

# Satisfação dos clientes e funcionários da central de materiais e esterilização

## *Customer and employee satisfaction in the central services material management*

MARLY TOMOKO IMAI<sup>1</sup>

### RESUMO

Visando a melhoria da qualidade dos serviços na central de materiais e esterilização (CME), este estudo teve como objetivos identificar os problemas sentidos pelos clientes internos relacionados ao atendimento, identificar as dificuldades dos seus funcionários para atendê-los, identificar as dificuldades vivenciadas no ambiente de trabalho, propondo soluções para os problemas levantados. Esta pesquisa foi realizada por abordagem descritiva, qualitativa e quantitativa, sendo desenvolvida num hospital de grande porte, especializado em cardiologia, localizado no município de São Paulo. A população constou de 137 clientes internos e 17 funcionários da CME foram-lhes entregues questionários com perguntas abertas e fechadas, relacionadas ao assunto abordado. Segundo os relatos dos clientes, 66,43% referiram bom atendimento, 8,76% como regular e 24,81% como ruim. Foram tabulados e descritos todos os aspectos positivos e negativos relacionados aos recursos humanos e materiais, sendo observado um índice semelhante quanto ao bom e ao mau atendimento. Quanto aos relatos dos funcionários da CME, foram divididos em dificuldades para atender os clientes e as vivenciadas no ambiente de trabalho. Foram poucas as queixas referentes ao atendimento ao cliente; no entanto, referiram várias dificuldades internas, como excesso de trabalho, relacionamento, dificuldade de trabalho na área física e outros. Citaram também alguns temas para reciclagem, já que a falta desta faz parte das dificuldades relatadas. Após a análise de cada problema levantado, foi realizado um planejamento para resolução dos mesmos, tanto referente aos clientes como aos funcionários da CME.

**Palavras-chave** – Central de materiais e esterilização. Qualidade de atendimento ao cliente. Satisfação e motivação.

### ABSTRACT

*In an attempt to improve the quality of services in the central services material management (CSMM), this study had the objectives of identifying problems felt by internal customers related to service, identifying CSMM employees difficulties to assist the customers, identifying difficulties found in the work atmosphere, and proposing solutions for the problems reported. This research was accomplished by descriptive, qualitative, and quantitative approach, developed at a hospital specializing in cardiology, with 247 beds, located in the city of São Paulo, Brazil. The population consisted of 137 internal customers and 17 CSMM employees who answered questionnaires with open and closed questions. Customers answers present 66.43% of good service, 8.76% of fair service, and 24.81% of poor service. All positive and negative answers related to human resources and materials were tabulated, and a similar rate of good and poor services answer was observed. As regards employee answers, difficulties were divided into those related to customer service and those found in the work atmosphere. Not many complained in the area of customer service, but they reported difficulties with excessive workload, difficulties in personal relations, and physical work difficulties. They also mentioned the need for some retraining topics, as the lack of retraining is part of the difficulties. After reviewing the problems raised, a plan was prepared to solve both internal problems and customer service problems.*

**Key words** – Central services material management. Quality customer service. Satisfaction and motivation.

1. Enfermeira Chefe da Central de Materiais e Esterilização do Instituto Dante Pazzanese de Cardiologia – São Paulo, SP.  
Endereço para correspondência: Rua Dr. Francisco José Longo, 210/74. E-mail: alex\_z@ig.com.br

## INTRODUÇÃO

A busca pela qualidade total tem sido o grande objetivo das empresas brasileiras e estrangeiras. Na área da saúde o tema também vem revolucionando os hospitais, tendo como foco principal a satisfação do cliente.

*“Serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades dos clientes. A razão de ser de uma empresa são os seus clientes. Portanto, toda sua administração deve estar voltada para a qualidade, que é a busca contínua da satisfação dos clientes”<sup>(3)</sup>.*

No entanto, para querer manter o cliente satisfeito e não dar motivos para que este se afaste da empresa, é necessário entender em primeiro lugar o grau de satisfação dos trabalhadores. Um profissional insatisfeito implica diretamente a qualidade de atendimento que prestará ao cliente. Ter oportunidade de participar, demonstrar sua habilidade e ter seu esforço reconhecido fazem parte do interesse do trabalhador. Segundo West e Lisboa<sup>(11)</sup>, *“um profissional insatisfeito e desmotivado pode afetar de forma marcante o clima organizacional de um setor hospitalar, induzindo outros membros da equipe a adotar uma postura semelhante ou, mesmo, desempenhando suas funções de forma inadequada e pouco eficiente.”*

Numa unidade de central de materiais e esterilização (CME), as pessoas são a matéria-prima mais importante. Rodrigues *et al.*<sup>(9)</sup> citam em seu livro que *“os recursos humanos na CME são de grande importância para o desenvolvimento das ativida-*

*des com alto padrão de qualidade. A presença de profissionais qualificados, com freqüentes aperfeiçoamentos, é necessária para que se possa aprimorar a execução do trabalho, contribuir para o controle de infecção hospitalar e assegurar a melhoria da assistência ao paciente”*. O ritmo acelerado de trabalho e o esforço físico constante numa CME tendem a desanimar os trabalhadores e, conseqüentemente, levar a produção precária, se a motivação e o reconhecimento de seus esforços não forem considerados.

