

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM VIGILÂNCIA SANITÁRIA  
INSTITUTO NACIONAL DE CONTROLE DE QUALIDADE EM SAÚDE  
FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ

Maria de Lourdes de Oliveira Justino

**MODELO DE GERENCIAMENTO DO SERVIÇO DE LIMPEZA NO INCQS  
COM FOCO NO CLIENTE**

Rio de Janeiro

2012

Maria de Lourdes de Oliveira Justino

**MODELO DE GERENCIAMENTO DO SERVIÇO DE LIMPEZA NO INCQS COM  
FOCO NO CLIENTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Vigilância Sanitária do Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde da Fundação Oswaldo Cruz como requisito para obtenção do título de Mestre em Vigilância Sanitária

Orientadoras: Alicia Viviana Pinto  
Ana Cristina Martins de Almeida Nogueira

Rio de Janeiro

2012

Catálogo na fonte  
Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde  
Biblioteca

Justino, Maria de Lourdes de Oliveira

Modelo de gerenciamento do serviço de limpeza no INCQS com foco no cliente. / Maria de Lourdes de Oliveira Justino. – Rio de Janeiro: INCQS / FIOCRUZ, 2012.

84 f., il., tab.

Dissertação (Mestrado em Vigilância Sanitária) – Programa de Pós-Graduação em Vigilância Sanitária, Instituto Nacional em Controle de Qualidade em Saúde. Fundação Oswaldo Cruz. 2012.

Orientadora: Alicia Viviana Pinto, Ana Cristina Martins de Almeida Nogueira

1. Serviço de Limpeza. 2. Administração de Recursos Humanos em Saúde. 3. Gestão da Qualidade 3. Vigilância Sanitária. I. Título.

Management model cleaning service at the INCQS focused on the customer

Maria de Lourdes de Oliveira Justino

**MODELO DE GERENCIAMENTO DO SERVIÇO DE LIMPEZA NO INCQS COM  
FOCO NO CLIENTE.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação  
em Vigilância Sanitária do Instituto Nacional de Controle  
de Qualidade em Saúde da Fundação Oswaldo Cruz  
como requisito para obtenção do título de Mestre em  
Vigilância Sanitária

Aprovado em \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Manuela da Silva (Doutora)  
Fundação Oswaldo Cruz

---

Helena Keiko Toma (Doutora)  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

---

Wlamir Correa de Moura (Doutor)  
Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde

---

Alicia Viviana Pinto (Doutora) - Orientadora  
Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde

---

Ana Cristina Martins de Almeida Nogueira (Doutora) - Orientadora  
Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde

Dedico este trabalho a minha querida mãe Maria Edir de Oliveira Justino (*in memoriam*), por todo o seu amor, cuidado e dedicação que me cercaram até o dia 13 de dezembro de 2011.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus.

As minhas orientadoras, pelo incentivo, acompanhamento e dedicação.

Ao Santiago por ter liberado momentos preciosos da sua mãe para que ela pudesse dedicá-los no direcionamento desta dissertação.

Aos colegas da Biblioteca do INCQS que muito me ajudaram no esclarecimento das dúvidas quanto às normas de elaboração do estudo acadêmico.

Aos colegas da Informática, especialmente ao Jorge, pelo auxílio na formatação de recursos.

Aos departamentos e setores do INCQS que cederam os seus documentos internos para consulta e análise na complementação deste estudo.

Aos colegas do SGP pelo companheirismo.

Aos gestores do serviço de limpeza pela contribuição das suas respostas na elaboração do plano de melhorias.

A equipe do serviço de limpeza no INCQS razão da origem da problemática em análise neste estudo.

Aos meus familiares pela compreensão da minha ausência em instantes da nossa vida para a atenção ao estudo.

Finalmente a todos os meus amigos e colegas que direta e indiretamente contribuíram no incentivo deste estudo.

*... “Avance para águas mais profundas, e lancem as redes para a pesca.”... “Não tenha medo! De hoje em diante você será pescador de homens.”*

*Lc 5, 4.10*

## RESUMO

Os serviços são atos, processos, performances e também atividades econômicas cujos produtos não são físicos nem construídos. O serviço é consumido na hora em que é produzido e provê valor agregado na forma de conveniência, divertimento, economia de tempo, conforto ou saúde. Os serviços têm um ciclo de vida influenciado por mudanças amplas no meio ambiente (população, políticas, tecnologia e cultura) e mudanças específicas no público-alvo (compradores e concorrentes). Por sua vez, essas mudanças exigem modificações nos serviços e marcam etapas do ciclo de vida dos mesmos. O Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS) é uma unidade da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) que é referência na análise do controle da qualidade de insumos e produtos e expedição de laudos técnicos para o registro e comercialização de materiais como: alimentos, medicamentos, sangue e hemoderivados, imunobiológicos, cosméticos, domissanitários, reagentes para diagnóstico, equipamentos e artigos de saúde em geral - com potencial risco à saúde. Pela relevância das funções do INCQS e como órgão único em suas características, é fundamental que os serviços prestados ao Instituto sejam referenciais também, principalmente, quanto a sua qualidade. Seguindo este raciocínio, a presente dissertação objetivou elaborar um modelo de gerenciamento para o serviço de limpeza realizado nesta instituição com foco no atendimento das expectativas do cliente. Neste contexto, foram aplicadas ferramentas gerenciais tais como o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action) e os 5W1H (What, Why, Where, When, Who, How), onde foram: definidos características e critérios de qualidade do serviço de limpeza, analisado o grau atual de satisfação dos clientes, detectadas as oportunidades de melhoria do serviço e elaborado um plano de ação para desenvolver as melhorias requeridas. Dos resultados obtidos pode-se concluir que a escala SERVQUAL (Service Quality) adaptada para a avaliação do serviço de limpeza é uma boa ferramenta. Porém, ainda é passível de revisão para que a eficácia desta aumente. Além disso, o destaque deste estudo foi a Tangibilidade do serviço de limpeza que obteve o segundo maior valor de qualidade desejada, contudo, é a dimensão que pior atende às expectativas dos clientes. Essas características tornam insatisfatórios os momentos da verdade para os clientes e influenciam na avaliação de outras características. Por fim, conclui-se que as ferramentas de análise de gestão demonstradas aqui podem ser aplicadas no contexto de avaliação de serviço de limpeza, podendo ser adaptadas para aplicação na avaliação de outros serviços prestados a instituição.

Palavras-chave: Gestão do Serviço de Limpeza. Cliente. Vigilância Sanitária.



## ABSTRACT

Services are deeds, processes, performances and also economic activities whose products are not physical or built. The service is consumed at the time it is produced and provides additional value in the form of convenience, fun, time saving, comfort or health. The services have a life cycle influenced by broad changes in the environment (people, policies, technology and culture) and specific changes in the target audience (customers and competitors). In turn, these changes require modifications in the services and mark stages in their life cycles. The National Institute for Quality Control in Health (INCQS) is a unit of the Oswaldo Cruz Foundation (Fiocruz) which is a reference on the analysis of the quality control of inputs, outputs and providing technical reports for the registration and commercialization of materials such as food, drugs, blood and blood products, biopharmaceuticals, cosmetics, cleaning products, diagnostic reagents, equipment and general health goods, which pose a potential health hazard, compose the responsibilities of the INCQS. Due to the relevance of the INCQS role and as INCQS is unique in its characteristics, it is essential that the services rendered to the Institute be also referential, especially concerning their quality. Following this logic, this thesis aimed to develop a management model for the cleaning service at this institution focused on meeting the customer expectations. In this context, management tools such as the PDCA (Plan, Do, Check, Action) cycle and 5W1H (What, Why, Where, When, Who, How) were applied, and characteristics and quality standards of the cleaning service were defined, the current degree of customers' satisfaction was analyzed, opportunities for improved service were identified and an action plan to implement the required improvements was developed. From our results we can conclude that the SERVQUAL (Service Quality) scale adapted to assess the cleaning service is an appropriate tool. However, it is still revisable to increase its effectiveness. Moreover, the highlight of this study was the Tangibility of the cleaning service that had the second highest value of desired quality and yet it is the worst dimension that meets the customers' expectations. These features make the moments of truth for customers unsatisfactory and influence the evaluation of other features. Finally, it is concluded that the management analysis tools shown herein may be implemented for the evaluation of cleaning service and may be adapted for use in evaluating other services provided to the institution.

Keywords: Management of the cleaning service. Customers. Health surveillance.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de análise do gap da qualidade em serviço .....	22
Figura 2	A zona de tolerância e os níveis de expectativas do cliente do serviço....	25
Figura 3	Matriz de atributos .....	26
Figura 4	Ciclo PDCA .....	28
Figura 5	Escala SERVQUAL adaptada para avaliação do serviço de limpeza do INCQS .....	42
Figura 6	Modelo de plano de implementação .....	44
Figura 7	Formulário do controle de limpeza do INCQS .....	53
Figura 8	Programa de limpeza dos laboratórios do DQ .....	55
Figura 9	Programa de limpeza da secretaria do DQ .....	55
Figura 10	Formulário de registro de limpeza do DM .....	56
Figura 11	Formulário de registro de controle de limpeza de superfície do SAL .....	57
Figura 12	Mapa de controle de limpeza da Sala de Amostras .....	58
Figura 13	Mapa de controle de limpeza do DFT .....	59
Figura 14	Formulário do registro de limpeza da Sala do Arquivo .....	60
Figura 15	Porcentagem do perfil populacional .....	63
Figura 16	Expectativa, percepção e qualidade percebida (Gap) dos clientes do serviço de limpeza .....	64
Figura 17	Matriz de atributos com as expectativas e percepções do serviço de limpeza .....	68
Figura 18	Zona de tolerância dos clientes e percepção da qualidade do serviço recebido .....	69

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Detalhe da ferramenta 5W1H .....	29
Quadro 2	Proposta de modelo de gestão para o serviço de limpeza .....	35
Quadro 3	Quesitos indispensáveis para um serviço de limpeza de qualidade segundo a visão de seus gestores .....	61
Quadro 4	Comparação da qualidade do serviço de limpeza segundo diferentes fontes de informação .....	71
Quadro 5	Plano de ação para o item falta de definição de horários marcados e conhecidos .....	74
Quadro 6	Plano de ação para o item falta de trajes adequados para cada ambiente de trabalho .....	75
Quadro 7	Plano de ação para o item falta de equipamentos conservados e modernos.	75
Quadro 8	Plano de ação para o item produtos de limpeza de qualidade não comprovada .....	76
Quadro 9	Plano de ação para o item falta de divulgação de informações gerais .....	76
Quadro 10	Plano de ação para o item falta de registro de tarefas executadas .....	77

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Detalhe da categoria profissional, atividades e número de funcionários do serviço de limpeza.....	47
Tabela 2	Detalhe das atividades do serviço de limpeza estabelecido para a Fiocruz e a sua frequência .....	48
Tabela 3	Material de limpeza .....	50
Tabela 4	Atividades e frequência de limpeza estabelecidas pelo POP 65.2200.004....	53
Tabela 5	Detalhe da avaliação da qualidade do serviço de limpeza segundo o cliente	66
Tabela 6	Grau de importância das dimensões da qualidade do serviço de limpeza segundo o cliente .....	68
Tabela 7	Grau de importância das determinantes da qualidade do serviço de limpeza segundo os clientes e segundo os gestores do serviço .....	70

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

Anvisa	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
DIRAC	Diretoria de Administração do Campus
Fiocruz	Fundação Oswaldo Cruz
INCQS	Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde
PDCA	Plan, Do, Check, Action
POP	Operacional Padronizado
PU	Procedimento de Uso

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	16
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	16
1.2 SERVIÇOS .....	16
1.3 CLIENTES .....	17
1.4 QUALIDADE .....	18
1.4.1 Gestão da qualidade .....	20
1.5 QUALIDADE EM SERVIÇOS .....	20
1.5.1 Fidelidade dos clientes .....	20
1.5.2 Qualidade percebida .....	21
1.5.3 Modelo de análise do <i>Gap</i> .....	22
1.5.4 Dimensões da qualidade em serviços .....	23
1.6 FERRAMENTAS GERENCIAIS .....	24
1.6.1 Escala SERVQUAL .....	25
1.6.2 Matriz de atributos de serviços .....	26
1.6.3 Ciclo PDCA .....	27
1.6.4 5W1H .....	28
1.7 O INSTITUTO NACIONAL DE CONTROLE DE QUALIDADE EM SAÚDE .....	29
1.8 A VIGILÂNCIA SANITÁRIA E A SAÚDE .....	31
1.9 PROBLEMA .....	31
<b>2 OBJETIVO</b> .....	33
2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	33
2.2 JUSTIFICATIVA .....	33
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	35
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	45
4.1 ETAPA: DIAGNOSTICAR .....	45
4.1.1 Passo 1: conhecer o funcionamento detalhado do serviço de limpeza .....	46
4.1.1.1 <i>Ação 1: determinar, através de entrevista a DIRAC, o vínculo e as responsabilidades dos prestadores do serviço de limpeza</i> .....	46
4.1.1.2 <i>Ação 2: determinar, através de entrevista à encarregada do serviço no INCQS, o número de componentes da equipe, os detalhes de função, as horas trabalho/homem/semana, os equipamentos para a prestação do serviço e para</i>	49

<i>proteção individual, do material utilizado no serviço, etc.....</i>	
4.1.1.3 <i>Ação 3: identificar, através de entrevista ao responsável do SGP, quem são os clientes do serviço, qual é a responsabilidade do SGP, se existe registro de reclamações e a frequência das mesmas.....</i>	50
4.1.2 <i>Passo 2: conhecer quais são as regras (de qualidade) do serviço de limpeza .....</i>	51
4.1.2.1 <i>Ação 1: Consultar os documentos institucionais (Manual da Organização do INCQS, Manual da Qualidade, POPs de limpeza e qualquer outro documento). ...</i>	51
4.1.2.2 <i>Ação 2: Consultar à DIRAC sobre os termos do convênio com a empresa prestadora do serviço .....</i>	60
4.1.3 <i>Passo 3: conhecer a visão dos gestores do serviço.....</i>	60
4.1.3.1 <i>Ação 1- Determinar, através de entrevistas, o que os gestores do serviço de limpeza consideram como determinantes da qualidade do serviço .....</i>	60
4.2 <b>ETAPA: ANALISAR .....</b>	62
4.2.1 <i>Passo 1: ordenar, avaliar e interpretar os dados obtidos na aplicação da escala SERVQUAL modificada aos clientes do serviço de limpeza .....</i>	62
4.2.1.1 <i>Ação 1: tabular e realizar o tratamento estatístico das respostas obtidas da aplicação do instrumento aos clientes .....</i>	62
4.2.1.2 <i>Ação 2: determinar, a partir dos resultados, o grau de satisfação do cliente .....</i>	64
4.2.2 <i>Passo 2: cotejar dados.....</i>	69
4.2.2.1 <i>Ação 1: comparar o preconizado quanto a qualidade de serviço nos instrumentos institucionais com os dados de satisfação dos clientes .....</i>	69
4.3 <b>ETAPA: DETECTAR .....</b>	72
4.3.1 <i>Passo 1: detectar as oportunidades de melhoria .....</i>	72
4.3.1.1 <i>Ação 1: analisar os resultados obtidos; Ação 2: Determinar os pontos críticos passíveis de serem melhorados (pelos gestores e funcionários do serviço de limpeza; Ação 3: Propor soluções gerais para os pontos críticos identificados como oportunidades de melhoria .....</i>	72
4.4 <b>ETAPA: ELABORAR.....</b>	74
4.4.1 <i>Passo 1: elaborar planos de melhorias .....</i>	74
4.4.1.1 <i>Ação 1: definir as ações a serem realizadas a partir da aplicação das normas 5WIH .....</i>	74
4.5 <b>ETAPA: EXECUTAR.....</b>	77
4.6: <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	78

<b>5 PERSPECTIVA .....</b>	<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>81</b>



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Hoje, com a inserção das organizações em um mercado globalizado e com a inovação tecnológica, cresce a competitividade entre as empresas pela busca na melhoria dos produtos e serviços oferecidos (SOUZA, 1999). Segundo Coltro (1996), na competitividade é imprescindível a identificação dos fatores que interferem no sucesso e/ou no fracasso das organizações. Esta exigência induziu as empresas a repensar e adaptar as suas atividades ao seu ambiente de ação. A partir daí, aprofundaram-se os estudos no setor de serviços que destacaram a diversidade de atividades e a heterogeneidade da estrutura do mercado dos mesmos (MEIRELLES, 2006).

## 1.2 SERVIÇOS

Os serviços são atos, processos, performances e também atividades econômicas cujo produto não é físico ou construído (ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1990). O serviço é consumido na hora em que é produzido e provê valor agregado na forma de conveniência, divertimento, economia de tempo, conforto ou saúde. Esta definição é muito similar à subministrada por Kotler (1998), que descreve ao serviço como qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo. Para Troster e Mochón (1999), os serviços são aquelas atividades que, sem criar objetos materiais, se destinam direta ou indiretamente a satisfazer necessidades humanas. Os serviços têm um ciclo de vida influenciado por mudanças amplas no meio ambiente (população, políticas, tecnologia e cultura) e mudanças específicas no público-alvo (compradores e concorrentes). Por sua vez, estas mudanças exigem modificações nos serviços e marcam etapas do ciclo de vida dos mesmos (LOBO et al, 2008). Segundo Kotler et al (apud LOBO et al, 2008), a vida útil de um serviço apresenta quatro estágios: introdução, onde ocorre um crescimento lento de faturamento; o crescimento, com rápida expansão da aceitação pelo mercado; a maturidade, marcada pela estabilização do

faturamento e o declínio, período onde o faturamento apresenta queda acentuada. As principais características que diferenciam os serviços dos produtos, segundo Kotler (1998), são: a **intangibilidade** – quer dizer que os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. A **inseparabilidade** – expressa que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. A **variabilidade** – representa a dependência dos serviços a quem os executa e de onde são produzidos. A **perecibilidade** – significa que os produtos não podem ser estocados. A estas características, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), adicionaram a **heterogeneidade** – que implica em que o desempenho varia de produtor para produtor, de cliente para cliente, de dia para dia devido ao humor variável do fornecedor. A característica de heterogeneidade dá lugar aos denominados “momentos da verdade” definidos pioneiramente por Normann (1993) como aqueles momentos de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente. A importância destes episódios radica em que a partir deles o cliente forma sua impressão do serviço fornecido.

### 1.3 CLIENTES

Recentemente, estudos revelaram que o setor de serviços está sofrendo grandes mudanças no que diz respeito às relações com os clientes (SOARES e ZAMBERLAN, 2004). Os clientes de hoje dispõem de mais opções do que nunca e, portanto, são mais difíceis de contentar. Os clientes estão exigindo atendimento rápido, de alta qualidade e valor para o seu dinheiro (ROBBINS, 2005). É por isso que, as ações de empresas concorrentes, aliadas à crescente exigência dos consumidores com relação à prestação de serviços de qualidade, fazem com que as organizações tenham que reformular continuamente suas operações de serviços (SOARES e ZAMBERLAN, 2004). O cliente distingue uma empresa pela sua capacidade de conformação às especificações, respostas às mudanças, tempo e tecnologias empregados.

