A Implementação de um Programa de Qualidade Total no Setor da Saúde: O Caso Cardio Nefroclínica

Área temática: administração geral

AUTORAS

JANAINA MENDES DE OLIVEIRA

universidade federal do pampa
janainamendes@uol.com.br

PAULA SIMONE DO CANTO RODRIGUES

Universidade Federal do Pampa
paula_cardionefroclinica@hotmail.com

Resumo

Este trabalho de curso apresenta um estudo de caso sobre a implementação de um programa de qualidade total em uma empresa do setor da saúde de Sant'Ana do Livramento, Rio Grande do Sul. O objetivo do trabalho é analisar o processo de implementação deste programa com o intuito de que este possa servir para que outras empresas deste mesmo setor busquem na gestão pela qualidade uma maneira de manter-se competitivas e autossustentáveis. Esta é uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória. Em relação aos métodos de pesquisa foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a pesquisa de campo que utilizou na coleta de dados a entrevista semiestruturada em profundidade com os colaboradores da empresa estudada. A análise dos dados se deu a partir da estruturação dos mesmos. Como principais resultados tem-se os a confirmação da importância do envolvimento das lideranças neste processo, o aprendizado contínuo como meio para se chegar a um programa de qualidade sólido e a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores. Pode-se concluir, a partir do que foi relatado, que a empresa possui uma cultura de qualidade, que vem sendo desenvolvida há muito tempo, que viabiliza o negócio principal da empresa que é garantir segurança em saúde para seus clientes de forma que a empresa consiga se manter competitiva e autosustentável em um mercado vulnerável e instável.

Palavras-chave: Qualidade total, gestão na saúde, qualidade

Introdução

Os serviços de saúde no Brasil estão buscando, cada vez mais, meios que os ajudem a sobreviver frente às dificuldades do setor. Mezomo (1995) cita que um dos fatores que vem a diferenciar estes serviços é a forma como os clientes/pacientes são tratados em relação às suas necessidades.

No entanto, a satisfação dos clientes não é suficiente para manter uma empresa competitiva. Para isso é necessário também que haja uma administração eficiente dos recursos técnicos, financeiros e humanos. Neste sentido, entende-se a importância de buscar ferramentas e meios que venham a viabilizar a organização em todos os seus níveis.

Mezomo (1995) aponta que a saúde no Brasil precisa ser reestruturada a partir de seu sistema e deve envolver sua estrutura, seus processos e seus resultados. Com isso pode-se afirmar que é necessário, não só o compromisso dos administradores, mas também de todos os profissionais que estão envolvidos com a organização. Este envolvimento levará a organização a uma melhoria da qualidade dos serviços oferecidos, garantindo ao cliente/paciente um tratamento digno e garantindo à organização o retorno financeiro desejado.

Desta forma, grande parte das empresas que buscam um meio mais eficiente de gerir seus negócios acabam encontrando na gestão pela qualidade total uma forma de obter melhores benefícios com menores riscos aos pacientes e menores custos à organização.

A gestão pela qualidade total ou Total Quality Management (TQM) teve seus primeiros conceitos desenvolvidos por norte-americanos como Deming, Juran e Feigenbaum, mas foi com sua aplicação no Japão, após a Segunda Guerra Mundial que o mundo começou a conhecer o efeito da TQM (CORDEIRO, 2004).

A partir daí iniciou-se um grande movimento mundial em busca da qualidade, já que as empresas norte-americanas e europeias passaram a sentir-se ameaçadas pelo elevado grau de competitividade das indústrias japonesas. O setor de prestação de serviços em saúde também percebeu este movimento e logo começou a adaptar os conceitos de qualidade às necessidades do setor (CORDEIRO, 2004).

A qualidade hoje é vista, em todos os setores, como questão de sobrevivência frente à grande competitividade do mercado, isto por ela ser um conjunto de atributos essenciais que focam a gerência e o planejamento estratégico, o estabelecimento de objetivos, o desenvolvimento de lideranças e a mobilização de toda a organização. Envolve também a responsabilidade social que é questão de suma importância neste momento, pois envolve a empresa com a comunidade onde está inserida potencializando seu uso em vários setores da economia (GURJEL JR. e VIEIRA, 2002).

Este trabalho faz referência a Cardio Nefroclínica (CNC), empresa santanense, atuante na área da saúde há 29 anos, com foco na prevenção e reabilitação das doenças renais, que buscou na gestão pela qualidade total uma forma de manter-se atuante no mercado, prestando um serviço de qualidade para seus clientes. Em abril de 2009, a empresa foi reconhecida pelo Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas – o MPE Brasil – como o segundo melhor serviço de saúde do Brasil.

Neste sentido, considera-se importante analisar como foi o processo de implementação do programa de gestão pela qualidade total da empresa Cardio Nefroclínica.

Gestão pela qualidade total

Para que uma organização seja capaz de entregar aos seus clientes produtos/serviços de qualidade é necessário que todos os seus departamentos excedam seu desempenho. É

importante ressaltar que esta maximização não deve acontecer de forma isolada, pois o objetivo não é, apenas, atingir o seu cliente imediato (CORDEIRO, 2004).

Com isso, Stoner e Freeman (1995 *apud* Tolfo, 1999, p. 72) definem gestão da qualidade total como “comprometimento estratégico com a melhoria da qualidade, combinando métodos de controle estatístico da qualidade com um comprometimento cultural e com a procura de aperfeiçoamentos incrementais que aumentem a produtividade e baixem os custos”.

De acordo com Tolfo (1999) quando uma empresa resolve pela adoção de um Programa de Qualidade Total ela está procurando uma forma diferenciada de conceber sua gestão. Segundo ela, os principais pontos que influenciam esta busca são:

- a. Investir em processos e tecnologia para a produção de produtos e serviços de qualidade custa menos do que a sua reparação (retrabalho, desperdícios, etc.);
- b. O envolvimento dos colaboradores da empresa gera tal motivação que eles acabam participando do programa e propondo meios para melhorá-lo;
- c. As organizações são sistemas de partes altamente interdependentes e os seus problemas centrais são mais bem detectados por níveis transversais da organização;
- d. A adoção dos pressupostos de qualidade é responsabilidade da direção.

Ainda conforme a autora, após formar a base e entender a filosofia da qualidade total é preciso entender a trilogia que representa a direção para qual está voltada a qualidade total: planejamento, controle e o aperfeiçoamento da qualidade.

Planejamento: Considerada a primeira fase para a implementação da qualidade é neste momento que será realizada a ligação entre o que a organização entende por qualidade e os objetivos da empresa.

