

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA.

LIDYANNE CHAVES GOMES

QUALIDADE NO ATENDIMENTO: CONSULTÓRIO ODONTOLÓGICO

RUBIATABA-GO

2005.

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA.



QUALIDADE NO ATENDIMENTO: CONSULTÓRIO ODONTOLÓGICO

Monografia elaborada para conclusão do
Curso em Bacharel em Administração com
Habilitação Rural – Facer.
Orientador: Otávio Eduardo Prado

RUBIATABA-GO
2005

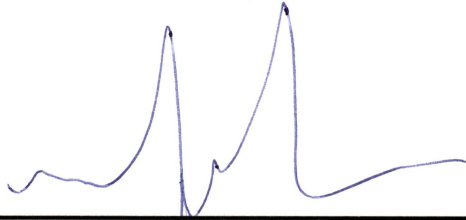
25598
500u

| | |
|------------|----------------|
| Tombo nº | 11930 |
| Classif. A | 058.56 |
| Ex: 1 | LIDYANNE GOMES |
| | 2005 |
| Origem: | d |
| Data: | 04-02-06 |

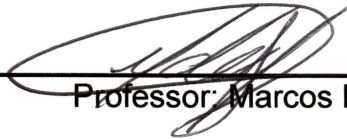
Adm. e - n.
Qualidade total
Satisfação do cliente
Planif. / estatísticas

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Examinada em - 14 11 2015.



Professor: Mario Ávila



Professor: Marcos Morais



Orientador: Otávio Eduardo Prado

DEDICATÓRIA

Aos meus Pais e Irmãos que sempre me apoiaram e a todos os que pela amizade, carinho e respeito ou pelo simples convívio ao longo desses anos, contribuíram para minha vitória.

AGRADECIMENTOS

A Deus,

Que nos deu o dom da vida, nos presenteou com a liberdade, nos abençoou com a inteligência, nos deu a graça de lutarmos para a conquista de nossas realizações. Hoje sabemos que foi tua força que nos ajudou a seguir por este caminho, e só nos cabe agradecer, pois a ti pertence o louvor, o poder e a glória.

Aos meus Pais, José Gomes e Maria Aparecida

Por ensinar-me os mais sólidos valores humanos e em especial a minha mãe.

Agradeço em nível diferente, porém

Não de menor importância as minhas irmãs **Jaqueline** e **Cristiane**, que sempre me apoiaram incentivando-me a ir em frente.

Agradeço também

Em especial ao meu amigo **Luciano Ildo** que de certa forma contribuiu para a realização deste trabalho e agradeço também pelas palavras de apoio e incentivo demonstrado.

Ao meu orientador, Professor Otávio

Pela colaboração na realização deste trabalho.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| I – Introdução..... | 8 |
| II – Objetivos..... | 9 |
| Geral..... | 9 |
| Específicos..... | 9 |
| III – Problema..... | 10 |
| IV – Justificativa..... | 11 |
| V – Metodologia..... | 12 |
| VI – Sobre a Empresa..... | 13 |
| Missão..... | 13 |
| Visão..... | 13 |
| Valores..... | 13 |
| Pontos críticos de sucesso do negócio..... | 13 |
| Pontos Fortes..... | 14 |
| Pontos Fracos..... | 14 |
| VI – Quadro Teórico..... | 15 |
| 1.1 Controle da qualidade total..... | 15 |
| 1.2 Conceitos básicos da TQC..... | 15 |
| 1.2.1 Qualidade..... | 15 |
| 1.2.2 Processo..... | 18 |
| 1.2.3 Item de controle e Item de Verificação..... | 18 |
| 1.2.4 Problema..... | 19 |
| 1.2.5 Controle de processos..... | 19 |
| 2. Ferramentas de Gerenciamento..... | 21 |
| 2.1 Brainstorming..... | 21 |
| 2.2 Folha de Verificação..... | 23 |
| 2.3 Gráfico de Pareto..... | 23 |
| 2.4 Diagrama de Causa e Efeito..... | 28 |
| 2.5 5W2H..... | 31 |

| | |
|---|----|
| 3. O ciclo PDCA de controle de processos..... | 33 |
| 3.1 Gerenciamento da melhoria continua e gerenciamento da rotina... | 35 |
| 3.2 Ciclo PDCA na análise de problema..... | 36 |
| VII – Resultados Obtidos..... | 41 |
| VIII – Conclusão..... | 43 |
| IX – Referências Bibliográficas..... | 44 |
| X – Anexo..... | 46 |
| XI – Lista de Gráficos..... | 25 |

INTRODUÇÃO

O trabalho realizado, apresenta alguns problemas nos quais serão levantados sua causas e sugestões para melhorá-los. Toda organização busca sempre a melhora constante usando sempre a qualidade total. o trabalho feito em consultório odontológico aborda as Ferramentas da Qualidade Total, e como foi aplicada dentro da empresa. Foram destacados os pontos fortes e os pontos fracos, analisamos também os pontos críticos de sucesso. Nos dias atuais o mercado é muito concorrente, para que se tenha sempre resultados e lucros é necessário que se faça sempre a utilização das ferramentas, onde pode ser observado e analisado onde está o problema e assim sendo solucioná-lo.