O **cliente** é a pessoa que sofre o impacto do serviço (ROBBINS, 2005). O cliente é o público-alvo de todas as organizações e pode ser identificado por alguns traços particulares destacando-se: cliente decidido/cliente indeciso; cliente confuso; apressado/sem pressa; comunicativo/não-comunicativo; atento/desatento; cliente que só diz sim; cliente “estrela” e cliente negociador (SPILLER et al, 2006). O cliente pode ser classificado como: **externo** –

pessoa que somente recebe o serviço e **interno** – pessoa que trabalha para o fornecedor do serviço e que influencia o processo produtivo (SALOMI, MIGUEL e ABACKERLI, 2005).

Acompanhando os avanços tecnológicos crescem as exigências dos clientes por melhor qualidade dos produtos e serviços, confiabilidade e menores preços. Como resposta, as indústrias oferecem produtos e serviços de maior qualidade para atender as expectativas do consumidor final (HEIDEMANN, 2002). Com a finalidade de agregar valor aos seus produtos, as empresas produtoras de bens vêm, cada vez mais, incorporando as atividades de serviços aos seus produtos finais (SPILLER et al, 2006). Atualmente, a satisfação do cliente é o objetivo básico das empresas, quer sejam públicas ou privadas, visem ou não ao lucro. Neste intuito, empregam grande soma de seus esforços em pesquisas que beneficiam as empresas na avaliação de seu desempenho total diante das informações e exigências dos seus clientes. Quando o cliente tem as suas necessidades satisfeitas como um todo pode dizer estar diante da qualidade total (MARCHETI e PRADO, 2001).

#### 1.4 QUALIDADE

Apesar de existir desde tempos remotos, o “conceito” de qualidade foi “criado” na década de 80. Segundo Bochner (1993), a qualidade está presente no dia a dia e não é atingida quando se ignora o que deseja o cliente. A evolução do que é qualidade, segundo Garvin (2002 apud LOCATELLI, 2009), passou por quatro momentos:

1º - inspeção: a gestão da qualidade limitava-se à inspeção de produtos acabados, eliminando as unidades não-conformes, sem aplicação de métodos científicos;

2º - controle estatístico da qualidade: eram utilizadas ferramentas estatísticas de amostragem e de controle de processo para acompanhamento e supervisão das variáveis que influenciavam na qualidade final do produto. Houve um avanço nos padrões de qualidade com a inserção na área científica;

3º - garantia da qualidade: o gerenciamento da empresa determinava a presença da qualidade em todas as áreas e atividades por meio de sistemas da qualidade;

4º - gestão estratégica da qualidade: era atual em que a qualidade admite uma dimensão estratégica, com a gestão agindo proativa para a competitividade através de planejamento estratégico e ações com objetivos de melhoria contínua e satisfação do cliente.

Para alguns autores como Crosby (1994), a qualidade é um estado atingível, mensurável e lucrativo que pode ser determinado através do compromisso e entendimento da empresa e disposição para o trabalho intenso. Ainda para ele, a garantia da qualidade se efetiva começando pela alta direção da empresa. Assim, a filosofia de uma empresa permitirá o alcance da qualidade se estiver direcionada para atender as necessidades dos seus clientes.

Para Deming (1990) a qualidade é tarefa de todos na organização, mas ela só se efetivará se a alta direção colaborar e conhecer os 14 princípios (que ele mesmo criou) que se aplicam a qualquer tipo de organização: pequenas/grandes, serviços/indústria de produção que constituem em ações para a transformação:

1° - Criar uma constância de propósito para tornar os produtos e serviços competitivos para mantê-los no mercado;

2° - Assumir através de uma filosofia que rompa com as ideias do passado e aponte a gerência para as suas responsabilidades como líder da mudança;

3° - Utilizar-se dos métodos estatísticos para a inspeção do processo da qualidade;

4° - Comprar através de contratos que visem além do menor custo, a qualidade total com a construção de relacionamentos de longo prazo fundamentado na lealdade e confiança;

5° - Detectar os problemas com a finalidade de aperfeiçoar contínua e ininterruptamente o sistema de produção e serviços na busca da qualidade, produtividade e diminuição dos custos, processo denominado de ciclo PDCA;

6° - Estabelecer métodos modernos de treinamento interno na empresa;

7° - Criar processos de supervisão que permitam pronta ação na resolução de problemas;

8° - Propiciar ambientes onde todos possam trabalhar com eficiência pela empresa;

9° - Abolir as barreiras entre os departamentos;

10° - Excluir as metas numéricas, cartazes, *slogans* e outros chamativos da força de trabalho para elevar os níveis de produtividade e eliminação de defeitos sem a prática de métodos para atingi-los;

11° - Eliminar dos padrões de trabalho as cotas numéricas;

12° - Suprimir as barreiras entre o colaborador e o seu direito de manifestar as suas habilidades;

13° - Estabelecer um intenso programa de educação e retreinamento;

14° - Adotar uma estrutura em que a alta direção possa acompanhar continuamente os pontos acima.

#### 1.4.1 Gestão da qualidade

A gestão da qualidade tem como objetivo a sobrevivência das instituições por meio da satisfação de seus clientes. Esta satisfação deve ser proporcionada através de serviços prestados que atendam as necessidades dos clientes (LONGO e VERGUEIRO, 2003). O modelo de gestão pela qualidade dos serviços interfere na dinâmica das instituições por conquista de resultados eficazes e eficientes, de acordo com o mercado, mesclando fatores pontuais como: competitividade no atendimento das necessidades dos clientes, serviços diferenciados, ciclo de vida, segurança, controle dos custos x alta qualidade, capacidade de inovação e redução de perdas (COLTRO, 1996).

#### 1.5 QUALIDADE EM SERVIÇOS

O que caracteriza a qualidade na prestação de serviços, segundo Vasconcellos (2002), são a subjetividade e a dificuldade de determinar o que é qualidade, pois os clientes reagem de forma distinta ao mesmo serviço: cada cliente tem uma percepção e padrões de qualidade diferentes em cada momento de sua vida. Para Oliver (1980), a qualidade dos serviços obedece a uma dinâmica interpessoal. Segundo Campos (1999), um serviço de qualidade é aquele que atende prontamente de modo confiável, acessível, seguro e no tempo estipulado as necessidades do cliente. Segundo Bateman e Snell (1998), para a obtenção da qualidade de um serviço concorrem fatores tais como: atratividade, ausência de defeitos, confiabilidade e segurança em longo prazo. Qualidade é fazer o trabalho de modo certo e atingir ou superar as expectativas do consumidor. Para Kotler (1998), a qualidade do serviço é uma das principais formas de uma empresa se diferenciar no mercado.

##### 1.5.1 Fidelidade dos clientes

No mundo dos negócios fidelidade quer dizer a disposição do cliente para continuar a prestigiar, comprar e utilizar, por longo tempo, os serviços e bens de uma empresa e recomendá-los aos seus amigos e parceiros. Segundo Lovelock e Wright (2006), “o fundamento da verdadeira fidelidade está na satisfação do cliente”. A satisfação do cliente para Kotler e Armstrong (2003 apud LOCATELLI, 2009), é a sensação de prazer ou decepção diante da comparação do resultado percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. Compete ao gestor saber o que é importante para o cliente e se esforçar para alcançar ou superar as suas expectativas. Para manter a fidelidade de seus clientes, as empresas usam de estratégias de marketing de relacionamentos que vão desde e-mails, centrais de atendimento até interações face a face. Segundo Rodrigues e Fernandes (2008), o segredo para a sustentação da fidelidade do cliente é expandir valor (do ponto de vista do cliente) para o cliente. Essa definição varia de um cliente para outro. Por exemplo: desconto no preço, atenção pessoal e acesso a informações. É imprescindível manter um cliente para a lucratividade de uma empresa e conquista de negócios bem-sucedidos por longo prazo. Esse lucro pode ser derivado do aumento no número de compras, da redução de custos operacionais, por indicações a outros clientes e por preços mais elevados - disposição em pagar preços mais altos em períodos de pico ou serviços de urgência (LOVELOCK e WRIGHT, 2006).

### 1.5.2 Qualidade percebida

Para Slack, Johnston e Chambers (1997), a “Qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”. Estes autores também alertam para o que possa acontecer ao basear a definição somente em expectativas, já que, tanto as expectativas quanto as percepções (isto é, a forma que os clientes “percebem” um produto) podem variar para diferentes clientes, principalmente considerando o fato dos serviços serem intangíveis. Além disso, a variabilidade dos serviços pode fazer que um mesmo cliente tenha percepções diversas do mesmo serviço em diferentes momentos da verdade.

Para os autores Lovelock e Wright (2001), os clientes possuem uma expectativa antes de comprar um serviço, baseada nas suas necessidades individuais, experiências passadas, recomendações de terceiros e propagandas dos fornecedores de serviços. Após a compra e

consumo do mesmo, os clientes comparam a qualidade esperada com o que recebeu, determinando assim, o seu grau de satisfação. Segundo Parasuraman e colaboradores esta comparação é definida pela equação: **qualidade percebida = percepção – expectativa do cliente** (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988).

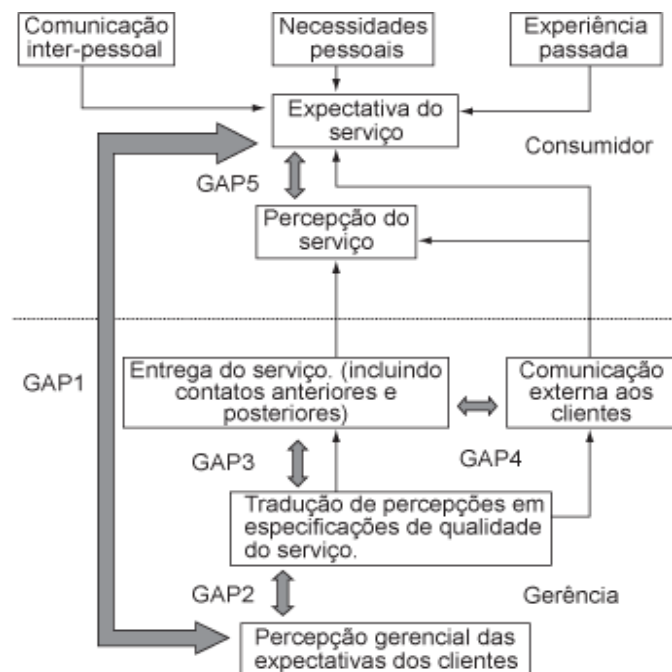
As relações entre expectativas e percepções dos clientes apresentam três possibilidades (SLACK, JOHNSTON e CHAMBERS, 1997). Elas são:

- Expectativas < Percepções: a qualidade percebida é boa.
- Expectativas = Percepções: a qualidade percebida é aceitável.
- Expectativas > Percepções: a qualidade percebida é pobre.

### 1.5.3. Modelo de Análise do *Gap*

Em 1985, Parasuraman, Zeithaml e Berry criaram o Modelo de Análise do *Gap* da Qualidade em Serviços (figura 1) baseado na satisfação do cliente em função da diferença entre a expectativa e o desempenho.

Figura 1 - Modelo de análise do gap da qualidade em serviço. Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985.



O Modelo de Análise do Gap da Qualidade em Serviço é definido como:

*Gap 1* (do conhecimento) - significa a diferença entre o que a gerência acha que o cliente espera e a real necessidade e expectativa do cliente.

*Gap 2* (padrão) – representa a diferença entre a percepção gerencial das expectativas dos clientes e a transformação dessas em especificações (padrões) de qualidade para a entrega do serviço.

*Gap 3* (da entrega) – mostra a diferença entre os padrões de entrega especificados para o serviço e o que na prática a empresa entrega ao seu cliente.

*Gap 4* (das comunicações internas) – é a diferença entre a prestação do serviço e a comunicação (propaganda e pessoal de vendas da empresa) considerada como nível de qualidade do serviço.

*Gap 5* (das percepções) – consiste na diferença entre a expectativa do cliente e a percepção do serviço entregue.

Ainda para Lovelock e Wright (2006), os *gaps* 1 e 5 são conhecidos como os *gaps* externos, isto é, entre o cliente e a organização. Os *gaps* 2, 3 e 4 são os *gaps* internos ocasionados pelas funções e setores da empresa. A ocorrência de *gaps* quer seja no projeto ou na entrega do serviço interfere no relacionamento com os clientes. O *gap* 5 é o mais relevante. Para a obtenção da melhoria da qualidade do serviço é primordial a sua eliminação ou redução. O modelo pode ser traduzido como:  **$Gap5 = f(Gap1 + Gap2 + Gap3 + Gap4)$** . O *Gap*5 só ocorre se pelos menos um dos outros ocorrer. A qualidade é definida como lacunas entre a expectativa original e o serviço recebido (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985).

Em uma linguagem gerencial, o problema de qualidade segundo Smith (1998 apud FONSECA e MIYAKE, 2006), pode ser definido como um gap entre o estado atual e o estado desejado de um processo que precisa de melhorias. Para Lovelock e Wright (2006), se a qualidade significa satisfazer ou exceder as expectativas dos clientes, a função do gerente é eliminar esses gaps, por meio do equilíbrio entre as mesmas.

#### 1.5.4 Dimensões da qualidade em serviços



Para Rodrigues e Fernandes (2008), as dimensões da qualidade são os atributos relevantes para a prestação do serviço e variam de serviço para serviço e de cliente para cliente. Assim Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005 apud RODRIGUES e FERNANDES, 2008), consideram como dimensões da qualidade de um serviço:

a confiabilidade (quando a prestação do serviço é realizada com confiança e exatidão, isto é, cumprido no prazo, sem modificações e sem erros);

o atendimento (quando existe habilidade para auxiliar os clientes e executar o serviço imediatamente);

a segurança (que é o conhecimento do serviço, cortesia, respeito, comunicação e interesse ao cliente);

a empatia (quando existe interesse e atenção personalizada ao cliente através da acessibilidade, boa comunicação, sensibilidade e esforço para entender as necessidades do cliente) e

a tangibilidade (que trata sobre a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação).

## 1.6 FERRAMENTAS GERENCIAIS

Segundo Bateman e Snell (1998), a Administração (de uma empresa, de um serviço, etc.) é vista como o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais. Fazer as coisas eficaz e eficientemente: “ser eficaz é atingir os objetivos organizacionais, ser eficiente é atingir os objetivos com um mínimo de perda de recursos, isto é, fazer o melhor uso possível do dinheiro, de tempo, materiais e de pessoas” (BATEMAN E SNELL, 1998). O processo de administração tradicional inclui as atividades de planejar, organizar, liderar e controlar. Planejar é especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos. (BATEMAN E SNELL, 1998). Para a tomada de decisão, quer seja em nível gerencial ou operacional, torna-se fundamental a obtenção de informações, fatos e dados sobre o objeto em estudo (SOUZA, 1999).

### 1.6.1 Escala SERVQUAL

Para medir a satisfação do cliente com relação à qualidade percebida do serviço, isto é, a diferença entre a expectativa e a percepção do cliente em relação à qualidade do serviço, Parasuraman e colaboradores elaboraram a escala SERVQUAL (*Service Quality*).

Esse instrumento de pesquisa é considerado ferramenta de mensuração genérica sendo aplicada em diversos segmentos do setor de serviços. Basicamente, ela é composta de um questionário feito em duas partes. A primeira procura investigar as expectativas do cliente quanto ao serviço em estudo e a segunda, a percepção do cliente sobre o serviço prestado pela empresa. Contém 21 itens que servem para avaliar a percepção e, ao mesmo tempo, a expectativa do cliente considerando as cinco dimensões da qualidade em serviços (tangibilidade, confiabilidade, atendimento, segurança e empatia). Cada item é medido em escala Likert de sete pontos, onde a nota 7 corresponde ao concordo fortemente e a nota 1 discordo fortemente. As notas intermediárias de 2 a 6 não têm denominação. A obtenção de nota mais baixa ao desempenho percebido do que na expectativa, corresponde a uma qualidade insatisfatória na prestação do serviço. Quando o contrário acontece é sinal de uma boa qualidade. Isso demonstra o quanto é difícil medir as percepções de qualidade dos clientes (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988). Entre os diversos modelos utilizados para mensurar a qualidade dos serviços, a escala SERVQUAL é a mais reconhecida mundialmente.

Subsequentemente, os criadores da SERVQUAL refinaram-na introduzindo o conceito de “zona de tolerância” correspondente a cada “expectativa” para os serviços prestados, podendo ainda indicar a posição relativa do nível de serviço percebido pelo cliente (Figura 2) (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1991, 1994).

Figura 2 - A zona de tolerância e os níveis de expectativas do cliente do serviço. Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1991

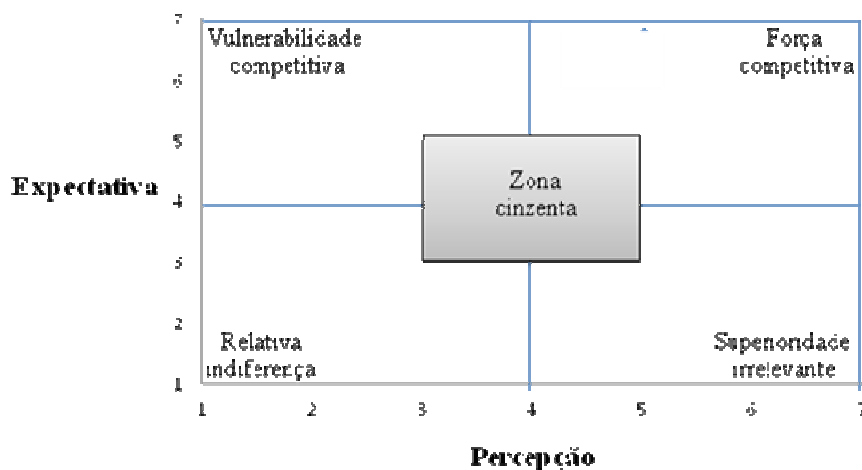


A conceituação do nível de serviço desejado aproxima-se daquela do nível de serviço julgado ideal pelo cliente. Por outro lado, o nível de serviço adequado representa o mínimo que o cliente julga aceitável para a prestação de um determinado serviço. Entre esses dois níveis de serviço, desejado e adequado, há uma zona de tolerância (SOARES e ZAMBERLAN, 2004). Quando a mensuração do serviço o classifica na zona de tolerância significa que este serviço pode alcançar vantagem competitiva e, ao ultrapassar esta zona para medidas superiores se estabelece o chamado “franquia do cliente” (Parasuraman 1997 apud SOARES e ZAMBERLAN, 2004), ou “cliente apóstolo” (LOVELOCK e WRIGHT, 2001). Isto significa que o cliente está tão satisfeito com suas experiências de serviços que se sente obrigado a compartilhar seu entusiasmo com os outros.

