

## CAPÍTULO 7

# PLANEJAMENTO E CONTROLE DAS FERRAMENTAS DE QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE



<https://doi.org/10.22533/at.ed.418112506037>

*Data de aceite: 18/03/2025*

### Alice de Souza Araujo Barros

Mestra em Administração pela Universidade do Grande Rio - Unigranrio.  
Docente no UNIABEU - Centro Universitário, Belford Roxo - RJ  
<https://orcid.org/0000-0003-0763-5503>

### THE IMPORTANCE OF ORGANIZATION AND THE CHALLENGES ENCOUNTERED IN DISTANCE EDUCATION

**ABSTRACT:** This particular project is concerned with analyzing the evolution of quality management from the perspective of organizations that need to improve their competitiveness to survive and succeed in this increasingly challenging environment. This is a bibliographic study that is developed from materials published in books, articles, dissertations and theses, with the analysis addressing the existing literature. Through quality tools, programs and methods, organizations can reorganize and promote themselves to compete in their markets, through the adaptation and optimization of their processes and the realignment of their organizational culture.

**KEYWORDS:** management - quality - organization - competitiveness

**RESUMO:** Este projeto em particular, tem a preocupação em analisar a evolução da gestão de qualidade sob a ótica das organizações que necessitam aprimorar a própria competitividade para sobreviver e vencer neste ambiente cada vez mais desafiador. Trata-se de um estudo bibliográfico que é desenvolvido a partir de materiais publicados em livros, artigos, dissertações e teses com a análise abordando a literatura já existente. Através das ferramentas, programas e métodos da qualidade as organizações conseguem se reorganizar e se promover para competirem em seus mercados, por meio da adequação e otimização de seus processos, do realinhamento de sua cultura organizacional.

**PALAVRA-CHAVE:** gestão – qualidade – organização - competitividade

### 1 | INTRODUÇÃO

A preocupação com a qualidade dentro das organizações existe desde o início do século XX, no entanto, Mendes nos afirma que:

"as diversas formas pelas quais as empresas planeiam, definem, obtêm, controlam, melhoram continuamente e demonstram a qualidade, tem sofrido grandes evoluções ao longo dos últimos tempos, respondendo a mudanças políticas, económicas e sociais" (Mendes, 2007, p. 12).

A partir da década de 50, "surge uma nova filosofia de gestão com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a uma nova realidade" (Mendes, 2007, p. 13). Nesta fase, denominada pela Gestão de Qualidade Total, o conceito de qualidade incorpora não só as especificidades do produto, como também as necessidades do mercado e dos consumidores.

Para que isto ocorra as organizações deve-se traçar um planejamento que procura reduzir ao mínimo, ou prever ao máximo, as circunstâncias que poderá interferir ou prejudicar em sua produção. A empresa deve criar dentro dela mesma, processos ou rotinas que viabilizarão seus resultados através do planejamento. Esse plano estratégico deve sempre analisar as partes envolvidas dentro de toda estrutura da empresa; os relacionamentos, os mercados e as finanças. Os clientes e a concorrência serão abordados como pontos chaves, que irão definir um plano estratégico.

De acordo com, Almeida (2010), o planejamento estratégico é uma técnica administrativa onde irá organizar as ideias das pessoas, de maneira que se possa criar uma visão do trajeto que irá seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são organizadas as ações, que nada mais é do que a implantação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Segundo Marques (2005, p.36), a busca pela melhoria contínua materializa-se com a criação de um sistema de autoavaliação permanente, capaz de avaliar a ciclos curtos, as atividades, o seu desempenho e resultados, tendo em consideração a análise dos resultados que vêm sendo conseguidos, a verificação da eficácia das atividades e práticas associadas e a detecção de áreas e oportunidades de melhoria.

Outro aspecto fundamental da TQM é a liderança. Cabe ao líder o papel de se apresentar como diferenciador e facilitador de melhorias continuadas graças a apetência que o mesmo deve possuir para a comunicação, a mudança, a visão, o trabalho de equipe, a busca de resultados, a pró-atividade e a empatia (Marques, 2005, p.38).