OBJETIVOS

Geral

Utilizar as ferramentas da Qualidade Total dentro de um consultório odontológico a fim de reduzir o índice de insatisfação dos clientes, aumentando conseqüentemente, o nível de fidelização dos mesmos.

Específicos:

- ✓ Diagnosticar as principais causas da insatisfação dos clientes;
- ✓ Identificar e sugerir ações necessárias para reduzir o índice de problemas;
- ✓ Checar a eficiência dos resultados alcançados;

PROBLEMA

Há crescente preocupação com a satisfação dos clientes no mercado atual. Será que os serviços oferecidos pela nossa empresa realmente satisfazem nossos clientes? Caso negativo, quais os motivos da insatisfação e o que pode ser feito para corrigir as principais causas?

JUSTIFICATIVA

Considerando que estamos vivenciando dentro de um contexto extremamente competitivo, conseguir conquistar e manter a fidelidade do cliente é algo essencial para a perpetuidade da empresa. Segundo Buzzel e Galé (apud SCOTT, 2000), a redução da perda de clientes em 5% aumenta os lucros de 25% a 85%.

Através da análise do ambiente, a Qualidade se tornou uma ferramenta eficiente na melhoria dos processos. Trata-se de um instrumento que procura envolver toda a empresa na busca de resultados melhores através da melhoria contínua dos processos desenvolvidos.

No decorrer do trabalho, estão citados os pontos críticos de sucesso do negócio. Entre todos, o único no qual não que a empresa ainda não tinha aferido foi justamente a satisfação dos clientes. Desta maneira, este trabalho vem preencher uma importante lacuna no seu planejamento estratégico.

Portanto, a sociedade da região vai poder usufruir de um melhor atendimento, um serviço que consiga alcançar as expectativas desejadas..

METODOLOGIA

Trabalho realizado em um Consultório Odontológico, foi feita uma pesquisa qualitativa com os pacientes. Foram aplicados cerca de 900 questionários, onde tivemos 750 pacientes insatisfeitos por algum motivo. Foi levantados os principais motivos através de um brainstorming, e com esses dados desenvolvemos nosso trabalho usando as seis (06) Ferramentas da Qualidade Total:

- **Brainstorming;**
- **Folha de Verificação;**
- **Gráfico de Pareto;**
- **Diagrama de causa e efeito;**
- **5W2h;**
- **Ciclo PDCA.**

SOBRE A EMPRESA

O "Consultório Odontológico" está situada na Avenida Aroeira, esquina com a Rua Candiúba, na cidade de Rubiataba. Trata-se de uma empresa onde atuam dois profissionais formados na área odontológica além de duas auxiliares e uma recepcionista. A empresa foi fundada em novembro de 2.001. Após três anos e meio de atuação, o consultório recebe em média quatrocentos e cinqüenta clientes por mês.

Abaixo temos a descrição da missão, visão, valores e pontos críticos de sucesso do negócio..

Missão

- ✓ Ser reconhecido como um consultório que oferece à população uma opção de serviço odontológico de qualidade em um ambiente limpo e agradável.

Visão

- ✓ Manter a base atual de clientes e ampliar a mesma oferecendo serviços de implante até o final de 2006.

Valores

- ✓ Ética;
- ✓ Respeito com o ser humano;
- ✓ Honestidade.

Pontos Críticos de Sucesso do Negócio

- ✓ Parcerias com empresas (convênios);
- ✓ Preço competitivo;
- ✓ Qualidade no atendimento;
- ✓ Utilização de materiais de qualidade;
- ✓ Garantia do serviço prestado;
- ✓ Reciclagem dos conhecimentos;
- ✓ Utilização de tecnologias modernas.

Pontos Fracos

- Equipe de apoio (protético) pequena;
- Falta de credenciamento em convênios;
- Falta de mão-de-obra especializada, na região, para formar equipe de apoio.

Pontos Fortes

- Localização;
- Instalações;
- Equipamentos de última geração;
- Profissionais com especializações e outros cursos de pós-graduação;
- Qualidade dos serviços;
- Atendimento e relacionamento com os pacientes;
- Qualidade dos materiais empregados;
- Preço razoável e formas de pagamento acessíveis.

1. QUADRO TEÓRICO

1.1 Controle da qualidade total

O controle da qualidade moderna utiliza técnicas estatísticas e por este motivo é freqüentemente denominado controle estatístico da qualidade.