Controle: Tem por objetivo assegurar a qualidade do produto ou serviço e a racionalidade dos custos, para isso utiliza-se de um sistema dinâmico que visa investigar, analisar e prevenir defeitos e acaba por envolver todos os setores da empresa.

Aperfeiçoamento: Em decorrência da alta competitividade, as empresas precisam estar sempre inovando ao lançar produtos e investindo cada vez mais em qualidade.

Campos (1992) apresenta princípios considerados básicos para uma empresa que busca implantar um programa de qualidade total, seriam eles:

- a. Foco no cliente: nos dias de hoje é de fundamental importância saber o que o cliente pensa em todas as etapas da compra do produto/serviço. A partir do conhecimento de suas necessidades, suas expectativas, suas frustrações anteriores e de seus desejos a organização passa a contar com um ponto de partida para o desenvolvimento de novos produtos e serviços adequados ao seu cliente. Outro ponto importante é que a empresa deve estar estruturada de tal forma que garanta a ausência de erros em todas as etapas do processo produtivo buscando a satisfação do cliente e focando sempre na melhoria contínua.
- b. Qualidade em primeiro lugar: a implementação da qualidade leva a uma melhoria nos produtos/serviços e isto significa que o lucro contínuo só será alcançado quando a qualidade for dominada pela empresa.
- c. Cultura para a qualidade: envolve as crenças, valores, regras e líderes aceitos pelos membros da organização. É importante que a alta-direção da empresa dê o exemplo, desta forma os funcionários acabam aceitando mais facilmente as mudanças.
- d. Ferramentas e técnicas utilizadas: hoje em dia para que a qualidade seja eficaz dentro da empresa foram desenvolvidas várias ferramentas e técnicas para avaliar a empresa como um todo, para isso utiliza-se métodos estatísticos, gráficos, esquemas, métodos de implantação e técnicas gerenciais.

Segundo Campos (1992) para que a empresa consiga atingir os resultados esperados com a gestão da qualidade total é necessário que se entenda a importância das pessoas como parte fundamental do processo. Para isso é necessário que se crie algumas condições essenciais, tais como:

- a. Criar um clima que conduza à emoção pelo trabalho. O resultado do trabalho de cada ser humano deve significar muito para sua vida.
- b. Investir na educação e no treinamento dos colaboradores, pois esta é a base de qualquer programa de qualidade.
- c. Todas as pessoas da empresa devem mudar a sua maneira de pensar. Isto leva à um aprimoramento no recrutamento e seleção em um plano de educação e treinamento, retenção do capital intelectual.
- d. Não se pode falar em competitividade sem que se tenha pessoas competentes e dedicados a fazer de sua empresa a melhor do mundo.

Segundo Las Casas (2008) a rejeição ao que é novo é bastante comum dentro das empresas, por isso torna-se necessário que este trabalho seja gradual, já que mexe com a mudança de comportamento de todas as pessoas envolvidas.

Qualidade na Saúde

Em primeiro lugar é importante ressaltar que para Las Casas (2008) qualidade em serviços é a capacidade de uma experiência satisfazer sua necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém, ou seja, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação.

Segundo D’Innocenzo, Adami e Cunha (2006), as ideias sobre qualidade só começaram a ser aplicadas no setor da saúde na década de 1960 e início dos anos de 1970. As primeiras publicações sobre este tema foram de autoria do médico pediatra radicado americano Avedis Donabedian.

Hoje em dia, de acordo com Gurgel Junior e Vieira (2002) as organizações do setor da saúde buscam a implementação de programas de qualidade com o objetivo de reduzir custos, melhorar o seu gerenciamento e aumentar a eficiência destes serviços.

Para Mezomo (1995), a busca pela qualidade deixou de ser uma preocupação das grandes empresas do setor da indústria e passou a fazer parte do cotidiano de todas as empresas que veem o seu desenvolvimento como fator primordial. Neste contexto, o autor diz que as organizações do setor da saúde estão investindo na gestão pela melhoria da qualidade, focando sua atenção no atendimento aos clientes, no conhecimento da concorrência para que se possa ampliar os horizontes de trabalho e na redução dos custos.

Segundo Carvalho et al. (2004) a gestão pela qualidade sugere a adoção de programas baseados em padrões externos que venham a ajudar no desenvolvimento interno, capazes de comprovar um padrão de excelência assistencial, a partir da melhoria contínua da estrutura, dos processos e resultados.

Para Mezomo (1995) é preciso ter cuidado ao aplicar o conceito de qualidade, pois a qualidade vai além de uma teoria já consolidada, representa uma filosofia de ação e um compromisso institucional. Qualidade vai além da simples satisfação do cliente em relação ao produto (serviço) consumido e dos resultados alcançados com sua aplicação.

Estes resultados são importantes, porém deve ser encontrado na conformidade do produto (serviço) com os objetivos e características das organizações e de seus processos de produção, ou seja, “qualidade é uma propriedade (ou um conjunto de propriedades) de um produto (serviço) que o torna adequado à missão de uma organização comprometida com o pleno atendimento das necessidades de seus clientes” (MEZOMO, 1995, p. 169).

Para que esta definição seja efetiva, torna-se necessário o entendimento, por parte da organização, de algumas condições, como por exemplo, que a empresa tenha uma identidade definida e ética, que ela saiba quem são seus clientes e quais são as suas necessidades, que saiba definir suas principais atividades (serviços), que ela tenha uma estrutura adequada e recursos necessários para a execução destas atividades (serviços), que ela trace processos adequados aos resultados que pretende alcançar, que se comprometa a obter estes resultados e os avalie permanentemente, que entenda que “qualidade” implica um processo de melhoria contínua de estrutura, de processos e de resultados, que deve ser trabalhado sem data para terminar e que ela consiga envolver todas as partes interessadas (clientes, fornecedores, colaboradores, dirigentes) a fim de atingir e superar as metas e alcançar novos patamares de qualidade (MEZOMO, 1995).

Embora pareça fácil o entendimento destas condições é comum que no decorrer deste processo apareçam alguns obstáculos, tais como: o enfoque prioritário nos produtos (serviços), a busca do lucro em curto prazo, a burocratização do trabalho, a falta de adequação tecnológica e de capacitação das pessoas, a excessiva especialização das atividades, o desconhecimento do custo da “não-qualidade”, a falta de planejamento e de enfoque no cliente, o controle das pessoas e não dos processos e a falta de comprometimento de todos com a qualidade (MEZOMO, 1995).

