

CONTRIBUIÇÕES DA MATRIZ DE IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO NA GESTÃO DE RESÍDUOS DE SAÚDE

Diego Augusto de Jesus Pacheco¹

Jonas de Souza Ramos²

Willian Ramos Barboza³

RESUMO: Um dos maiores desafios das organizações prestadoras de serviços é entregar aos seus clientes qualidade, velocidade e confiabilidade, tornando-se competitivas no mercado. O presente artigo visa demonstrar o desempenho competitivo na prestação de serviços de uma empresa que realiza a coleta de resíduos de serviços de saúde (RSS). Foram analisadas informações entre como o serviço de coleta é visto pelos clientes diretos em comparação aos serviços prestados pelos concorrentes. Para tanto, foi utilizada a matriz importância-desempenho de Nigel Slack para a apuração dos resultados. Os resultados obtidos nortearam que as maiores dificuldades encontradas estão na relação entre as pessoas envolvidas na operação de coleta de resíduos e não no serviço em si prestado. Com isso, verificou-se que a empresa, deverá investir, por exemplo, em programas de treinamento dos colaboradores, a fim de agregar mais valor ao serviço prestado, melhorando suas relações com os clientes.

Palavras-chave: Resíduos de Saúde. Matriz Importância-Desempenho. Serviços de Coleta.

1 INTRODUÇÃO

Os resíduos de serviços de saúde (RSS), devido às suas características tóxicas e patogênicas, constituem um grande problema para a sociedade e para o meio ambiente. O aumento da preocupação mundial com relação a esse tema tem levado várias nações a reverem suas legislações, tendendo essas a se tornarem cada vez mais restritivas (LANGE, 2008). O cerco tem se fechado principalmente em torno dos geradores, que passam a ser responsabilizados pelos resíduos que produzem, sendo obrigados a destiná-los de forma adequada. Desta forma, os profissionais que atuam serviços de saúde, devem destinar de forma correta os resíduos de saúde gerados.

¹ Doutorando, Departamento de Engenharia de Produção e Transportes Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: PROFDJJP@GMAIL.COM.

² Administrador de Empresas, Departamento de Administração de Empresas, Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha – CESUCA, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: jhonnovisck@gmail.com.

³ Administrador de Empresas, Departamento de Administração de Empresas, Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha – CESUCA, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: ramosbarboza@gmail.com.

Para os profissionais deste setor, uma das alternativas utilizadas por ser a mais correta ambientalmente é a destinação de seus resíduos contaminados para a incineração, a qual tem sido um dos tratamentos preferenciais para o RSS, sendo utilizada também no caso dos resíduos domésticos (SILVA; LANGE, 2008). Para tanto, esses profissionais acabam contratando uma empresa que realiza esse serviço, e é justamente para a avaliação desses serviços que essa pesquisa se propôs.

Os serviços prestados pelos coletores de resíduos de saúde são de grande importância para os geradores e principalmente para o meio ambiente (CANIATO et al., 2014). Quando o mesmo é executado de forma correta, agrega valor e cativa o cliente, fazendo-o optar por permanecer com este prestador de serviço pela relação profissional construída, pois além de reter esse cliente, acabam por atrair outros por estarem próximos ou similares, pelo *mix* de serviços oferecidos, que diminuem os custos operacionais (LOPES; HERNANDEZ; NOHARA, 2009).

Para reduzir as reclamações por parte de alguns clientes sobre as coletas que não estão em conformidade com o estipulado no contrato, aplicou-se um questionário específico para clientes estratégicos com o objetivo de analisar a aplicação do serviço, bem como todos os fatores que o envolvem, para que o mesmo seja realizado da melhor forma garantindo a satisfação total do cliente. Conforme Vignochi, Gonçalo e Lezana (2013) em operações de serviços intensivos em conhecimento, como é o caso de serviços hospitalares, o valor criado é essencialmente baseado nos processos de criação e gestão do conhecimento. Logo, quanto maior o conhecimento e treinamento dos colaboradores envolvidos melhora significativamente a positividade da operação.

No entanto, vários fatores interferem na eficácia do serviço prestado, entre eles a relação entre as pessoas envolvidas no processo. Com isso, torna-se necessário fazer o levantamento sobre as competências, qualidades e comportamentos dos coletores. O exame do processo como um todo pode apontar problemas que não eram conhecidos, tais como gargalos, redundâncias e atividades desnecessárias. Os mapas gerados não são um fim em si mesmo, mas um meio para visualizar oportunidades e subsidiar melhorias graduais e contínuas em uma operação, conforme retratado por Müller, Diesel e Sellitto (2012). Dessa forma, fica mais fácil avaliar os resultados e definir quais medidas deverão ser tomadas para aprimorar o serviço ofertado.

Esta pesquisa, portanto, tem por objetivo analisar, comparar e identificar possíveis inconformidades nos serviços de coleta de resíduos de saúde, a fim de sugerir melhorias para execução dos mesmos, por meio de treinamento dos colaboradores envolvidos no processo. A pesquisa caracteriza-se como exploratório-bibliográfica com método de coleta de dados por meio de questionários com abordagem qualitativa. O artigo está estruturado da seguinte forma: a seção dois apresenta o referencial teórico sobre o tema, a seção três a metodologia utilizada, a seção quatro apresenta o desenvolvimento da pesquisa, a seção cinco descreve a análise dos resultados e por fim as conclusões.

2 RESÍDUOS DE SAÚDE

Resíduos de saúde são gerados diariamente, e cabe aos geradores destiná-los corretamente para sejam tratados de forma adequada a fim de que os mesmos não sejam descartados de forma incorreta no meio ambiente e cause danos à saúde da população e ao meio ambiente. Os geradores contam com o plano de gerenciamento de resíduos, que os auxilia para reduzir os impactos causados à saúde humana e à busca de melhoria da qualidade ambiental (SILVA; PIMENTA; CAMPOS, 2013). Diversas são as pesquisas focadas em determinar estratégias para reduzir o impacto ou eliminar os resíduos de saúde. Lowe et al. (2014) avaliaram o impacto dos resíduos de saúde provenientes do tratamento do vírus ebola em comunidades pobres. Hansakul (2014) identificou o impacto da implantação da gestão de resíduos sólidos e as oportunidades de melhoria nas práticas de gestão. A pesquisa de Ravindra, Kaur e Mor (2015) avaliou o impacto da gestão de resíduos sólidos no âmbito das cidades. Os resíduos sólidos em clínicas médicas foram debatidos por Nabizadeh, Faraji e Mohammadi (2014) e em hospitais na pesquisa de Nour-Eddine et al. (2014), Sobia, Batool e Chaundhry (2014).