Segundo a definição de Ishikawa (1976), “praticar um bom controle da qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que seja mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor”. Para atingir este objetivo, todos na empresa (diretores, gerentes, técnicos e operadores) precisam trabalhar juntos.

1.2 Conceitos básicos do TQC

1.2.1 Qualidade

Para que o Controle da Qualidade Total possa ser praticado, é necessário ser bem claro o que realmente significa o termo qualidade. De acordo com a definição de Campos (1992), “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

Também há cinco componentes ou dimensões para a qualidade, os quais geram o conceito de Qualidade Total. Os componentes da Qualidade Total têm o seguinte significado:

- **Qualidade**

Também conhecida como qualidade intrínseca, esta dimensão da Qualidade Total se refere às características específicas dos produtos(bens ou serviço) finais ou intermediários da empresa, as quais definem a capacidade destes bens ou serviços de promoverem a satisfação do cliente. A qualidade intrínseca inclui a qualidade do bem ou serviço(ausência de defeitos e presença de características que agradem o consumidor), qualidade do pessoal, qualidade da informação, qualidade do treinamento, entre outros aspectos.

- **Custo**

Este comportamento diz respeito ao custo operacional para fabricação do bem ou fornecimento do serviço e envolve, por exemplo, os custos de compras, de vendas, de produção, de recrutamento e de treinamento. O custo resulta do projeto, fabricação e desempenho do produto. O preço é estabelecido pelo mercado em função de fatores tais como valor agregado, disponibilidade, imagem do produto, entre outros. Portanto, custo e preço resultam de fatores diferentes e para que a empresa alcance o lucro esperado é necessário que ela acompanhe seus custos com a atenção devida.

- **Entrega**

Este componente está relacionado à entrega dos produtos (bens ou produtos) finais e intermediários de uma empresa. A entrega deve acontecer na qualidade, na data e no local certo.

- **Moral**

Este é o componente que mede o nível médio de satisfação das pessoas que trabalham na empresa. Como os produtos (bens ou serviços) que serão fornecidos aos clientes serão produzidos pela equipe de trabalho para que os bens ou serviços sejam de boa qualidade, capazes de garantir o atendimento das necessidades do cliente. O nível médio de satisfação das pessoas que trabalham na empresa pode ser medido por índices de absenteísmo, de turn-over (rotatividade) de reclamações trabalhistas, de sugestões, entre outros.

- **Segurança**

Esta dimensão da Qualidade Total se refere à segurança das pessoas que trabalham na empresa e dos usuários do produto. Os produtos não devem provocar acidentes aos seus usuários e não devem ocorrer acidentes de trabalho na empresa.

A partir desta apresentação dos componentes da Qualidade Total, fica claro que qualidade não é apenas ausência de defeitos. De nada adiantará, por exemplo, fabricar um produto totalmente sem defeitos, mas cujo preço é tão elevado que ninguém esteja disposto a comprá-lo. Por outro lado, o cliente não comprará um produto que não cumpra adequadamente a função para a qual foi projetado, ou que não seja seguro, por mais baixo que seja o seu preço.

1.2.2 Processo

Segundo Kotler (1998) : Um “**processo**” pode ser definido, de forma sucinta, como *um conjunto de causas que têm como objetivo produzir um determinado efeito, o qual é denominado produto do processo*. Um processo pode ser dividido em uma família de causas: **insumos, equipamentos, informações do processo ou medidas, condições ambientais, pessoas e métodos ou procedimento**.

É importante destacar que podemos visualizar uma empresa como um processo, existindo dentro dela vários outros processos menores, os quais compõem o fluxo de produção dos bens ou de fornecimento dos serviços.

1.2.3 Item de Controle e Item de Verificação

Para que seja possível controlar um processo, a primeira tarefa consiste na identificação de seus clientes, os quais deverão ter suas necessidades satisfeitas. Em muitos casos estes clientes serão internos à empresa, o que gera a necessidade do cuidado da relação inter departamental. Após a definição dos clientes, o próximo passo será a identificação dos produtos que lhes serão entregues.

Logo após ter sido identificado o produto, deverão ser estabelecidas as características da qualidade deste produto que são necessárias ao cliente. Para a garantia da satisfação do cliente será preciso transformar estas características em grandezas mensuráveis, as quais são denominadas **itens de controle**. Em outras palavras, os itens de controle medem a qualidade intrínseca, o custo, a entrega e a

segurança do produto que será fornecido ao cliente e o moral das pessoas que por meio de seus itens de controle, os quais são acompanhados periodicamente para que seja possível detectar eventuais resultados indesejáveis do processo.

1.2.4 Problema

É importante definir o que representa um problema segundo os conceitos do Controle da Qualidade Total. Um **problema** é o resultado indesejável de um processo, ou seja, é um item de controle que não atinge o nível desejado.