Mezomo (1995, p. 172) com base nas ideias apresentadas anteriormente define qualidade total como “um esforço corporativo (compromisso de todos e em todos os níveis) para adequar a estrutura e os processos à produção dos resultados previstos (satisfação do cliente interno e externo) e à sua melhoria contínua”.

Segundo o autor, este conceito supõe que a empresa tenha bem definida sua missão, apresente uma visão de futuro e ações de resultado imediato, tenha um planejamento estratégico atuante que venha a realizar a visão de futuro e que tenha valores e princípios que se identifique com a missão e visão.

Para Mezomo (1995) o planejamento do processo de gestão da qualidade total é uma abordagem ordenada e baseada em dados, para a solução efetiva das dificuldades e compromisso de longo prazo com a melhoria contínua da qualidade. Este planejamento ressalta a identificação e o atendimento das necessidades dos clientes bem como os métodos de prevenção e autocorreção de dificuldades. É um planejamento de revitalização e renovação para a empresa e que trás resultados importantes, como: diminuição do retrabalho, simplificação dos processos, fortalecimento da organização e das pessoas que resulta em uma melhoria da qualidade de vida no trabalho, apoio à iniciativa e à criatividade das pessoas, melhoria dos serviços prestados aos clientes, redução dos custos e maior participação no mercado.

Administração total da qualidade

Segundo Mezomo (1995) administração total da qualidade é um processo de melhoria global da organização, este esforço exige duas mudanças fundamentais: a primeira diz respeito à cultura da organização no que se refere ao modo como ela se relaciona com suas partes interessadas (clientes internos e externos e fornecedores), a segunda, diz respeito ao aumento da efetividade da organização no que diz respeito ao aprendizado de novos métodos de planejamento, solução de problemas, de construção de consenso, de comunicação e de uso das equipes de melhoria do processo.

De acordo com o autor, estas mudanças tornam-se de fundamental importância frente a fatores externos como a concorrência, a redução da demanda e conseqüente diminuição do mercado, o aumento de custos e as queixas dos clientes. Neste contexto, destaca-se o importante papel do Administrador, pois é ele quem deve liderar este processo incentivando e dando o exemplo.

Neste sentido, conforme o autor, medir e avaliar de forma sistemática são um dos objetivos da administração da qualidade, isto porque é necessário saber se as estratégias previstas e as ações realizadas estão de acordo com os objetivos traçados.

a. Liderança da administração: É fundamental que as empresas tenham líderes que sejam visionários, capazes de ouvir e de trabalhar em equipe comprometidos com a qualidade e com as necessidades dos clientes, pacientes para esperar o sucesso a médio e longo prazos e dispostos a fortalecer as pessoas e a conduzir o processo de melhoria.

b. Planejamento estratégico: Neste critério, busca-se examinar o processo de planejamento da empresa e identificar como as pessoas que implementam a administração da qualidade total relacionam com a missão e visão de futuro para criar objetivos e metas atingíveis e para desenvolver planos de trabalho para determinadas áreas dentro da organização.

c. Informação e análise: É necessário um sistema de informação estruturado e um processo de análise que possibilitem uma tomada de decisão consistente com a missão institucional.

d. Administração dos recursos humanos: Este critério é importante, pois sem uma estratégia eficaz de recursos humanos torna-se impossível envolver os colaboradores com a qualidade. Para isto é importante: criar e ofertar meios para que todos os colaboradores venham a contribuir efetivamente para construção da qualidade, determinar treinamento necessário com ênfase na educação e nas habilidades, definir um plano de reconhecimento e de remuneração e promover um ambiente de trabalho que possibilite o bem-estar e o crescimento profissional.

e. Administração do processo: É necessário que todas as pessoas que fazem parte da organização entendam sua função dentro de cada processo para que assim possam relacioná-las com as necessidades dos clientes. Também precisam saber se estão sendo eficazes e eficientes. Deve ser realizada uma avaliação dos processos para que se verifique se estes estão contribuindo ou não para o processo de qualidade, a partir daí é realizado uma reformulação desse processo a fim de que haja uma adequação com os objetivos da organização. Para Mezomo (1995, p. 180) “esta avaliação deve iniciar pelos processos básicos, ou seja, pelos que mais influem na obtenção da qualidade desejada”.

f. Qualidade e resultados operacionais: Neste critério é necessário que se faça uma avaliação dos níveis de qualidade na organização bem como, nas tendências e desafios de melhoria, o desempenho operacional e a qualidade do fornecedor e de seus concorrentes, ou seja, tudo aquilo que afeta as áreas que são importantes para os clientes.

g. Enfoque no cliente e sua satisfação: Com este critério pode-se verificar, através da satisfação dos clientes, se a organização atende ou não as suas necessidades e expectativas. Desta forma apresenta-se uma nova forma de dirigir a empresa, onde as necessidades dos clientes são prioridades. Para isso é preciso saber como a organização administra a relação que tem com seus clientes, como descreve seu compromisso em relação à oferta de produtos e serviços, como descreve seus métodos a fim de identificar a satisfação dos clientes, no caso de insatisfação como a empresa identifica-as, comparar o nível de satisfação dos clientes em relação aos concorrentes, proatividade da empresa frente às expectativas e exigências futuras de seus clientes.

Metodologia

Levando-se em consideração que esta pesquisa teve como objetivo analisar o processo de implementação do programa de gestão pela qualidade total da Cardio Nefroclínica, segundo Gil (1996) considera-se que esta é uma pesquisa qualitativa, pois o foco deste estudo é o ambiente natural da empresa onde os dados serão coletados.

Os dados foram coletados através de:

Pesquisa bibliográfica: Para este tipo de pesquisa utilizou-se livros, revistas especializadas, periódicos, teses, dissertações, artigos e sites na internet. O objetivo foi encontrar material suficiente para que fosse possível preparar uma boa base teórica, para que assim conseguisse uma melhor compreensão do histórico da qualidade, seus conceitos, suas ferramentas e sua aplicação nos serviços de saúde.

Pesquisa documental: Neste tipo de pesquisa foram utilizados documentos da empresa, tais como:

- a. O Registro Geral da empresa que é um tipo de livro aonde consta todo o histórico da empresa.
- b. O Manual da Qualidade livro onde estão documentadas todas as práticas da empresa relacionadas à qualidade.
- c. Outros documentos que possam ser necessários conforme o andamento do trabalho, como atas, publicações internas e outros.