Na presente pesquisa, os geradores estudados destinam os seus resíduos infectantes para serem incinerados na empresa pesquisada que possui licenciamento ambiental emitido pela FEPAM (Fundação Estadual de Proteção Ambiental). De acordo com a Licença de Operação nº (00322/2011-DL – Cláusula 1.2 p. 1), tal licença autoriza o uso do local para o recebimento e processamento unicamente de resíduos de serviço de saúde (Grupo A, Risco Biológico e Grupo E, Perfuro cortantes). Ainda assim, é muito importante que os geradores separem os seus resíduos de acordo com a sua classificação, pois cada qual tem procedimentos diferentes quanto a armazenagem e destinação. Os perfuro cortantes, por exemplo, devem estar

dispostos em caixas *descarpak* que são apropriadas para este tipo de resíduos. A necessidade dessa separação do resíduo se completa com a afirmação de Siqueira e Consoni (2008). Pois para o autor deve-se destacar também, a necessidade de segregação dos resíduos sólidos com potencial de riscos biológicos, químicos ou radioativos dos resíduos domésticos, quanto ao encaminhamento, tratamento e disposição final adequada às suas características, evitando-se possíveis impactos ambientais e sanitários negativos. A importância de segregação do resíduo também é retratada por (JUFFO, 2013) que menciona que é necessário ter um Plano de Gerenciamento de Resíduos que identifique quais procedimentos devem ser realizados para a destinação final adequada de todo e qualquer resíduo.

Independentemente de onde o resíduo de saúde é gerado, se em domicílio ou em ambientes específicos de saúde, ele deve ser tratado da mesma forma para garantir que não cause nenhum impacto no meio ambiente ou na saúde da população. É importante salientar que a empresa em questão realiza a coleta de resíduos também em domicílios. Os resíduos que a empresa coleta em cada cliente fica armazenado em local apropriado e acondicionado de forma adequada de modo a facilitar o serviço do coletor. Para Ramos (2011) o armazenamento externo consiste na guarda dos recipientes de resíduos até a realização da coleta externa, em ambiente exclusivo com acesso facilitado para os veículos coletores. A coleta e o transporte externo consistem na remoção do RSS do abrigo de resíduos até a unidade de tratamento ou disposição final, utilizando-se de técnicas que garantam a preservação das condições de acondicionamento.

Para que não cause nenhum impacto ambiental, todo o resíduo gerado a partir de serviços de saúde deve ser tratado corretamente e não enviados diretamente a aterros sanitários comuns, também conhecidos como lixões. Neto e Shibao (2013) destacam que, além de informar sobre a procedência dos resíduos. Os autores ainda destacam os diferentes tipos de resíduos quanto a sua classificação, ou seja: o fluxo inicia no fornecedor, que envia os insumos solicitados para os hospitais. O insumo é usado nos procedimentos hospitalares e dele decorre o resíduo. Cada resíduo possui características próprias, como ser reaproveitável ou não, oferecer risco etc. A segregação se dá pela classificação como grupo A (risco biológico), grupo B (risco químico), grupo C (risco decorrente da radiação), grupo D (resíduos comuns) e grupo E (resíduos perfuro-cortantes).

Dentre esses, os mais comuns, ou seja, os que mais são coletados pela empresa são os do grupo A e os do Grupo E. Ambos, ao chegarem à empresa são encaminhados diretamente

para a incineração, sendo dispostos por ordem de chegada. Portanto, cabe aqui ressaltar que o serviço de tratamento de resíduos infectantes realizado pela empresa pesquisada é muito importante, não só pelo fato de ser positivo para o meio ambiente, mas principalmente pelos benefícios que trazem para a saúde pública.

2.1 Gestão dos serviços na coleta de RSS

Os serviços de coleta são realizados manualmente, e apesar de utilizarem os equipamentos de proteção individuais (EPI's) não estão livres de inalarem ou se machucarem com resíduos perfuro-cortantes, tanto que os coletores recebem insalubridade pelo risco de contaminação no processo de coleta. Por haver resíduos tóxicos e existe também a exposição dos trabalhadores manualmente na operação, há risco de contaminação (MILANEZ; FERNANDEZ; PORTO, 2009). Portanto, é importante a correta manipulação dos recipientes que contém os resíduos, bem como estar devidamente equipado com os EPI's adequados.

Para a realização das coletas, a empresa disponibiliza aos clientes o recipiente para depósito do resíduo até que seja feita a coleta. Os tamanhos desses recipientes, bem como a periodicidade das coletas são estipulados previamente entre contratada e contratante e são especificadas em contrato. Ramos et al. (2011) salientam que é sabido que o armazenamento interno ou expurgo consiste em implantar um ambiente adequado para a disposição temporária dos RSS gerados pelos estabelecimentos de saúde e que deverão ser transportados para o local de tratamento prévio (autoclave e microondas). E, posteriormente, encaminhados para o tratamento final (incineração e aterro sanitário). Com isso, até chegue a data da coleta, os resíduos permanecem em local apropriado. Outro fato importante outro fato importante é que em cada coleta o recipiente é trocado, ou seja, o coletor deixa no cliente um recipiente vazio e higienizado e coleta o recipiente cheio que será transportado até a sede da empresa.

Para os colaboradores que trabalham na coleta dos resíduos, é grande o risco de acidentes de trabalho. Considera-se risco ocupacional biológico, no ambiente de trabalho, a exposição a agentes biológicos, como bactérias, fungos, agulhas e seringas descartáveis, etc. e essas podem causar infecções e lesões nos trabalhadores do ramo (LAZZARI; REIS, 2009). Segundo Bagio e Júnior (2013) vários profissionais estabelecem contato diário com esses resíduos, seja no momento da geração como os da área da saúde, os da coleta, do transporte, do tratamento e até mesmo aqueles que atuam nos sistemas de disposição final.

No caso dos coletores da empresa pesquisada que atuam diariamente em contato direto com o resíduo, é importante que estejam bem preparados para a realização desta tarefa, que parece simples, mas é de alto risco. Contudo, se tornam necessários os treinamentos que veremos a seguir.

