Marketing: gerenciamento e serviços**. São Paulo: Elsevier, 2009.

GUIMARÃES, Sérgio. **Atendimento ao cliente: obtendo resultado por meio da satisfação do cliente: manual do participante**. Brasília: SEBRAE, 2007.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Gestão da Qualidade**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. Ed. 7. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 2ª ed. São Paulo Atlas, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2008.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão Estratégica da Qualidade: princípios, métodos e processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Eduarda Moraes; TIZZO, Suzana Angelo; FERREIRA, Valdivina Alves. **As principais vantagens da utilização da gestão da qualidade pelas empresas como diferencial competitivo**. Disponível em: <  
<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/as-principais-vantagens-da-utilizacao-da-gestao-da-qualidade-pelas-empresas-como-diferencial-competitivo/28525/>>. Acesso em 26 de dezembro de 2015.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo. Atlas. 1999.

VERGARA, Sílvia Constante. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. Universidade Federal de Santa Catarina, CAPES-UAB, 2009.

## APÊNDICE A – NÃO ESTÁ NO QUESTIONÁRIO

Durante a aplicação do questionário alguns partícipes fizeram comentários sobre os itens/conceitos que estavam avaliando e tentaram justificar algumas respostas principalmente quando escolhiam o item/conceito **nem concordo nem discordo**, por exemplo, quanto a gentileza, interesse em ajudar, sobre encontrar um funcionário com facilidade etc. escolheram essa opção por afirmarem que dependia muito da equipe de plantão. O mesmo ocorreu quanto a limpeza da sala. E relação a água de beber contra argumentaram sobre a qualidade da água (que é mineral) que, dependendo da enfermaria que estivesse, o bebedouro ficava distante, porque há apenas um no corredor para atender todas as enfermarias, mesmo assim não há falta de água para beber.

Sobre o nível de humanização muitos pacientes afirmaram que concordava ou que concordavam totalmente, mas fizeram ressalvas afirmando que estavam escolhendo o item 4 e 5 pensando em todos os membros das equipes, exceto os médicos. Afirmaram que “alguns médicos, contados” é que eram solidários, prestativos, gentis etc. A maioria não tinham essas qualidades e que inclusive demoravam para fazer as visitas e havia alguns pacientes que estavam esperando visitas mas que fazia aproximadamente 48h que o médico não tinha passado a visita.

## **ANEXO A – INVESTIGAÇÕES DE TAYLOR SOBRE O USO DA PÁ.CASO 1.**

Transcrição de um trecho do clássico livro “Estudo de tempos e movimentos, projeto e medida do trabalho”, escrito em 1937 por Ralf M. Barnes. Este estudo pioneiro de Taylor também é frequentemente mencionado na literatura referente à Teoria Geral da Administração.

### **INVESTIGAÇÕES DE TAYLOR SOBRE O USO DA PÁ.**

Em 1898, quando Taylor foi trabalhar na Bethlehem Steel Works, procurou melhorar os métodos de trabalho em diversas seções da fábrica. Uma tarefa que chamou sua atenção foi a movimentação de materiais com o auxílio de pás; 400 a 600 homens empregavam a maior parte de seu tempo nesse trabalho. O material predominante era o minério de ferro, seguido, em tonelagem, pelo carvão. Os bons operários preferiam usar suas próprias pás às fornecidas pela indústria. Um mestre supervisionava de 50 a 60 homens, que movimentavam uma variedade de materiais no transcurso do dia. O pátio tinha aproximadamente 3200m de comprimento por 400m de largura, de forma que o grupo se movimentava sobre uma área extensa. Com breve investigação Taylor concluiu que os operários movimentavam 1,6kg por pá, quando trabalhavam com carvão, quantidade que aumentava para 17,2kg, quando o material era o minério de ferro. Seu problema era, então, determinar qual a carga por pá que permitiria a um bom operário mover a quantidade máxima de material por dia. Taylor escolheu dois dos melhores operários e colocou-os trabalhando em diferentes partes do pátio, estudando suas atividades com o auxílio de dois cronometristas. De início, usaram pás grandes, que acomodavam cargas maiores por pá. Cortadas as pontas das pás, apenas cargas pequenas foram movimentadas e anotaram-se as toneladas deslocadas ao fim do dia com cada tipo de pá. Os resultados obtidos mostraram que, com a carga de 9,75 kg na pá, um homem obteria, em um dia, a tonelagem máxima de material deslocado. Assim, uma pá pequena era fornecida ao operário que movimentava o minério de ferro, e uma pá grande era usada pelo operário que deveria deslocar material mais leve, como cinzas, de tal forma que, em ambos os casos, o peso de material por pá fosse de 9,75kg. Estabeleceu-se uma ferramentaria e compraram-se pás especiais, que eram entregues aos operários quando necessárias. Além disso, Taylor criou um departamento de planejamento que determinava antecipadamente o trabalho que seria feito no pátio. Esse departamento emitia ordens aos mestres e aos trabalhadores, cada manhã, indicando a natureza do trabalho a ser feito, sua localização no pátio e as ferramentas que seriam necessárias. Em lugar de os operários trabalharem em grupos, o material que cada homem movimentava foi pesado ou medido ao fim de cada dia. O

operário que executasse corretamente a tarefa que lhe tivesse sido especificada receberia um prêmio de mais 60% do salário naquele dia. Quando o operário não conseguia obter o prêmio, um instrutor lhe indicava a maneira correta de fazer o trabalho, de forma a possibilitar-lhe a bonificação. Depois de três anos e meio em Bethlehem, Taylor obtinha a mesma produção com 140 homens que, anteriormente, requeria de 400 a 600 homens.