Lobos<sup>(6)</sup> relata que *“o mínimo que uma empresa pode fazer para motivar os trabalhadores a se envolverem na vida organizacional é nada, porque desde o primeiro dia de trabalho o que eles mais querem é envolver-se”*. Portanto, segundo Malik *et al.*<sup>(7)</sup>, *“uma das funções da organização e de seus gerentes enquanto provedores de seus trabalhadores é atender uma das necessidades básicas dos indivíduos, que é a de pertencer a algum lugar ou grupo, não só fazê-los sentir que são parte de algo, mas que esse algo seja meritório.”*

O atendimento na CME é exclusivamente a clientes internos do hospital. *“Costuma-se denominar clientes internos, as pessoas que compõem os diversos departamentos de uma organização que mantêm uma interdependência na busca das soluções para o cliente final, ou cliente externo”<sup>(5)</sup>.*

Assim, em busca de um programa de qualidade, foram observados alguns conflitos no relacionamento e no atendimento aos clientes desta CME. No entanto, eram desconhecidos os problemas e motivos que interferiam no desenvolvimento

qualificado desta subárea hospitalar. Considerando, então, a CME muito importante para o hospital, esses conflitos tornaram-se questões de extrema importância para resolução, de modo que os trabalhadores fossem considerados valorizados.

Diante disso, esta pesquisa objetivou identificar os problemas existentes no atendimento aos clientes da CME, identificar os problemas existentes com os funcionários da CME no atendimento aos clientes da Hemodinâmica, do Centro Cirúrgico II, das Enfermarias 1º e 2º andares, da Unidade Coronariana e da Recuperação Pós-operatória, identificar as dificuldades internas vivenciadas pelos funcionários da CME, sugestões para melhoria e propor soluções para os problemas levantados a fim de satisfazer os clientes internos.

## MÉTODOS

Este estudo foi realizado por abordagem descritiva e quali-quantitativa.

### Local

A pesquisa foi realizada em um hospital de grande porte, especializado em cardiologia, localizado no município de São Paulo.

### População

- Clientes internos que utilizam os nossos serviços, sendo Recuperação Pós-operatória, Unidade Coronariana, Enfermarias 1º andar e 2º andar, Hemodinâmica e Centro Cirúrgico II.

- Funcionários da CMEII.

### Amostra

A amostra foi composta por 137 clientes internos e 17 funcionários da CME. Foram excluídos os funcionários de férias, licenças e folgas.

---

## Anexo 1

---

### Questionário

Visando a melhoria da qualidade dos nossos serviços, solicitamos que responda a estas questões, considerando que a partir deste questionário identificaremos os problemas existentes na central de materiais. Não é necessária a sua identificação. Por isso, esperamos toda a sinceridade possível, pois somente assim poderemos melhorar.

1. Com que frequência você utiliza os serviços da Central de Materiais?

- Diariamente     Semanalmente     Mensalmente

2. Qual o seu conceito do nosso atendimento na Central de Materiais?

- Bom     Ruim

3. Justifique o seu conceito da questão anterior nos itens abaixo.

- Relacionamento pessoal. Justifique. \_\_\_\_\_  
 Atendimento demorado. Justifique. \_\_\_\_\_  
 Falta de materiais. Justifique. \_\_\_\_\_  
 Outros. Justifique. \_\_\_\_\_
- 
- 

---

## Anexo 2

---

### Questionário 1

Visando a melhoria da qualidade dos nossos serviços, gostaríamos de conhecer os problemas que você enfrenta com os nossos clientes (R.P.O., U.C.O., C.C., Enfermarias, Hemodinâmica). Assim, pedimos que responda a este questionário:

1. Você tem algum tipo de dificuldade no atender os funcionários das unidades citadas acima?

- Sim     Não

2. Se a resposta for sim, justifique as dificuldades e o setor referido.

- Relacionamento pessoal. Justifique. \_\_\_\_\_  
 Recebimento de materiais sujos. Justifique. \_\_\_\_\_  
 Falta de materiais para atender as solicitações. Justifique \_\_\_\_\_  
 Controle de materiais na entrada e saída da CME. Justifique \_\_\_\_\_  
 Outros. Justifique. \_\_\_\_\_

### Questionário 2

Continuando o programa da melhoria de qualidade, gostaríamos de conhecer suas dificuldades internas vivenciadas no setor e o que gostaria que melhorasse na Central de Materiais.

1. Assinale os problemas que vivencia na unidade.

- Relacionamento pessoal. Justifique \_\_\_\_\_  
 Relacionamento com a chefia. Justifique \_\_\_\_\_  
 Dificuldade no manuseio dos equipamentos. Justifique \_\_\_\_\_  
 Falta de orientação na execução do trabalho. Justifique \_\_\_\_\_  
 Trabalho repetitivo e cansativo. Justifique \_\_\_\_\_  
 Falta de pessoal e excesso de trabalho. Justifique \_\_\_\_\_  
 Falta de reciclagens. Justifique \_\_\_\_\_  
 Dificuldade na área física (espaço, fluxo e ventilação). Justifique \_\_\_\_\_  
 Dificuldade no controle de instrumentais. Justifique \_\_\_\_\_  
 Outros. Justifique \_\_\_\_\_

2. Coloque sugestões para melhoria das dificuldades assinaladas anteriormente \_\_\_\_\_

3. Coloque sugestões de temas para reciclagem (aulas) que julga importantes \_\_\_\_\_

---

---

### Instrumento para coleta de dados

Os instrumentos para coleta de dados foram questionários elaborados com perguntas abertas e fechadas (Anexo 1 e Anexo 2).