1.2.5 Controle de Processos

Referindo-se aos conceitos apresentados anteriormente, Campos (1992) estabelece que o controle de processo compreende três ações principais:

✓ **Estabelecimento da “Diretriz de Controle” (Planejamento da Qualidade)**

A diretriz de controle nada mais é que meta, ou seja a faixa de valores desejada para o item de controle(nível de controle), e do método, que são os procedimentos necessários para o alcance da meta.

✓ **Manutenção do Nível de Controle (Manutenção de Padrões)**

Consiste em garantir a meta estabelecida. Caso isto não ocorra, será necessário atuar nas causas que provocaram o desvio e recolocar o processo no estado de funcionamento adequado.

✓ **Alteração da Diretriz de Controle (melhorias)**

Consiste no redirecionamento das diretrizes iniciais de modo que estas alterações melhorem nível da qualidade planejado inicialmente.

O controle de processos é exercido por meio do **Ciclo PDCA de controle de processos.**

2. FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO

As ferramentas utilizadas nos processos de gestão foram sendo estruturadas, principalmente a partir de 1950, com base em conceitos e práticas existentes.

Como se viu, o PDCA é um método que tem por objetivo a manutenção e a melhoria dos processos. Em cada etapa de sua aplicação são utilizadas diversas ferramentas. A seguir são descritas as ferramentas mais usuais, com descrição.

2.1 BRAINSTORMING

O brainstorming (tempestade de idéias) é um processo de grupo em que os indivíduos emitem idéias de forma livre, sem críticas, no menor espaço de tempo possível.

Os grupos devem ter entre 5 e 12 pessoas e é recomendável que a participação seja voluntária, com regras claras e por prazo determinado. Devem-se utilizar facilitadores, adequadamente treinados para liderar com os grupos.

O propósito do brainstorming é lançar e detalhar idéias com um certo enfoque, originais e em uma atmosfera sem inibições. Busca-se a diversidade de opiniões a partir de um processo de criatividade grupal. Adicionalmente, é uma ferramenta que contribui para o desenvolvimento de equipes.

O brainstorming apresenta as seguintes características:

- ✓ Capacidade de auto-expressão, livre de inibições ou preconceitos da própria pessoa ou de qualquer outra do grupo;

- ✓ Liberação da criatividade;
- ✓ Capacidade de aceitar e conviver com diferenças conceituais e multidisciplinares;
- ✓ Ausência de julgamento prévio;
- ✓ Registro das idéias;
- ✓ Capacidade de síntese;
- ✓ Delimitação de tempo;
- ✓ Ausência de hierarquia durante o processo.

Sucintamente, pode-se dizer que há três fases típicas no brainstorming:

- ✓ Clareza e objetividade na apresentação do assunto, problema ou situação;
- ✓ Geração e documentação das idéias;
- ✓ Análise e seleção.

O brainwriting, também conhecido como brainstorming fechado, é uma variação do brainstorming, com a seguinte diferença básica: as opiniões e idéias são apresentadas por escrito. Não há exposição oral na fase de geração e de documentação das idéias, o que reduz o risco de ocorrência de criticar e inibir. As fases se assemelham as do brainstorming.

O brainstorming foi feito com todos os funcionários e teve como principais resultados:

- Atrasos;
- Desmarcação;
- Cobrança;
- Atendimento;
- Outros.