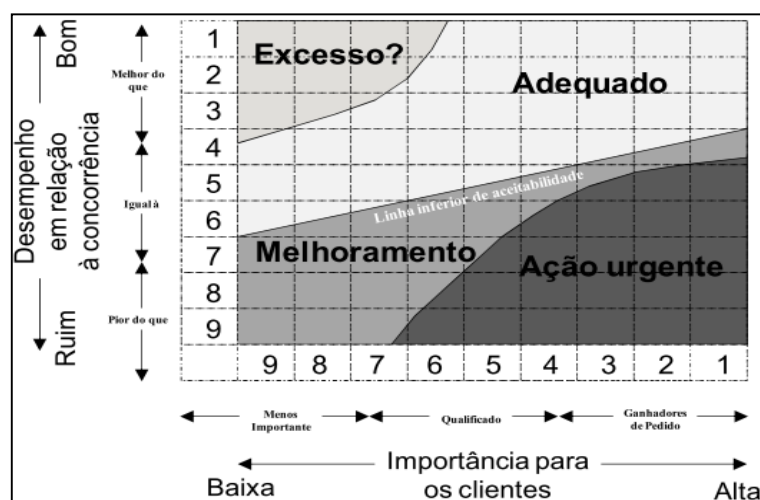
2.3 Análise de desempenho das operações de serviço

O serviço de coleta de resíduos de saúde bem como foi avaliado pelos clientes da empresa só pela sua realização em si, mas também por um conjunto de fatores que o faz obterem vantagem competitiva sobre os concorrentes. Para o cruzamento das informações obtidos na pesquisa com esses clientes, foi utilizado a matriz importância-desempenho (SLACK et al., 1999).

A prioridade para melhoramento que deveria ser dada a cada fator competitivo pode ser avaliada a partir de sua importância e de seu desempenho. Isso pode ser mostrado em uma matriz importância-desempenho que, como o nome implica, posiciona cada fator competitivo de acordo com seus escores ou classificações nesses critérios.

Slack et al. (1999) ainda afirma que a matriz é dividida em zonas de prioridades de melhoramento. A Figura 1 mostra como a matriz importância-desempenho é dividida.

Figura 1 – Matriz importância desempenho e Zonas de prioridade



Fonte: Adaptada de Slack et al. (1999, p. 455)

As quatro zonas encontradas na matriz, conforme menciona Slack et al. (1999) são assim entendidas:

2.3.1 Zona de “Adequado”

Esta zona é separada em uma margem inferior pela “fronteira inferior de aceitabilidade”, que é o nível de desempenho abaixo do qual a companhia, a médio prazo, não quer que a operação esteja. Mover o desempenho para cima ou para baixo dessa fronteira provavelmente é o primeiro objetivo de qualquer programa de melhoramento. Os fatores competitivos que caem nesta área deveriam ser considerados satisfatórios, pelos menos no curto para médio prazo. Em longo prazo, todavia, a maioria das organizações desejará levar o desempenho no sentido da fronteira superior da zona.

2.3.2 Zona de “Melhoramento”

Qualquer fator competitivo que caia abaixo da fronteira inferior da zona “adequada” vai ser um candidato a melhoramento. Aqueles que caem ou logo abaixo da fronteira inferior ou no canto inferior esquerdo da matriz (onde o desempenho é pobre mas não importa muito) são prováveis de serem vistos como casos não urgentes. Certamente eles precisam de melhoramento, mas, provavelmente, não como prioridade primeira.

2.3.3 Zona de “Ação Urgente”

Mais crítico será qualquer fator competitivo que caia na zona de “ação urgente”. Esses são aspectos de desempenho da operação onde o atendimento é tão abaixo do que deveria ser dada sua importância para o consumidor, que negócios provavelmente estão sendo perdidos como resultado disso. Os objetivos de curto prazo devem ser, portanto, levantar o desempenho de qualquer fator competitivo que caia nessa zona, pelo menos, até a zona de “melhoramento”. Em médio prazo eles precisariam ser melhorados além da fronteira inferior da zona “adequada”.

2.3.4 Zona de “Excesso?”

O ponto de interrogação é importante. Se qualquer fator competitivo cai nesta área, seu desempenho atingido é muito maior do que pareceria necessário ser garantido. Isso não significa, necessariamente, que recursos demais estão sendo usados para atingir tal nível, mas pode ser que sim. Portanto, é sensato checar se algum recurso que está sendo usado para atingir esse desempenho poderia ser desviado para um fator mais necessário – qualquer um que caia na área de “ação urgente”, por exemplo.

Não bastassem as zonas, Andrade e Junqueira (2010), mencionam que a matriz pode ser considerada em dois estágios. O primeiro estágio, importância, indica como os clientes percebem a importância de cada critério competitivo. Quanto ao estágio desempenho, classifica os objetivos em relação à concorrência. Nesse caso, a matriz importância-desempenho se torna uma ferramenta que se ajusta perfeitamente na pesquisa, pois mensura como os clientes percebem a importância do serviço prestado bem como o desempenho do mesmo em relação a concorrência.

Na atual situação do mercado de serviços, é muito importante que as organizações avaliem quais são os seus atributos fortes e fracos para que busquem melhorar onde julguem necessário para que tenham um diferencial competitivo que fará com que seja preferida pelos clientes em relação aos concorrentes. A intenção é classificar os critérios competitivos, segundo a importância dada pelo mercado, e avaliar o desempenho da empresa ante a concorrência, com a finalidade de compreender as competências empresariais reconhecidas e as não reconhecidas pelo mercado, conforme compreendido por Silva et al. (2011). Portanto, é importante conhecer também o que o mercado espera dos serviços oferecidos no mercado e tomar as atitudes mais acertadas possíveis para se tornarem líderes no mercado. Com isso, a empresa prestando um serviço com alto padrão de qualidade acaba por fidelizar os clientes, e essa fidelização no mercado atual é muito difícil de ter, pois a concorrência está muito acirrada.