Pesquisa de campo: Esta pesquisa foi realizada com os integrantes da alta direção, do comitê da qualidade e com os demais colaboradores. O método utilizado foi a entrevista semi-estruturada em profundidade.

Antes das entrevistas foi explicado a cada participante o objetivo e a relevância da pesquisa, a importância de sua participação e a confiabilidade da entrevista. As entrevistas foram realizadas em local apropriado para garantir a privacidade do entrevistado e do entrevistador e conforme a possibilidade de cada participante.

Para os integrantes da alta direção as perguntas realizadas tiveram o objetivo de identificar o motivo que os levou a implementar um programa de gestão pela qualidade e como se deu este processo de acordo com sua percepção.

Ao coordenador da qualidade foram realizadas perguntas com o objetivo de identificar como ocorreu o processo de implantação da qualidade na empresa.

Para os colaboradores que participaram do processo de implementação do programa de qualidade a intenção foi entender como este processo foi apresentado aos colaboradores e como eles reagiram.

Para os colaboradores mais novos o objetivo da entrevista era entender como se dá a apresentação do programa de gestão pela qualidade total aos colaboradores.

A primeira fase da pesquisa foi realizada a partir de uma pesquisa nos documentos da empresa relacionados à qualidade e ao histórico da empresa. A partir destes documentos pode-se redigir um perfil da empresa e também um histórico da implementação da gestão pela qualidade total na CNC.

A partir da análise destes documentos passou-se para a segunda fase: as entrevistas. A maior parte das entrevistas foram gravadas em áudio, algumas ainda, em decorrência da impossibilidade dos entrevistados, foram enviadas por correio eletrônico e as respostas enviadas da mesma forma. Estas entrevistas então foram transcritas de forma idêntica ao áudio e posteriormente analisadas confrontando com o referencial teórico.

Perfil da Empresa Cardio Nefroclínica

A Cardio Nefroclínica Delta (CNC) é uma entidade com fins lucrativos, que presta serviço ambulatorial de diálise (hemodiálise e diálise peritoneal) e atendimento ambulatorial na área clínica médica. A empresa conta com 40 colaboradores distribuídos entre a equipe multiprofissional, equipe técnica, administrativa e apoio. Conta também com a terceirização de serviços de manutenção das máquinas de diálise, assessoria contábil, assessoria jurídica, assessoria de marketing, entre outros e atende cerca de 90 pacientes por mês em tratamento dialítico. Sua inauguração se deu em 20 de novembro de 1980, em 2006, passou a atender em sua nova sede, em anexo a Santa Casa de Misericórdia de Sant'Ana do Livramento, oferecendo maior conforto aos seus clientes/pacientes. Os dois processos principais da empresa são a hemodiálise e o consultório. A hemodiálise oferece ao cliente

uma função vital perdida: a função renal. O rim artificial depura as impurezas do organismo por meio de uma circulação sanguínea extracorpórea. Para que este processo ocorra de forma tranquila é necessária à integração de vários elementos que vai desde a sofisticada tecnologia até a satisfação dos clientes através de pequenos detalhes. O consultório viabiliza o atendimento do cliente pela equipe multiprofissional, sendo que é neste atendimento que são traçadas as ações de diagnóstico, prevenção e tratamento. Para que estes dois processos principais sejam executados de forma segura a empresa trabalha ainda com processos de apoio que são gerenciados pelo setor administrativo.

Histórico da qualidade na empresa No ano de 2001 o país passou por uma grande desvalorização cambial, naquela época a defasagem na correção das tabelas de pagamento do SUS não foram suficientes para equilibrar as finanças da empresa. Isto levou a CNC a apresentar resultados econômicos financeiros negativos, fato este, que colocou a empresa em risco. Todo o avanço assistencial que a empresa havia conseguido ao longo de seus quase 20 anos de existência estavam ameaçados. Foi neste momento que a alta direção sentiu a necessidade de profissionalizar sua gestão e manter os padrões de qualidade alcançados de forma a levar a organização a autossustentabilidade.

Para que este objetivo fosse alcançado a alta direção buscou especializar-se em gestão hospitalar, introduziu-se novos indicadores e a partir daí formou-se o Sistema de Gerenciamento de Indicadores (SGI).

Em 2000 a CNC contratou uma auditoria externa do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas) com intuito de fazer uma análise da empresa e reconhecer pontos fortes e pontos fracos, foi aí que a empresa deu início a implementação do programa de qualidade. Em 2001 a CNC contratou a consultoria administrativa da Victoria Marketing visando a continuidade do programa. Em 2002 aconteceu a participação da alta direção e das lideranças no Programa Sebrae de Gestão para Qualidade Total, em parceria com a UNIMED de Livramento, ministrado pelo Consultor Carlinho Rizzatti. Em 2003 a empresa implementou o Programa Sebrae de Gestão para Qualidade Total. Já em 2004 aconteceu a contratação da consultoria de Gestão pela Qualidade Total da Rizzatti e Associados – Assessoria Empresarial e da consultoria administrativa e jurídica da Affectum. Neste mesmo ano, pela primeira vez a alta direção e as lideranças da empresa participaram do curso de “Avaliador Nível 1”, do PGQP e acabaram participando também do Sistema de Avaliação do mesmo. No ano de 2005 aconteceu a participação da alta direção e lideranças no curso de “Examinador do Prêmio Qualidade RS 2005” e no curso de “Avaliador do Prêmio Qualidade RS 2005”. Neste mesmo ano a empresa conquista o prêmio Qualidade RS 2005 – Medalha. Em 2006 a empresa foi finalista do prêmio Talentos Empreendedores e suas lideranças participam do curso de Interpretação de Critérios e do Sistema de Avaliação. Em 2007 a empresa foi, mais uma vez, finalista do prêmio Talentos Empreendedores e recebe do Prêmio Qualidade RS 2007 o Troféu Bronze. Em 2008 a CNC consagra-se vencedora, na categoria saúde, no recém formado Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas – o MPE Brasil – Nível Estadual e em 2009 recebe em Brasília o reconhecimento de segundo melhor serviço de saúde do Brasil no Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas – o MPE Brasil – Categoria Nacional.

Organização Nacional de Acreditação (ONA)

Em 2007 a empresa resolveu voltar sua atenção para a ONA (Organização Nacional de Acreditação). A ONA, segundo Alves (2009) é uma organização não governamental com abrangência nacional que tem por objetivo promover a implementação de um processo permanente de avaliação e de certificação da qualidade dos serviços de saúde, buscando, desta forma, o aprimoramento contínuo da atenção, garantindo a qualidade na assistência aos

cidadãos brasileiros, em todas as organizações prestadoras de serviços de saúde do país. A metodologia de acreditação da ONA leva em consideração três níveis de avaliação:

Nível 1 – Acreditada: Avalia a segurança dos processos assistenciais, tanto para os pacientes quanto para os profissionais que trabalham na organização.