### 1.6.2 Matriz de atributos de serviços

A Matriz de Atributos de Serviços proposta por Albrecht e Bradford (1992), é uma ferramenta gerencial utilizada para verificar quais pontos precisam de melhoria imediata. Na Matriz são distribuídos os dados dos clientes, relacionando as expectativas (importância) de cada dimensão (ou atributo) às percepções (nível de desempenho). A matriz é composta por cinco zonas, aonde se cruzam as médias aritméticas obtidas em cada elemento de análise para a qualidade desejada e observada (figura 3).

Figura 3 - Matriz de atributos. Albrecht e Bradford (1992, p. 157)



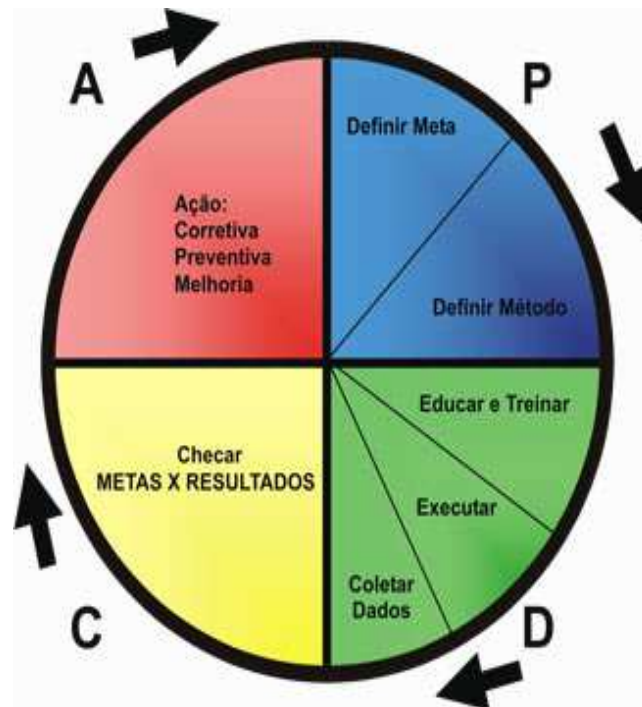
Os elementos que se enquadram na Vulnerabilidade Competitiva (alta expectativa e baixa percepção) requerem uma ação urgente, os que estiverem na Força competitiva (alta expectativa e alta percepção) não requerem melhorias e expressam que aquele atributo está acima da média ou excelente. A Relativa indiferença (baixa expectativa e baixa percepção) enquadra atributos que não requerem medidas urgentes de melhoria. Superioridade irrelevante (baixa expectativa e alta percepção) indica que a organização está investindo em atributos não considerados essenciais pelos clientes. Na Zona cinzenta (ou de indiferença) tanto a expectativa como a percepção do atributo analisado são médias.

### 1.6.3 Ciclo PDCA

Segundo Bateman e Snell (1998), o gerenciamento significa a mensuração do grau de eficiência dos serviços baseada nas informações e atuação nas causas dos problemas para eliminar os seus efeitos prejudiciais.

Para atingir suas metas a gerência de um serviço frequentemente utiliza-se de ferramentas como o ciclo PDCA [*(Plan, Do, Check, Action)* figura 4] - desenvolvido por Shewhart (LINS, 2000) que tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos inerentes à gestão com foco na melhoria contínua de qualquer tipo de organização. Este ciclo começa pelo planejamento – onde são definidas as metas e os métodos (*Plan*), em seguida as atividades ou conjunto de atividades planejadas são executadas (*Do*), posteriormente checa-se, de forma constante e repetida, se o que foi feito estava de acordo com o planejado (*Check*) e finalmente toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução (*Action*).

Figura 4 - Ciclo PDCA.



Fonte: CANTIDIO. S., 2010.

#### 1.6.4 5W1H

Adicionalmente, a 5W1H é uma ferramenta que auxilia o método de gestão PDCA para estabelecer as melhorias.

Ela consiste em um *check-list* organizado de forma clara e objetiva, para identificar as ações e as responsabilidades de cada um (SOUZA, 1999). A estruturação da 5W1H permite a identificação dos elementos básicos de um projeto que consistem em: **o que:** as etapas (*What:*), **o por que:** as justificativas (*Why*), **onde:** os locais (*Where*), **quando:** os tempos (*When*), **quem:** as responsabilidades (*Who*), e **como:** os métodos (*How*).

Quadro 1 - Detalhe da ferramenta 5W1H.

<i>What</i> O que	<i>Who</i> Quem	<i>Where</i> Onde	<i>When</i> Quando	<i>Why</i> Por que	<i>How</i> Como
<b>O que deve ser feito.</b>	Quem é o responsável.	Em que lugar será realizada a atividade.	Quando será executada a atividade.	Por que é necessária a atividade.	Qual é o método empregado.

Fonte: SOUZA,1999.

### 1.7. O INSTITUTO NACIONAL DE CONTROLE DE QUALIDADE EM SAÚDE

O Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS) é uma unidade da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), de referência na análise do controle da qualidade de insumos e produtos e expedição de laudos técnicos para o registro e comercialização destes materiais como: alimentos, medicamentos, sangue e hemoderivados, imunobiológicos, cosméticos, domissanitários, reativos para diagnóstico, equipamentos e artigos de saúde em geral - com potencial risco à saúde (INCQS, 2005).

A missão do INCQS é contribuir para a promoção, recuperação da saúde e prevenção de doenças cumprindo na jurisdição nacional a função de referência para as questões do conhecimento e tecnologias inerentes ao controle da qualidade de produtos, ambientes e serviços sujeitos à vigilância sanitária (INCQS, 2005).

A visão do INCQS é ser reconhecido como instituição pública de referência para as questões científicas e tecnológicas quanto ao controle da qualidade de produtos, ambientes e serviços vinculados à vigilância sanitária (INCQS, 2005).

Os valores institucionais do INCQS são: responsabilidade social, qualidade, gestão participativa, parcerias e cooperação, desenvolvimento e capacitação de recursos humanos e a observância da ética (INCQS, 2005).

O corpo funcional do INCQS é constituído de servidores públicos, terceiros e bolsistas somando aproximadamente 435 pessoas.

A estrutura física do INCQS abrange uma área de 13.000 m<sup>2</sup> distribuída em nove blocos, 200 salas, oficinas e laboratórios em três pisos (andares). Organicamente abriga:

- 28 laboratórios (distribuídos em 4 departamentos: Farmacologia e Toxicologia - DFT, Imunologia - DI, Microbiologia - DM e Química - DQ).
- 1 setor de experimentação animal,
- 1 setor de cultura de células,
- laboratório de metrologia/calibração de massa, volume e temperatura,
- laboratório de produção de materiais químicos e biológicos de referência, análise de OGM e 2 salas de esterilidade de produtos.
- 1 biblioteca com mais de 9000 exemplares no seu acervo,
- 1 setor de informática gerenciando 200 estações de trabalho em rede,
- 1 sala de treinamento com 15 terminais,
- 1 auditório aparelhado com multimídia,
- 5 salas de aulas aparelhadas para os cursos de pós-graduação,
- oficinas de manutenção elétrica, mecânica, marcenaria, etc (1 bloco)
- 1 almoxarifado,
- oficinas de administração,
- 1 central de esterilização, e
- área de lazer para funcionário.

Atualmente, o INCQS centraliza o recebimento de amostras enviadas para toda a Fiocruz. O recebimento e armazenamento das amostras são executados no Departamento de Apoio aos Programas de Saúde (DAPS), além do Departamento de Administração (DA) e seus setores administrativos, gerenciais e educacionais.

Desde o ano de 2004 o INCQS conta com um Sistema de Gestão da Qualidade tendo parte dos seus ensaios microbiológicos, toxicológicos, farmacológicos e químicos e também as calibrações de massa, temperatura e volume acreditados pelo Inmetro na Norma ABNT NBR ISO/IEC 17025.

Pela relevância das funções do INCQS (anteriormente mencionadas) e como órgão único em suas características, é fundamental que, para os serviços prestados ao Instituto, a ISO/IEC 17025 prevê em seu item 5.3 acomodações e condições ambientais, subitem 5.3.5, que devem ser tomadas medidas que assegurem uma boa limpeza e arrumação no laboratório. Onde necessário, devem ser preparados procedimentos especiais, principalmente, quanto a sua qualidade.

## 1.8 A VIGILÂNCIA SANITÁRIA E A SAÚDE

A saúde é tema de discussão desde a antiguidade e os seus conceitos e enfoques apresentam mudanças com o passar dos anos. No aspecto da qualidade de vida, saúde transcende as questões biológicas e valoriza o modo de vida e o acesso a serviços públicos de saúde, educação, trabalho, transporte, lazer, alimentação, saneamento básico e outros. No Brasil saúde é considerada direito de todos e dever do Estado, pela Constituição Federal de 1988 (ANVISA, 2008).

Historicamente, as ações de vigilância sanitária são notadas desde o início da civilização. A Lei Orgânica da Saúde (Lei nº 8080, de 19 de setembro de 1990) define a vigilância sanitária como um conjunto de ações capaz de eliminar, diminuir, ou prevenir riscos à saúde e de intervir nos problemas sanitários decorrentes do meio ambiente, da produção e circulação de bens e da prestação de serviços de interesse da saúde (ANVISA, 2008). A Vigilância Sanitária dentro da sua abrangência atua sobre fatores de risco associados a produtos, insumos e serviços relacionados à saúde. Os seus saberes e práticas se situam em um campo de convergência de disciplinas como a administração pública, planejamento e gerência se beneficiando com o ganho de maior eficácia (COSTA e ROZENFELD, 2000). Neste contexto, o serviço de limpeza dentro das normas da qualidade e segurança a norma ISO/IEC 17025 prevê um requisito nas áreas de trabalho para a prevenção de riscos à saúde.

## 1.9. PROBLEMA

No INCQS, o serviço de limpeza é prestado por uma empresa contratada pela Diretoria do Campus da Fiocruz (DIRAC) e fiscalizada no próprio instituto pelo setor de Serviços Gerais e Protocolo (SGP). Não obstante aos cuidados e atenção dispensados a sua realização, o SGP recebe rotineiramente reclamações do corpo funcional do INCQS, quanto à gestão e qualidade das tarefas do serviço de limpeza.

Assim, entre os anos 2009 e 2010, foi realizado um estudo para medir o grau de satisfação dos clientes quanto à prestação do serviço. Os resultados deste trabalho apontaram, realmente, para a necessidade de resolver alguns problemas relacionados ao serviço. Surgiu



assim, a ideia de empregar técnicas eficazes de gerenciamento para a mitigação dos pontos críticos na manutenção e melhoria do serviço de limpeza.

## 2 OBJETIVO

Elaborar um modelo de gerenciamento para o serviço de limpeza com foco no atendimento das expectativas do cliente.

### 2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Mediante a utilização das ferramentas gerenciais como o ciclo PDCA e os 5W1H:

1. Definir as características e critérios de qualidade do serviço de limpeza,
2. Analisar o grau atual de satisfação dos clientes,
3. Detectar as oportunidades de melhoria do serviço e
4. Elaborar um plano de ação para desenvolver as melhorias requeridas.

### 2.2. JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento do modelo de gerenciamento do serviço de limpeza será um grande aporte para o INCQS devido aos seguintes aspectos:

1 - O SGP não dispõe de ferramentas para gerenciar este serviço que é essencial para prevenir agravos nos trabalhadores do INCQS.

2 - A relevância da gestão de um serviço prestado a uma organização pública que é referência nacional na prestação de seus serviços.

3 - O retorno dos benefícios diretos quanto à redução de custos, a conservação de equipamentos e materiais, o melhor aproveitamento das competências, a redução do número de acidentes, a adequação do ambiente de trabalho entre outros (tangíveis). Basicamente a qualidade só acontece em ambientes limpos, organizados e salubres.

4 - O retorno do benefício direto quanto à saúde do trabalhador (intangível), em especial em áreas críticas de trabalho (presença de microorganismos infecciosos, substâncias

químicas tóxicas e outros), grande circulação de pessoas (trabalhadores, alunos e outros) e ambientes de subsolo sem ventilação que permita a troca de ar.

### 3 METODOLOGIA

A proposta de modelo de gerenciamento do serviço de limpeza foi elaborada a partir dos conceitos revisados na introdução. Como consequência das numerosas possibilidades que podem surgir quando se trabalha com a combinação gestão + qualidade, é preciso especificar os componentes a serem empregados. O estudo não buscou a confecção de planilhas de custos do projeto quer seja na área de material, folha de pagamento, financeira, social e humana. Ele investigou os aspectos das atividades ocupacionais quanto ao planejamento e execução do trabalho por meio de métodos e ferramentas gerenciais. O modelo desenvolvido objetiva o foco no cliente, isto é, lograr a satisfação das necessidades e expectativas para formar uma imagem positiva do serviço de limpeza.

Devido à “quase nula” bibliografia sobre avaliações da qualidade de serviço de limpeza e avaliações da qualidade do serviço público em geral, o trabalho se baseou, principalmente, na literatura de serviços privados e em documentos institucionais (com direito a sua livre interpretação, quando omissos).

Para a definição do modelo foram estabelecidas as seguintes condições (elaboradas a partir da literatura analisada): a) foco no cliente, b) fundamentação em determinantes de qualidades próprios ao serviço de limpeza em questão, c) respaldado no desenvolvimento de ações de melhoria dos pontos críticos.

O modelo foi elaborado no marco dos elementos anteriormente citados, utilizando como base o Modelo do Gap e como ferramentas o Ciclo PDCA, a Escala SERVQUAL, a Matriz de Atributos de Serviços e as 5W1H. O resultado se apresenta estruturado numa sequência lógica e hierárquica de etapas, passos e ações (quadro 2).

Quadro 2 Proposta de Modelo de Gestão para o Serviço de Limpeza.

ETAPAS	PASSOS	AÇÕES
1.DIAGNOSTICAR		<p>1- Determinar, através de entrevista à DIRAC, o vínculo e as responsabilidades dos prestadores do serviço de limpeza.</p> <p>2- Determinar, através de entrevistas à encarregada do serviço no INCQS, o</p>

	<p>1. Conhecer o funcionamento detalhado do serviço de limpeza.</p>	<p>número de componentes da equipe, os detalhes de função, as horas trabalho/homem/semana, os equipamentos para a prestação do serviço e para proteção individual, do material utilizado no serviço, etc.</p> <p>3- Identificar, através de entrevista ao SGP, quem são os clientes do serviço, qual é a responsabilidade do SGP, se existe registro de reclamações e a frequência das mesmas.</p>
1.DIAGNOSTICAR	<p>2. Conhecer quais são as regras (de qualidade) do serv. de limpeza.</p>	<p>1- Consultar os documentos institucionais, entre eles: Manual da Organização do INCQS, Manual da Qualidade, POP's de limpeza e qualquer outro documento.</p> <p>2- Consultar a DIRAC sobre os termos do contrato com a empresa prestadora do serviço.</p>
	<p>3. Conhecer a visão dos gestores do serviço.</p>	<p>1- Determinar, através de entrevistas, o que os gestores (DIRAC, Vice-Diretor de Desenvolvimento Institucional do INCQS, Chefia do SGP e encarregada do serviço no INCQS) consideram como determinantes da qualidade do serviço.</p>
2. ANALISAR	<p>1. Ordenar, avaliar e interpretar os dados obtidos na aplicação da escala SERVQUAL</p>	<p>1- Tabular e realizar o tratamento estatístico das respostas obtidas da aplicação do instrumento aos clientes.</p>

	modificada aos clientes do serviço de limpeza.	2- Determinar, a partir dos resultados, o grau de satisfação do cliente.
	2. Cotejar dados.	1- Comparar o preconizado quanto à qualidade de serviço nos instrumentos institucionais com os dados de satisfação dos clientes.
3. DETECTAR	1. Detectar as oportunidades de melhoria.	<p>1- Apresentar, em reuniões com todos os gestores, os resultados obtidos no passo anterior (qualidade de serviço especificada nos instrumentos institucionais vs. satisfação percebida do cliente).</p> <p>2- Determinar os pontos críticos passíveis de serem melhorados a partir do “brainstorm” com os gestores.</p> <p>3- Definir as oportunidades de melhorias dos pontos críticos a partir do “brainstorm” com os gestores.</p>
4. ELABORAR	1. Elaborar plano de melhorias.	1- Definir as ações a serem realizadas a partir da aplicação das normas 5W1H.
		1- Reunir a equipe de limpeza, apresentar o plano de melhorias, sensibilizar as pessoas da importância da sua participação e apresentar as atividades determinadas no plano com a especificação, para cada uma, da

5. EXECUTAR	1. Desenvolver o plano de melhorias.	<p>distribuição 5W1H.</p> <p>2- Reunir os clientes, apresentar o plano de melhorias, sensibilizar as pessoas da importância da sua participação e apresentar as atividades determinadas no plano com a especificação, para cada uma, da distribuição 5W1H.</p>
	2. Controlar o andamento das ações de melhoria.	<p>1- Acompanhar, junto ao gestor, o registro “duplo” (de quem realizou e de quem recebeu o serviço) das ações executadas.</p> <p>2- Caso o resultado da ação não implique em melhoria, voltar para a etapa elaboração e reformular.</p> <p>3- Caso o resultado da ação reformulada continue insatisfatório, voltar à etapa diagnosticar e revisar o modelo em sua totalidade (até encontrar a falha).</p>

A seguir, apresentam-se cada uma das etapas do modelo com seus respectivos passos, objetivos, resultados esperados, ferramentas utilizadas, atividades e considerações necessárias.

### Etapa 1. DIAGNOSTICAR.

A primeira etapa do modelo visou identificar as características básicas da organização e do funcionamento do serviço de limpeza assim como dos determinantes da qualidade a ela relacionados.

#### Passo 1. Conhecer o funcionamento detalhado do serviço de limpeza.

Ações: a) Determinar, através de entrevista à DIRAC, o vínculo e responsabilidades dos prestadores do serviço de limpeza.

b) Determinar, através de entrevistas à encarregada do serviço de limpeza no INCQS, o número de componentes da equipe, os detalhes de função, as horas de trabalho/homem/semana, os equipamentos para a prestação de serviço e para proteção individual, do material utilizado no serviço, o gasto com material, a quantidade de lixo produzido, etc.

c) Identificar, através de entrevista ao SGP, quem são os clientes do serviço, qual é a responsabilidade do SGP, se existe registro de reclamações e a frequência das mesmas.

Através das atividades propostas objetivou-se obter o denominado “conhecimento prático” sobre a estruturação e funcionamento do serviço. Iniciou-se a pesquisa com o agendamento e aplicação de entrevistas aos gestores-chaves da organização, que serviram para o levantamento de informações das atividades do dia a dia e que estavam (ou não) registradas nos documentos utilizados para nortear ditas atividades.

#### Passo 2. Conhecer quais são as regras (de qualidade) do serviço de limpeza.

Ações: a) Consultar os documentos institucionais, entre eles: Manual da Organização do INCQS, Manual da Qualidade, POP's de limpeza e qualquer outro documento.

b) Consultar a DIRAC sobre os termos do convênio com a empresa prestadora do serviço.