Os autores Ribeiro e Picinin (2012) salientam que a fidelização dos clientes é um fator muito importante para qualquer empresa, pois enquanto o cliente estiver fiel a empresa, dificilmente o mesmo consumirá algum produto ou serviço da concorrência. Por isso é importante às empresas buscarem esse aperfeiçoamento constante nas suas estratégias de serviços. Salientam Kowalski, Fernandes e Faria (2010) que após a construção e análise da matriz, a empresa precisa elaborar um plano de ação com o intuito de reestruturar seus objetivos de desempenho, além é claro, de manter constantemente um acompanhamento da situação. Com os resultados obtidos na presente pesquisa e na utilização da Matriz de Slack no processo, a empresa, a partir destes resultados, deve redirecionar seus esforços para a resolução dos problemas encontrados. Os problemas encontrados no estudo de caso investigado foram detalhados nas seções subsequentes.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratório-bibliográfica com método de coleta de dados por meio de questionários com abordagem qualitativa. As pesquisas exploratórias são realizadas com o propósito de avaliar um determinado caso de uma visão geral (GIL, 2004). O caso em questão é o serviço de coleta e essa pesquisa objetivou em se aprofundar como é a qualidade desse serviço em relação ao mercado. Sobre a pesquisa exploratória.

A abordagem presente no questionário aplicado foi qualitativa, visto que o que estava sendo avaliado era como o serviço era percebido pelo cliente quanto a sua importância e desempenho, logo, a qualidade do serviço estava em pauta. Para Marconi e Lakatos (2009), a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc.

Em seguida, as informações obtidas na pesquisa foram sistematizadas e cruzadas da matriz importância-desempenho. A utilização dessa matriz teve como objetivo mensurar os dados de importância desempenhados nos serviços que foram percebidos pelos clientes, bem como o seu desempenho comparando-o com a concorrência. As informações geradas na matriz proporcionaram ao gestor identificar os gargalos e saber em quais deles devem emergencialmente ou não entrar com planos de ação que busquem o melhoramento das operações que foram acusadas na zona de melhoria.

A atividade da empresa analisada baseia-se na coleta, transporte, tratamento e destinação final de resíduos de serviços de saúde (RSS). A empresa possui clientes como: hospitais, prefeituras (postos de saúde), consultórios odontológicos, consultórios e/ou laboratórios médicos, pet shops, funerárias, farmácias, drogarias, restaurantes, etc. O quadro funcional da empresa é composto por aproximadamente 50 funcionários distribuídos entre os setores do administrativo, comercial e operacional.

O setor operacional é dividido em duas partes: uma delas atua na sede da empresa, e é responsável pela incineração dos resíduos de saúde, pela manutenção dos equipamentos, pela higienização dos recipientes utilizados na coleta, além de uma série de tarefas abrangentes do setor. A outra parte é composta pelo pessoal responsável pela coleta, que são o objeto de estudo dessa pesquisa. Cada rota de coleta conta com um motorista e um coletor que, em datas estipuladas previamente pelo setor de logística realizam as coletas diretamente nos

clientes. Logo, os funcionários envolvidos nesta pesquisa são os coletores, que somam exatamente 12 colaboradores.

4 RESULTADOS

Sempre que julga necessário, a empresa realiza uma pesquisa de satisfação em relação ao serviço prestado junto aos seus clientes. Para o presente trabalho foram utilizados dados da pesquisa realizada no final do primeiro trimestre do corrente ano. Normalmente essa pesquisa é aplicada para todos os clientes, mas nem todos acabam retornando e em função disso, nessa pesquisa foram selecionados em torno de 200 clientes pré-selecionados pelo departamento de *marketing* da empresa.

O questionário aplicado aos clientes em questão foi composto por assuntos relativos aos serviços de coleta, entre eles à satisfação do cliente, a qualidade do serviço, como era a relação dos coletores para com os clientes, se os mesmos estavam realizando a coleta devidamente e nas datas estabelecidas, se estavam utilizando os equipamentos de proteção, como o cliente percebe a empresa no mercado em comparação com a concorrência, até mesmo informações sobre o custo do serviço prestado, e também informações de como a empresa era vista no mercado em alguns critérios, tais como, marca, reputação, marketing, etc.

As questões aplicadas bem como os clientes selecionados para respondê-las ficaram a cargo do departamento de marketing juntamente com a diretoria da empresa. Essa pesquisa de satisfação se tornou necessária para a empresa no momento em que, mesmo que de maneira lenta, começaram a surgir muitas ligações para o setor de logística da empresa de clientes reclamando da coleta, mesmo que na maioria das vezes a reclamação fosse pelo fato de a mesma não ter sido realizada.

Os resultados obtidos nessa pesquisa de satisfação dos clientes em relação ao serviço prestado pela empresa para que fossem aplicados na matriz importância-desempenho necessitariam também dos resultados de uma pesquisa realizada com a concorrência. Para tanto, o engenheiro da empresa responsável pelo setor comercial, foi convidado a responder o questionário dos concorrentes com base na sua experiência de vinte e dois anos no mercado de serviço de saúde e também por conhecer e ter relação profissional frequente com os gestores da concorrência.







De maneira geral, a empresa se destaca da concorrência por ser a única que possui incineradores, que eliminam definitivamente qualquer chance de infecção após o tratamento do resíduo, além de reduzir o volume em até 2% se comparado a sua quantidade inicial. Já a concorrência só possui tratamento por meio de autoclave que é o tratamento do resíduo por esterilização, porém reduzir o seu volume. Cabe aqui salientar que ambas as empresas após os seus respectivos tratamentos enviam o resíduo tratado para um aterro sanitário, nesse caso, a outra vantagem da empresa é que a mesma só envia para o aterro as cinzas (até 2% do volume inicial) enquanto os concorrentes enviam todo o volume auto clavado. Os resultados obtidos nas pesquisas foram cruzados utilizando a matriz importância-desempenho de Slack e a análise e/ou apuração dos resultados será apresentada na próxima seção.










5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados por meio de seus cruzamentos na matriz importância desempenho possibilitou a verificação do desempenho da empresa nos serviços prestados bem como a importância atribuída pelos clientes. A Tabela 1 mostra quais foram as notas atribuídas pelos clientes e concorrentes. Essas notas foram classificadas de acordo com a resposta obtida no questionário.