### Procedimento para coleta de dados

Foi realizada uma reunião com as enfermeiras-chefes das unidades envolvidas para orientações quanto ao preenchimento dos questionários. Após, estes foram entregues às mesmas para distribuírem aos auxiliares e enfermeiros assistenciais.

### Período para coleta de dados

Na reunião realizada com as enfermeiras-chefes das unidades envolvidas, a pedido das mesmas, foram determinados dois dias para as Enfermarias, Unidade Coronariana e Recuperação Pós-operatória, e cinco dias para a Hemodinâmica. Para a CME foram determinados dois dias. As entregas foram no dia 26-fevereiro/2002 e recolhidos nos dias 28-fevereiro e 2-março/2002.

### Análise dos dados

Foram tabulados com número absoluto e percentagem.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados dos questionários respondidos pelos clientes foi dividida em duas partes. Na primeira foi realizada a tabulação em número absoluto e percentagem (%) das freqüências com que os clientes utilizam os serviços da CME e opiniões quanto ao atendimento (bom, regular ou ruim). O conceito regular não constava no questionário,

porém foi considerado devido à alta freqüência com que foi citado nas respostas. Na segunda parte, foram levantadas todas as justificativas, positivas e negativas, citadas em todos os questionários. Foram separadas, porém, em aspectos positivos e aspectos negativos relacionados a recursos materiais e humanos.

A Tabela 1 mostra o resultado de 30 questionários respondidos pelos clientes das Enfermarias, onde a maioria utiliza os serviços da CME diariamente.

Destes, 46,66% conceituaram o atendimento como bom, 13,33%

como regular e 20% como ruim. Dos que utilizam os serviços semanalmente, 6,66% responderam como bom e 3,33% como regular. Já dos que utilizam mensalmente, 10% responderam como bom atendimento. Nas freqüências semanal e mensal não houve o conceito de ruim.

A Tabela 2 mostra o resultado de 41 questionários respondidos pelos clientes da Recuperação Pós-operatória. Também demonstra que a maioria utiliza os serviços da CME diariamente.

O conceito bom foi dado por 26,82% dos que utilizam os serviços diariamente, 19,51% dos que utili-

**Tabela 1 – Freqüência de uso dos serviços e opiniões das enfermarias 1º e 2º andar quanto à qualidade do atendimento da CME**

Freqüência	Opiniões						Total	
	Bom		Regular		Ruim		VA	%
	VA	%	VA	%	VA	%		
Diariamente	14	46,66	4	13,33	6	20	24	80,00
Semanalmente	2	6,66	1	3,33	0	0	3	10,00
Mensalmente	3	10,00	0	0	0	0	3	10,00
Raramente	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	19	63,32	5	16,66	6	20	30	100,00

CME – Central de Materiais e Esterilização.  
VA – Valor absoluto.

**Tabela 2 – Freqüência de uso dos serviços e opiniões da Recuperação Pós-operatória quanto à qualidade do atendimento na CME**

Freqüência	Opiniões						Total	
	Bom		Regular		Ruim		VA	%
	VA	%	VA	%	VA	%		
Diariamente	11	26,82	1	2,45	7	17,07	19	46,34
Semanalmente	8	19,51	0	0	0	0	8	19,51
Mensalmente	5	12,19	0	0	4	9,75	9	21,94
Raramente	3	7,31	1	2,45	1	2,45	5	12,21
Total	27	65,83	2	4,9	12	29,27	41	100,00

CME – Central de Materiais e Esterilização.  
VA – Valor absoluto.

zam semanalmente, 12,19% dos que utilizam mensalmente e outra frequência citada, raramente, 7,31%.

Já o conceito regular foi dado por 2,45% dos que utilizam os serviços diariamente e 2,45% dos que o fa-

zem raramente. Os conceitos ruins foram de 17,07% para diariamente, 9,75% para mensalmente e 2,45% para raramente.

A Tabela 3 mostra o resultado de 16 questionários respondidos pelos clientes da Unidade Coronariana, onde 56,25% que utilizam os serviços da CME responderam como sendo bom o atendimento e 6,25% como ruim. Semanalmente, foram 25% como bom e, mensalmente, 12,5% consideraram como regular.

A Tabela 4 mostra o resultado de 38 questionários respondidos pela unidade Hemodinâmica, onde a maioria também utiliza os serviços da CME diariamente. Destes, 52,63% conceituaram o atendimento como bom, 7,89% como regular e 31,57% como ruim. Dos que utilizam os serviços semanalmente, responderam 2,63% como bom e 5,26% como ruim.

A Tabela 5 mostra o resultado de 12 questionários respondidos pelos clientes do Centro Cirúrgico II, sendo a frequência maior de uso dos serviços da CME diário. Destes, 91,66% conceituaram o atendimento como bom e 8,33% de frequência semanal como ruim.

Totalizando os números levantados, foram obtidos 66,43% de conceito bom, 8,76% de regular e 24,81% de ruim. Embora o conceito bom tenha sido maior, foi considerada preocupante a percentagem relativamente alta do conceito ruim. Portanto, após o levantamento de todos os aspectos positivos e negativos, foram analisados os problemas individualmente e elaboradas propostas para soluções.