Nível 2 – Acreditação Plena: A organização além de cumprir o nível 1 devem mostrar que utiliza metodologia de padronização dos processos assistenciais, administrativos e gerenciais.

Nível 3 – Acreditada com Excelência: Além da segurança e da padronização a organização deve apresentar ciclos melhoria compactos, sistêmicos e uma gestão voltada para a excelência.

Em 2008, a empresa contratou o IACHS (Instituto de Acreditação Hospitalar e Certificação em Saúde) que fez então o primeiro diagnóstico da empresa frente aos critérios da ONA. A partir daí a empresa mobilizou todos os seus colaboradores para que juntos conseguissem concretizar esta acreditação. A tarefa não está sendo fácil, a dependência de serviços terceirizados, como os prestados pela Santa Casa de Misericórdia, dificulta o alcance desta meta. Mesmo assim, a empresa acredita que em 2010 estará pronta para receber a avaliação e finalmente ser acreditada pela ONA.

Os colaboradores no processo de qualidade

No primeiro grupo as entrevistas foram realizadas com sete colaboradores que já faziam parte do quadro de funcionários da empresa e que tiveram a oportunidade de participar da implementação do programa de gestão pela qualidade total.

A primeira questão a ser respondida pelos entrevistados buscava saber o que eles entendem por gestão da qualidade total. As respostas foram as seguintes:

- Aprendizagem contínua: Com os depoimentos pode-se perceber que para os entrevistados este programa veio para melhorar todos os processos a partir da padronização dos mesmos “isso é uma coisa que não para, tá sempre rodando como o PDCA, em um determinado período tu para, analisa, corrigi os erros e implementa as melhorias”.

- Organização: Para alguns dos entrevistados a organização já apresentava uma base para a qualidade total, com a implementação do programa de gestão pela qualidade total o que ocorreu foi uma melhor organização dos processos, foi também neste momento que passaram a conhecer e a trabalhar com POP (procedimento operacional padrão), EAP (equipe de alta performance) e indicadores. “Nós já tínhamos qualidade, tanto que alavancamos bem rápido, já tinha uma base de qualidade”. Neste sentido a gestão pela qualidade total foi divulgada para todos os colaboradores “todo mundo tinha que ficar sabendo como tinha que ser para que deixasse de ser uma coisa mais administrativa”.

- Mudança de comportamento: Segundo os entrevistados é necessário que a equipe saia de sua zona de conforto já que a implantação da qualidade começa pela interiorização de seus conceitos pelas pessoas, a partir daí abre-se um novo horizonte, começa-se a vivenciar uma nova realidade. Com isso torna-se necessário que as pessoas comecem a agir, a colocar em prática o que se está aprendendo e é neste momento que se consegue visualizar a mudança de comportamento que estava ocorrendo naquele momento com todos os colaboradores “...tu descobriu, tu encontrou, mas depois veio as exigências de tu ter aquela mudança e te comprometer a chegar aonde tu focou, nos objetivos...”.

Um fato de chama atenção é a evolução do conceito de qualidade. Durante a implantação do programa de gestão pela qualidade, os colaboradores achavam que qualidade era, apenas, o fazer bem feito as tarefas, ser pontual “fazer o básico e receber o salário no final do mês”. Com o passar do tempo a percepção mudou “... tu te doa mais, mas em compensação tu recebe mais também... tu sabe tuas funções, sabe que é capaz de fazer... é muito mais gratificante ... tu trabalha com prazer...”. Essa nova visão da qualidade levou os colaboradores

a uma melhor qualidade de vida “hoje eu entendo que qualidade não inclui somente o trabalho, mas também qualidade de vida porque nós temos outra visão”. Esta nova visão da qualidade é levada pelos colaboradores para suas residências.

Em relação aos motivos que levaram a implementação do programa de gestão pela qualidade total na Cardio Nefroclínica a resposta predominante foi a necessidade de sair de uma crise financeira que quase levou a empresa à falência “... se não tivessem optado por isso, poderia até nem ser um programa de qualidade, poderia ser uma ISO ou algo nesse sentido... nesse ano de 2009 ela (a CNC) não existira mais”.

O “modismo” também foi citado como um dos motivos que levou à implementação do programa de gestão pela qualidade total, já que na época muitas empresas estavam implementando a qualidade. Outro motivo que também foi citado foi a necessidade de organizar a empresa, melhorar a organização dos processos internos para que a empresa conseguisse melhorar a qualidade dos serviços oferecidos aos seus clientes “... e também para melhorar a qualidade do serviço...”.

A decisão de implementar o programa de gestão pela qualidade total foi informada aos colaboradores, segundo as entrevistas, em uma reunião onde todos os colaboradores estavam presentes. A informação foi passada pelo Diretor Geral (Dr. Freitas) e esta gerou muitas dúvidas, pois muitos ainda não entendiam exatamente o que iria acontecer “foi informado em uma reunião, o Dr. Freitas avisou, mas a princípio não ficou muito claro para o grupo”. Outras reuniões aconteceram para que estas dúvidas pudessem ser sanadas.

Em relação a reação dos colaboradores com a implementação do programa de gestão pela qualidade total, os entrevistados informaram que houve muita resistência no início, isto aconteceu, segundo a maioria dos depoimentos, porque os colaboradores estavam sendo obrigados a sair da zona de conforto na qual se encontravam e precisavam mudar atitudes “quando é novidade, quando te faz mudar tua rotina ninguém gosta”. A mudança que estava ocorrendo dentro da empresa também colaborou para esta reação, pois muitos não entendiam o que estava acontecendo e outros não aceitavam as cobranças que passaram a ser realizadas. Com o passar do tempo a maioria dos colaboradores passou a entender e a aceitar o novo programa, neste momento o auxílio dos colegas foi de vital importância. Algumas pessoas acabaram deixando a empresa porque não conseguiam se adaptar a nova realidade.

De acordo com os colaboradores entrevistados, o envolvimento com o programa se deu com a implementação do Programa 5S que na época era gerenciado por um grupo de colaboradores que participaram de um curso e então começaram a disseminar o que haviam aprendido entre os colegas. Logo houve a divisão dos colaboradores em grupos e estes eram responsáveis por áreas dentro da empresa. Os grupos então começaram a ter um envolvimento maior com a empresa e com a solução de problemas, passaram a ajudar a padronizar e gerenciar processos e indicadores e a participar ativamente de equipes de alta performance.