A pesquisa bibliográfica em documentos específicos próprios do INCQS serviu para estabelecer os conceitos básicos de como o serviço deve ser realizado na instituição. A pesquisa dos termos do contrato Fiocruz-empresa prestadora de serviço permitiu um melhor reconhecimento das singularidades do serviço.



**Passo 3: Conhecer a visão dos gestores do serviço.**

**Ações:** a) Determinar, através de entrevistas, o que os gestores consideram como determinantes da qualidade do serviço.

Foram classificadas como “gestores de serviço” as pessoas que possuem as seguintes funções: encarregado do contrato com a empresa prestadora de serviço (DIRAC), vice diretor de desenvolvimento institucional do INCQS, chefe do SGP e encarregada do serviço de limpeza no INCQS. As entrevistas contaram com um roteiro do assunto a ser abordado e estavam organizadas em perguntas abrangentes. A visão dos diferentes gestores do serviço foi traduzida na identificação e classificação dos determinantes da qualidade.

Foi aplicado um questionário semi-estruturado com as seguintes perguntas:

1.a – Quais seriam, segundo o seu critério de gestor, os quesitos indispensáveis para um serviço de limpeza de qualidade? Enumere pelo menos 5.

1.b - Os quesitos têm ordem de importância? Qual é?

2 - Baseado nos quesitos enumerados anteriormente, qual é a nota, segundo a sua percepção como gestor, com a qual classifica a qualidade do serviço de limpeza?

**Etapa 2: ANALISAR.**

Esta etapa visou à análise, a partir dos dados obtidos, da percepção da qualidade do serviço por parte dos clientes, de acordo com os elementos de avaliação estabelecidos.

**Passo 1: Ordenar, avaliar e interpretar os dados obtidos na aplicação da escala SERVQUAL (modificada) aos clientes do serviço de limpeza.**

**Ações:** a) Tabular e realizar o tratamento estatístico dos itens do instrumento aplicado aos clientes.

b) Determinar, a partir dos resultados, o grau de satisfação do cliente.

O instrumento de avaliação escolhido foi a “escala SERVQUAL” em base nos princípios da avaliação da qualidade em serviços. Esta escala (tanto a original como a modificada para o serviço de limpeza do INCQS) é composta por 23 (vinte e três) itens

distribuídos nos 5 (cinco) determinantes da qualidade na seguinte ordem: 1 a 5 Tangibilidade, 6 a 10 Confiabilidade, 11 a 14 Atendimento, 15 a 18 Segurança e 19 a 23 Empatia. Cada característica é classificada na escala Likert (de 1 –um- a 7 –sete- pontos). A nota 1 expressa a menor classificação e 7 a mais alta, tanto para avaliar a satisfação em relação às condições mínimas necessárias para o serviço (qualidade mínima) quanto às condições atuais (qualidade observada) e a importância na percepção do usuário (qualidade desejada). Os valores de gap podem variar de -6 a +6 sendo que os valores positivos ou zero indicam que a qualidade percebida está de acordo com a expectativa (alta qualidade) e os negativos indicam que a qualidade percebida é menor que a esperada para o serviço (baixa qualidade). A escala SERVQUAL adaptada que foi aplicada no INCQS previamente aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (FR – 276112 em 03/2009) é mostrada na figura 5.

Este instrumento foi aplicado a 240 pessoas. Houve 5 recusas. Algumas escalas preenchidas foram recolhidas imediatamente após sua distribuição, entretanto, a maioria foi recolhida dias depois. É importante mencionar que o INCQS possui, como parte do corpo funcional, um grupo de profissionais com deficiência auditiva. Para a inclusão dos mesmos no estudo foi realizada uma reunião com a participação de dois intérpretes da linguagem LIBRA, específica para portadores desta deficiência.

Os dados obtidos do ponto 1 da escala (preenchimento do questionário, figura 5) foram analisados para a determinação da qualidade percebida (gaps) de cada item questionado e posteriormente utilizados para a construção de diagramas mostrando o serviço desejado, o serviço mínimo aceitável (a diferença entre os acima citados permite estabelecer a zona de tolerância) e a percepção por parte do cliente. A média e o desvio padrão foram calculados para cada constructo, assim como o coeficiente de fidedignidade de Cronback (LEONTITSIS e PAGGE, 2007). Com estes dados também foi possível preencher a Matriz de Atributos do Serviço. A utilização da Matriz permitiu a visualização dos atributos que devem ser priorizados para a melhoria do serviço.

Os dados obtidos no ponto 2 da escala SERVQUAL (alocação de pontos, figura 5) permitiram definir o grau de importância de cada dimensão. Para isso foi calculado a “moda” aritmética e essa informação foi confirmada pelo somatório do ranking de cada uma delas.

Figura 5 – Escala SERVQUAL: avaliação da qualidade do serviço de limpeza no INCQS.

1. Preenchimento de Questionário																								
Instruções: Vinte e três características específicas do serviço de limpeza do INCQS estão listadas abaixo. Utilizando uma escala de 1 a 7 pontos classifique na primeira coluna como deve ser o serviço aceitável, na segunda coluna o serviço desejado e na terceira coluna como é o serviço atualmente realizado.																								
Característica	Serviço aceitável							Serviço desejado							Serviço realizado									
	Discordo Inteira-mente ← → Concor-do inteiramente							Discordo Inteira-mente ← → Concor-do inteiramente							Péssimo ← → Excelente									
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
1. Os funcionários do serviço de limpeza devem contar com equipamentos conservados e modernos																								
2. Os funcionários do serviço de limpeza devem contar com produtos de limpeza de qualidade comprovada.																								
3. Os funcionários do serviço de limpeza devem estar bem vestidos e asseados.																								
4. Os funcionários do serviço de limpeza devem utilizar trajes conforme as normas estabelecidas para cada ambiente (laboratórios ou lugares de uso comum).																								
5. Os funcionários do serviço de limpeza devem registrar as tarefas executadas em cada ambiente de trabalho.																								
6. As atividades de limpeza devem ser realizadas em horários marcados e conhecidos previamente.																								
7. As atividades de limpeza devem ser realizadas no prazo de execução prometido.																								
8. Os funcionários do serviço de limpeza devem desempenhar a suas tarefas segundo o estabelecido nos treinamentos recebidos.																								
9. Os funcionários de limpeza devem executar os serviços e procedimentos de forma correta da primeira vez, não ocasionando retrabalho.																								
10. O Serviço Geral de Protocolo –SGP- deve tornar públicos os relatórios e as informações sobre os serviços de limpeza																								
11. O SGP deve informar aos clientes quando os serviços serão executados.																								
12. O SGP deve atender prontamente aos seus clientes.																								
13. O serviço de limpeza (funcionários e SGP) deve ser prestativo com seus clientes.																								
14. A comunicação entre o cliente, o SGP e os funcionários do serviço de limpeza deve ser rápida e eficaz.																								
15. O serviço de limpeza deve transmitir confiança aos clientes.																								
16. Os clientes devem sentir-se seguros em utilizar os serviços prestados pela equipe de limpeza.																								
17. A equipe de limpeza deve ser educada e cortês com os clientes.																								
18. Os funcionários do serviço de limpeza devem ter conhecimento adequado para cumprir suas tarefas corretamente (POPs*, PU**, biossegurança, etc).																								
19. Os funcionários do serviço de limpeza devem dar atenção individualizada aos clientes do seu setor.																								
20. Os funcionários do serviço de limpeza devem realizar suas atividades em horários adequados aos seus clientes.																								
21. O SGP deve ter uma equipe que dê atenção pessoal aos seus clientes do serviço de limpeza.																								
22. O serviço de limpeza deve priorizar os interesses do cliente.																								
23. O serviço de limpeza deve entender as necessidades específicas de seus clientes.																								

2. Alocação de pontos																								
Instruções: Cinco características do serviço de limpeza no INCQS estão listadas abaixo. Coloque-as na ordem de acordo com o grau de importância em sua avaliação.																								
Mais importante _____ Menos importante																								
1. Aparência dos equipamentos, materiais e pessoal.																								
2. Execução dos serviços de forma precisa, confiável e segura.																								
3. Presteza aos clientes e o pronto atendimento às suas necessidades.																								
4. Conhecimento, cortesia e confiabilidade transmitida pela equipe do serviço de limpeza.																								
5. Atenção individualizada aos clientes pela equipe do serviço de limpeza.																								

3. Dados do Entrevistado																								
Escolaridade: Superior ( ); médio ( ); primário ( ); analfabeto ( ).																								
Idade _____ Sexo _____																								
Bloco _____ Administração ( ); Laboratório ( ); Serviço de limpeza ( )																								

Adaptada de PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988

**Passo 2: Cotejar dados.**

**Ações:** a) Comparar o preconizado quanto à qualidade de serviço nos instrumentos institucionais com os dados de satisfação percebida pelos clientes.

Esta ação propôs a comparação entre o que está preconizado quanto à qualidade de serviço nos instrumentos institucionais (os determinantes da qualidade segundo os gestores do serviço) e com os dados de satisfação percebida pelos clientes. Nesta parte do trabalho de dissertação foi realizada uma profunda análise do conjunto de dados obtidos: opinião do cliente (o qual é o foco da pesquisa), a preconização em documentos institucionais e, apesar de não ter sido programado originalmente, também foram consideradas as práticas de rotina dos envolvidos no serviço de limpeza (funcionários do serviço, membros do SGP e integrantes dos diferentes departamentos do INCQS – encarregados do “trato” com os funcionários de limpeza). Para posterior auxílio gerencial foram construídas “situações” diferentes (relacionando os 3 pontos analisados -acima mencionados- em diferentes combinações) que serviram para classificar cada um dos itens do instrumento SERVQUAL e propor as soluções necessárias.

### Etapa 3: DETECTAR.

Esta etapa visou à utilização dos resultados obtidos até o momento do ponto de vista gerencial a detectar as oportunidades de melhoria

#### **Passo 1: Detectar as oportunidades de melhoria.**

Ações: 1) Apresentar, em reuniões com os gestores, os resultados obtidos no passo anterior (qualidade de serviço especificada nos instrumentos institucionais vs. Satisfação percebida do cliente.

2) Determinar os pontos críticos passíveis de serem melhorados a partir do *brainstorm* dos gestores.

3) Definir as oportunidades de melhoria dos pontos críticos a partir do *brainstorm* dos gestores.

Através destas atividades, realizadas em conjunto com os gestores do serviço, se identificaram os critérios considerados pelos clientes como mais importantes e menos satisfatórios e que por isso, são o alvo das oportunidades de melhoria. O objetivo deste passo foi a definição das oportunidades para a correção dos gaps e o conseqüente aumento da satisfação do cliente. O resultado esperado foi um conjunto de ideias que possa ser transformado num plano de ação com indicadores específicos.

#### Etapa 4: ELABORAR.

Esta etapa visou à elaboração do plano de desenvolvimento (ação) para a melhoria dos pontos críticos levantados na etapa anterior.

#### Passo 1: Elaborar plano de melhorias.

Ações: 1) Definir as ações a serem realizadas a partir da aplicação das normas 5W1H.

Este passo foi complementar ao anterior e consistiu na transformação das ideias de oportunidades de melhoria em soluções através da elaboração dos planos de desenvolvimento. Para cada ponto crítico de qualidade foram propostas mudanças para elevar a percepção da qualidade do serviço que brinda e/ou gerencia a instituição. O trabalho foi realizado em conjunto com os gestores do serviço e foi utilizado o formulário apresentado na figura 6 para auxiliar na definição de “como”, “onde”, “quando” a solução será desenvolvida, “quem” desenvolverá e “como” medir a ação.

**Figura 6 Modelo de plano de Desenvolvimento.**

PLANO DE DESENVOLVIMENTO		Categoria	
<u>Problema:</u>		<input type="checkbox"/> urgente	<input type="checkbox"/> necessária
Solução proposta:			
Como? (forma de implantação da solução proposta)			
Quem? (pessoa ou setor responsável pela implantação)			
Onde? (local físico da implantação)			
Quando? (cronograma de implantação)			
Como medir? (definição de indicadores e resultados da implantação)			
Indicadores:	Como medir:	Metas:	Frequência:

Etapa 5: EXECUTAR (apesar de ser parte do modelo proposto, esta etapa não foi realizada –ver resultados e discussão-).

Esta etapa visa o desenvolvimento e acompanhamento do plano de ação para aumentar a qualidade do serviço.

**Passo 1: Desenvolver o plano de melhorias.**

**Ações:** 1) Reunir a equipe de limpeza, apresentar o plano de melhorias, sensibilizar as pessoas da importância da sua participação e apresentar as atividades determinadas no plano com a especificação, para cada uma, da distribuição 5W1H.

2) Reunir os clientes, apresentar o plano de melhorias, sensibilizar às pessoas da importância da sua participação e apresentar as atividades determinadas no plano com a especificação, para cada uma, da distribuição 5W1H.

Esta etapa consiste na concentração de esforços para pôr em prática as ações de melhoria propostas no plano de desenvolvimento de forma a elevar a satisfação do cliente. As ações aprovadas deverão ser implantadas na rotina do instituto. O resultado esperado é o começo do processo de mudança em forma geral (gerencial, de atitude, de percepção da qualidade do serviço, etc).

**Passo 2: Controlar o andamento das ações de melhoria.**

**Ações:** 1) Acompanhamento, por parte do gestor, do registro “duplo” (de quem realizou e de quem recebeu o serviço) das ações executadas.

2) Caso o resultado da ação não implique em melhoria, voltar para a etapa elaboração e reformular.

3) Caso o resultado da ação reformulada continue insatisfatório, voltar à etapa diagnosticar e revisar o modelo em sua totalidade (até encontrar a falha)

Neste último passo, o objetivo e resultado esperados são iguais: a melhoria contínua do desempenho dos elementos de análise da qualidade do serviço de limpeza por meio do acompanhamento do impacto das mudanças no aumento da satisfação do cliente. Caso a satisfação do cliente não aumente, o modelo prevê a volta e reavaliação de passos e etapas anteriores permitindo a modificação do mesmo de acordo com as necessidades.

A aplicação periódica deste modelo de gerenciamento aqui proposto possibilitará a verificação da evolução da percepção da qualidade do serviço de limpeza no INCQS.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 ETAPA: DIAGNOSTICAR**

#### 4.1.1 Passo 1: Conhecer o funcionamento detalhado do serviço de limpeza

4.1.1.1 *Ação 1: Determinar, através de entrevista a DIRAC, o vínculo e as responsabilidades dos prestadores do serviço de limpeza.*

##### **Do vínculo:**

O serviço de limpeza na Fiocruz é realizado por uma empresa terceirizada, contratada pela DIRAC, Unidade Técnica – Administrativa da FIOCRUZ. O Serviço de Zeladoria (SEZEL) do Departamento da Gestão de Segurança Patrimonial e Contratos de Serviços Gerais (DGSS) da DIRAC é o setor responsável pela fiscalização do contrato do serviço de limpeza da Fiocruz. A contratação dos serviços é feita por licitação obedecendo a modalidade de pregão (projeto básico). O contrato tem a duração de 12 (doze) meses, podendo ser prorrogado por períodos sucessivos totalizando 60 (sessenta) meses, conforme inc. II do art. 57 da lei n.º. 8.666/93. A prestação de serviços de limpeza não gera vínculo empregatício entre os empregados da contratada e a administração, vedando-se qualquer relação entre estes que caracterize personalidade e subordinação direta (§ único do Art. 6º. IN/2/2008). Quando a empresa contratada por licitação muda, o que geralmente acontece é que os empregados são mantidos mediante desvinculação da empresa antiga e criação de vínculo com a empresa vencedora da licitação.

A contratação de empresa especializada visa propiciar ambiente de trabalho em condições ideais de funcionamento mantendo todos os ambientes limpos, higienizados e asseados. O objeto do contrato requer da empresa contratada a captação de mão de obra residente para a operação dos serviços de limpeza dos bens móveis e imóveis (áreas internas) dos *campi* pertencentes a Fiocruz, sendo que a demanda dos serviços das diferentes áreas (científica, educacional, produção, acervos e outras) necessita de atendimentos específicos e especializados (p. 2). Os serviços são executados por mão de obra devidamente capacitada e o quantitativo dos postos de serviços é disponibilizado para o INCQS, assim como para as outras unidades, de acordo com a quantidade de metros quadrados que cada unidade possui

(determinado nas normas da legislação ambiental Instrução Normativa nº 2/2008 e projeto básico que rege as condições do contrato).

### **Das responsabilidades:**

De acordo com o projeto básico da Dirac (FIOCRUZ – DIRAC, 2010), os serviços de limpeza (asseio e conservação) são imprescindíveis no ambiente da Fiocruz e a limpeza é definida como o procedimento antimicrobiano de remoção de sujeira e detritos indesejáveis que visa manter em estado de asseio, os artigos, dependências, equipamentos e instalações do estabelecimento.

A carga horária no INCQS será de 44 horas semanais, sendo de segunda a sexta-feira das 07 às 16 horas e almoço de 11 às 12h.

O quadro de funcionários do serviço de limpeza da Fiocruz, detalhando o do INCQS, se apresenta na Tabela 1.

Tabela 1: Detalhe da categoria profissional, atividades e número de funcionários do serviço de limpeza.

Categoria Profissional	Atividade	Total Fiocruz	INCQS
Servente de Limpeza	Limpam recinto	590	<b>26</b>
Limpador de Vidros	Limpador de vidros, lavador de fachadas, lavador de vidros, limpador de janelas.	19	Serviço da Fiocruz. Precisa requisição do serviço
Encarregado	Encarregado de servente.	25	<b>01</b>
Encarregado	Encarregado de limpador.	01	
Supervisor	Chefe de Serviço de Limpeza	02	Atendimento Geral
Enfermeira de Higienização	Orientar as rotinas de higienização de limpeza	02	às equipes.
Supervisor Geral	Orientar equipes de Supervisores de limpeza.	01	
		640	<b>27</b>

As atividades a serem executadas pelo funcionário “Servente de Limpeza” no INCQS são resumidas na Tabela 2.



Tabela 2. Detalhe das atividades do serviço de limpeza estabelecido para à Fiocruz e a sua frequência.