Na Tabela 6, foram descritos os aspectos positivos referidos pelos clientes, sendo a quantidade e per-

**Tabela 3 – Frequência de uso dos serviços e opiniões da Unidade Coronariana quanto à qualidade de atendimento da CME**

Frequência	Opiniões						Total	
	Bom		Regular		Ruim		VA	%
	VA	%	VA	%	VA	%		
Diariamente	9	56,25	0	0	1	6,25	10	62,50
Semanalmente	4	25	0	0	0	0	4	25,00
Mensalmente	0	0	2	12,5	0	0	2	12,50
Raramente	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	13	81,25	2	12,5	1	6,25	16	100,00

CME – Central de Materiais e Esterilização.  
VA – Valor absoluto.

**Tabela 4 – Frequência de uso dos serviços e opiniões da Hemodinâmica quanto à qualidade de atendimento da CME**

Frequência	Opiniões						Total	
	Bom		Regular		Ruim		VA	%
	VA	%	VA	%	VA	%		
Diariamente	20	52,63	3	7,89	12	31,57	35	92,10
Semanalmente	1	2,63	0	0	2	5,26	3	7,90
Mensalmente	0	0	0	0	0	0	0	0
Raramente	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	21	55,28	3	7,89	14	33,83	38	100,00

CME – Central de Materiais e Esterilização.  
VA – Valor absoluto.

**Tabela 5 – Frequência de uso dos serviços e opiniões do Centro Cirúrgico quanto à qualidade de atendimento da CME**

Frequência	Opiniões						Total	
	Bom		Regular		Ruim		VA	%
	VA	%	VA	%	VA	%		
Diariamente	11	91,66	0	0	0	0	11	91,66
Semanalmente	0	0	0	0	1	8,33	1	8,34
Mensalmente	0	0	0	0	0	0	0	0
Raramente	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	11	91,66	0	0	1	8,33	12	100,00

CME – Central de Materiais e Esterilização.  
VA – Valor absoluto.

centagem relacionadas ao número de vezes que os problemas foram mencionados e não ao número de questionários respondidos.

A tabela mostra que, segundo os clientes, existe bom relacionamento com a equipe da CME (41,86%), o atendimento é rápido (19,77%), seguido da não falta de materiais na CME (14,54%) e não falta de materiais para a Hemodinâmica (11,63%), pois na própria unidade são preparados os materiais para consumo. Foi citado também que, após a reforma da CME em fevereiro de 2002, melhorou o atendimento (7,56%) e que o atendimento é atencioso e com boa educação (4,06%). Já o fator menos referido, o que deveria haver um rodízio dos funcionários das outras unidades para conhecer a CME (0,58%), foi considerado muito interessante e válido, pois muitas vezes deixamos de valorizar os serviços realizados por outros, simplesmente por não conhecermos a sua prática.

Na Tabela 7 foram relacionados os aspectos negativos referidos pelos clientes, relacionados a recursos materiais, sendo também a quantidade e percentagem referente ao número de vezes que os problemas foram mencionados.

Pode-se observar que 48% referiram falta de materiais disponíveis para os clientes. No entanto, na tabela anterior, 14,54% referiram que não há falta. A necessidade de cada um varia de acordo com o procedimento que irá realizar. Portanto, às vezes, o material pode não estar disponível naquele momento e isso não significa que está em falta e sim, aguardando o processo de esterilização. A demora para esterilizar os materiais foi constatada por 20% e

8% consideram que deveria centralizar-se todo o processo de limpeza e preparo de materiais na CME. Devido à limitação de espaço físico e pessoal, não há condições de centralizar todos os procedimentos. Citadas também a necessidade de trocar as máquinas velhas (8%), desvio

de pacotes e materiais das unidades (6%), deveria estipular um horário para entrega e recebimento de materiais (2%) e a Sterrad funciona somente no período da manhã (2%), atrasando assim a esterilização dos materiais. Um dos clientes não concorda com o controle da quantidade

**Tabela 6 – Aspectos positivos relacionados a recursos humanos e materiais**

Problema	Quantidade	%
• Bom relacionamento com os funcionários	72	41,86
• Atendimento rápido	34	19,77
• Não faltam materiais	25	14,54
• Não há falta de materiais para a hemodinâmica, pois prepara seus materiais e encaminha a CME para esterilização	20	11,63
• O atendimento melhorou após a reforma	13	7,56
• Atendimento atencioso e com boa educação	7	4,06
• Deveria ter rodízio dos funcionários das outras unidades para conhecer a CME	1	0,58
Total	172	100,00

**Tabela 7 – Aspectos negativos relacionados a recursos materiais**

Problema	Quantidade	%
• Falta de materiais	24	48,00
• Demora a esterilização dos materiais	10	20,00
• Deveria centralizar todo processo de limpeza e preparo de materiais na CME	4	8,00
• Máquinas velhas deveriam ser trocadas	4	8,00
• Desvio de pacotes e materiais das unidades	3	6,00
• Deveria estipular horário para entrega e recebimentos de materiais	1	2,00
• Sterrad funciona somente no período da manhã	1	2,00
• Não concorda com o controle da quantidade de materiais fornecidos às unidades (gazes)	1	2,00
• As mudanças das rotinas devem ser comunicadas para as unidades	1	2,00
• O atendimento noturno é ruim, pois o funcionário deve sair da área de preparo para atender a área estéril	1	2,00
Total	50	100,00

de materiais fornecidos para as unidades (2%), outro escreve ser necessário um comunicado quando há mudança nas rotinas (2%) e também o atendimento ruim no período da noite (2%).

Já na Tabela 8, foram listados os problemas relacionados aos recursos humanos.