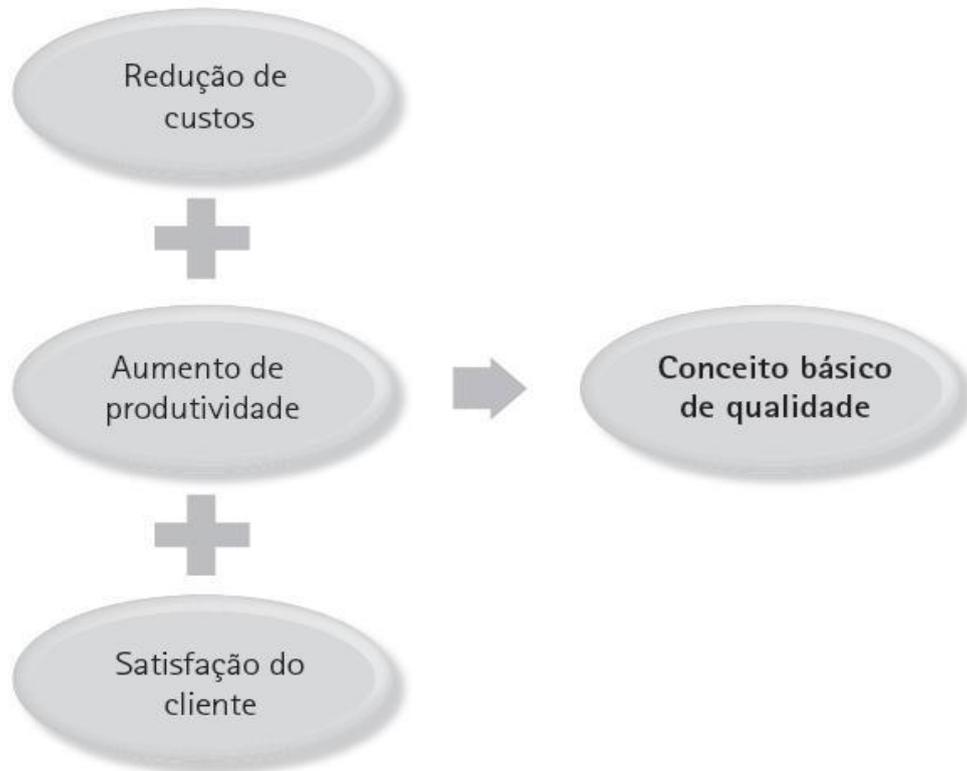
Fonte: Barnes (1999).

**CASO 2.****ESTUDO DE CASO: TAYLOR RESOLVE UM PROBLEMA.**

O ano é 1898. A Bethlehem Steel vendeu 80 mil toneladas de ferro em lingotes. Agora é preciso carregar vagões com os lingotes, que estão amontoados em pequenas pilhas ao ar livre. Essa operação deve ser executada manualmente. Os operários contratados para essa gigantesca tarefa começaram movimentando 12,5 toneladas por homem por dia, o melhor que se pode conseguir. Chamado para estudar a eficiência do processo, Frederick Taylor chegou decidido a aplicar a administração científica. Taylor adotou uma combinação de pagamento elevado, proporcional à quantidade movimentada, seleção dos melhores trabalhadores e orientação para realizar a tarefa. Porém, o Taylor percebeu que os trabalhadores iriam começar correndo, para ganhar bastante, e rapidamente ficariam exaustos, sendo obrigados a interromper o trabalho muito antes de terminá-lo. Taylor, então, descobriu que homens de físico adequado conseguiriam aumentar a quantidade de toneladas movimentadas, com total segurança, desde que os supervisores os obrigassem a descansar a intervalos freqüentes. Em resumo, ele descobriu que, para produzir o melhor resultado possível, um trabalhador que ele considerava de primeira classe, carregando lingotes que pesavam cerca de 45 quilos, deveria trabalhar apenas 43% do tempo. A "ciência" de carregar lingotes de ferro, desse modo, consistia primeiro em escolher o homem apropriado, e segundo, em obrigá-lo a descansar a intervalos que se havia descoberto serem os mais eficientes, após cuidadosa investigação. Como consequência da intervenção do Taylor, os homens passaram a movimentar, em média, 47,5 toneladas por dia. Esse resultado ele conseguiu não por meio do estudo de tempos e movimentos, mas da minimização do dispêndio da energia muscular. E assim, Frederick Taylor demonstrou que os níveis mais altos de produtividade resultam da utilização eficiente da energia: trabalhar menos produz mais.

**Figura 1.**

Conceito básico de qualidade.



**Fonte: Lv. Gestão da Qualidade – definições e conceitos**