Atividades	Frequência						
	diária	7 dias	15 dias	30 dias	6 meses	12 meses	
Lavar bacias, assentos e pias dos sanitários	X						
Lavar cinzeiros	X						
Limpar móveis, aparelhos elétricos, telefônicos e extintores	X						
Limpar os corrimões	X						
Limpar os elevadores	X						
Limpar pisos dos sanitários, copas e outras áreas molhadas	X						
Passar pano úmido nos tampos de mesas e assentos dos refeitórios	X						
Remover, limpar e aspirar capachos, tapetes e pisos acarpetados.	X						
Repor material: papel toalha, higiênico e sabonete	X						
Retirar o lixo	X						
Suprir com garrafões de água, limpar, desinfetar e polir bebedouros	X						
Varrer pisos de cimento e área pavimentada	X						
Varrer, encerar, remover manchas e lustrar os pisos de madeira	X						
Varrer, passar pano, polir balcões e pisos de vinil, mármore e outros	X						
Encerar e polir pisos e lambri e limpar atrás dos móveis, armários e arquivos		X					
Lavar os peitoris de mármore das janelas		X					
Lavar, encerar e lustrar balcões e pisos de vinil e outros materiais		X					
Lavar, encerar e lustrar pisos de vinil e outros materiais		X					
Limpar divisórias e portas de fórmica		X					
Limpar e polir todos os metais		X					
Limpar espelhos		X					
Limpar forrações de couro ou plástico em assentos e poltronas		X					
Limpar portas, barras e batentes pintados a óleo ou verniz.		X					
Lustrar mobiliário envernizado		X					
Retirar o pó e resíduos dos quadros em geral		X					
Limpar os aparelhos de iluminação, pés de ventiladores e equipamentos.			X				
Limpar todos os vidros (face interna e externa)			X				
Limpar, encerar e polir com enceradeira pisos taqueados, de mármore e outros.			X				
Polir metais, cinzeiros, maçanetas, conexões, placas, torneiras e, móveis de aço.			X				
Substituir a areia das caixetas higiênicas			X				
Limpar cortinas com equipamentos e acessórios adequados				X			
Limpar luminárias e quadros de vidros				X			
Limpar persianas com produtos adequados				X			
Limpar totalmente corredores, hall, área de circulação, escadas, paredes, colunas, forros e rodapés.				X			
Limpar, engraxar e lubrificar portas, grades, basculantes e lavar paredes azulejadas.				X			
Remover manchas das paredes				X			
Revisar minuciosamente todos os serviços prestados no mês				X			
Vasculhar de forma geral os tetos e paredes				X			
Limpar fachadas envidraçadas (face externa)					X		
Lavar as áreas acarpetadas						X	
Raspar todos os móveis, lambris e divisões de madeira envernizadas.						X	
Aspirar e limpar calhas e luminárias						X	

*4.1.1.2 Ação 2: Determinar, através de entrevista à encarregada do serviço no INCQS, o número de componentes da equipe, os detalhes de função, as horas trabalho/homem/semana, os equipamentos para a prestação do serviço e para proteção individual, do material utilizado no serviço, etc.*

De acordo com a encarregada do serviço de limpeza, o INCQS conta com 26 pessoas pertencentes ao quadro fixo (serventes) mais 1 encarregada. A carga horária semanal teórica é de 44 horas, entretanto, a carga horária real se limita a 40 horas, com anuência da DIRAC. O horário de trabalho adotado é de segunda a sexta-feira, totalizando 40 horas semanais, obedecendo a seguinte escala:

- 5 serventes de 6 às 15h (nos blocos: 2, 6, 8, 9 e subsolo 3);
- 20 serventes de 7 às 16h (1 para os blocos 2, 8, 9, e subsolo 2; 2 para os blocos 1, 3, 4, 5, 6, e 7, e 4 na Portaria); e
- 1 servente de 8 às 17h no Almojarifado.

**Tarefas:** existe uma rotina de tarefas executada em cada bloco. Essa rotina foi elaborada de acordo com o parecer da encarregada e em comum acordo com os serventes. As tarefas em alguns laboratórios são realizadas por serventes determinados e treinados por funcionários do mesmo laboratório para tal fim. Fora esses treinamentos específicos, nenhum treinamento é ministrado aos funcionários do serviço de limpeza já que é considerado que foram treinados anteriormente pela empresa a qual pertencem (obrigação determinada no projeto básico).

**Lixo:** o lixo é retirado de cada setor duas vezes por dia e depositado em local apropriado na parte externa do INCQS. A quantidade diária recolhida é de aproximadamente **200 kg** de detritos entre banheiros, salas de administração, laboratórios, refeitórios e corredores. Os resíduos infectantes são recolhidos e dispostos diretamente em caçamba externa ao bloco 6 e não são de responsabilidade da equipe de limpeza.

**Equipamentos para a prestação do serviço:** rodo\*, vassoura\*, balde\*, máquina de lavar chão, enceradeira, vasculho\* (vassoura para vasculhar teia de aranha), vassoura de pelo\* e vassoura de piaçava\*. \* Fornecido cada 15 dias pela DIRAC.

**Equipamentos para proteção individual (EPI):** eles são oferecidos pela empresa contratada (estabelecido por contrato): luvas, óculos para vasculhar, avental, botas plásticas

(PVC) e para as pessoas alérgicas botas apropriadas, luvas antialérgicas e o uniforme fornecidos no início do contrato e conforme o necessário.

**Material utilizado no serviço:** o material fornecido para cada servente, pela DIRAC, como a quantidade e frequência estão detalhados no seguinte Tabela 3.

Tabela 3 - Material de limpeza.

Material	Quantidade	Periodicidade
Álcool	10 litros	Quinzenal
Bombril	1 pacote de 4 und	Semanal
Cloro	1 galão de 5 litros	Semanal
Desinfetante	1 galão de 5 litros	Semanal
Detergente	1 galão de 5 litros	Quinzenal
Disco para máquina de lavar	3 unidades	Quinzenal
Esponja	1 unidade	Quinzenal
Pano de chão	5 unidades por servente	Quinzenal
Papel toalha	3 caixas por bloco e 5 caixas para a copa .	Semanal
Sabão de côco	2 kg	Quinzenal
Sabonete líquido	1 galão de 5 litros	Semanal
Sapólio	1 frasco de 300 g.	Semanal

Para reposição nos banheiros e pias são usados: papel higiênico, papel toalha e sabonete líquido.

*4.1.1.3. Ação 3: Identificar, através de entrevista ao responsável do SGP, quem são os clientes do serviço, qual é a responsabilidade do SGP, se existe registro de reclamações e a frequência das mesmas.*

Segundo o Chefe do SGP/INCQS, setor responsável pelo serviço de limpeza no instituto, o cliente do serviço de limpeza no Instituto é todo o INCQS. A responsabilidade do SGP quanto ao serviço de limpeza é a de cofiscalizar o contrato e a de zelar e exigir: a) qualidade do serviço e b) o cumprimento das normas, regulamentos e da biossegurança. Existe um livro de registro de ocorrências aberto em janeiro de 2008, nele destaca-se uma frequência de reclamações muito baixa: em média são 2,62 reclamações/mês. Isto não é

reflexo da realidade já que o número de reclamações verbais ultrapassa uma média de 10 ocorrências por mês (responsável do SGP - comunicação pessoal).

No momento da entrevista não foi possível estabelecer os critérios de qualidade nos quais se fundamenta o SGP para cumprir com a responsabilidade mencionada no item a.

4.1.2 Passo 2: Conhecer quais são as regras (de qualidade) do serviço de limpeza.

4.1.2.1 *Ação 1: Consultar os documentos institucionais (Manual da Organização do INCQS, Manual da Qualidade, POPs de limpeza e qualquer outro documento).*

#### **Da definição da qualidade do serviço de limpeza:**

O Projeto básico da DIRAC define que, *a avaliação da qualidade do serviço de limpeza está baseada no cumprimento das obrigações contratuais e na produtividade de cada posto de serviço.*

O Manual da Qualidade do INCQS (POP -Procedimento Operacional Padrão- Nº **65.1000.001**, de 17/10/2011) estabelece que a *política da qualidade do instituto* obedeça às diretrizes gerais do Programa Nacional de Gestão Pública e aos requisitos da ABNT NBR ISO/IEC 17025, para atender às necessidades e superar as expectativas dos clientes.

Até o momento da redação desta dissertação não foi possível determinar “oficialmente” se o serviço de limpeza está compreendido nesta política da qualidade.

#### **Das especificações para o serviço de limpeza:**

No Manual da Qualidade está descrito que o Sistema de Gestão da Qualidade do INCQS abrange todas as atividades da área Técnico-Laboratorial e da área Técnico-Administrativa. Segundo o SGP, as reclamações “devem” considerar-se como oportunidades de melhoria e são tratadas de acordo com o **POP 65.1120.031** - Tratamento de Reclamações de Clientes Internos e Externos. As reclamações que **não** tenham impacto direto nos produtos do INCQS (ensaios, calibrações ou ensaios de proficiência) devem ser encaminhadas à Coordenação de Recursos Humanos – CRH para anotação no Livro para Registro de Reclamação e posterior tratamento.

Até o momento da redação desta dissertação não foi possível determinar “oficialmente” se o serviço de limpeza é considerado pelo Manual da Qualidade do INCQS. Também cabe mencionar que, na prática, as reclamações do serviço de limpeza são encaminhadas ao SGP e não à CRH segundo o estabelecido pelo **POP 65.1120.031**. Talvez essa modificação deva ser incorporada ao POP para evitar futuras “não conformidades”.

A limpeza de áreas comuns e administrativas do INCQS segue as normas do **POP 65.2200.004** - Limpeza do INCQS. Os principais pontos deste POP, assim como as respectivas responsabilidades, são enumerados a seguir.

**POP 65.2200-004:** Programação e procedimentos de limpeza com aplicação nas áreas comuns e administrativas do INCQS.

**Responsabilidades:**

1- o SGP do INCQS é o setor representante da DIRAC ante os funcionários do serviço de limpeza, isto é, é o responsável do gerenciamento do serviço no INCQS (interlocutor da DIRAC).

2- A programação da limpeza nas dependências internas do Instituto é de competência da chefia imediata da dependência a utilizar o serviço. A encarregada da limpeza deve controlar o acompanhamento da limpeza e registrar a programação no formulário “Controle de limpeza semanal do INCQS” mostrado na figura 7.

Figura 7 - Formulário do controle de limpeza do INCQS. POP 65.2200-004.

**Controle de limpeza do INCQS**

Ano:	Responsável:		Responsável SGP:		
Mês:	Dia da Semana				
LOCAL:	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
Portaria do INCQS					
DQ e DM/bi02					
DQ e DM/bi03					
DI					
DFT					
DM/bi08					
Sala de Amostras					
Banheiro – BI 01 direção					
Banheiro Fem. – BI 01					
Banheiro Fem. – BI 02					
Banheiro Fem. – BI 03					
Banheiro Fem. – BI 04					
Banheiro Fem. – BI 05					
Banheiro Fem. – BI 06					
Banheiro Fem. – BI 07					
Banheiro Fem. – BI 08					
Banheiro Masc. – BI 01 direção					
Banheiro Masc. – BI 01					
Banheiro Masc. – BI 02					
Banheiro Masc. – BI 03					
Banheiro Masc. – BI 04					
Banheiro Masc. – BI 05					
Banheiro Masc. – BI 06					
Banheiro Masc. – BI 07					
Banheiro Masc. – BI 08					
Auditório					
Biblioteca					
Copa					
Corredores					
Escadas					
Informática					
Salas do subsolo do bloco 07					
Salas e secretária do subsolo do bloco 05					
Sala do Arquivo					
Sala de Ensaio de Proficiência					
Salas do bloco 01					

3- No caso de emergência o SGP e/ou encarregado(a) da limpeza deverá(ao) ser chamado(s); toda ocorrência quanto à limpeza deverá ser registrada no livro de ocorrências na sala do SGP;

4- os serventes de limpeza responsáveis pela limpeza dos departamentos, não poderão fazer limpeza nos banheiros;

5- As atividades específicas e periodicidade da limpeza determinadas por este POP são mostradas na tabela 4

Tabela 4- Atividades e frequência de limpeza estabelecidas pelo POP 65.2200.004. Estas atividades destinam-se aos seguintes locais: banheiros, auditório, biblioteca, sala de arquivo, salas administrativas em geral, telefonia, salas de aula, sala de ensaio de proficiência, sala de treinamento, saída de emergência, secretaria, copas, escadas, portaria e Informática. POP 65.2200.004.

Atividades	Frequência				
	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Quando for necessário
Descongelar e limpar a geladeira					X
Lavar o chão com máquina		X			X
Lavar vidros				X	
Limpar armários e portas		X			X
Limpar blindex e vidros em geral	X	X	X		
Limpar catracas			X		
Limpar móveis e material de oficina		X	X		X

(computadores, teclados, telefones, etc)			
Limpar os microondas e lavar seus pratos	X		
Limpar paredes	X		X
Limpar persianas			X
Limpar pias e vasos sanitários	X		
Limpar, lavar e/ou varrer o chão	X		X
Passar vaselina nos pés das cadeiras		X	X
Repor papel higiênico, papel toalha e sabonete.	X		
Tirar o lixo	X		X
Varrer as escadas		X	
Varrer os corredores	X		

Além do POP acima descrito existem outros POP e também PU (Procedimento de Uso) que estabelecem, especificamente, como deve ser a limpeza em alguns departamentos/laboratórios e quais são as responsabilidades. O treinamento dos serventes de limpeza nestes POP é realizado por profissionais que pertencem aos diferentes departamentos e designados para essa tarefa. O resumo destes POP é apresentado a seguir:

→ **POP 65.3220-016** Rev 02 – Manutenção e limpeza de equipamentos.

As responsabilidades estão divididas entre: os profissionais lotados no setor; ao responsável pelo equipamento e ao seu substituto; ao responsável pelo setor ao qual o equipamento encontra-se vinculado; à Comissão Interna de Gestão da Qualidade - CIGQ/Departamento de Microbiologia - DM. *A equipe de limpeza não está incumbida dessa atividade.*

### **Departamento de Química**

→ **POP 65.3110-032** Rev 02 – Programação, procedimentos e métodos para limpeza do Departamento de Química.

Este documento estabelece que cabe aos *funcionários do serviço de limpeza* executar as etapas de limpeza dos laboratórios, instalações e secretaria do DQ. Toda tarefa realizada deverá ser registrada no formulário correspondente (figuras 8 e 9).

Figura 8 - Programa de limpeza dos laboratórios do DQ. POP 65.3110.032 Rev. 02.

PROGRAMA DE LIMPEZA DOS LABORATORIOS		Mês/Ano:
Responsável pela dependência:		Sala:
Bloco:		
ATIVIDADES		DIA DA SEMANA / RUBRICA
		S T Q Q S S T Q Q S S T Q Q S S T Q Q S S T Q Q S
DIÁRIA	Recolher lixo manhã	
	Recolher lixo a tarde	
	Limpar interfone e bancadas com pano úmido e álcool	
	Varrer a sala	
	Limpar pia	
SEMANAL	Limpar superfície das estufas, geladeiras e freezers	
	Limpar portas da sala, mesas e os pés das cadeiras.	
	Limpar piso do laboratório com pano úmido	
BIMESTRAL	Limpar as bancadas/castelos, portas dos armários, estantes e outras mobílias.	Data: ____/____/____ Rubrica _____ Rubrica _____
	Limpar capela de exaustão	
	Limpar os lava-olhos e chuveiros (EPC)	
	Lavar o piso a máquina	
	Limpar geladeiras e freezers (interna e externa)	
SEMESTRAL	Limpar vidraças (janelas)	Data: ____/____/____ Rubrica _____ Rubrica _____
	Lavar o piso dos corredores	
ANUAL	Limpar as paredes	Data: ____/____/____ Rubrica _____ Rubrica _____
	Limpar geladeiras e freezers (interna e externa)	

Figura 9 - Programa de limpeza da secretaria do DQ. POP 65.3110.032 Rev. 02

PROGRAMA DE LIMPEZA DA SECRETARIA		Mês/Ano:
Responsável pela dependência:		Sala:
Bloco:		
ATIVIDADES		DIA DA SEMANA / RUBRICA
		S T Q Q S S T Q Q S S T Q Q S S T Q Q S
DIÁRIA	Recolher lixo manhã	
	Recolher lixo a tarde	
	Limpar interfone e bancadas com pano úmido e álcool	
DMS ALTORNADOS	Limpar o mobiliário e passar óleo	
	Limpar o piso com pano úmido	
SEMANAL	Limpar as portas e armários	Data: ____/____/____ Rubrica _____ Rubrica _____
SEMESTRAL	Limpar as vidraças (janelas)	Data: ____/____/____ Rubrica _____ Rubrica _____
ANUAL	Limpar as paredes	Data: ____/____/____ Rubrica _____ Rubrica _____

→ POP 65.3120-044 Rev 06 – Descontaminação e limpeza da vidraria, capela e material descartável utilizado nas análises de micotoxinas.

Fixa condições, padroniza, define e estabelece regras para descontaminação e limpeza de capela, vidraria e do material descartável utilizado nas análises de micotoxinas. Entretanto, não são definidos os responsáveis pela execução das atividades. Atualmente esta tarefa é realizada pelos técnicos do laboratório.



**Departamento de Microbiologia**

→ **PU 3210-101 Rev 02** – Limpeza do Departamento de Microbiologia.

Define que a limpeza deverá ser realizada pelos profissionais do serviço de limpeza. Estes profissionais quando procederem à limpeza das bancadas deverão ser orientados e acompanhados pelos responsáveis do Setor e respeitar as regras de biossegurança. Ao término da atividade o profissional da limpeza registrará a atividade realizada no formulário correspondente (figura 10).

Figura 10 - Formulário de registro de limpeza do DM. PU 3210.101. Rev 02.

**FORMULÁRIO DE REGISTRO DE LIMPEZA**  
**DEPARTAMENTO DE MICROBIOLOGIA**

**SETOR:** \_\_\_\_\_ **SALA/BLOCO:** \_\_\_\_\_

**Nºs:** \_\_\_\_\_ **ANO:** \_\_\_\_\_

DIA	DIÁRIA	SEMANAL	QUINZENAL	TRIMESTRAL	PROFISSIONAL
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					

Conferência do encarregado: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Conferência do responsável pelo setor: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

PU.3210.101 – Anexo A – Rev. 02  
Classificação: 028.2

→ **POP 65.3220-001 Rev 08** – Procedimento de limpeza / descontaminação / desinfecção da área controlada do Setor de Esterilidade.

Estabelece a manutenção das condições ambientais da área controlada do Setor de Esterilidade. Este POP também não define os responsáveis pela realização dos procedimentos. Atualmente esta tarefa é realizada pelos técnicos do setor.

→ **POP 65.3230-039 Rev 00** – Limpeza e desinfestação de estufas do setor de Fungos.

Estabelece as ações de prevenção contra ácaros, limpeza da estufa e desinfestação da estufa. Não são definidos os agentes responsáveis pela atividade. Atualmente *a equipe de limpeza não está incumbida dessa atividade.*

**Serviço de Experimentação Animal**

→ **POP 65.3340-001 Rev 09** – Limpeza, desinfecção e esterilização em experimentação animal.

Estabelece a forma de execução das tarefas no setor e dispõe que a responsabilidade pela manutenção da limpeza do equipamento é realizada pelos colaboradores do Serviço de Experimentação Animal – SAL. Atualmente, *esta atividade é realizada pelos funcionários do serviço de limpeza, quando necessário.*

Figura 11 Formulário de Registro de Controle de Limpeza de Superfície do SAL. POP 65.3340-001. Rev 09

CONTROLE DE LIMPEZA DE SUPERFÍCIE																													
SALA:	MÊS (S):												ANO:																
DATA																													
1																													
2																													
3																													
4																													
5																													
6																													
7																													
8																													
9																													
10																													
RESP.																													