Referiram como atendimento demorado 43,86% e atendimento com ação indelicada e rude, 26,31%. Alguns citaram o mau atendimento somente nos finais de semana (9,65%) e outros, dependendo de quem atende (3,51%). Houve queixas também sobre a necessidade de tocar a campainha na porta de entrada para ser atendido na área estéril (3,51%) e parecer que os fun-

cionários da CME não escutam a campainha tocar (3,51%). Referiram também o nome de uma funcionária que atende grosseiramente (2,63%) e inclusive que os funcionários da CME necessitam de treinamento de como ser prestativos e colaborativos (2,63%). Foram citados também a falta de pessoal (1,75%), pessoal desqualificado para atender (0,88%), relacionamento ruim com uma das funcionárias (0,88%) e os funcionários são perdidos para receber e passar informações (0,88%).

Nogueira<sup>(9)</sup> escreve que *“a qualidade do serviço prestado ao cliente interno reflete-se necessariamente sobre a qualidade do serviço prestado ao cliente externo. Pressupõe-*

*se que a divisão interna de tarefas contribua para o aumento da produtividade e da qualidade de serviços finais. Se este elo, entre serviço operacional e serviço clínico deixa de funcionar a contento, aparece um problema que dificilmente pode ser resolvido consultando apenas a visão e as necessidades de uma das partes envolvidas”.*

Portanto, na análise de todas essas citações, foi considerada provável a existência de insatisfação no ambiente de trabalho da CME ou não compreensão de que as unidades consumidoras dos nossos produtos são nossos **clientes**. Muitas vezes também não conhecem a importância de suas próprias atividades.

Sawada e Galvão (1995), citados por West e Lisboa<sup>(11)</sup>, referem a CME *“como um setor hospitalar que historicamente tem sido relegado a segundo plano e o trabalho dos profissionais desta área parece desprestigiado”.*

Diante disso, constatou-se a necessidade de mais incentivo e motivação no trabalho da CME, com estratégias que possam mudar essas opiniões. Tornar um funcionário compromissado com o seu trabalho é fazê-lo trabalhar motivado pelo que faz. Assim, são necessários estímulo, monitoramento de desempenho e reconhecimento de suas habilidades.

Após o levantamento de todos os problemas, foi realizado um planejamento para a resolução destes, considerando justificativas e propostas, conforme demonstra a Tabela 9.

Paralelamente à pesquisa com os clientes internos sobre o atendimento, foram também distribuídos questionários aos funcionários da CME (Anexo 2), para conhecer as dificul-

**Tabela 8 – Aspectos negativos relacionados a recursos humanos**

Problema	Quantidade	%
• Atendimento demorado	50	43,86
• Atendimento indelicado e rude	30	26,31
• Atendimento ruim e demorado nos fins de semana	11	9,65
• Necessidade de tocar a campainha na área de entrada para ser atendido na área de materiais estéreis	4	3,51
• Atendimento bom ou ruim, dependendo de quem atende	4	3,51
• Parecem não escutar a campainha	4	3,51
• Atendimento grosseiro referindo nome de uma funcionária	3	2,63
• Os funcionários da CME necessitam de treinamento em como serem prestativos e colaborativos	3	2,63
• Falta de pessoal	2	1,75
• Pessoal desqualificado para atender	1	0,88
• Relacionamento ruim referindo o nome de uma funcionária	1	0,88
• Funcionários são perdidos para passar e receber informações	1	0,88
Total	114	100,00

dades que estes têm dentro do ambiente de trabalho.

Assim, na Tabela 10 foram relacionadas as dificuldades que os funcionários relataram.

O maior problema citado foi a dificuldade com a lavanderia (21,28%) pelos campos estarem muitas vezes manchados e a demora da entrega das roupas na CME devido à priori-

dade que é dada à Hemodinâmica. Com 19,14%, foram relatados excesso de trabalho e falta de pessoal, sendo válidas estas queixas nos períodos da tarde e noturno, pois

**Tabela 9 – Propostas para solucionar os problemas**

<b>Problemas</b>	<b>Justificativas (J)/Propostas (P)</b>	<b>Prazo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento demorado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (J) Os questionários foram respondidos antes da reforma da CME em fevereiro de 2002 e após facilitou a divisão de atividades, melhorando conseqüentemente o atendimento na área de entrega de materiais estéreis.</li> <li>• (P) Os funcionários serão orientados para o atendimento mais rápido.</li> </ul>	Agosto/2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento indelicado e rude</li> <li>• Atendimento grosseiro referindo o nome de uma funcionária</li> <li>• Relacionamento ruim referindo o nome de uma funcionária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (P) Serão realizadas reuniões com os funcionários.</li> <li>• (P) Será elaborado um programa de reciclagem sobre qualidade de atendimento.</li> <li>• (P) Serão apresentados filmes sobre qualidade de atendimento.</li> <li>• (P) As funcionárias referidas serão reorientadas para melhor atender.</li> </ul>	Agosto/2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de materiais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (P) Serão encaminhados relatórios à diretoria quando os materiais estiverem em falta.</li> </ul>	Agosto/2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento ruim e demorado nos fins de semana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (J) É limitado em dois funcionários nos fins de semana, sendo que às vezes pode estar só um. Justifica o atendimento demorado, mas não o atendimento ruim.</li> <li>• (P) Será determinado horário para cada unidade retirar e entregar os materiais na CME.</li> <li>• (P) Será confeccionada uma placa de aviso para ser colocada na janela da área estéril dizendo para tocar outra campainha.</li> </ul>	Agosto/2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralizar todo o processo de limpeza e preparo de materiais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (J) A área física e pessoal da CME é muito limitada, possibilitando somente o processamento de limpeza e preparo dos materiais provenientes do CC.</li> </ul>	Agosto/2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionamento da Sterrad é só pela manhã</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (P) Será reforçado o pedido de funcionários para atender a Sterrad no período da tarde.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desvio de pacotes e materiais das unidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (J) A entrada e a saída de materiais provenientes das unidades começaram a ser registrados logo após a reforma da CME.</li> <li>• (P) Os funcionários serão orientados para zelar por todos os materiais.</li> </ul>	Agosto/2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquinas velhas devem ser trocadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (J) As autoclaves foram trocadas durante a reforma da CME.</li> <li>• (P) Será reforçado o pedido da lavadora termodesinfetadora.</li> </ul>	Agosto/2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de materiais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (J) Visando o levantamento de custos da CME, todos os materiais que derem saída da CME são registrados.</li> </ul>	Agosto/2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento das rotinas da CME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (P) Será feito um memorando informando todas as rotinas da CME que envolvam os clientes e em cada alteração serão também informados antes de vigorar.</li> </ul>	