Tabela1 – Apuração dos resultados da importância e do desempenho atribuídos pelos clientes

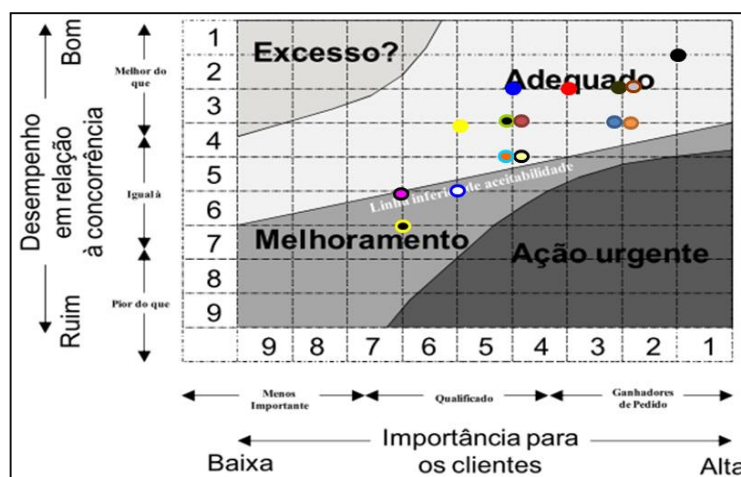
Subcritério	Importância	Desempenho	Zona
Preço do serviço	3	2	Adequado
Preço percebido (valor)	1	1	Adequado
Publicidade	4	3	Adequado
Tradição	2	3	Adequado
Reputação no Mercado	3	2	Adequado
Empatia/cortesia	5	5	Melhoramento
Nível de satisfação do funcionário	6	6	Melhoramento
Assistência pós-venda	3	4	Adequado
Treinamento da mão de obra para serviços	4	4	Adequado
Comunicação	6	5	Melhoramento
Cronograma de coleta	5	3	Adequado
Rapidez no serviço prestado	3	2	Adequado
Entrega na data prometida	4	2	Adequado
Flexibilidade de coleta	2	3	Adequado
Flexibilidade de volume	4	4	Adequado

LEGENDA	
	Preço do serviço
	Preço percebido (valor)
	Publicidade
	Tradição
	Reputação no Mercado
	Empatia/cortesia

LEGENDA	
	Nível de satisfação do funcionário
	Assistência pós-venda
	Treinamento da mão de obra para serviços
	Comunicação
	Cronograma de coleta
	Rapidez no serviço prestado
	Entrega na data prometida
	Flexibilidade de coleta
	Flexibilidade de volume

Após o cruzamento dos dados obtidos na pesquisa e distribuídos na Tabela 1 foi possível aplicá-los na matriz importância-desempenho. Com a utilização da legenda descrita, facilitou-se a visualização de cada ponto pesquisado na Figura 2.

Figura 2 – Aplicação dos resultados na matriz importância-desempenho



A partir dos dados obtidos na Tabela 1, foi feita a discussão dos motivos do resultado de cada subcritério.

- a) **Preço do Serviço:** pertencente ao critério custo, o subcritério preço do serviço obteve média 3 na importância e média 2 no seu desempenho. Na matriz se localizou na zona adequada. Mesmo estando com o preço do serviço em si um pouco acima da média dos concorrentes, acabou sendo bem avaliado pelo custo agregado. A empresa mantém uma política de reajuste de valores anualmente na renovação do contrato (que sempre é de 12 meses) de acordo com o IGPM (Índice Geral de Preços do Mercado). Em alguns casos, se mantém o preço de alguns clientes que entram em contato para renegociar; logo, para não correr o risco de perdê-lo, a empresa faz a proposta de mais um ano com o mesmo valor, o que acaba fidelizando o cliente, pois essa situação acaba gerando uma espécie de relação mais consistente entre as partes.

- b) Preço Percebido ou Valor:** pertencente ao critério custo, o subcritério preço do serviço obteve média 1 na importância e média 1 no seu desempenho. Na matriz se localizou na zona adequada. Nesse caso em especial, as notas recebidas acabaram por ter dois lados. Se por um lado foi ganhador de pedido pelo cliente por causa do serviço agregado, visto que o fator incineração existente somente na empresa pesquisada tem um valor competitivo muito grande, por outro lado, pelo mesmo motivo acabou sendo ganhador de pedido pelo concorrente também, que deveria, pelo simples fato de ser concorrente, tentar ignorar o fator incineração como vantagem competitiva. O que comprova que o serviço prestado pela empresa é muito importante pelo fator ambiental.
- c) Publicidade:** pertencente ao critério imagem, o subcritério preço do serviço obteve média 4 na importância e média 3 no seu desempenho. Na matriz se localizou na zona adequada. A empresa atua muito forte na parte de marketing, anualmente envia a todos os seus clientes cartões de Natal. Mas não um simples cartão. Ano após ano esses cartões vêm com uma ideia ambiental em paralelo com a mensagem natalina que não deixa de existir. A cada ano é aguardado de forma ansiosa pelos clientes que até ligam tentando adivinhar o que a empresa “aprontará” dessa vez. Além disso, está sempre buscando inovações para que seja sempre lembrada, mesmo que involuntariamente, pelos profissionais de saúde que já a conhecem.
- d) Tradição:** pertencente ao critério imagem, o subcritério preço do serviço obteve média 2 na importância e média 3 no seu desempenho. Na matriz se localizou na zona adequada. No mercado há 15 anos, a empresa é bem conhecida no estado e, não é à toa que é a líder do mercado, pois ter como atividade fim o tratamento de resíduos de saúde de forma adequada acaba que por conquistar muitos admiradores.
- e) Reputação no Mercado:** pertencente ao critério imagem, o subcritério preço do serviço obteve média 3 na importância e média 2 no seu desempenho. Na matriz se localizou na zona adequada. Este subcritério é análogo à tradição e o resultado da pesquisa nesse item só vem comprovar que a empresa é bem conhecida e a respeitada no mercado.
- f) Empatia e Cortesia:** pertencente ao critério atendimento, o subcritério preço do serviço obteve média 5 na importância e média 5 no seu desempenho. Na matriz se localizou na zona de melhoramento. Monitorando algumas ligações telefônicas e em

conversa com alguns clientes, pôde-se concluir que o problema foi identificado em duas rotas específicas, que por estarem muito saturadas, os funcionários coletores acabam somente realizando a coleta e, em muitas delas, acabam não dando a atenção adequada ao cliente. Foram relatados casos em que a coleta foi realizada sem que fosse trocada uma palavra sequer com o cliente. Indicou-se o treinamento de relacionamento interpessoal para que os coletores melhorem este quesito e deem ao cliente um atendimento diferenciado.