LEGENDA: marque com um ( x ) as atividades realizadas e com ( / ) espaços em branco  
 1-Limpar com pano, mobiliários, bancadas e equipamentos.  
 2-Coletar no corredor de saída as roupas do cesto identificado como avental cirúrgico.  
 3-Repor papel toalha, papel sanitário e sabonete nos banheiros.  
 4-Repor álcool gel nas saboneteiras dos corredores de entrada e saída 1º piso.  
 5-Retirar os resíduos (urina, fezes, ração e outros) das salas de ensaios do 1º piso e sub solo.  
 6-Passar pano umedecido com água e ou sabão neutro nas salas do 1º piso e sub solo.  
 7-Limpar vidros do 1ºpiso e sub solo com pano umedecido com álcool etílico 70% (v/v).  
 8-Coletar o lixo dos vestiários, secretaria, banheiros, salas de ensaios, sub solo e do cesto identificado como material descartável no corredor de saída e encaminhar para coleta de lixo.  
 9-Lavar com água e sabão neutro e água sanitária.  
 10- Limpar a estante ventilada quando estiver sem animais.

**Sala de Amostras**

→ **POP 65.3500-008 Rev 00** – Utilização, manutenção e limpeza de equipamentos da Sala de Amostras.

Estabelece o controle do uso, limpeza e manutenção de geladeiras e freezers da Sala de Amostras. São enumeradas as responsabilidades dos funcionários do setor e a da Comissão Interna de Gestão da Qualidade - CIGQ. *Atualmente, o serviço de limpeza é o responsável pela realização da tarefa.*

→ **PU 3500.008** – Limpeza e Controle Ambiental da Sala de Amostras.

O documento estabelece regras e recomendações sobre os métodos de limpeza e controle ambiental da Sala de Amostras do INCQS. As tarefas devem ser registradas no formulário correspondente. As responsabilidades não estão definidas. *Atualmente, o serviço de limpeza é o responsável pela realização da tarefa.*

Figura 12 - Mapa de controle de limpeza da sala de amostras. PU 3500.008

**SALA DE AMOSTRAS**  
**Mapa de Controle de Limpeza**

		Responsável:																															
		Ano: 2008																															
Mês	Dia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
A	Rotina																																
	lavagem do chão																																
B	Rotina																																
	lavagem do chão																																
C	Rotina																																
	lavagem do chão																																
Observações																																	
Data da Limpeza:																																	
Nota: Os registros de ocorrências devem ser feitos no verso do mapa de controle. : S= sábado/ D= domingo/ F= Fériado																																	

POP 65.XXXX.XXX – Anexo X – Rev. XX

**Departamento de Imunologia**

→ **POP 65.3400-001 Rev 00** – Utilização, manutenção e limpeza de equipamentos no Departamento de Imunologia do INCQS.

São definidas as responsabilidades para: o responsável pelo equipamento, os usuários e à Comissão Interna de Gestão da Qualidade - CIGQ/Departamento de Imunologia - DI. *A equipe de limpeza não está incumbida dessa atividade.*

### Departamento de Toxicologia e Farmacologia

→ **PU 3310-031**– Limpeza de áreas comuns e laboratórios do Departamento de Farmacologia e Toxicologia do INCQS

Este PU está com prazo de validade vencido. Entretanto, o seu conteúdo foi aproveitado quanto às regras para realização da limpeza. O documento estabelece que a *limpeza deva ser realizada pelos profissionais do serviço de limpeza*. Estes profissionais quando procederem à limpeza das bancadas deverão ser orientados e acompanhados pelos responsáveis do Setor. Ao término da atividade o profissional da limpeza registrará a atividade no “Mapa de Controle de Limpeza”.

Figura 13 - Mapa de Controle de Limpeza do DFT. PU 3310-031

Mapa de Controle de Limpeza																																	
DFT																																	
Setor:															Ano:																		
Mês/ Controle diário	Dia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
	Rubrica																																
	Rubrica																																
	Rubrica																																
Nota: Os registros de ocorrências devem ser feitos no verso do mapa de controle.															S= sábado/ D= domingo/ F= Feriado.																		
Mês/ Controle semanal	Primeira semana		Segunda semana		Terceira semana		Quarta semana																										
	Data	Rubrica	Data	Rubrica	Data	Rubrica	Data	Rubrica	Data	Rubrica																							
Limpeza mensal	Data:	Rubrica:	Data:	Rubrica:	Data:	Rubrica:																											

PU.3310.031 – Anexo A- Rev. 00

### Sala do Arquivo

→ **PU 1120.017 Rev01**– Limpeza da Sala do Arquivo.

Descreve os procedimentos a serem realizados pelo *profissional responsável pela limpeza*. A tarefa deve ser registrada no Formulário de Registro de Limpeza (figura 14).

Figura 14 - Formulário do registro de limpeza da sala do arquivo. PU 1120.017 Rev. 01

**FORMULÁRIO DE REGISTRO DE LIMPEZA  
ARQUIVO**

SETOR: \_\_\_\_\_ SALA/BLOCO: \_\_\_\_\_

MÊS: \_\_\_\_\_ ANO: \_\_\_\_\_

DIA	DIÁRIA	SEMANAL	MENSAL	BIMESTRAL	TRIMESTRAL	PROFISSIONAL
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
08						
09						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						

PU 1120.017-Anexo A- Rev. 01  
CLASSIFICAÇÃO 141.121

4.1.2.2 *Ação 2: Consultar à DIRAC sobre os termos do contrato com a empresa prestadora do serviço.*

Vide: Ação 1 do Passo 1(pág. 44)

4.1.3 - Passo 3 - Conhecer a visão dos gestores do serviço.

4.1.3.1 - *Ação 1- Determinar, através de entrevistas, o que os gestores do serviço de limpeza consideram como determinantes da qualidade do serviço.*

Foram entrevistados os seguintes gestores: o chefe e o secretário do Departamento da Gestão de Segurança Patrimonial e Contratos de Serviços Gerais da DIRAC (vínculo Fiocruz), o vice-diretor de Desenvolvimento Institucional do INCQS (vínculo Fiocruz), o chefe do SGP/INCQS (vínculo Fiocruz) e a encarregada do serviço de limpeza no INCQS (vínculo empresa contratada).

As respostas obtidas da aplicação do questionário semiestruturado são mostradas no quadro 3 a seguir:

Quadro 3: Quesitos indispensáveis para um serviço de limpeza de qualidade segundo a visão de seus gestores. A coluna da direita com as dimensões da qualidade de um serviço foi elaborada a partir das outras cinco. A cor azul evidencia todas as respostas que se enquadram na dimensão Segurança, a cor rosa: Tangibilidade, a cor verde: Atendimento, a cor amarela: Empatia e a cor laranja: Confiabilidade. A percepção atual da qualidade do serviço de limpeza é mostrada em notas atribuídas por cada gestor entrevistado.

Quesitos indispensáveis para um serviço de limpeza de qualidade					Classificação dos quesitos nas dimensões da qualidade (em ordem de importância)
Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4	Gestor 5	
Comprometimento do trabalhador com a unidade	Treinamento	Capacitação de pessoal	Valorização do pessoal	Respeito à equipe de limpeza	SEGURANÇA
Qualificação do pessoal	Pagamento de salário	Material	Treinamento	Condução da equipe	TANGIBILIDADE
Interação de equipe (hierarquia)	Motivação	Monitoramento do serviço	Fiscalização	Responsabilidade	ATENDIMENTO
Material	Ambiente laboral	Maior periodicidade de limpeza	Meios	Atenção em tudo	EMPATIA
Equipamento	Plano de saúde	Acessórios para uso no ambiente	Permissão para negociação fora do contrato de licitação	Imparcialidade	CONFIABILIDADE
<b>Nota: 8,5</b>	<b>Nota: 3,0</b>	<b>Nota: 5,0</b>	<b>Nota: 8,0</b>	<b>Nota: 9,8</b>	<b>NOTA:???</b>

Observa-se que a maioria das respostas obtidas puderam ser classificadas nas 5 (cinco) dimensões da qualidade dos serviços: Segurança, Tangibilidade, Atendimento, Empatia e Confiabilidade (nessa ordem de importância).

Note-se que quesitos que se enquadram dentro da Segurança foram mencionados por 4 dos 5 gestores, Tangibilidade por 3 dos 5, Atendimento por 2 dos 5 e quesitos das dimensões Empatia e Confiabilidade foram mencionados somente por 1 dos 5 gestores. Diferentemente ao que acontece numa empresa privada, numa entidade pública as características que fazem parte da Empatia não são as prioritárias. Entretanto, e considerando as atividades do INCQS como prestador de serviço, quesitos que fazem parte da Confiabilidade de um serviço deveriam ser prioritários.

Além dos quesitos acima citados, foram mencionados itens que fogem às dimensões da qualidade e que podem se resumir em: a) motivação do trabalhador do serviço de limpeza

(pagamento de salário, plano de saúde, ambiente laboral, valorização do pessoal, respeito à equipe de limpeza), b) liderança de equipe, c) hierarquia (interação de equipe e imparcialidade) e d) permissão para negociação fora do marco do contrato de licitação. Note-se que estes itens não fazem parte da qualidade de um serviço. A menção de itens relacionados ao “bem estar” do empregado está relacionada de forma direta e subjetiva ao envolvimento do gestor. Essa tendência é também observada no quesito “nota da qualidade do serviço segundo a percepção do gestor”, a maior envolvimento, maior nota. Nenhum gestor mencionou o que é preconizado pelos documentos institucionais que determinam como deve ser realizado o serviço. É a percepção de alguém que se vê mais como parte do grupo a ser avaliado que como pessoa responsável pela realização das atividades.

## 4.2 ETAPA: ANALISAR

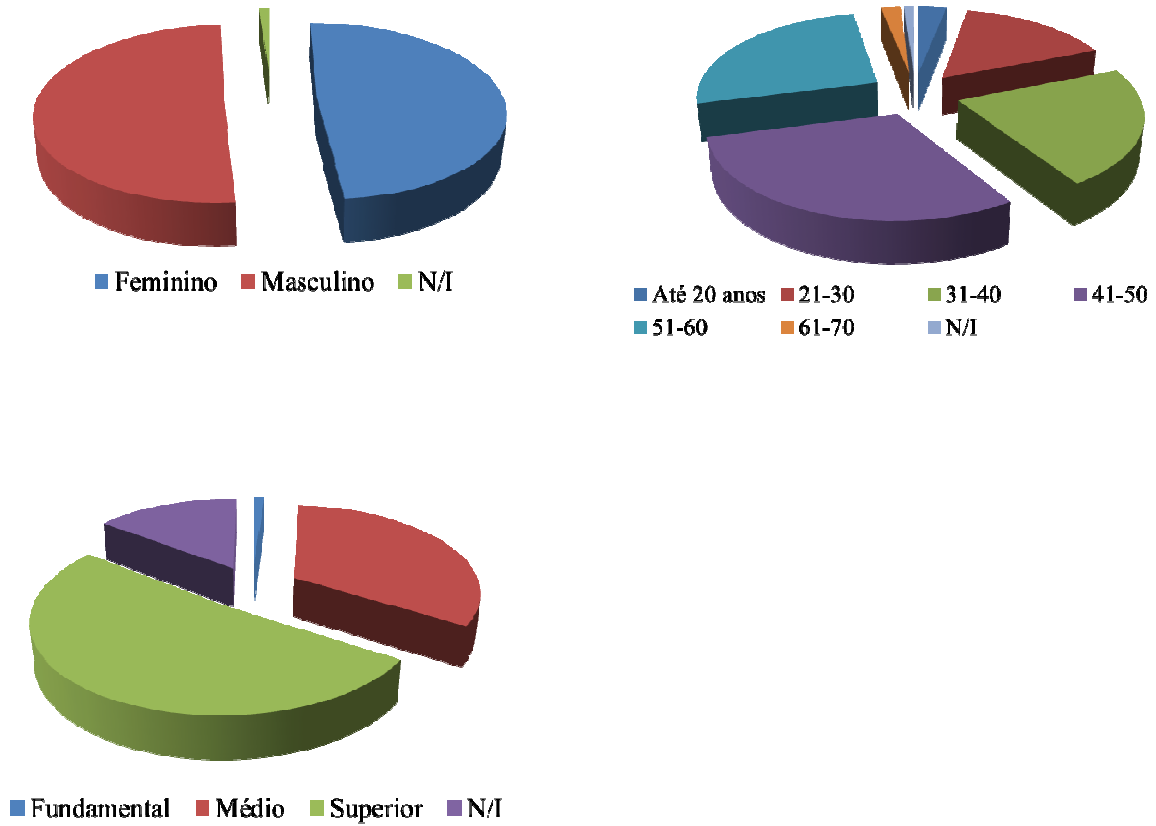
4.2.1. Passo 1: Ordenar, avaliar e interpretar os dados obtidos na aplicação da escala SERVQUAL modificada aos clientes do serviço de limpeza.

4.2.1.1 *Ação 1: Tabular e realizar o tratamento estatístico das respostas obtidas da aplicação do instrumento aos clientes.*

O instrumento escolhido para avaliação da qualidade do serviço de limpeza (a escala SERVQUAL modificada) foi aplicado em aproximadamente a metade do total de integrantes do INCQS (por questão de tempo). De 240 pessoas contatadas, 5 se recusaram ao preenchimento do questionário. As recusas foram: 02 na Diretoria; 01 na Coordenação de Recursos Humanos, 01 no Serviço de Limpeza; 01 no Departamento de Administração.

A partir dos dados recolhidos nos questionários, foi possível determinar o perfil populacional dos clientes que é mostrado na figura 15.

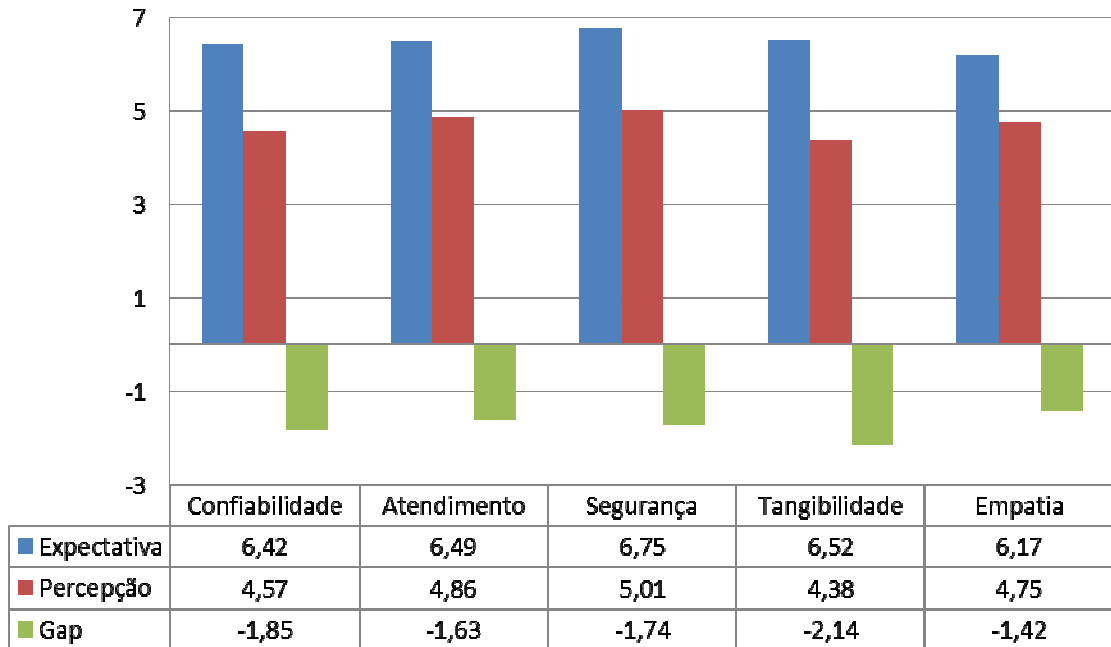
Figura 15 - Porcentagem do perfil populacional: A) Porcentagem da distribuição do genero dos entrevistados B) % da distribuição da idade (em anos) dos entrevistados e C) Porcentagem da distribuição da escolaridade dos entrevistados. N/I: não identificado



A análise do perfil populacional mostra que a maioria dos entrevistados são pessoas entre 40 e 60 anos com nível superior. A opinião deles sobre a qualidade do serviço de limpeza é mostrada na figura 16.



Figura 16 - Expectativa, percepção e qualidade percebida (Gap) dos clientes do serviço de limpeza. Os itens foram agrupados nas 5 dimensões da qualidade. A ordem da apresentação das dimensões da qualidade segue a classificação determinada pelos clientes. Os valores representados são as médias para cada quesito. Para a classificação foi utilizada a escala Likert de 1 a 7 pontos.



De modo geral, em todos os elementos analisados constataram-se gaps de qualidade negativos, podendo concluir-se que o nível de qualidade que o serviço de limpeza oferece está abaixo do esperado pelos seus clientes. Os dados mostram que a maior expectativa (valor) está na Segurança, entretanto, esta dimensão não ocupa um lugar prioritário na classificação segundo a importância para o cliente. A prioridade está nos quesitos relacionados com a Confiabilidade do serviço, que por sua vez, ocupa o quarto lugar em expectativa do cliente. Note-se que o menor valor de Percepção é o da dimensão Tangibilidade, que, apesar de ocupar o 4º lugar na ordem de importância, possui o 2º valor de Expectativa (e gera o maior valor de gap).

#### 4.2.1.2 Ação 2: Determinar, a partir dos resultados, o grau de satisfação do cliente.

A seguir é apresentada a classificação individual obtida por cada um dos itens que fazem parte das diferentes dimensões abordadas no questionário. (tabela 5). O detalhe da

avaliação do serviço de limpeza realizada pelos clientes mostra as dimensões mais importantes na percepção dos clientes e dentro de cada dimensão, o status de cada componente.

Tabela 5 - Detalhe da avaliação da qualidade do serviço de limpeza segundo o cliente.