2.2 FOLHA DE VERIFICAÇÃO

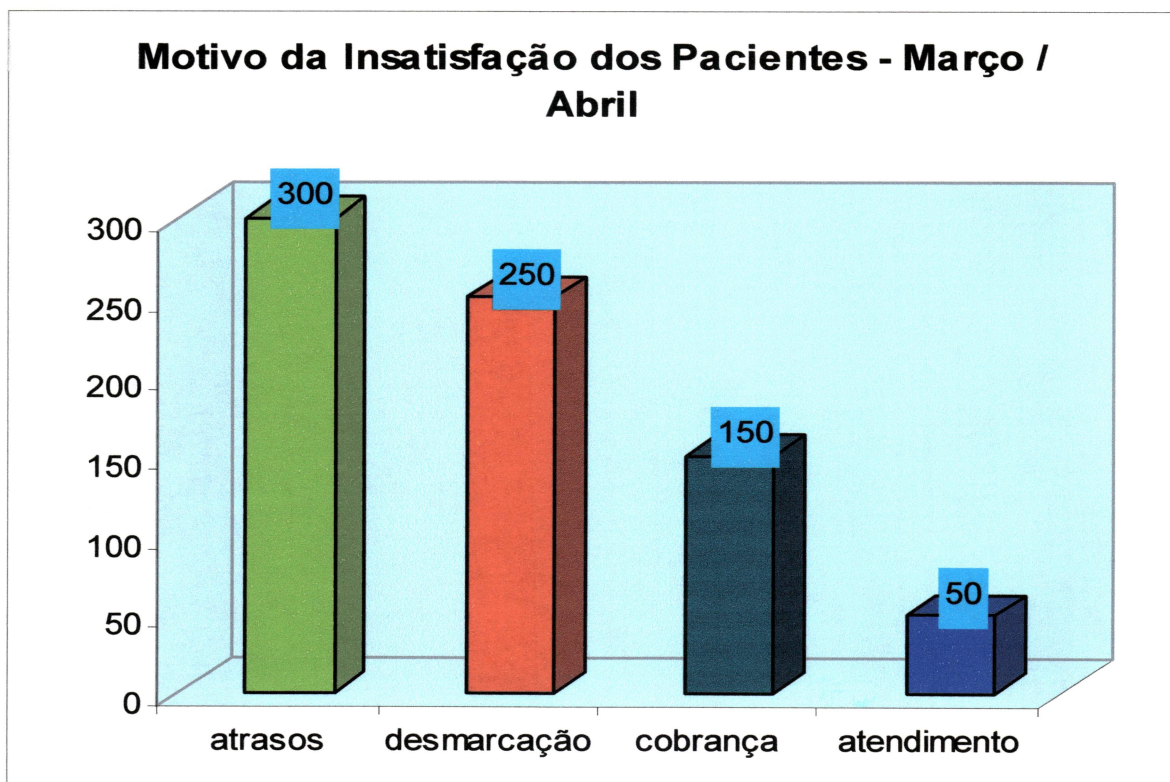
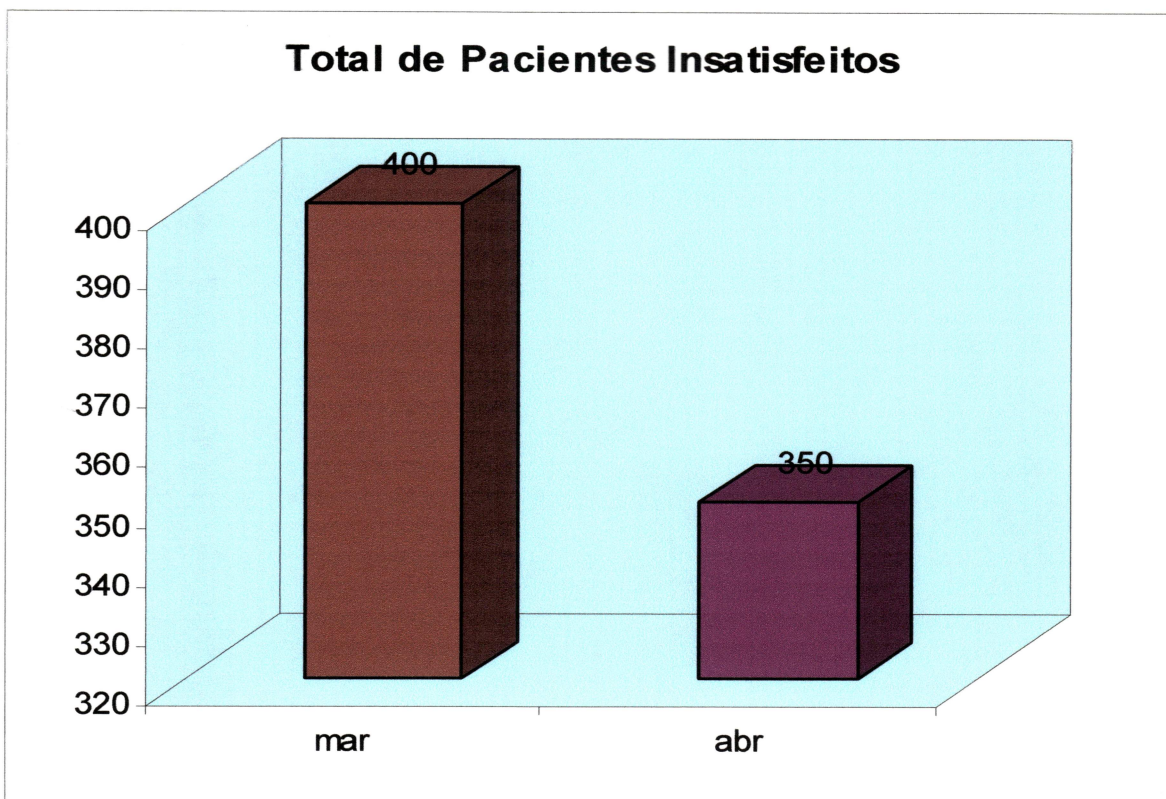
A folha de verificação é uma ferramenta usada para quantificar a frequência com que certos eventos ocorrem, num certo período de tempo.