Alguns entrevistados ainda ressaltam que parte dos colaboradores acabou entendendo de forma errônea a filosofia do Programa 5S o que levou as equipes a competir entre si “a base foi o 5S embora não tenha sido bem entendido no início o que era o 5S”. A participação em reuniões também foi fundamental para o envolvimento dos colaboradores segundo os entrevistados. Estas reuniões nem sempre eram realizadas por consultores, mas incentivavam os colaboradores através de dinâmicas e brincadeiras. Cursos e palestras também foram muito utilizados com este objetivo.

Em relação às melhorias observadas na organização após a implementação do programa de gestão pela qualidade total, parte dos colaboradores entrevistados afirmaram que as melhorias envolvem toda a empresa. Os processos estão organizados de forma que todos tem acesso através dos POP’s “... 90% dos nossos processos tá ali, tá no papel”. Também há um melhor controle do desempenho da empresa tanto no lado financeiro como no lado assistencial, este controle é realizado através de indicadores e de seus referenciais

comparativos “hoje é tudo com indicador e tudo baseado em referências”. O comprometimento dos colaboradores também foi uma melhoria destacada pelos entrevistados “o pessoal tem mais consciência, mais noção do que está fazendo aqui dentro”. A preocupação por parte da equipe em relação ao desperdício que antes não havia “hoje nós conseguimos enxergar melhor esse tipo de coisa”. A preocupação da empresa com a segurança e com o bem estar dos colaboradores também foi citada, pois considera-se que a qualidade é uma via de mão dupla “a firma também se compromete muito com os funcionários... é uma troca”.

No segundo grupo foram entrevistados quatro colaboradores que começaram a fazer parte do quadro de funcionários da empresa quando o programa de gestão pela qualidade já estava em andamento.

Quando questionados sobre o que entendiam por um programa de gestão pela qualidade total os entrevistados responderam que ele visa melhorar o ambiente de trabalho através da mudança de comportamento e da mudança no ambiente físico “ele visa um ambiente melhor, que vai surgir efeitos em todos os sentidos, para o colaborador, para os clientes...”. Outra resposta dada foi que o programa serve para organizar a empresa de forma que esta alcance seus objetivos “...é ele que nos guia para vários processos que vão nos ajudar a alcançar a nossa meta geral, que é onde queremos chegar.” Foi colocado também que é um programa que além de melhorar os processos internos levando a empresa ao crescimento e ao desenvolvimento, colabora desde a contratação de novos colaboradores até a entrega do produto/serviço ao cliente final.

Para os colaboradores entrevistados existiram vários motivos que levaram à implementação do programa de gestão pela qualidade total, entre elas a necessidade de superar a crise financeira que a empresa enfrentava na época, a busca pela melhoria no ambiente de trabalho, para isso era necessário estruturar e organizar a empresa para que esta conseguisse alcançar os resultados a que se propunha e para que garantisse continuidade e o aperfeiçoamento de suas atividades.

O envolvimento dos colaboradores novos com o programa de gestão pela qualidade total se dá, segundo os entrevistados, desde a chegada do colaborador na empresa, com a entrega do regulamento interno da empresa onde constam informações sobre o programa, logo em seguida é apresentada ao colaborador a metodologia de trabalho (EAP, POP, indicadores). Mas para a maioria dos entrevistados o primeiro contato com o programa se dá através de cursos do programa 5S, que são oferecidos duas vezes ao ano pela empresa, e também através das auditorias internas do programa. A participação em reuniões e nos cursos oferecidos (Educação Continuada) pela empresa também ajudam no entrosamento do novo colaborador com a filosofia da qualidade “mas o 5S é a primeira visão que eles tem da qualidade, é a base de tudo”.

Quando questionados sobre as melhorias do programa de gestão pela qualidade total a maioria dos entrevistados respondeu que a organização da empresa é algo imprescindível, pois facilita o desenvolvimento das tarefas e do trabalho em equipe e, ainda, gera uma mudança no comportamento dos colaboradores que eles acabam levando isso para suas casas e dividindo com suas famílias.

O Coordenador da Qualidade

Segundo Campos (1992) a implementação de um programa de gestão pela qualidade total deve ser feita de forma planejada, para isso, ter um comitê de implantação da qualidade torna-se fundamental, visto que é ele que vai coordenar todo o trabalho. Este comitê deve ser liderado por um coordenador da qualidade. No caso da Cardio Nefroclínica o comitê de implantação da qualidade tinha como função viabilizar juntamente com o consultor externo a implementação do programa de gestão pela qualidade.

Para Campos (1992), o coordenador da qualidade deve ser uma pessoa conhecida e respeitada por todos os colaboradores, que tenha bom relacionamento com todos e deve estar disposto a se dedicar em tempo integral ao desempenho desta tarefa.

O Coordenador da Qualidade da CNC teve papel fundamental na implementação do programa de qualidade juntamente com a Coordenadora do Programa 5S. Neste sentido, considera-se importante seu ponto de vista em relação ao trabalho desempenhado durante a fase de implementação do programa de gestão pela qualidade total.

Para o coordenador da qualidade, o programa de gestão pela qualidade total foi implementado porque a alta direção, após uma análise do mercado, reconheceu a necessidade de reorganizar os métodos de trabalho da empresa para manter-se competitiva visando sempre disponibilizar produtos com qualidade superior aos concorrentes.

Esta necessidade foi identificada em meados do ano 2000, durante uma crise na saúde, somada a outra no mercado de câmbio. A Cardio Nefroclínica teve que readequar o custo operacional. A alta do dólar elevou os custos dos insumos e os preços dos produtos ofertados pela empresa, tabelados pelos convênios, não sofreram o reajuste necessário para compensar o aumento significativo das despesas.

A partir daí a primeira providência a ser tomada foi a contratação de consultoria para a análise do cenário, estabelecimento de metas, objetivos de curto e longo prazo e o planejamento das ações.

Os colaboradores foram comunicados da implementação pelo diretor geral em uma reunião mensal dos colaboradores, desta forma ele ficaram sabendo que o cenário do mercado havia mudado, havendo a necessidade de reorganizar o sistema de trabalho para que a empresa se adequasse aos novos tempos e assim se mantivesse autossustentável e competitiva. A reação dos colaboradores frente à novidade foi negativa, pois a reestruturação implicava em mudanças de hábitos, incorporação de novas tarefas, avaliações de desempenho e dedicação de tempo extra em cursos, seminários e palestras.