realmente não foram admitidos funcionários com o aumento de atividades.

Quanto à dificuldade de relacionamento com os colegas, é um problema a ser trabalhado com cautela. Scholtes<sup>(10)</sup> escreve que *“uma única pessoa usando práticas de melhoria da qualidade pode fazer uma grande diferença em uma organização. Mas raramente uma única pessoa possui conhecimento ou experiência suficientes para com-*

*preender tudo o que está envolvido em um processo. Portanto, importantes aumentos de produtividade e qualidade resultam, geralmente, em equipes – um grupo que reúne habilidades, talentos e conhecimentos”*.

Foi citada também a falta de reciclagens (8,51%) e na Tabela 12 estão listados os temas que os funcionários consideram importantes. Bittar<sup>(2)</sup> cita em seu livro que *“num projeto ou na administração do hos-*

*pital tudo deve estar diretamente ligado a princípios de melhoria contínua de qualidade, isto é, os programas e os serviços a serem providos pelo hospital, e, entre eles, o ensino e a pesquisa deverão ser objetivo de atenção contínua”*.

A área malventilada (8,51%) é um problema complicado numa CME devido ao calor gerado pelas autoclaves. No entanto, já existe uma solicitação para instalação de exaustor de ar e ar-condicionado. Quanto ao banheiro e vestiário malventilado e sem chuveiro (8,51%), é um problema difícil de resolver devido à área pequena que foi estruturada. Alguns referiram dificuldade na montagem das caixas de instrumentais (6,38%) e isso está relacionado a poucos estarem treinados para esta atividade. Outras queixas foram de o Centro Cirúrgico (cc) entregar canetas de bisturi e pá de desfibrilador com fios embolados (2,13%), da dificuldade no serviço noturno por não ter uma porta de contato do cc com a CME (2,13%) e o aumento das dificuldades para o serviço noturno após a reforma. Isso se refere ao fato de a reforma dividir todas as áreas da CME (expurgo, preparo, esterilização e armazenamento) e ter um número de funcionários reduzido. Não é possível abrir uma porta de contato do cc com a CME (área de armazenamento), pois esta tem uma porta para o corredor que dá acesso ao expurgo.

É válido comentar também sobre o item da falta de reuniões com os funcionários (2,13%). Embora citado apenas uma vez, foi percebida a necessidade de reuniões de avaliações de desempenho, pois o resultado destas é que pode ser a base para definir a qualidade de atendi-

**Tabela 10 – Dificuldades internas dos funcionários da CME**

Problema	Quantidade	%
• Lavanderia entrega a roupa muito tarde, dificultando e atrasando o preparo para as cirurgias, pois prioriza a Hemodinâmica e as roupas muitas vezes vêm manchadas	10	21,28
• Excesso de trabalho e falta de pessoal	9	19,14
• Relacionamento com colegas	5	10,63
• Falta de reciclagens	4	8,51
• Área malventilada	4	8,51
• Banheiro sem ventilação e sem chuveiro	4	8,51
• Dificuldade na montagem das caixas de instrumentais	3	6,38
• O Centro Cirúrgico (CC) entrega as pás de desfibrilador e canetas de bisturi com fios todos embolados, dificultando a separação	1	2,13
• O serviço noturno tem poucos funcionários, tendo que atender o CC e CME; deveria haver uma porta de contato do CC e a área de armazenamento de materiais estéreis	1	2,13
• Para o serviço noturno, após a reforma aumentaram as dificuldades	1	2,13
• Falta de reuniões com os funcionários	1	2,13
• Falta de espaço para trabalhar	1	2,13
• Falta estipular horário de entrega e recebimento de materiais das unidades	1	2,13
• Falta de treinamento da Sterrad para o serviço noturno	1	2,13
• As mudanças ocorridas no setor devem ser avisadas pela chefia e não por colegas	1	2,13
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>

mento. Muitas vezes nos esquecemos do *feedback* sobre o desempenho, dando importância apenas às cobranças. Malik *et al.*<sup>(7)</sup> comentam a “criação do **endomarketing**, onde tenta fazer o trabalhador se sentir integrado e perceber que a organização faz algo por ele, buscando em troca sua lealdade. Uma das maneiras de passar informação para o trabalhador a respeito da organização é utilizando a percepção da gerência”.