A folha de verificação pode ser analisada horizontalmente, como ocorre normalmente, e também verticalmente, quando se deseja analisar o impacto do período de tempo considerado. No entanto, a folha de verificação não considera pesos ou ainda níveis de importância relativa entre os eventos, o que pode ser fundamental para uma análise mais apurada. Folha de verificação ver em anexo.

2.3 GRÁFICO DE PARETO

É um gráfico de barras, construído a partir de um processo de coleta de dados (em geral, uma folha de verificação), e pode ser utilizado quando se deseja priorizar problemas ou causas relativas a um determinado assunto.

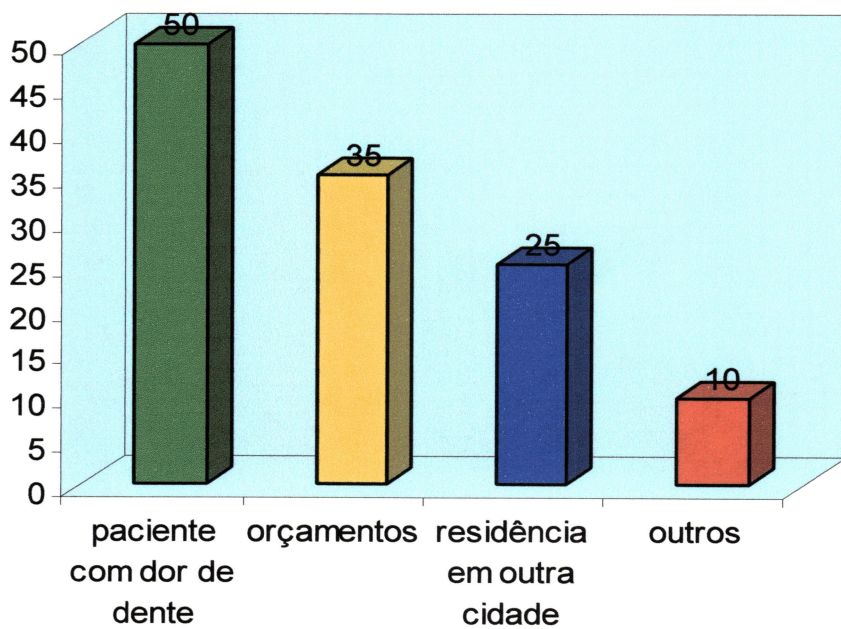
A idéia básica surgiu a partir do princípio de Pareto – economista italiano do século XIX, que foi desenvolvido com base no estudo sobre desigualdade na distribuição de riquezas, cuja conclusão era de que 20% da população (poucos e vitais) detinham 80% da riqueza, enquanto o restante da população (muitos e triviais) detinham apenas 20%. Essa relação é também conhecida como a regra dos 80/20.