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Controle de Qualidade

Cada vez mais o processo de certificação da ISO 9001 para as organizações vem ganhando destaque, que procuram atingir benefícios relacionados à produtividade, qualidade dos produtos e processos e aumento da participação no mercado. Sendo assim, para manter os benefícios da certificação, as organizações estão adotando programas

e ferramentas da qualidade, de acordo com suas necessidades, buscando a melhoria contínua dos processos organizacionais (NADAE et al., 2009).

O empenho em controlar a qualidade durante o planejamento do produto e o planejamento do processo de produção é chamado controle de qualidade fora da linha (off-line), enquanto o empenho durante a produção é chamado controle de qualidade na linha (on-line).

Tal acompanhamento, ou controle de processo para Campos (1992),

“é a essência do gerenciamento em todos os níveis da empresa. O primeiro passo no entendimento do controle de processo é a compreensão do relacionamento causa-efeito sempre que ocorre (efeito, fim, resultado) existe um conjunto de causas (meios) que podem ter influenciado. Observando a importância da separação das causas de seus efeitos no gerenciamento e como nós temos a tendência de confundi-los, os japoneses criaram o diagrama de causa e efeito” (CAMPOS, 1992, p. 17).

A simpatia, a eficiência e a disponibilidade dos colaboradores, bem como a limpeza, a apresentação e a qualidade das infraestruturas e equipamentos, são alguns exemplos de fatores de que os clientes podem considerar para medir a qualidade do serviço.

## 2.2 Gestão da Qualidade Total

Definida como um sistema para integrar o desenvolvimento da qualidade, manutenção da qualidade e melhoria dos esforços da qualidade dos vários grupos na organização, tais como, o marketing, engenharia, produção e serviços, buscando sempre a completa satisfação dos consumidores. (NADADE, 2009). Esta ferramenta requer um caminho para integrar os esforços do aumento do numero de pessoas, com amplo numero de maquinas e uma enorme quantidade de informações (KRUGER, 2001; CEBECI & BESKESE, 2002; AHMED & HASSAN, 2003; SVENSSON, 2006).

A Gestão da Qualidade Total ou Total Quality Management (TQM) é um modelo gestacional que irá valorizar a criação da consciência de qualidade em todos os processos organizacionais. E possui seus objetivos de: garantir a satisfação do cliente, promover o trabalho em equipe buscando o envolvimento de toda a organização, buscar constantemente a solução de problemas e a diminuição de erros (LONGO, 1996, p. 10).

Segundo Silva (2009, p. 11), a qualidade deriva da palavra latina qualitate e:

“é sinónimo da procura contínua de melhoria em todas as vertentes, desde a política e estratégia da organização até aos indicadores financeiros mais relevantes, passando pelos níveis de satisfação de todos os stakeholders” (SILVA, 2009, p.11).

Normalmente a produção e o consumo de um serviço ocorrem juntas e faz com que isso dê uma maior relevância ao papel do prestador, visto que a sua prestação e interação com o cliente irão ajudar a definir a qualidade do serviço (ZEITHMAL et al., 1990, p. 15; CORTE, 2009, p. 14).

## 2.3 Ferramentas de Gestão de Qualidade

Na literatura pode-se verificar vários critérios para a classificação das ferramentas da qualidade. De acordo com Lins (1993) as ferramentas básicas são as que auxiliam na análise de problemas e as complementares servem como complemento à utilização das ferramentas básicas ou de apoio em sua utilização. Já Mezomo (1995) nos distingue que as ferramentas gerenciais, são aquelas representadas pelas ferramentas de identificação e análise de problemas, de geração de ideias, estabelecimento de prioridades e compreensão dos processos. Para melhor compreensão segue uma breve análise sobre algumas ferramentas encontradas na literatura:

Diagrama de Pareto	técnica em que os problemas são separados em partes, assim eles são analisados entre si. Geralmente, para a produção do diagrama é utilizado um gráfico de barras verticais;
Diagrama de causa-efeito ou Diagrama de Ishikawa	técnica muito empregada para descobrir a relação entre um efeito e as causas para que esse efeito esteja ocorrendo. Também é chamado de Espinha de Peixe, por causa do formato do seu diagrama. Primeiramente, foi aplicado em 1953, no Japão;
Histogramas	responsável por mostrar a variação entre um processo em determinado período;
Folhas de Verificação	é um documento feito na forma de planilha ou tabela para auxiliar na coleta de dados;
Gráficos de Dispersão	gráficos de dispersão ou diagrama de dispersão é um modelo representativo de duas ou mais variáveis dentro de um gráfico;
Cartas de Controle	são gráficos utilizados para acompanhar um processo;
Fluxograma	nessa ferramenta utiliza-se apoio gráfico para listar todas as atividades de um processo. Ele apresenta uma sequência lógica de tudo que é realizado nas etapas do processo;
Brainstorming	em português, significa tempestade de ideias e é uma técnica usada para gerar ideias dentro de um grupo de pessoas através de soluções interessantes e criativas para resolver o problema;
Benchmarking	ferramenta que faz a comparação entre os processos de uma empresa com outras empresas bem-sucedidas. Ao final, todas as ideias são analisadas;
5W2H	utilizada para ajudar a planejar as ações. Assim é preciso elaborar um quadro e responder as perguntas: O quê? Quando? Por que? Onde? Como? Quem? Quanto?
PDCA	é uma ferramenta de gestão utilizada nas empresas, feita por Walter A. Shewhart na década de 20. Ela possui as etapas planejar, executar, checar e agir para controlar um processo de uma empresa.

Tabela 1: Ferramentas de Gestão de Qualidade

### 2.3.1 Programa 5S

Com a finalidade de tornar o ambiente de trabalho mais agradável e seguro o programa do 5S vem como uma forma de vida para a organização, ele se torna imprescindível para a melhoria de processos. Criada pelos japoneses as empresas vem implantando

esses princípios com a finalidade de se atingir a Qualidade Total. Os colaboradores são incentivados a implementarem essas ações de melhoria mediante todo um treinamento e conscientização. Ele recebe este nome devido a primeira letra de 5 palavras japonesas:

- “Seiri” (Utilização): Separar o necessário do desnecessário e eliminar do ambiente de trabalho o que seja inútil;
- “Seiton” (Ordenação): Colocar cada coisa em seu devido lugar, organizando o espaço de trabalho de forma eficaz;
- “Seizō” (Limpeza): Limpar e cuidar do ambiente de trabalho;
- “Seiketsu” (Saúde): Tornar o ambiente saudável e prevenir o surgimento de supérfluos ou de desordem;
- “Shitsuke” (Autodisciplina): Padronizar a aplicação do programa e incentivar os esforços do aprimoramento.

O Programa é conhecido como um sistema voltado para melhorar a aparência do ambiente de trabalho dentro das indústrias. No entanto, ele pode causar grandes transformações dentro da empresa e alcançar resultados muito além do que se poderia esperar, pois as pessoas começam a se sentir autorizadas a gerar mudanças, e a gostar delas, a tomar gosto por esta participação em melhorias que as afetam diretamente.

Então assim, depois de implementado corretamente o programa 5S, ele vem se mostrado a ferramenta mais eficaz para criar nas pessoas um senso de “pertencimento” que dá origem à motivação para participar mais fundo e contribuir melhor em todas as atividades.

### *2.3.2 Requisitos e Documentações*

A documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir:

- declarações documentadas da política da qualidade dos objetivos da qualidade;
- manual da qualidade;
- procedimentos documentados requeridos por esta Norma;
- documentos necessários à organização para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos, e uso exclusivo para fins didáticos;
- registros requeridos por esta Norma.

A organização deve estabelecer e manter um manual da qualidade que inclua:

- o escopo de sistema de gestão da qualidade, incluindo detalhes e justificativas para quaisquer exclusões;
- os procedimentos documentados estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade, ou referência a eles, e;

- a descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários para:

- aprovar documentos quanto à sua adequação, antes da sua emissão;
- analisar criticamente e atualizar, quando necessário, e re-aprovar documentos;
- assegurar que alterações e a situação da revisão atual dos documentos sejam identificadas;
- assegurar que as versões pertinentes de documentos aplicáveis estejam disponíveis nos locais de uso;
- assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis;
- assegurar que documentos de origem externa sejam identificados e que sua distribuição seja controlada;
- evitar o uso não intencional de documentos obsoletos e aplicar identificação adequada nos casos em que forem retidos por qualquer propósito.