- g) Nível de Satisfação do Funcionário:** pertencente ao critério atendimento, o subcritério preço do serviço obteve média 6 na importância e média 6 no seu desempenho. Na matriz se localizou na zona de melhoramento. Mesmo sendo avaliado como qualificador de pedido, fazia fronteira com a primeira coluna da classe dos menos importantes. Merece atenção especial, pois apesar da média 6, alguns coletores realizaram o serviço sem empatia com o cliente. Em conversa com os coletores descobriu-se que nesses casos a insatisfação se dava pelo motivo de alguns clientes (principalmente condomínios comerciais que contam com vários profissionais de saúde) acabam armazenando o resíduo de forma inadequada deixando-o fora do recipiente. Nesse caso, foi orientado que fosse comunicado para os tais clientes que executassem a operação de acordo com a legislação.
- h) Assistência Pós-Venda:** pertencente ao critério atendimento, o subcritério preço do serviço obteve média 3 na importância e média 4 no seu desempenho. Na matriz se localizou na zona adequada. A empresa tem como norma entrar em contato com os clientes para saber se estão sendo atendidos adequadamente conforme contrato. No entanto, esse contato ocorre uma vez somente para novos clientes e, normalmente acontece no sexto mês de contrato. Se o cliente não entra em contato futuramente para se queixar dos serviços, entende-se que está satisfeito.
- i) Treinamento da Mão de Obra para Serviços:** pertencente ao critério atendimento, o subcritério preço do serviço obteve média 4 na importância e média 4 no seu desempenho. Na matriz se localizou na zona adequada. É sabido pelos clientes que a empresa investe em treinamento. Porém, nem sempre tudo ocorre como esperado, pois acontecem alguns problemas isolados que acabam sendo internalizados. Mas, o treinamento realizado para com os coletores foi reconhecido.

- j) Comunicação:** pertencente ao critério atendimento, o subcritério preço do serviço obteve média 6 na importância e média 6 no seu desempenho. Na matriz se localizou na zona de melhoramento. A implantação de quadro gestão e a citação do assunto nas reuniões foram indicadas para melhoria neste ponto. Entende-se na empresa que a comunicação se realizada de maneira correta e na medida certa melhora de forma significativa o processo.
- k) Cronograma de Coleta:** pertencente ao critério entrega, o subcritério preço do serviço obteve média 5 na importância e média 3 no seu desempenho. Na matriz se localizou na zona adequada. Apesar de algumas situações em que o cronograma não é cumprido por motivo de ausência de clientes em seus estabelecimentos, veículos com problemas, trânsitos congestionados, feriados, etc., o cronograma é reajustado e seguido conforme a rota seguinte.
- l) Rapidez no Serviço Prestado:** pertencente ao critério entrega, o subcritério preço do serviço obteve média 3 na importância e média 2 no seu desempenho. Na matriz se localizou na zona adequada. De maneira geral, a realização das coletas se dá de forma super-rápida, visto que a maioria dos clientes são pequenos geradores (consultórios odontológicos, por exemplo) e, o recipiente é de 20 (vinte) litros. No caso de hospitais, em que há uma quantidade maior de recipientes e o tamanho também é maior, o tempo gasto na coleta é relativo ao volume.
- m) Entrega na Data Prometida:** pertencente ao critério entrega, o subcritério preço do serviço obteve média 4 na importância e média 2 no seu desempenho. Na matriz se localizou na zona adequada. Em sua maioria, as coletas são realizadas na data do cronograma. Em caso de alguma inconformidade, ou a empresa entra em contato com o cliente informando sobre alguma alteração prevista, ou o cliente entra em contato para saber se houve algum problema.
- n) Flexibilidade de Coleta:** pertencente ao critério flexibilidade, o subcritério preço do serviço obteve média 2 na importância e média 3 no seu desempenho. Na matriz se localizou na zona adequada. A boa posição na matriz se dá pelo fato da possibilidade de mudanças do cronograma em datas remarcadas e/ou solicitadas por ambas as partes.
- o) Flexibilidade de Volume:** pertencente ao critério flexibilidade, o subcritério preço do serviço obteve média 4 na importância e média 4 no seu desempenho. Na matriz

se localizou na zona adequada. Quando há a necessidade por parte dos clientes de haver a coleta de volumes extras, não há problemas, desde que seja solicitado previamente pelo cliente. É importante ressaltar que essa situação já está prevista em contrato, visto que já há um campo de valores que serão cobrados pelos recipientes extras caso forem necessários. Normalmente, esses valores por recipiente são tabelados por grupo de resíduos e são menores que o valor do recipiente contratado, já previsto no cronograma.

De acordo com os resultados obtidos, 80% dos subcritérios avaliados encontram-se na zona adequada da matriz. Essa porcentagem equivale a 12 (doze) dos 15 (quinze) subcritérios avaliados. Percebeu-se com esses resultados que o serviço realizado pela empresa estudada está sendo executado de maneira correta e na data estipulada. Também foi possível perceber que a empresa é vista de forma positiva no mercado e que os clientes confiam no serviço prestado e na importância que ele tem para com o meio ambiente.

No entanto, 3 (três) dos 15 (quinze) subcritérios, que equivalem a 20% estão na zona de melhoramento e merecem maior atenção quanto a planos de ação afim de que os mesmos sejam trabalhados para atingirem a zona adequada da matriz e garantir ainda mais vantagem competitiva. O subcritério comunicação, apesar de na Figura 2 se localizar no ponto exato entre a zona adequada e a zona de melhoramento (linha inferior de aceitabilidade), a mesma foi considerada da zona de melhoramento para poder ter meta de desempenho para ser melhorada na matriz.

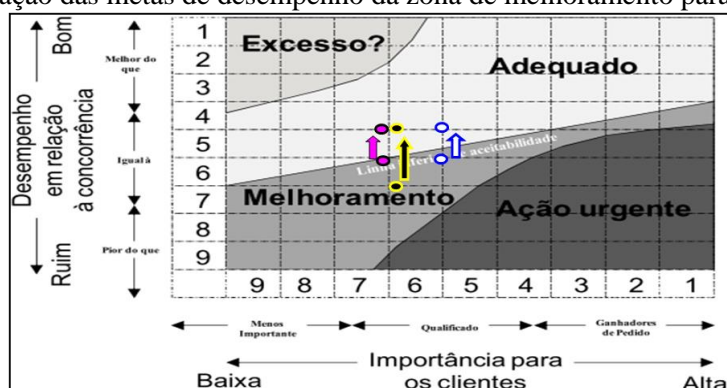
A Tabela 2 apresenta somente os itens que estão na zona de melhoramento. Porém, a Tabela 2 também já apresenta uma meta de melhoria de desempenho, que se trata do plano de ação realizado para que os três subcritérios alcancem a zona adequada da matriz.