<b>Itens que fazem parte da Confiabilidade</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Percepção</b>	<b>Gap</b>
Tarefas em horários marcados e conhecidos	6,57	4,56	-2,01
Prazo de execução definido	6,53	4,85	-1,68
Tarefas definidas por treinamento	6,75	4,81	-1,94
Trabalho efetivo	6,44	4,92	-1,52
Divulgação de informações gerais	5,82	3,70	-2,12
<i>Média</i>	<b>6,42</b>	<b>4,57</b>	<b>-1,85</b>
<b>Itens que fazem parte do Atendimento</b>			
Programação de tarefas	6,29	4,05	-2,24
Prontidão	6,46	4,94	-1,51
Presteza	6,62	5,42	-1,19
Comunicação	6,60	5,02	-1,58
<i>Média</i>	<b>6,49</b>	<b>4,86</b>	<b>-1,63</b>
<b>Itens que fazem parte da Segurança</b>			
Credibilidade	6,73	5,03	-1,70
Segurança	6,80	5,03	-1,77
Educação	6,71	5,33	-1,38
Formação e treinamento	6,76	4,66	-2,10
<i>Média</i>	<b>6,75</b>	<b>5,01</b>	<b>-1,74</b>
<b>Itens que fazem parte da Tangibilidade</b>			
Equipamentos conservados e modernos	6,51	4,25	-2,26
Produtos de qualidade comprovada	6,72	4,17	-2,55
Funcionários bem vestidos e asseados	6,63	5,02	-1,60
Trajes correspondentes a cada ambiente	6,46	4,34	-2,12
Registro de tarefas executadas	6,28	4,12	-2,16
<i>Média</i>	<b>6,52</b>	<b>4,38</b>	<b>-2,14</b>
<b>Itens que fazem parte da Empatia</b>			
Atenção personalizada	5,66	4,77	-0,88
Horários personalizados	6,56	4,90	-1,66
Administração personalizada	6,07	4,59	-1,48
Prioridade dos interesses	6,14	4,66	-1,48
Prioridade das necessidades específicas	6,41	4,84	-1,57
<i>Média</i>	<b>6,17</b>	<b>4,75</b>	<b>-1,42</b>

A dimensão **Confiabilidade** foi avaliada por meio de 5 questões. As perguntas relacionadas com a divulgação de informações gerais e com as tarefas em horários marcados e conhecidos são as que merecem maior atenção, pois foram as que obtiveram maior diferença entre o esperado e o observado pelos clientes (-2,12 e -2,01 respectivamente). Para a avaliação de dimensão **Atendimento** foram aplicadas 4 questões. A relacionada com a programação de tarefas é a que merece maior atenção devido ao maior valor de gap obtido (-2,24). A dimensão **Segurança** também foi avaliada por 4 questões. O ponto que merece maior atenção é aquele relacionado com a formação e treinamento dos funcionários (valor de gap -2,10). A dimensão **Tangibilidade** foi avaliada com 5 questões, os quesitos relacionados a produtos de qualidade comprovada (-2,55), equipamentos conservados e modernos (-2,26), registro de tarefas executadas (-2,16) e trajes correspondentes a cada ambiente (-2,12) foram os que obtiveram a pior nota de percepção. A dimensão **Empatia** foi avaliada por 5 questões. Percebe-se que em geral, os funcionários estão conformes com os clientes. A deficiência é a “disponibilidade” em realizar o serviço e/ou atender as demandas solicitadas em horários personalizados (-1,66).

Através da ordem dos valores dos *gaps* (de menor a maior) de cada item é possível determinar os maiores pontos fracos da qualidade do serviço de limpeza (não necessariamente os mais urgentes). Em geral, os pontos mais fracos são: produtos de qualidade não comprovada (-2,55), falta de equipamentos conservados e modernos (-2,26), tarefas não programadas (-2,24), falta de registro de tarefas executadas (-2,16), trajes não conformes às características de cada ambiente (-2,12), falta de divulgação de informações gerais (-2,12), falta de formação e treinamento do pessoal (-2,16), etc.

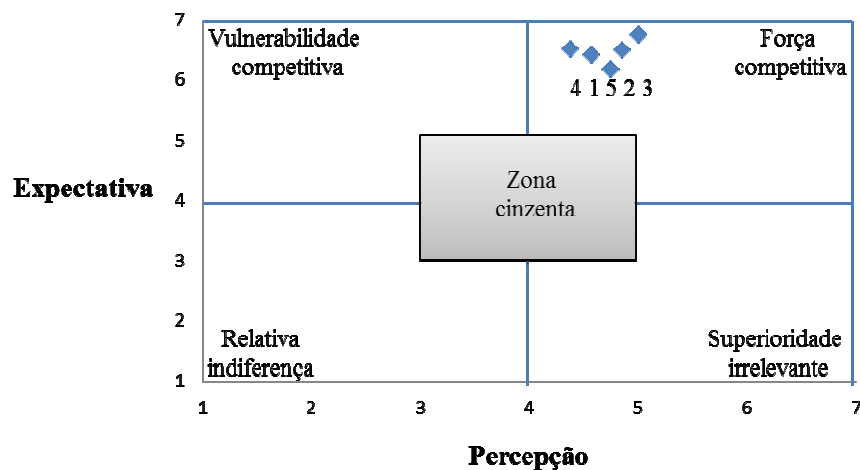
O grau de importância, para os clientes, das distintas dimensões da qualidade: (235 pessoas) é apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 Grau de importância das dimensões da qualidade do serviço de limpeza segundo o cliente.

Características do serviço de limpeza	Pontuação	Grau de importância
<b>Confiabilidade</b> Execução dos serviços de forma precisa, confiável e segura.	360	1°
<b>Atendimento</b> Presteza aos clientes e o pronto atendimento às suas necessidades.	626	2°
<b>Segurança</b> Conhecimento, cortesia e confiabilidade transmitida pela equipe do serviço de limpeza.	633	3°
<b>Tangibilidade</b> Aparência dos equipamentos, materiais e pessoal.	840	4°
<b>Empatia</b> Atenção individualizada aos clientes pela equipe do serviço de limpeza.	1000	5°

Foi utilizada a matriz de atributos para correlacionar os dados de expectativa e percepção dos clientes a fim de identificar os pontos críticos que precisam de melhorias imediatas

Figura 17 Matriz de atributos com as expectativas e percepções do serviço de limpeza. 4: Tangibilidade, 1: Confiabilidade, 5: Empatia, 2: Atendimento e 3: Segurança.

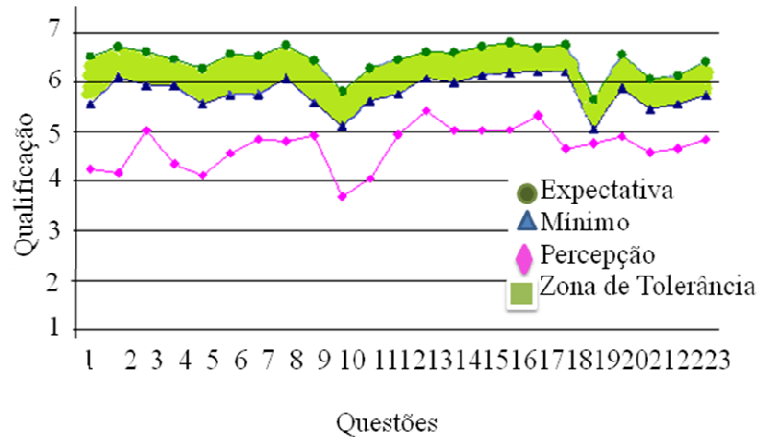


De acordo com os resultados, todos os elementos de análise ficaram localizados na zona de “força competitiva”, o que significa que possuem alto grau de importância (expectativa) e desempenho (percepção) acima da média de 4. Isso significa que estes elementos estão em condição confortável.

Por outro lado, quando os valores de expectativa dos clientes são mostrados com os valores de “mínimo aceitável” para o serviço (também obtidos pela aplicação da SERQUAL

modificada), é possível determinar a zona de tolerância na qual, teoricamente, deveriam encontrar-se os gaps de valor negativo. Estes resultados são mostrados a seguir.

Figura 18 Zona de tolerância dos clientes e percepção da qualidade do serviço recebido. A zona de tolerância está limitada entre o serviço aceitável (triângulo) e o serviço desejado (círculo).



Estes dados mostram que todas as percepções dos clientes foram muito inferiores à zona de tolerância o que indica a grande desconformidade para todos os itens questionados e as cinco dimensões da qualidade avaliadas.

A partir da análise da matriz de atributos e da zona de tolerância (sendo esta última uma ferramenta mais subjetiva) nenhum elemento se destaca sobre os outros, isto é: condição confortável (matriz) ou percepção abaixo do mínimo (zona de tolerância). É por isso que, convencionou-se que a identificação de quão crítico é cada elemento seriam determinadas pela análise dos gaps. A partir dos dados mostrados na tabela 5 as ferramentas gerenciais emergenciais a serem desenvolvidos deverão resolver, prioritariamente, os problemas que afetam à confiabilidade dos clientes.

#### 4.2.2. Passo 2. Cotejar dados.

4.2.2.1 *Ação 1: Comparar o preconizado quanto a qualidade de serviço nos instrumentos institucionais com os dados de satisfação dos clientes.*

Com a identificação das prioridades, por parte dos clientes e dos gestores, foi possível determinar a existência do Gap1 de qualidade do modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Tabela 7 Grau de importância dos determinantes da qualidade do serviço de limpeza segundo os clientes e segundo os gestores do serviço.

<b>Características Analisadas</b>	<b>Grau de importância para os clientes</b>	<b>Grau de importância para os gestores</b>
<b>Confiabilidade</b>	1º	4º
<b>Atendimento</b>	2º	3º
<b>Segurança</b>	3º	1º
<b>Tangibilidade</b>	4º	2º
<b>Empatia</b>	5º	5º

Quando comparados os resultados (quadro 6) se percebe diferenças entre as percepções de ambas partes. As diferenças são encontradas em 4 das 5 dimensões, sendo que as diferentes são as 4 primeiras classificadas. A partir destes resultados (e somando o fato da menção como quesitos da qualidade, por parte dos gestores, de itens de outra natureza – quadro 4, em branco-) pode-se considerar que os gestores não compreendem quais características representam alta qualidade para os clientes do serviço de limpeza.

Após profunda análise de todas as informações obtidas através de entrevista, dos documentos institucionais e a comparação destas com os dados das expectativas dos clientes foi elaborado o seguinte quadro 4

Quadro 4 - Comparação da qualidade do serviço de limpeza segundo diferentes fontes de informação. As fontes são: a qualidade percebida pelos clientes do serviço de limpeza, a qualidade preconizada nos documentos institucionais (detalhados no ponto 4.1.2.1 - Ação 1) e qualidade espontânea gerada pelo serviço de limpeza e/ou pelos gestores e/ou elos departamentos do INCQS. (---) significa “sem classificação”.

Características Analisadas	Qualidade percebida pelos clientes ( <i>Gaps</i> )	Preconizado em documentos	Praticado por iniciativa própria (serviço e/ou gestores e/ou departamentos – clientes-)
1. Tarefas em horários marcados e conhecidos	-2,01	não	parcialmente
2. Prazo de execução definido	-1,68	não	parcialmente
3. Tarefas definidas por treinamento	-1,94	sim	----
4. Trabalho efetivo	-1,52	não	----
5. Divulgação de informações gerais	-2,12	Parcialmente (só no registro de tarefas)	----
6. Programação de tarefas	-2,24	sim	----
7. Prontidão	-1,51	não	Sim
8. Presteza	-1,19	não	Sim
9. Comunicação	-1,58	não	Não
10. Credibilidade	-1,70	não	----
11. Segurança	-1,77	não	----
12. Educação	-1,38	não	Sim
13. Formação e treinamento	-2,10	Parcialmente (responsabilidade da empresa terceirizada)	Parcialmente (em departamentos)
14. Equipamentos conservados e modernos	-2,26	não	Não
15. Produtos de qualidade comprovada	-2,55	não	sim (comunicação verbal)
16. Funcionários bem vestidos e asseados	-1,60	não	Não
17. Trajes correspondentes a cada ambiente	-2,12	não (só o traje da empresa terceirizada)	Não
18. Registro de tarefas executadas	-2,16	sim	Parcialmente (em departamentos)
19. Atenção personalizada	-0,88	não	Não
20. Horários personalizados	-1,66	não	Parcialmente (em departamentos)
21. Administração personalizada	-1,48	não	Não
22. Prioridade dos interesses	-1,48	não	Não
23. Prioridade das necessidades específicas	-1,57	não	Não



## 4.3 ETAPA: DETECTAR

### 4.3.1. Passo 1: Detectar as oportunidades de melhoria.

#### 4.3.1.1 Ação 1: Analisar os resultados obtidos,

*Ação 2: Determinar os pontos críticos passíveis de serem melhorados (pelos gestores e funcionários do serviço de limpeza).*

*Ação 3: Propor soluções gerais para os pontos críticos identificados como oportunidades de melhoria.*

De acordo ao critério estabelecido anteriormente (ação 2 do passo 1 da etapa 2) as necessidades de melhorias foram identificadas a partir da análise dos gaps no contexto dos instrumentos institucionais e das atividades do serviço de limpeza.

Da análise das informações apresentadas no quadro 4 podem se visualizar várias situações:

**Situação A:** demanda média por parte do cliente / sem determinação em documentos oficiais / o serviço de limpeza pode, ou não, cobrir esta demanda, mas não existe o objetivo da qualidade nesta resposta. Exemplos desta situação são os pontos: 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 19, 20, 21, 22 e 23. Classificação do grau de atenção: *média*.

**Solução proposta:** a) criar, registrar e implementar ações corretivas (por parte dos gestores) e b) treinamento de todos os funcionários do serviço de limpeza com os documentos específicos do INCQS\* e implementação de monitoramento. Previsão de solução: **médio a longo prazo**.

**Situação B:** característica com alta demanda por parte do cliente / não está estabelecido em nenhum documento / o serviço de limpeza cria uma rotina de trabalho (por outros motivos) que acaba atendendo parcialmente as necessidades do cliente. Exemplos desta situação são os pontos: 1 e 2. Classificação do grau de atenção: *alta*.

**Solução proposta:** criar, registrar e implementar ações corretivas: Ponto a ser melhorado: por parte dos gestores. Previsão de solução: **médio a longo prazo**.

**Situação C:** característica com alta demanda por parte do cliente / não está estabelecido em nenhum documento / o serviço de limpeza não responde a essa demanda. Exemplos desta situação são os pontos: 14, 15 e 17. Classificação do grau de atenção:  ***muito alta.***

**Solução proposta:** a) criar, registrar e implementar ações corretivas (por parte dos gestores) e b) treinamento de todos os funcionários do serviço de limpeza com os documentos específicos do INCQS\* e implementação de monitoramento. Previsão de solução:  **médio a longo prazo.**

**Situação D:** característica com alta demanda por parte do cliente / condição estabelecida em documentos / o serviço de limpeza não responde a essa demanda por completo. Existe execução pontual destas tarefas somente por aqueles funcionários que foram treinados em determinados laboratórios. Exemplos desta situação são os pontos: 3, 5, 6, 13 e 18. Classificação do grau de atenção:  ***prioridade.***

**Solução proposta:** treinamento de todos os funcionários do serviço de limpeza com os documentos específicos do INCQS\* e implementação de monitoramento. Previsão de solução:  **médio prazo** (por questões burocráticas).

\* Foi informado que, por questões de segurança – POP com cópias controladas- os funcionários do serviço de limpeza não têm acesso aos documentos que estabelecem como eles devem realizar o seu serviço (gestores do serviço, comunicação pessoal). Esta situação também merece atenção.

Cabe destacar que muitos pontos identificados como pontos críticos e classificados como de nível alta, muito alto e prioridade (pontos: 1, 2, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 15 e 18) poderiam se solucionar com a simples divulgação da informação. Isto é: o preenchimento dos formulários de realização de tarefas por parte do funcionário (treinado e sensibilizado) do serviço de limpeza e, a divulgação regular, por parte do SGP, do cronograma de tarefas, análise da qualidade dos produtos e outras informações relevantes.

4.4 ETAPA: ELABORAR
---------------------

4.4.1. Passo 1: Elaborar plano de melhorias.

4.4.1.1 Ação 1: *Definir as ações a serem realizadas a partir da aplicação das normas 5WIH.*

Apesar das numerosas características que precisam de solução (praticamente todas as pesquisadas), para efeito deste estudo foram abordados somente 6 dos principais problemas priorizados pelos clientes. É importante frisar que o mesmo tratamento é passível de ser aplicado aos outros elementos (críticos ou não) devendo ser abordados e trabalhados pelos gestores do serviço de limpeza segundo os princípios de melhoria contínua.

Uma vez que a elaboração do plano de melhorias é complementar à etapa anterior, as ideias das soluções foram analisadas em profundidade pelos gestores a fim de estabelecer, através de “brainstorming”, os planos propostos.

O primeiro plano de ação (quadro 5) foi elaborado para o item “tarefas em horários marcados e conhecidos” da dimensão Confiabilidade. Este item obteve um gap de -2,01 e foi classificado dentro da situação B como merecedor de um grau de atenção alto.

Quadro 5 - Plano de ação para o item falta de definição de horários marcados e conhecidos.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO		Categoria	
<b>Problema:</b> Falta de definição de horários (marcados e conhecidos) para a realização das tarefas de limpeza.		( ) urgente	( X ) necessária
Solução proposta: <b>Definir e divulgar os horários para a realização das tarefas de limpeza</b>			
Como? <b>Através de comunicação oral ao responsável do setor, cartazes para eventos pontuais e envio de e-mail para atividades diárias.</b>			
Quem? <b>SGP e funcionário do serviço de limpeza de cada setor</b> Responsável: <b>SGP e funcionário do serviço de limpeza de cada setor</b> Auxiliar: <b>indicado pelo designado</b>			
Onde? <b>Hall de entrada, corredores, banheiros, quadros negros dos departamentos e dos setores administrativos</b>			
Quando? <b>Diariamente ou sempre que for necessário</b>			
Como medir? <b>Inspeção diária</b>			
Indicadores: <b>Nº de tarefas executadas nos horários programados, Nº de aprovações da vistoria das instalações.</b>	Como medir: <b>tarefas cumpridas nos horários marcados e conhecidos.</b>	Metas: <b>Conhecimento, por parte dos usuários, da programação do serviço de limpeza no setor.</b>	Frequência <b>Diária ou sempre que for necessário</b>

Os três planos de ação seguintes foram elaborados para os itens “falta de trajes adequados a cada ambiente de trabalho” (quadro 6), “falta de equipamentos conservados e

modernos” (quadro 7) e “produtos de limpeza de qualidade não comprovada” (quadro 8). Os três itens correspondem à dimensão Tangibilidade e foram os que obtiveram maior valor de gap de todos os itens: -2,12, -2,26 e -2,55 respectivamente. Estas três características foram classificadas dentro da situação C como merecedoras de um grau de atenção muito alto.