Mesmo assim, após a elaboração do planejamento das ações, foram formados grupos de colaboradores para a realização das tarefas. Todo o processo foi lento e gradual, começando com a implantação da filosofia do 5S. Por tratar-se de uma mudança comportamental, parte da força de trabalho teve que ser readequada, com novas contratações e alguns desligamentos.

Segundo o coordenador da qualidade os consideráveis recursos investidos na formação profissional dos colaboradores, na adequação da área física e em recursos tecnológicos contribuíram significativamente para a implementação do programa de gestão pela qualidade total na CNC, porém, o fator essencial para o sucesso da implantação foi a Alta Direção estar determinada e participar ativamente nas mudanças necessárias.

Ele cita também que uma das dificuldades encontradas durante este processo foi envolver os colaboradores no processo de implementação da qualidade, de forma a assumirem novas responsabilidades e a participarem de cursos.

A partir da identificação e capacitação de colaboradores com perfil de líder, foram delegadas as ações do planejamento. Desta forma, os processos ficaram transparentes à força de trabalho desmistificando naturalmente todas as ações de curto e longo prazo, reduzindo as incertezas e propiciando maior previsibilidade dos resultados.

O entrevistado também explicou que a avaliação do programa de gestão pela qualidade é realizada a partir da elaboração do planejamento, onde foram determinados quais indicadores de desempenho seriam utilizados para avaliar se o modelo proposto estaria atendendo as expectativas. Nas reuniões específicas de cada setor os resultados são analisados e eventuais ações corretivas são aplicadas. A Alta Direção realiza uma reunião geral, avaliando os resultados de todos os setores, comparando com o planejamento e a situação

atual do mercado, verificando se o modelo proposto inicialmente continua adequado ou se precisa de ajustes a nova realidade.

Com isso, o coordenador da qualidade afirma que os benefícios promovidos pela implementação da qualidade na Cardio Nefroclínica permitiram formar uma equipe de colaboradores capacitada para atender as expectativas dos clientes, ter consciência da necessidade de zelar pela autossustentabilidade da empresa e aumentar as ações relacionadas às questões socioambientais.

O papel da direção no processo de qualidade I

Segundo Campos (1992) a implementação de um programa de gestão pela qualidade total deve começar de cima para baixo, ou seja, sem que haja o apoio incondicional da alta direção esta implementação não terá êxito.

Com isso identificou-se a necessidade de entrevistar o diretor geral da CNC, o médico João José Andreuchetti de Freitas, a fim de detectar o grau de envolvimento da alta direção com o programa de gestão pela qualidade total.

Quando questionado sobre o motivo que levou à implementação do Programa de gestão pela qualidade total o diretor geral informou que já existia a ideia de implementar a qualidade, porém, quando ele percebeu a necessidade de viabilizar a empresa e maximizar os resultados é que a ela realmente foi implementada. Esta necessidade foi identificada há dez anos, quando a empresa enfrentou uma grande crise no setor na saúde e isso gerou dificuldades econômico-financeiras.

A partir da identificação desta necessidade a primeira providência tomada foi a contratação de uma auditoria externa. Esta auditoria foi realizada pelo SEBRAE e teve como objetivo principal identificar os pontos fracos da empresa, logo em seguida a alta direção juntamente com o Comitê da qualidade optou por adotar o modelo de gestão do PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade) o qual se utiliza até hoje.

A decisão de implementar um programa de gestão pela qualidade total foi informada aos colaboradores, segundo o diretor geral, através de trabalhos em grupo, exposições e treinamentos na empresa. Para ele, 50% dos colaboradores mostraram entendimento e aderiram à ideia. Esta adesão aumentou progressivamente com a continuação do trabalho à medida que os colaboradores passavam a entender a importância do que estava acontecendo dentro da empresa.

O planejamento de como seria implementada o programa de gestão pela qualidade total foi realizado por uma assessoria externa, a qual viabilizou juntamente com o comitê da qualidade a implementação do programa.

A realização de palestras motivacionais, delegação de responsabilidades, avaliações de desempenho, cursos internos e treinamentos externos, divulgação de indicadores e envolvimento da alta direção diretamente nos processos fez com que os colaboradores fossem envolvidos, gradativamente, no processo de implementação do programa.

Em relação aos primeiros resultados percebidos com a implementação do programa de gestão pela qualidade total o diretor geral respondeu que foi o aumento nos resultados assistenciais e econômicos da empresa.

O primeiro ano da implementação do programa foi considerado o mais crítico pelo diretor geral já que, segundo ele, naquele momento os conceitos ainda não estavam bem entendidos e a força de trabalho ainda não estava completamente envolvida com o programa.

Hoje o diretor geral considera o programa de gestão pela qualidade total como a base da administração da CNC já que foi ele quem viabilizou a empresa. Ele também considera que aconteceram várias melhorias na empresa após a implementação do programa, dentre elas: aumento da satisfação dos colaboradores, redução do stress, aumento dos resultados operacionais, clareza das metas, controle e seguimento do planejamento estratégico.

Estes resultados se mostram de tanta importância que para ele o programa de gestão pela qualidade significa a profissionalização da administração e sua consequente viabilização, sem ela a Cardio Nefroclínica não seria uma organização estável e com a capacidade de investimento que possui.

O quadro 1 apresenta um resumo da análise dos dados coletados, onde fica evidenciado os principais fatores destacados ao longo do perfil da empresa e das entrevistas realizadas como os colaboradores.

O QUE É QUALIDADE TOTAL?	PORQUE IMPLEMENTAR A GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL?
<ul style="list-style-type: none"> - aprendizagem contínua; - organização; - mudança comportamental. 	<ul style="list-style-type: none"> - para reorganizar os métodos de trabalho da empresa e para manter-se competitiva oferecendo um serviço de qualidade ao cliente; - para viabilizar a empresa e maximizar os resultados; - para sair de uma crise econômica financeira.
FATORES QUE FACILITARAM A IMPLEMENTAÇÃO:	FATORES QUE DIFICULTARAM A IMPLEMENTAÇÃO:
<ul style="list-style-type: none"> - o envolvimento da alta direção com a implementação do programa; - investimento em capacitação para os colaboradores e também na estrutura física da empresa; - programa 5S. 	<ul style="list-style-type: none"> - resistência da equipe.
RESULTADOS ALCANÇADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> - equipe capacitada para atender as necessidades dos clientes; - autossustentabilidade; - expansão das ações relacionadas às questões socioambientais; - melhoria da qualidade de vida dos colaboradores; - aumento da satisfação dos colaboradores; - profissionalização da gestão. 	