Tabela 2 – Definição das metas de desempenho para os subcritérios da na zona de melhoramento

Subcritério	Importância	Desempenho	Meta de desempenho	Zona
Empatia/cortesia	5	5	4	Melhoramento
Nível de satisfação do funcionário	6	6	4	Melhoramento
Comunicação	6	5	4	Melhoramento

Para que os subcritérios que estavam na zona de melhoramento passem para a zona adequada foram sugeridas metas de desempenho para cada uma delas. Na Figura 3 observa-se onde se localizaria cada subcritério após atingirem a meta de desempenho sugerida.

Figura 3 – Aplicação das metas de desempenho da zona de melhoramento para a zona adequada



Outro fator importante observado é que os subcritérios dispostos na zona de melhoramento não estão relacionados ao serviço em si, que seria simplesmente o coletor ir até o cliente e coletar, mas sim no relacionamento que há na operação. Outros subcritérios que estão na zona adequada referem-se a temas como: preço, publicidade, reputação no mercado, propaganda, coletas realizadas nas datas estipuladas, confiabilidade na empresa, rapidez, treinamento, etc. estão sendo realizados de forma satisfatória.

Evidencia-se que a matriz importância-desempenho realmente é uma forte ferramenta para gerenciamento da estratégia quando sistematiza e relaciona o desempenho e a importância do serviço prestado. Com os resultados obtidos, foram identificados os pontos de gargalo, gerando para o gestor uma base de informações para o melhoramento do serviço em muitas de suas fases. Cabe a ele elaborar planos de ação que mais deem resultados positivos e imediatos na zona de melhoramento, sem esquecer-se de alinhá-los com a estratégia da empresa.

Pôde-se concluir também que, para a empresa permanecer com imagem e tradição que já possui no mercado, deverá corrigir alguns pontos. Para isso, a matriz importância-desempenho se mostrou como uma eficiente ferramenta para auxílio na tomada de decisão, mesmo que seja em curto prazo. Em relação aos concorrentes, conclui-se que o gestor deverá de alguma forma conhecer a fundo todas as suas rotinas relacionadas ao serviço, para que possa reavaliar sua estratégia de acordo com alguma informação com potencial de mudança.

6 CONCLUSÕES

Os resultados obtidos com a aplicação da matriz de Slack permitiram a visualização das importâncias atribuídas quanto ao custo, imagem, atendimento, entrega e flexibilidade nos serviços prestados e a sua relação com desempenho da empresa em cada item propostos. Com

esses dados foi detectar qual item merece melhor atenção para ser reestruturado junto a estratégia da empresa. A variável em questão apontada na pesquisa como gargalo foi a de atendimento, logo, podemos afirmar que, de forma geral, o serviço em si prestado pela empresa pesquisada é tido como satisfatório e até mesmo diferenciado pelo que agrega. Onde a empresa deve se reorganizar é no campo da relação profissional entre os seus coletores para com os seus clientes, visto que os resultados negativos encontrados foram no atendimento.

Contudo, caracterizou-se como muito importante o serviço prestado pela empresa, visto que, além do fator ambiental, já que o bem que a empresa faz ao planeta por tratar diariamente toneladas e mais toneladas de resíduos infectantes que causariam um grande estrago no meio ambiente se descartado de forma inadequada. Existe também a preocupação com a proteção dos seus coletores que sempre utilizam equipamentos de proteção individuais que os protegem do contato direto com o resíduo. Logo, percebe-se que a empresa antes de respeitar e seguir o que está previsto na legislação, respeita o ser humano. Entretanto, há a necessidade de desenvolver ainda mais os coletores por meio de treinamentos, reuniões, conversas particulares, etc., principalmente treinamentos que estimulem o relacionamento interpessoal, pois, conforme demonstrado nos resultados o critério que esteve na zona de melhoramento foi o de atendimento. Atendimento esse que deve ser revisto, treinado e aperfeiçoado.

Identificou-se após este estudo, como sugestão de novas pesquisas, um estudo mais aprofundado de cada item correlacionado com esse tipo de serviço, visto que, os resultados da pesquisa em questão partiram da percepção dos clientes e/ou concorrentes. Portanto, para a obtenção de resultados mais enxutos, sugerimos se possível, o acompanhamento em alguns dos locais durante a prestação do serviço para mensurar as percepções de ambos posteriormente.

CONTRIBUTIONS OF IMPORTANCE-PERFORMANCE MATRIX IN MANAGEMENT OF WASTE HEALTH

ABSTRACT: One of the biggest challenges of organizations providing services to its customers is to deliver quality, speed and reliability, making competitive on market. This article aims to demonstrate the competitive performance in the services provision of a company that collects the waste of health services. Information about how the collection service is seen by direct customers compared to the services provided by competitors was analyzed. Therefore, the importance-performance matrix of Nigel Slack for the determination of the results was used. The results

guided the greatest difficulties are found in the relationship between the people involved in the operation of waste collection and not the service itself provided. Thus, it was found that the company should invest, for example, in employee training programs in order to add more value to the service, improving their relationships with customers.

Keywords: Waste health. Importance-performance matrix. Collection services.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M.; JUNQUEIRA, A.G.W. Gestão da Produção: Utilização da matriz importância-desempenho em uma indústria de rações para aves. **Revista Destaques Acadêmicos**, Ano 2, n. 1, CGO/UNIVATES, 2010.

ARAÚJO, A.N.B.; GOMES, J. P. B. S; DOWELL, H. A. M.; MORAIS, A.V.; NASCIMENTO, L.L. L. Planejamento Estratégico como Diretriz para a Estratégia de Produção: Aplicação em uma Fábrica de Cachaça Artesanal. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **Anais...**, Belo Horizonte, MG, Brasil, 04 a 07 de outubro de 2011.

BAGIO, J.C.; JÚNIOR, C.M. Importância do Plano de Gerenciamento de Resíduo de Serviço de Saúde. SIMPOI, **Anais...**, 2013.

CANIATO, M. et al. Using social network and stakeholder analysis to help evaluate infectious waste management: a step towards a holistic assessment. **Waste management (New York, N.Y.)**, v. 34, n. 5, pp.938-51, 2014.