Foi citada também a falta de espaço para trabalhar (2,13%). Considerando o crescimento do número de internações e cirurgias nos últimos anos, conseqüentemente aumentou a necessidade de produção na CME; no entanto, a área física permaneceu igual. Bittar<sup>(2)</sup> escreve que “o dimensionamento de cada área guarda uma relação direta com a demanda esperada... e, a partir deste conhecimento, será estabelecida, por exemplo, a capacidade do cen-

tro de esterilização de materiais, entre outros”.

Igualmente ao aspecto referido por um cliente, na CME também foi citada a necessidade de estipular um horário para entrega e retirada de materiais (2,13%) seguido da falta de treinamento da Sterrad para o serviço noturno (2,13%) e as mudanças ocorridas devem ser avisadas pela chefia.

Na Tabela 11 estão relacionadas as dificuldades que os funcionários da CME têm com os clientes.

No primeiro item (16,66%), foi citada a falta de espaço para armazenar os pacotes do setor de Hemodinâmica, o qual prepara e traz para esterilização. A área de armazenamento da CME realmente é pequena, comportando basicamente o armazenamento dos materiais para uso no CC. Assim, após a esterilização é solicitado aos funcionários da Hemodinâmica para retirarem os pacotes e armazenar na sua própria unidade. Outras queixas relacionadas ao CC foram de que os seus funcionários não controlam adequadamente os instrumentais nas retiradas de salas (16,66%), mesmo existindo uma ordem para fazê-lo, e a dificuldade de remover os fios que vêm amarrados nas canetas de bisturi e pás de desfibriladores (16,66%). Estes são colocados para fixar os acessórios nos campos cirúrgicos e realmente seria mais fácil removê-los no ato da retirada das salas, quando as tesouras ainda estão na mesa de instrumentais. Quanto ao próximo item (16,66%), existe uma norma para alguns materiais serem fornecidos às unidades somente por troca e muitas vezes os clientes insistem em levar sem trazer outro. Por último (16,66%), al-

**Tabela 11 – Dificuldades com clientes**

Problema	Quantidade	%
• A Hemodinâmica traz muitos pacotes para serem esterilizados nos finais de semana e não vem retirar – falta de espaço na área de armazenamento	1	16,66
• As canetas de bisturi e pás de desfibrilador chegam do CC com muitos fios amarrados – dificuldade para retirá-los	1	16,66
• Os funcionários do CC não controlam adequadamente os instrumentais	1	16,66
• As unidades vêm buscar alguns materiais que podem ser fornecidos somente por troca (norma), mas não trazem e querem levar	1	16,66
• Recebimento de materiais sujos e molhados das unidades de Hemodinâmica, Marca-passo, Pronto-socorro e Pediatria	1	16,66
• Relacionamento ruim referindo o nome de uma cliente	1	16,66
Total	6	100,00

**Tabela 12 – Temas para reciclagem sugeridos pelos funcionários**

Tema	Quantidade	%
• Tipos de esterilizações	4	33,33
• Padronização de empacotamento	3	25,00
• Infecção	2	16,65
• Qualidade	1	8,34
• Relacionamento pessoal	1	8,34
• Procedimentos em geral	1	8,34
Total	12	100,00

**Tabela 13 – Propostas para solucionar os problemas**

<b>Problemas</b>	<b>Justificativas (J)/Propostas (P)</b>	<b>Prazo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Excesso de trabalho</li> <li>Falta de pessoal</li> <li>Dificuldade no trabalho do serviço noturno para deslocar do CC/CME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(P) Maior rodízio de atividades.</li> <li>(P) Noturno – será reforçado junto à diretoria o pedido de mais funcionários.</li> <li>(J) No diurno o quadro de funcionários já está adequado para as atividades exercidas, exceto para Sterrad à tarde.</li> <li>(J) Impossibilidade de abrir uma porta de acesso CC/CME.</li> </ul>	Agosto/2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>Relacionamento com colegas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(P) Serão agendadas reuniões com o grupo.</li> <li>(P) Serão programados filmes sobre trabalho em equipe.</li> </ul>	Agosto/2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lavanderia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(P) Será agendada uma reunião com a chefe do setor.</li> </ul>	Agosto/2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de reciclagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(P) Será elaborado um programa de reciclagem.</li> </ul>	Agosto/2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>Área malventilada</li> <li>Banheiro malventilado</li> <li>Falta de chuveiro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(P) Será reforçado o pedido de exaustor de ar e ar-condicionado.</li> <li>(J) Área física do vestiário sem condições de instalação de chuveiro.</li> </ul>	Agosto/2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>Montagem das caixas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(P) Será elaborada uma escala para todos serem treinados na montagem das caixas de instrumentais.</li> </ul>	Outubro/2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemas com o Centro Cirúrgico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(P) Será solicitado à enfermeira do CC para orientar os circulantes de sala para retirarem os fios que estão fixados nos acessórios</li> <li>(P) Será solicitado à enfermeira do CC para orientar os funcionários a separarem as pás e canetas de bisturi</li> <li>(P) Será solicitado à enfermeira do CC para reforçar às instrumentadoras e circulantes de sala a importância do controle de instrumentais.</li> </ul>	Agosto/2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hemodinâmica demora em vir buscar os materiais esterilizados nos fins de semana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(P) Será solicitado à enfermeira chefe da Hemodinâmica para reforçar aos funcionários plantonistas para retirarem os materiais na CME, nos fins de semana.</li> </ul>	Agosto/2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de reuniões com os funcionários</li> <li>Mudanças de rotinas devem ser avisados pela chefia</li> <li>Falta de treinamento da Sterrad para o serviço noturno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(P) Serão agendadas reuniões e avaliações de três em três meses.</li> <li>(J) Dificuldade de treinamento na Sterrad para o serviço noturno devido à falta de funcionários.</li> </ul>	Agosto/2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta estipular horário de entrega e recebimento de materiais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(P) Será determinado horário de entrega e recebimento de materiais nos períodos da manhã, tarde e noite.</li> </ul>	Agosto/2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recebimento de materiais sujos e molhados para esterilização por Sterrad/óxido</li> <li>As unidades querem os materiais e não trazem outros para troca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(P) Reorientação às unidades envolvidas para entregarem os materiais limpos e secos.</li> <li>(P) Serão apresentadas por escrito a norma e a rotina da CME</li> </ul>	Agosto/2002