Quadro 6 Plano de ação para o item falta de trajas adequados para cada ambiente de trabalho.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO		Categoria	
<b>Problema:</b> Falta de trajas adequados para cada ambiente de trabalho		<input type="checkbox"/> urgente	<input checked="" type="checkbox"/> necessária
Solução proposta: <b>Utilização de jaleco para o trabalho em laboratórios, troca ou retirada do uniforme no setor do refeitório</b>			
Como? <b>No imediato: distribuindo jalecos descartáveis. No mediato: estabelecendo condição no edital de contratação.</b>			
Quem? <b>No imediato: INCQS. No mediato: empresa terceirizada</b> Responsável: <b>SGP e encarregado do serviço</b> Auxiliar: <b>indicado pelo designado</b>			
Onde? <b>Local de atuação da equipe</b>			
Quando? <b>Mensalmente ou sempre que for necessário</b>			
Como medir? <b>Inspeção individual</b>			
Indicadores: <b>frequência da ocorrência de trajas adequados ao ambiente de trabalho/descanso.</b>	Como medir: <b>visualmente</b>	Metas: <b>Conformidade de trajas segundo o ambiente de trabalho.</b>	Frequência <b>Diária ou sempre que for necessário</b>

Quadro 7 Plano de ação para o item falta de equipamentos conservados e modernos.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO		Categoria	
<b>Problema:</b> Falta de equipamentos conservados e modernos		<input type="checkbox"/> urgente	<input checked="" type="checkbox"/> necessária
Solução proposta: <b>a) Realizar levantamento dos equipamentos existentes com data de aquisição, b) verificar as necessidades a partir da visita técnica de segurança do trabalho e c) adquirir equipamentos necessários</b>			
Como? <b>a) Planilha com dados de cada um dos equipamentos, b) através de relatório mensal eletrônico e c) inclusão do material na listagem de compras da DIRAC para o serviço de limpeza</b>			
Quem? <b>a) Encarregado da equipe de limpeza e b + c) DIRAC</b> Responsável: <b>Designado pelo Chefe dos Serviços Gerais e b + c) DGSS</b> Auxiliar: <b>indicado pelo designado</b>			
Onde? <b>a + b) Em cada um dos setores de guarda dos equipamentos, c) setor de compras</b>			
Quando? <b>Semestralmente ou sempre que for necessário</b>			
Como medir? <b>Pelos processos de aquisição</b>			
Indicadores: <b>Nº de equipamentos com mais de dois anos de uso, Nº de equipamentos com defeito, Nº de equipamentos quebrados.</b>	Como medir: <b>Nº de processos de aquisição, Nº laudos técnicos negativos, tempo de uso.</b>	Metas: <b>100% dos equipamentos com menos de dois anos de uso, não ocorrência de acidentes, equipamentos em ótimas condições de uso.</b>	Frequência <b>Semestral ou sempre que for necessário</b>

Quadro 8. Plano de ação para o item produtos de limpeza de qualidade não comprovada.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO		Categoria	
<b>Problema: Produtos de limpeza de qualidade não comprovada</b>		<input type="checkbox"/> urgente	<input checked="" type="checkbox"/> necessária
Solução proposta: <b>No imediato: Submeter aos produtos a análise e divulgar a informação. No mediato: sugerir a DIRAC a aquisição de produtos com controle de origem e eficácia comprovada</b>			
Como? <b>No imediato: análise no próprio INCQS. No mediato: fiscalizando o contrato de limpeza</b>			
Quem? <b>No mediato: INCQS. No mediato: DIRAC</b>			
Responsável: <b>SGP como solicitante das análises e posteriormente como fiscalizador do material proveniente da DIRAC</b>			
Auxiliar: <b>indicado pelo designado</b>			
Onde? <b>INCQS (setor de limpeza e almoxarifado)</b>			
Quando? <b>Mensalmente ou a cada troca entrega de material</b>			
Como medir? <b>Pelos laudos de análises e pelos processos de aquisição</b>			
Indicadores: <b>Nº de produtos não conformes</b>	Como medir: <b>Laudos de análises.</b>	Metas: <b>100% dos produtos utilizados com qualidade comprovada e pelo menos 80% eficaz.</b>	Frequência <b>Mensal ou sempre que for necessário</b>

Os últimos dois planos de ação foram elaborados para os itens “divulgação de informações gerais” (quadro 9) e “falta de registro de tarefas executadas” (quadro 10). Apesar de o primeiro item pertencer à dimensão Confiabilidade e o segundo à dimensão Tangibilidade, ambos obtiveram gaps muito altos (-2,12 e -2,16 respectivamente) e foram classificados na situação D como características com grau de atenção urgente (prioridade).

Quadro 9. Plano de ação para o item Falta de divulgação de informações gerais.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO		Categoria	
<b>Problema: Falta de divulgação de informações gerais</b>		<input checked="" type="checkbox"/> urgente	<input type="checkbox"/> necessária
Solução proposta: <b>Divulgação por parte do SGP</b>			
Como? <b>Cartazes e e-mail</b>			
Quem? <b>SGP</b>			
Responsável: <b>Designado pelo chefe do setor</b>			
Auxiliar: <b>indicado pelo designado.</b>			
Onde? <b>Por todo o INCQS.</b>			
Quando? <b>Diariamente ou quando for necessário</b>			
Como medir? <b>Inspecção diária</b>			
Indicadores: <b>% de informações divulgadas (cronogramas, avisos, informações sobre produtos utilizados, etc).</b>	Como medir: <b>Visualmente.</b>	Metas: <b>100% das informações divulgadas</b>	Frequência <b>Diariamente ou sempre que for necessário</b>

Quadro 10. Plano de ação para o item Falta de registro de tarefas executadas.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO		Categoria	
<b>Problema:</b> Falta de registro de tarefas executadas		(X) urgente	( ) necessária
Solução proposta: <b>Sistematizar relatório de execução de tarefas para os gestores e para o serviço de limpeza divulgando a informação/ Disponibilização, por parte de cada responsável de laboratórios e administração, dos formulários para o registro de tarefas.</b>			
Como? <b>Criando uma sistemática para relatar as tarefas executadas diariamente (a encarregada do serviço de limpeza registra diariamente e repassa ao SGP mensalmente)./ Elaborar formulários para cada ambiente.</b>			
Quem? <b>Encarregada do serviço de limpeza e SGP./ Responsável de cada laboratório e setor administrativo.</b> Responsável: <b>Encarregada do serviço e todos no SGP./ Chefes de lab, de setores administrativos e encarregada do serviço de limpeza.</b> Auxiliar: <b>indicado pelo designado./ SGP e os serventes da limpeza.</b>			
Onde? <b>No setor da limpeza e SGP./ Em cada área de atuação da limpeza, em local acessível ao responsável pela limpeza do setor e chefia.</b>			
Quando? <b>Diariamente ou quando for necessário</b>			
Como medir? <b>Inspeção diária</b>			
Indicadores: <b>% de cumprimento de tarefas realizadas.</b>	Como medir: <b>Analisando relatórios./ Através do registro das tarefas executadas de acordo com o cronograma.</b>	Metas: <b>100% das tarefas registradas.</b>	Frequência <b>Diariamente ou sempre que for necessário</b>

Neste último plano de ação, um dos gestores entrevistados (surpreendentemente a encarregada do serviço de limpeza) teve uma opinião que não foi consenso com as outras e é por isso que foi separada com barra, sendo a segunda em ordem. Cabe destacar esta opinião já que, apesar do vínculo de trabalho da funcionária ser com a empresa terceirizada o que “aparentemente” impede o acesso aos documentos institucionais (POP, PU, etc) do INCQS, denota certo conhecimento da existência dos POP e o conhecimento do seu conteúdo. O que ela propõe é o cumprimento do que estabelece esse documento.

#### 4.5 ETAPA: EXECUTAR

Esta última etapa do modelo está composta por dois passos. O primeiro, consiste no desenvolvimento do plano de melhorias com as ações de apresentar o plano de melhorias e as atividades a serem realizadas à equipe de limpeza e aos clientes. O segundo passo consiste no controle do andamento das ações de melhorias através do monitoramento dos indicadores de desempenho e *feedback* constante para modificações das ações insatisfatórias.

A realização desta etapa leva à aplicação, propriamente dita, dos planos de desenvolvimento. Entretanto, não era objetivo desta pesquisa executar os planos por serem processos demorados e muito dinâmicos (modificação constante). Portanto, esta última etapa do modelo não foi desenvolvida.

No entanto, os gestores envolvidos no serviço poderão, caso considerem importante, utilizar todos estes resultados e dar prosseguimento à proposta, colocando em prática os planos de desenvolvimento, o monitoramento e *feedback* com medidas corretivas, assim como elaborando os planos de ação para as outras características que merecem atenção e que também foram priorizadas.

Além do mais, a ideia da realização deste trabalho de mestrado profissional, é a adoção destes modelos e ferramentas na gestão do serviço. Por isso, após a execução das ações de melhoria, seria interessante o INCQS optar pelo estabelecimento periódico da avaliação do serviço de limpeza (utilizando o mesmo instrumento que identificou os padrões atuais de qualidade ou outro elaborado a partir da nova análise dos critérios de qualidade empregados).

#### 4.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal dificuldade encontrada foi a falta de literatura sobre avaliação da qualidade de serviços públicos. Os serviços públicos não “funcionam” como os serviços privados, os que: se não tem qualidade não são competitivos, conseqüentemente não retêm aos seus clientes e acabam por fechar as portas. O serviço público, mesmo não tendo qualidade, seguirá funcionando. Também não houve sucesso quando se procurou por bibliografia sobre a avaliação da qualidade de serviços de limpeza.

Os gestores tiveram uma participação importante na pesquisa, entretanto, por questões de disponibilidades a sua participação foi difícil. A programação original incluía várias reuniões com os gestores ao longo deste trabalho de dissertação. Entretanto, o contato foi através de questionários distribuídos individualmente e não de reuniões de trabalho com a participação de todos e dirigidas por quem realizou a pesquisa. Isto foi limitante para a discussão, troca de ideias e consenso sobre os pontos analisados (ex: determinantes da qualidade, situação atual do serviço de limpeza, plano de desenvolvimento, etc). A falta de

reuniões também se refletiu na dificuldade de compreensão e/ou desconhecimento de alguns conceitos utilizados que, após intervenção em algumas ocasiões (não sempre) foram esclarecidos e bem trabalhados por parte dos gestores.

A adaptação realizada à escala SERVQUAL foi considerada correta (JUSTINO, 2010) porque permitiu estabelecer o perfil do serviço de limpeza ante os seus clientes. Contudo, muitos participantes tiveram dificuldade no preenchimento. Para consolidar a escala como ferramenta de avaliação, esta deverá ser novamente consolidada, simplificando e diminuindo o número de itens.

O destaque deste estudo foi a Tangibilidade do serviço de limpeza que obteve o segundo maior valor de qualidade desejada, contudo, é a dimensão que pior atende às expectativas dos clientes. Estas características tornam insatisfatórios os momentos da verdade para os clientes e influenciam na avaliação de outras características. A avaliação desta dimensão da qualidade se traduz diretamente em oportunidades de melhoria.



## **5. PERSPECTIVA**

Incorporar o modelo elaborado neste trabalho de dissertação de mestrado profissional como uma nova ferramenta gerencial que prime pela qualidade do serviço de limpeza no INCQS e vise à eliminação de riscos e proteção à saúde do trabalhador.

## REFERÊNCIAS

ABNT. **Sistema de gestão da qualidade**: diretrizes para melhorias de desempenho. Rio de Janeiro, 2000.

\_\_\_\_\_. NBR ISO/IEC 17025:2005 Competência técnica de laboratórios de ensaio e/ou calibração. Rio de Janeiro, 2005.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Vigilância sanitária e escola**: parceiros na construção da cidadania. Brasília: Anvisa, 2008. 120 p.

ALBRECHT, K; BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.

BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998. 546 p.

BOCHNER, R. **Retalhos de Qualidade**: análise de casos. Niterói: Gráfica Zoomgraph, 1993. v. 1. 172 p.

BRASIL. Lei n. 8666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o Art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, 2012. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 08 set. 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Instrução normativa nº 02, de 30 de abril de 2008. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Brasília, 2008. Disponível em: <<https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/11%20-%20IN%2002%2030-04-08.pdf/view>>. Acesso em: 08 set. 2012.

BRASIL. Ministério da Saúde. Assessoria de Comunicação Social. **Lei orgânica da Saúde 8080**, 2. ed. Brasília: Assessoria de Comunicação Social, 1991, 36 p.

CANTIDIO, S. **Processo de solução de problemas com o uso do PDCA**. Disponível em: <<http://sandrocan.wordpress.com/tag/ciclo-pdca>>. Acesso em: 05 out. 2010.

CAMPOS, V. F. **TQC**: controle da qualidade total - no estilo japonês. 8. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

COLTRO, A. A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 2, 1º sem/ 1996.

COSTA, E. A.; ROZENFELD, S. Constituição da vigilância sanitária no Brasil. In: ROZENFELD, S. (Org.). **Fundamentos da vigilância sanitária**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, p. 15, 2000.

CROSBY, P.B. **Qualidade é investimento**: a arte de garantir a qualidade. 6 ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1994.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO DO CAMPUS **Projeto Básico de Serviços Especializados em Limpeza.** Rio de Janeiro: FIOCRUZ/DIRAC, 2010.

FONSECA, A. V. M.; MIYAKE, D. I. Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade. In: ENEGEP, 26., 9-11 out. 2006. Fortaleza, CE. [Anais]. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2006. Disponível em: <[www.producao.ufrgs.br/arquivos/.../386\\_enegep2006\\_pdca.pdf](http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/.../386_enegep2006_pdca.pdf)>. Acesso em: 15 fev. 2012.

HEIDEMANN, L. R. **Um modelo para melhoria da qualidade dos serviços:** estudo de caso na ouvidoria do Procon/SC. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22, 23-25 out. 2002, Curitiba. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2002.

INSTITUTO NACIONAL DE CONTROLE DE QUALIDADE EM SAÚDE. **Atividades institucionais:** 2001/2004. Rio de Janeiro: FIOCRUZ/INCQS, 2005.

\_\_\_\_\_. **POP 65.1120.031:** tratamento de reclamação de clientes internos e externos. Rev. 09. Rio de Janeiro, 2011.

\_\_\_\_\_. **POP 65.1000.001:** manual da qualidade do INCQS. Rev. 14. Rio de Janeiro, 2011.

\_\_\_\_\_. **POP 65.2200.004:** limpeza do INCQS. Rev. 00. Rio de Janeiro, 2009.

\_\_\_\_\_. **POP 65.3110.032:** programação, procedimentos e métodos para limpeza do departamento de química. Rev. 02. Rio de Janeiro, 2008.

\_\_\_\_\_. **POP 65.3120.044:** descontaminação e limpeza da vidraria, capela e material descartável utilizados nas análises de micotoxinas. Rev. 06. Rio de Janeiro, 2011.

\_\_\_\_\_. **POP 65.3220.001:** procedimento de limpeza / descontaminação / desinfecção da área controlada do setor de esterilidade. Rev. 08. Rio de Janeiro, 2008.

\_\_\_\_\_. **POP 65.3220.016:** procedimento de manutenção e limpeza de equipamentos. Rev. 02. Rio de Janeiro, 2008.

\_\_\_\_\_. **POP 65.3230.039:** limpeza e desinfestação de estufas do setor de fungos. Rev. 00. Rio de Janeiro, 2011.

\_\_\_\_\_. **POP 65.3340.001:** limpeza, desinfecção e esterilização em experimentação animal. Rev. 09. Rio de Janeiro, 2008.

\_\_\_\_\_. **POP 65.3400.001:** utilização, manutenção e limpeza de equipamentos no departamento de imunologia do INCQS. Rev. 00. Rio de Janeiro, 2008.

\_\_\_\_\_. **POP 65.3500-008:** utilização, manutenção e limpeza de equipamentos da sala de amostras. Rev. 00. Rio de Janeiro: FIOCRUZ/INCQS, 2009.

\_\_\_\_\_. **Limpeza da sala do arquivo:** PU 1120-017 Rev 01, 27/02/2012. Rio de Janeiro: FIOCRUZ/INCQS, 2012.

\_\_\_\_\_. **Limpeza do departamento de microbiologia:** PU.3210.101 Rev 02, 24/03/2011. Rio de Janeiro: FIOCRUZ/INCQS, 2011.

\_\_\_\_\_. **Limpeza de áreas comuns e laboratórios do departamento de farmacologia e toxicologia do INCQS:** PU.3310.031 Rev 02, 24/03/2011. Rio de Janeiro: FIOCRUZ/INCQS, 2011.

\_\_\_\_\_. **Limpeza e controle ambiental da sala de amostras:** PU.3500.008 Rev 02, 24/03/2011. Rio de Janeiro: FIOCRUZ/INCQS, 2011.

KOTLER, P. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo, 1998.

LEONTITSIS, A., PAGGE, J. A simulation approach on Cronbach's alpha statistical. Significance. **Mathematics and computers in simulation.** v.73, p. 336-340, 2007.

LINS, B. E. Breve história da engenharia da qualidade. **Cadernos Aslegis,** Brasília, v. 4, n.12, p. 53-65, set./dez. 2000.

LOBO, J. R. M. et al. O uso da escala servqual para avaliar a percepção de valor na prestação de serviços de manutenção de computadores. In: **IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão.** 2008.

LOCATELLI, D. R. S. **Avaliação da qualidade da feira de produtos coloniais e agroecológicos de Chapecó – Centro 1 por parte dos consumidores.** 2009. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade de Caxias do Sul, RS, 2009.

LONGO, R. M. J; VERGUEIRO, W. Gestão da qualidade em serviços de informação do setor público: características e dificuldades para a sua implementação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação,** Campinas, v.1, n.1, p. 39-59, jul./dez. 2003. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/archive/00003721>>. Acesso em: 12 abr. 2012.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001.

\_\_\_\_\_. **Marketing de services:** pessoas, tecnologias e resultados. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **RAE,** São Paulo, v. 41, n. 4. p 56-67, out./dez. 2001. Disponível em: <[www16.fgv.br/rae/artigos/1086.pdf](http://www16.fgv.br/rae/artigos/1086.pdf)>. Acesso em: 28 jan. 2010.

MEIRELLES, D. S. O conceito de serviços. **Revista de Economia Política,** v.26, n.1, p. 119-136. 2006.

NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços.** São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVER, R. L. A cognitive modelo f the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, v.17, n. 4 , p. 460-469, 1980.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A Conceptual model of service quality: its implications for future research. **The Journal of Marketing**, Chicago, v.28, n.01, p. 41-50, 1985.

\_\_\_\_\_. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**. New York, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

\_\_\_\_\_.Refinement and reassessment of the servqual scale. *Journal of Retailing*, v. 67, n. 4, p. 420-450, 1991.

\_\_\_\_\_.Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. **Journal of Retailing**. New York, v. 70, n. 3, p. 201-30, 1994.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, D. A. L.; FERNANDES, L. A. V. **Análise do método de avaliação da satisfação e qualidade dos serviços prestados pelo suporte técnico da Helibras**. In: IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 31 jul – 02 ago 2008, Niterói, Rio de Janeiro.

SALOMI, G. G. E.; MIGUEL, P. A C.; ABACKERLI, A J. SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 279-293, 2005.

SLACK, N., JOHNSTON, R., CHAMBERS, S. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SOARES, J. C. V.; ZAMBERLAN, L. A qualidade dos serviços prestados em um posto de combustíveis: uma mensuração da zona de tolerância. *Extr@to Piracicaba*, v. 2, n. 3, 2004.

SOUZA, R.G.F. **Desenvolvimento do sistema de implantação e gestão da manutenção**. 1999, 112 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

SPILLER, E. S. et al. **Gestão de serviços e marketing interno**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006, 140 p.

TROSTER, L. R.; MOCHÓN, F. **Introdução à economia**. São Paulo: Makron Books, 1999.  
VASCONCELLOS, P. P. **Desenvolvimento de um modelo de avaliação da qualidade do serviço odontológico**. 2002. 91 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: Free Press, 1990.