Desta forma podemos obter evidências da operação eficaz do sistema de gestão de qualidade, mantendo os registros legíveis, e prontamente identificáveis e recuperáveis. Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários para identificação, armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte dos registros.

### **3 I METODOLOGIA DA PESQUISA**

Trata-se de um estudo bibliográfico que é desenvolvido a partir de materiais publicados em livros, artigos, dissertações e teses. Para a realização deste projeto primeiramente foi feito um levantamento inicial de artigos sobre o tema abordado. As bases utilizadas para a pesquisa foram: Scientific Electronic Library Online (SciELO), Web of Science (WoS), Scopus e Google Scholar Metrics.

Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p.61), a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema.”; Sendo parte também de uma pesquisa descritiva que estuda e descreve características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada. Segundo Barros e Lehfeld (2007, p.71) por meio de pesquisas descritivas, procura-se descobrir com que frequência um fenômeno ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações e conexões com outros fenômenos.

## 4 | ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 Qualidade Total e suas influências competitivas

A competição é responsável pela adaptação das atividades de uma empresa, fruto de estratégias altamente planejadas, e uma dessas estratégias é a diferenciação de seus produtos e/ou serviços, onde nem sempre vem agregada na organização. Ela deve ser conquistada através de atividades específicas onde irá afetar a decisão dos clientes.

Para isso é utilizada as ferramentas de qualidade, juntas ou separadamente, pois é de consenso entre os autores que as ferramentas se complementam, e se inter-relacionam, elas irão servir de base para aplicação de outras ferramentas, programas e métodos utilizados em suas estratégias. Considerando assim, podemos exemplificar através de um estudo feito por Silva e Flores (2011) que essas ferramentas da qualidade foram utilizadas no arquivo do Hospital Geral Oncológico de Vitória, no Espírito Santo. Silva e Venturim (2006) onde relatam que a organização arquivística proposta para o Hospital utilizou-se do brainstorming com objetivo de levantar as principais causas da desorganização interna do prontuário. As causas encontradas foram analisadas por meio de um diagrama de causa e efeito.

De fato, Daychoum (2007) explica que em geral, a identificação das causas para aplicação no diagrama de causa e efeito é realizada com a ferramenta brainstorming. Neste sentido, a utilização correta de uma ferramenta ou o sucesso de uma análise depende tanto da eficiência na realização do processo como da combinação das ferramentas. A equipe do arquivo do Hospital de Vitória utilizou também o gráfico de Pareto para identificar o problema ou problemas prioritários e elaboraram a proposta de organização dos documentos pelo método 5W2H.

A consciência de que bens e serviços vem obtendo uma crescente alta de qualidade pode dar a organização uma considerável vantagem competitiva. A boa qualidade irá reduzir custos de retrabalho, refugo e devoluções e mais importante irá gerar consumidores satisfeitos. Alguns gerentes de produção acreditam que a longo prazo a qualidade é o mais importante fator singular que afeta o desempenho de uma organização em relação a seus concorrentes.

## 5 | CONCLUSÃO

Dentre os dados observados pode-se concluir que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade irá colaborar decisivamente com o aumento da produtividade, redução de custos, inovação e agilidade, o processo de implantação do SGQ e da certificação, auxilia a manter os objetivos relacionados à qualidade dos produtos e serviços traçados pelas organizações, a percepção da necessidade do uso e pleno entendimento dos programas e ferramentas da qualidade

Através das ferramentas, programas e métodos da qualidade as organizações conseguem se reorganizar e se promover para competirem em seus mercados, por meio da adequação e otimização de seus processos, do realinhamento de sua cultura organizacional, da valorização dos seus funcionários, minimizando o impacto negativo e, consequentemente, receber maior participação e envolvimento dos colaboradores.

A gestão pela qualidade é o conjunto dessas ferramentas, programas e métodos alinhados a uma visão global da organização, tornando-a necessária e possível. E com a implementação de um SGQ a organização irá obter melhoramentos na organização interna, uma maior confiança dos clientes e sua satisfação, além de ter acesso a novos mercados.