gumas unidades entregam materiais sujos e molhados. Devido a CME ter uma área e pessoal limitado, existe um acordo para entregarem os materiais previamente limpos e secos. As unidades referidas são as que solicitam os serviços de esterilização por Sterrad e óxido de etileno.

Alguns temas foram citados para o programa de reciclagem, conforme demonstra a Tabela 12.

Destes, 33,33% sugeriram tipos de esterilizações, 25% padronização de empacotamento, 16,65% infecção, 8,34% qualidade, 8,34% relacionamento pessoal e 8,34% procedimentos em geral.

Com o mesmo propósito da Tabela 9, foi realizado um planejamento para a resolução dos problemas, considerando justificativas e propostas, conforme demonstra a Tabela 13.

## CONCLUSÃO

A realização deste estudo atendeu à expectativa de clarear os proble-

mas existentes dentro da CME, já que as respostas foram coerentes com a própria realidade.

Foram identificados os problemas existentes no atendimento da CME ao cliente, assim como as dificuldades que os funcionários enfrentam no ambiente de trabalho e no relacionamento com os próprios clientes. Junto a esta identificação, foi possível também a elaboração de um plano de justificativas e propostas para soluções.

A identificação destes chamou muito a atenção, principalmente por alguns termos utilizados pelos clientes. É claro que essas críticas foram construtivas, pois mostraram as falhas que existem no atendimento ao cliente desta CME. Foi estimulante, assim, a busca de estudos que ajudariam a diminuir o grau de insatisfação tanto dos clientes como dos próprios funcionários do setor. Foi possível compreender que o atendimento ao cliente muitas vezes está relacionado com a satisfação do

funcionário no seu ambiente de trabalho e a falta desta afeta de forma marcante o atendimento e relacionamento com os clientes.

Foi compreendido, também, que a satisfação no trabalho implica diretamente o desempenho das funções que cada um exerce e o quanto é importante o envolvimento, a preocupação e o reconhecimento do líder das ações dos funcionários, pois somente assim haverá o compromisso com alta produtividade e qualidade, podendo transformar pequenas ações em grandes resultados.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que responderam aos questionários confiando em que estas respostas seriam fundamentais para a melhoria da qualidade da CME.

Às Enfermeiras Eliana Bittar e Fernanda A. Farias e ao Dr. Olímpio J. Nogueira V. Bittar, um agradecimento especial pelas orientações em como desenvolver o trabalho e pela paciência nas correções.

## REFERÊNCIAS

1. Almeida, L.G. Gerência de processo, mais um passo para a excelência. Rio de Janeiro, 1993. Editora Qualitymark.
2. Bittar, O.J.N. Hospital Qualidade & Produtividade. São Paulo, 1997. Editora Sarvier.
3. Campos, V.F. TQC – Controle da qualidade total (no estilo japonês). Rio de Janeiro, 1992. Fundação Christiano Ottoni.
4. Campos, V.F. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte, 1998. Editora de Desenvolvimento Gerencial.
5. Fernandes, R.H. Qualidade no atendimento ao cliente – apostila de treinamento tecnológico. Projeto Atual-tec – USP. Abril/2002.
6. Lobos, J. Qualidade através das pessoas. São Paulo, 1991. Centro de Pesquisas de Relações no Trabalho.
7. Malik, A.M. e cols. Gestão de Recursos Humanos. São Paulo, p. 84 – 93, 1998. Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo (série Saúde & Cidadania).
8. Nogueira, R.P. Trabalho e qualidade em serviços de saúde. [www.opas.org.br](http://www.opas.org.br).
9. Rodrigues, A.B., Cunha, A.F., Souza, A.L., Ribeiro, M.A.C., Arévalo, M.E.A., Fonseca, R.A. CME – Central de Material esterilizado – rotinas técnicas. Health.
10. Scholtes, P.R. Times da qualidade – como usar equipes para melhorar a qualidade. Rio de Janeiro, 1992. Tradução de Elenice M. e Lúcia F.S. Associação Alumni. Editora Qualitymark.
11. West, A.P.A., Lisboa, M.A.P.L.P. Satisfação no trabalho e perfil dos funcionários do Centro de Material e Esterilização. *Rev. Sobecc*, São Paulo, ano 6, nº 4, out./dez., p. 17-21, 2001.

Conflito de interesse: nenhum declarado.  
Financiador ou fontes de fomento: nenhum declarado.  
Data de recebimento do artigo: 30/10/2002.  
Data da aprovação: 27/3/2003.