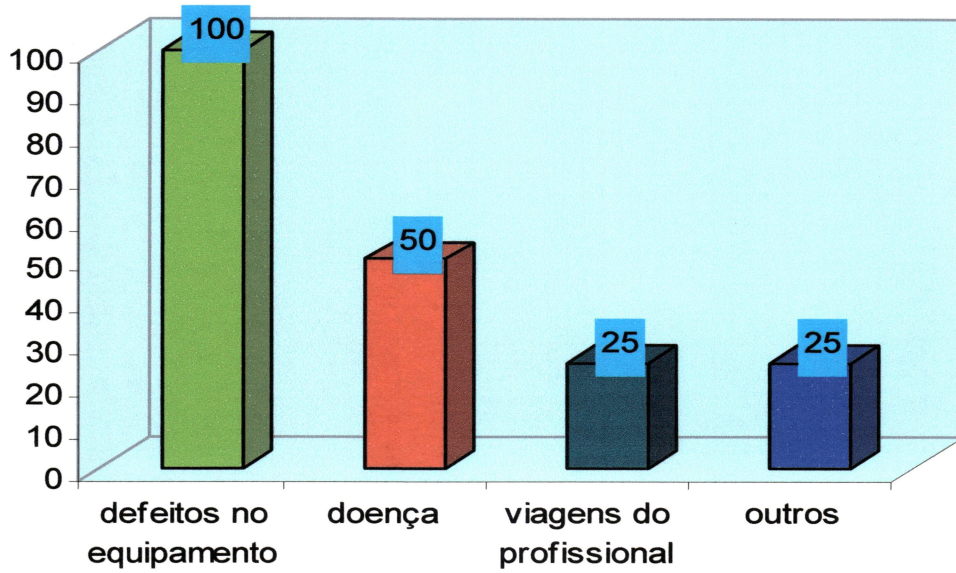
Causas dos Atrasos do Atendimento



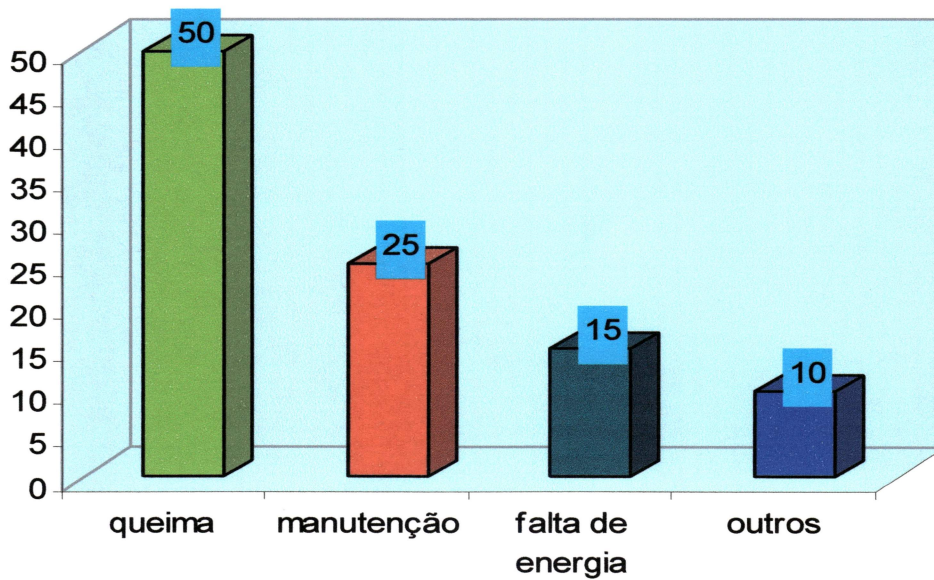
Causas das Consultas sem Hora Marcada



Causas da Desmarcação do Atendimento



Causas dos Defeitos do Equipamento



2.4 DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

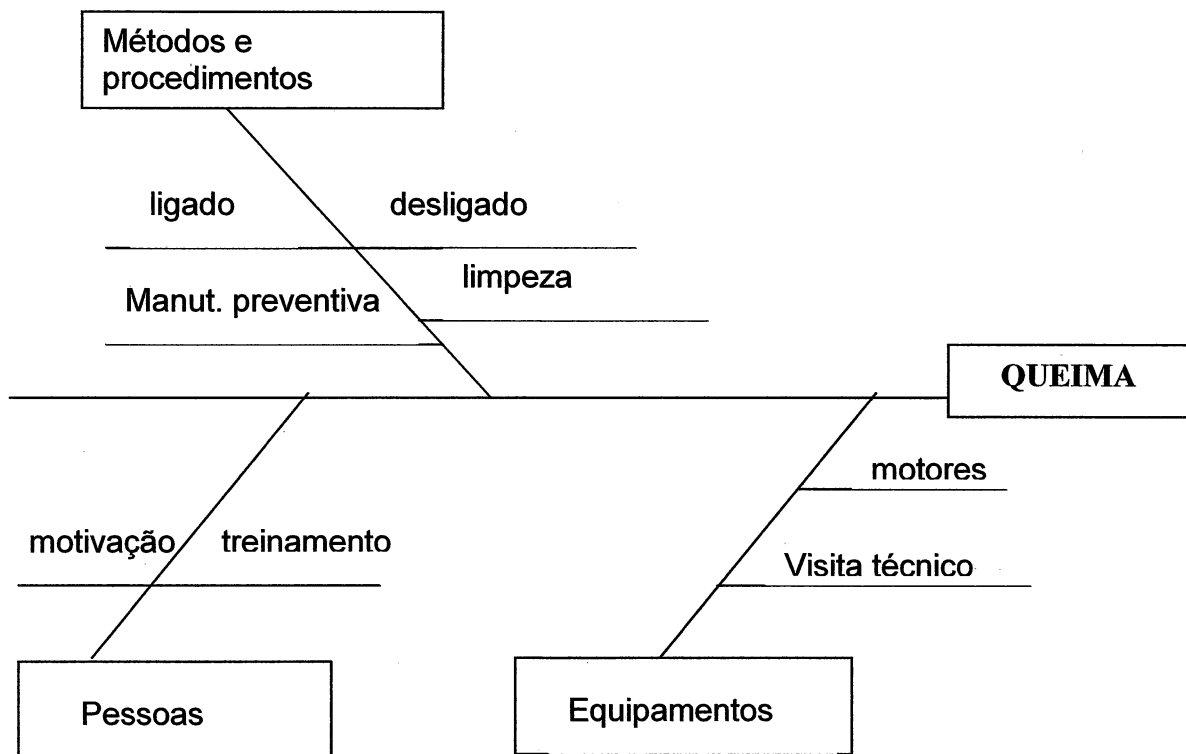
O diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa (1976) ou diagrama espinha de peixe, é uma ferramenta de representação das possíveis causas que levam a um determinado efeito.