## REFERÊNCIAS

- AHMED, S.; HASSAN, M. Survey and case investigations on application of quality management tools and techniques in SMIs. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 20, n. 7, p. 795-826, 2003.
- ALMEIDA, M. I. R. *Manual de planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 3<sup>a</sup>edição 2010.
- AZEVEDO, Calicina Borges. *Metodologia Científica ao Alcance de Todos*. 4<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Saraiva 2013.
- BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 3 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BASTOS, Bruna; GIACOMINI, Bruno Avelar. *Gestão de Qualidade*. Pontifícia Universidade Católica De Goiás, Jun 2013. Disponível em: [http://luisguilherme.com.br/download/ENG1530/TurmaC04/G09-Gestao\\_da\\_Qualidade.pdf](http://luisguilherme.com.br/download/ENG1530/TurmaC04/G09-Gestao_da_Qualidade.pdf). Acesso 18 jun 2017.
- CAMPOS, V. F. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CEBEKI, U.; BESKESE, A. An approach to the evaluation of quality performance of the companies in Turkey. *Managerial Auditing Journal*, p. 92-100, 2002.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- COLTRO, Alex. A gestão de qualidade total e suas influências na competitividade empresarial. *Caderno de pesquisa em administração*, São Paulo, v1, n°2, 1<sup>o</sup>sem/1996
- CORTE, M.R. (2009). *A Qualidade dos Serviços Hoteleiros na Ilha do Porto Santo*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia industrial, Funchal, Portugal). Disponível: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1434/1/TFM%20Romana%20Corte.pdf>. Acesso em: 20 de jun. 2017.
- DAYCHOUM, M. *40 ferramentas técnicas de gerenciamento*. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- KRÜGER, V. Main schools of TQM: “the big five”. *The TQM Magazine*, v. 13, n. 3, p. 146-155, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LINS, B.F.E. Ferramentas básicas da qualidade. Ciência da Informação, Brasília, v.22,n. 2, p. 153-161, maio/ago., 1993. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewPDFInterstitial/1190/833>. Acesso em: 20 de jun. 2017.

LONGO, R. M. (1996). Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação [Texto para discussão, Nº 397]. Brasília: IPEA.

MEZOMO, J.C. Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos. São Paulo: J.C. Mezomo, 1995.

MARIANI, C. A. Gestão pela qualidade e produtividade: curso de graduação em administração. Apucarana: Faculdade de Apucarana, 2005.

MARQUES, A. S. (2005). Integração Normativa na Gestão da Qualidade (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia industrial, Aveiro, Portugal). Disponível: <http://hdl.handle.net/10773/4607>

MENDES, M. F. (2007). O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas. (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Minho, Portugal). Disponível: <http://hdl.handle.net/1822/7967>. Acesso em: 19 de jun. 2017.

NADAE, J.; OLIVEIRA, J.A.; OLIVEIRA, O.J. Um estudo sobre a adoção dos programas e ferramentas da qualidade em empresas com certificação ISO 9001: estudos de casos múltiplos 2009. DOI: <https://doi.org/10.15675/gepros.v0i4.852>

SVENSSON, G. Sustainable quality management: a strategic perspective. The TQM Magazine, v. 18, n. 1, p. 22-29, 2006.

SILVA, Luciane Scoto; FLORES, Daniel. Gestão da Qualidade em Arquivos: Ferramentas, Programas e Métodos. III SBA – Simpósio Baiano de Arquivologia 26 a 28 de outubro de 2011 – Salvador – Bahia. Disponível em: <http://www.arquivistasbahia.org/3sba/wp-content/uploads/2011/09/Silva-Flores.pdf>. Acesso em 21 jun 2017.

SILVA, A.A.F. da; VENTURIM, C. Proposta de organização arquivística e gerenciamento de prontuários médicos para Hospital Geral Oncológico. In: CONGRESSO NACIONAL DE ARQUIVOLOGIA, 4., 2010. Vitória, ES. Trabalhos completos...Vitória, ES, 2010.

SILVA, M. Â. (2009). Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal). Disponível: <http://hdl.handle.net/10773/1715>. Acesso em: 15 de jun. 2017.

ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A. & BERRY, L. L. (1990). Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press.