EL-KOUBA, A.; DÉA ROGLIO, K.; DEL CORSO, J.M.; SILVA, W.V. Programas de desenvolvimento comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. **RAE**, n. 3, v. 49, p. 295-308, jul./set. 2009.

FEPAM. **Licença de Operação nº 00322/2011-DL**. Porto Alegre, 2011. 6p.

FERNANDES, C.G. Aplicação da matriz importância x desempenho de slack na análise de mercado em uma indústria de saneantes e domissanitários. **Especialize Revista OnLine**, IPOG, maio, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

HANSAKUL, A. The participation for solid waste management appropriate model of undergraduate in Srinakharinwirot University, Thailand. **Occupational and Environmental Medicine**, June, v. 71, n. 6, 2014.

JUFFO, E.E.L.D. **Resíduos sólidos orgânicos: da geração em estabelecimentos de produção de alimentos em um shopping a destinação final na alimentação de suínos**. 2013. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Veterinárias, Faculdade de Veterinária, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2013.

KOWALSKI, F.D.; FERNANDES, F.C.; FARIA, A.C. Análise dos controles internos relacionados às atividades ambientais das cooperativas catarinenses de energia elétrica por meio da matriz de importância-desempenho de Slack. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 21, n. 2, p. 153-177, abr./jun. 2010.

LAZZARI, M.A.; REIS, C.B. Os coletores de lixo urbano no município de Dourados (MS) e sua percepção sobre os riscos biológicos em seu processo de trabalho. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, n. 8, p. 3437-3442, 2011.

LOPES, E.L.; HERNANDEZ, J.M.C.; NOHARA, J.J. Escalas concorrentes para a mensuração da qualidade percebida: uma comparação entre a Servqual e a RSQ. **RAE**, n. 4, v. 49, p. 401-416, out./dez. 2009.

LOWE, J. et al. Nebraska Biocontainment Unit perspective on disposal of Ebola medical waste. **AJIC: American Journal of Infection Control**, v. 42, n. 12, p.1256-1257, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MILANEZ, B.; FERNANDES, L.O.; PORTO, M.F.S. A coincineração de resíduos em fornos de cimento: riscos para a saúde e o meio ambiente. **Ciênc. saúde coletiva**, v.14 n. 6, 2009.

MIRA, V.L. **Avaliação de programas de treinamento e desenvolvimento da equipe de enfermagem de dois hospitais do município de São Paulo**. 2010. Tese (Livre-docência), Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2010.

MÜLLER, G. L.; DIESEL, L; SELLITTO, M.A. Análise de Processos e Oportunidades de Melhorias em Uma Empresa de Serviços. **Revista Produção Online**, v. 10, n. 3, p. 524-550, set., 2010.

NABIZADEH, R.; FARAJI, H.; MOHAMMADI, A. Solid waste production and its management in dental clinics in Gorgan, northern Iran. **The international journal of occupational and environmental medicine**, v. 5, n. 4, p. 216-21, 2014.

NETO, G. C. O.; SHIBAO, F. Y. Gestão de Resíduos Infectantes e Radioativos em Três Hospitais de São Paulo: Indicadores de Desempenho para o Controle do Processo. In: SIMPOI, **Anais...**, 2013.

NOUR-EDDINE et al. Evaluation of the effect of solid waste burning at Moulay Ismail hospital of Meknes City on the soil. **European Scientific Journal**, v.10, n. 23, 2014.

PRATES, G. A. Relação entre Práticas de Gerenciamento da Qualidade e Desempenho em Pequenas Empresas da Região de Ribeirão Preto SP. SIMPOI, **Anais...**, 2010.

RAMALHO, S.C.; SELLITTO, M.A. Avaliação do desempenho ambiental de uma empresa de tratamento superficial de alumínio. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, v. 13, n. 3, p. 1034-1059, jul./set. 2013.

RAMOS, B.C. **Gestão de resíduos sólidos de saúde em clínicas veterinárias**. 2011. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ciências Veterinárias, Faculdade de Veterinária, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2011.

RAMOS, Y.S.; PESSOA, Y.S.R.Q.; RAMOS, Y.S.; NETTO, F.B.A.; PESSOA, C.E.Q. Vulnerabilidade no manejo dos resíduos de serviços de saúde de João Pessoa (PB, Brasil). **Ciência saúde coletiva** v.16 n. 8, p. 3553-3560, 2011.

RAVINDRA, K.; KAUR, K; MOR, S. System analysis of municipal solid waste management Lowe in Chandigarh and minimization practices for cleaner emissions. **Journal of Cleaner Production**, Feb, v. 89, n. 2, 2015.

RIBEIRO, A.; PICININ, C.A. Avaliação do microambiente de marketing como forças e fraquezas do setor supermercadista: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 3, n. 3, 2012.

SILVA, L.A.A.; PIMENTA, H.C.; CAMPOS, L.M.S. Logística reversa dos resíduos eletrônicos do setor de informática: realidade, perspectivas e desafios na cidade do Natal-RN. **Revista Produção Online**, v. 13, n. 2, p. 544-576, abr./jun. 2013.

SILVA, M.L.; LANGE, L.C. Caracterização das cinzas de incineração de resíduos industriais e de serviços de saúde. **Quím. Nova**, v. 31, n. 2, 2008.

SILVA, T.N.; DIAS, M.F.P.; JUNIOR, S.S.; ROSA, N.P.; MENDONÇA, E.S. Priorização dos critérios competitivos das operações baseado nos recursos estratégicos. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. v. 9, n. 1, jan/jun 2011.

SIQUEIRA, A.O.; CONSONI, A.J. Resíduos sólidos de serviço de saúde - RSSS na assistência domiciliar: considerações para um manejo seguro. **Revista Brasileira de Ciências Ambientais** v.1, n.3, Seção 1, Abril, 2007.

SLACK, N.; CHAMNERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SOBIA, M.; BATOOL, S. A.; CHAUNDHRY, M. N. Characterization of hospital waste in Lahore, Pakistan. **Chinese Medical Journal**, v.127, n. 9, 2014.

VIGNOCHI, L.; GONÇALO, C.R.; LEZANA, A.G.R. Gestão do Conhecimento Organizacional Baseada em Evidências: Uma Análise do Uso de Indicadores para Avaliação de Desempenho em Operações de Serviços Hospitalares. SIMPOI, **Anais...**, 2013.

Originais recebidos em: 09/05/2014

Aceito para publicação em: 23/02/2015