Quadro 1 – Resumo da análise dos dados coletados
Fonte: a pesquisadora, 2009

O que foi identificado a partir da metodologia utilizada é que o trabalho que a CNC desenvolveu para conseguir um processo sólido foi longo e teve como fator de sucesso, ressaltado durante a análise dos dados coletados, o grande envolvimento da alta direção neste processo.

Primeiramente foi necessário identificar os fatores de risco da empresa, esta talvez tenha sido uma das fases mais importantes deste processo, pois com ela o diretor geral conseguiu ter uma melhor visão das limitações da empresa. Em seguida foi realizado o planejamento que contou com o apoio de consultores capacitados e com experiência nesta área de trabalho.

A sensibilização da equipe foi um ponto importante para a implementação, já que muitos colaboradores apresentaram resistência a implementação do programa, neste momento

a presença do líder foi o diferencial, pois pode-se verificar a sua participação incansável neste processo buscando orientar os colaboradores e desta forma amenizando as dificuldades.

Identificou-se, também, que o Programa 5S foi de vital importância, visto que foi ele que ajudou a preparar o ambiente e as pessoas para trabalharem em prol deste objetivo. A caminhada foi longa e os resultados só foram reconhecidos cinco anos após a implementação quando a CNC ganhou, pela primeira vez, o reconhecimento do Prêmio Qualidade RS.

Para a CNC o programa de gestão pela qualidade total é a base da empresa, pois além de organizar e sistematizar a rotina criou um ambiente de aprendizado contínuo que proporcionou aos colaboradores e suas lideranças mudanças comportamentais significativas. Quando estes fatores foram reunidos observou-se que o principal resultado foi a melhoria da qualidade de vida dentro e fora da empresa.

Como fatores que facilitaram a implementação do programa de gestão pela qualidade foram identificados o envolvimento da alta direção e das lideranças, pois estes serviram como guia para a força de trabalho e o alto investimento em capacitação dos colaboradores e na adequação da área física. Com certeza estes fatores levaram a empresa à um programa de qualidade sólido e estável.

Como fator crítico durante a implementação do programa identificou-se a dificuldade de envolvimento dos colaboradores já que alguns deles demonstraram dificuldades em entender o programa e esta reação levou a uma resistência em assumir novos compromissos com a empresa.

Hoje este programa é a base para um novo desafio da empresa: a acreditação na ONA. O programa de gestão pela qualidade total serve como base, pois muitos dos critérios exigidos nesta acreditação já estavam implementados. Em decorrência das autoavaliações e avaliações externas a empresa conseguiu ter uma visão muito mais realista de seus processos e isto levou a um autoconhecimento de sua posição no mercado, frente aos seus concorrentes.

Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo principal analisar como se deu a implementação do programa de gestão pela qualidade total na Cardio Nefroclínica uma vez que um estudo nestes moldes poderá servir como base para que outras empresas possam implementar um programa de gestão pela qualidade total.

É importante ressaltar que este trabalho não teve a intenção de criticar ou propor soluções, mas sim de analisar um processo que deu certo e que poderá subsidiar futuros planos de implementação da gestão pela qualidade total, principalmente nesta região que precisa encontrar ferramentas de melhoria para seu desenvolvimento.

Pode-se concluir, a partir do que foi relatado, que a empresa possui uma cultura de qualidade, que vem sendo desenvolvida há muito tempo, que viabiliza o negócio principal da empresa que é garantir segurança em saúde para seus clientes de forma que a empresa consiga se manter competitiva e autossustentável em um mercado vulnerável e instável.

Referências Bibliográficas

- ALVES, Vera Lucia de Souza. **Gestão da qualidade:** ferramentas utilizadas no contexto contemporâneo da saúde. São Paulo: Martinari, 2009.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês).** 6ª ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- CARDOSO, Olga Regina. **Foco da qualidade total de serviços no conceito do produto ampliado.** 1995. 1 v. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis,

1995. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/teses/olga/volume1/indice/index.htm>>. Acesso em: 01 maio 2009.
- CARNEIRO, Murilo; HERMOSILLA, José Luís Garcia. **Fatores de sucesso na sustentação de programas**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXII. 2002, Curitiba: p. 1 - 8. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR21_0154.pdf>. Acesso em: 01 set. 2009.
- CORDEIRO, José Vicente B. de Mello. Reflexões sobre a gestão da qualidade total: Fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão?. **Revista FAE**, Curitiba, v. 7, n. 1, p.19-33, 2004. Jan/jun. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n1/rev_fae_v7_n1_02_jose_vicente.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2009.
- D'INNOCENZO, Maria; ADAMI, Nilce Piva; CUNHA, Isabel Cristina Olm. O movimento pela qualidade nos serviços de saúde e enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 1, n. 59, p.84-88, 2006. Jan-fev. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v59n1/a16v59n1.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2009.
- DAYCHOUM, Merhi. **40 Ferramentas de técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- GARVIN, David A.. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GOMES, Paulo J. P.. **A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informações**. Cadernos BAD, s.l., n. 2, p.06-15, 2004. Disponível em: <http://www.fortium.com.br/faculdadefortium.com.br/rodrigo_cesar/material/EvolucaoQualidade.pdf>. Acesso em: 05/10/2009.
- GURGEL JR, Garibaldi Dantas; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Qualidade total e administração hospitalar: explorando disjunções. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**, São Paulo, v. 7, n. 2, p.325-334, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S1413-81232002000200012&script=sci>. Acesso em: 21 mar. 2009.
- LONGO, Rose Mary Juliano. Gestão da qualidade: evolução, histórico, conceitos básicos e aplicação na educação. **Ipea**, Brasília, p.6-15, 1996. Jan. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td_397.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2009.
- MALLET, Ana Luisa Rocha. Qualidade em saúde: tópicos para discussão. **Revista da Socerj**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 5, p.449-456, 2005. Set-out. Disponível em: <http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2005_05/a2005_v18_n05_art08.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2009.
- MEZOMO, João Catarin. **Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos**. São Paulo: Edições Loyola, 1995.
- NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. **Teoria geral da administração para o século XVI**. São Paulo: Ática, 2007. 193-215 p.
- OAKLAND, John. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 1994.
- TOLFO, Suzana da Rosa. Qualidade total: um novo paradigma? **RCA - online**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.69-78, 1999. Fev. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/8007/7387>>. Acesso em: 30 abr. 2009.