As causas são agrupadas por categorias e semelhanças previamente estabelecidas, ou percebidas durante o processo do modo mais específico e direcionado no detalhamento das causas possíveis.

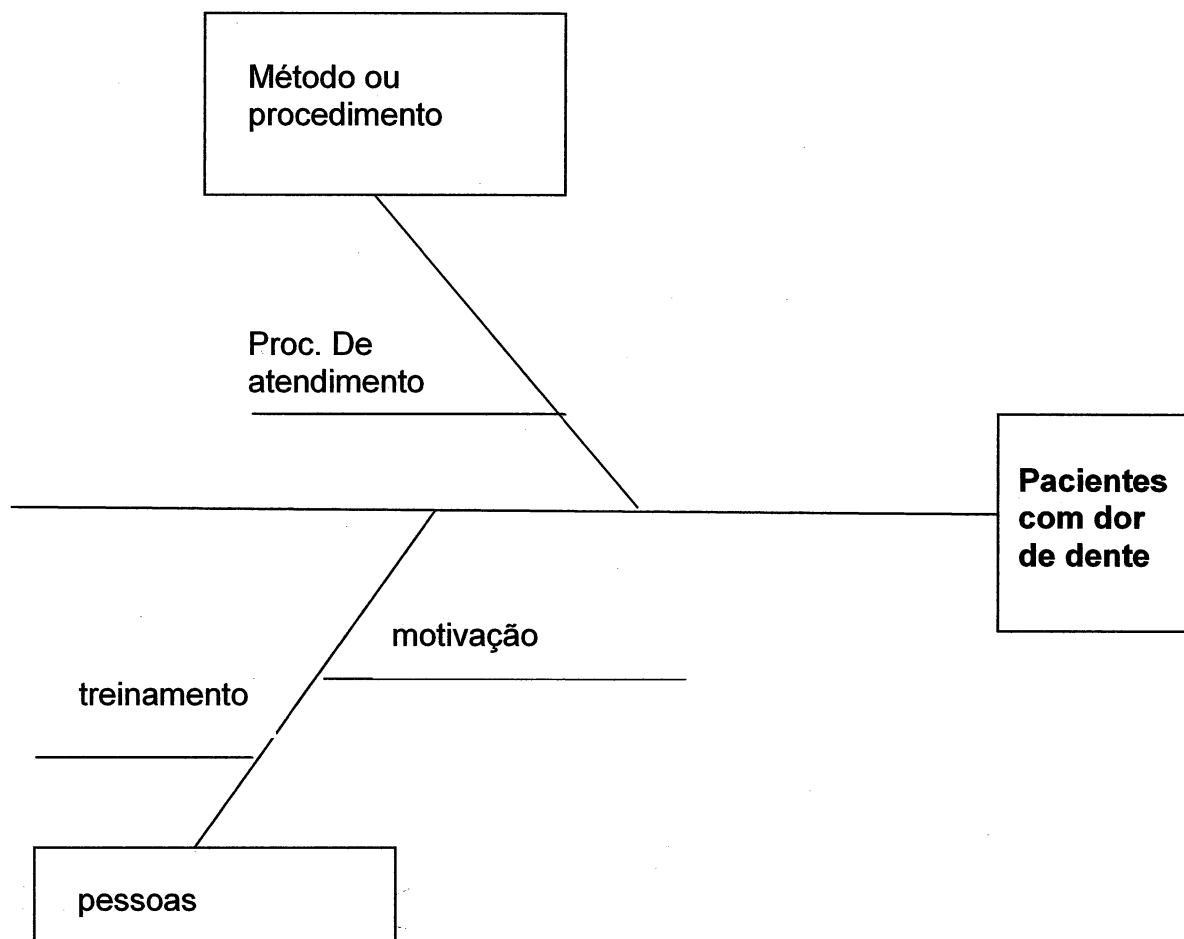
Em linhas gerais, são as seguintes as etapas de elaboração do diagrama de causa e efeito:

- ✓ Discussão do assunto a ser analisado pelo grupo, contemplando seu processo, como ocorre, onde ocorre, áreas envolvidas e escopo;
- ✓ Descrição do efeito (problema ou condição específica) no lado direito do diagrama;
- ✓ Levantamento das possíveis causas e seu agrupamento por categorias no diagrama;
- ✓ Análise do diagrama elaborado e coleta de dados para determinar a frequência de ocorrência das diferentes causas.

Dependendo da complexidade do diagrama, pode-se desdobrar algumas causas em um novo diagrama de causa e efeito, mais aprofundado e detalhado, a fim de permitir uma abordagem mais minuciosa.



- Gráfico de Ishikawa (1976): referente a queima



- Gráfico de Ishikawa (1976): referente aos pacientes com dor.

2.5 5W2H

Esta ferramenta é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores. É de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento através da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

O 5W2H representa as iniciais das palavras, em inglês, **why** (por que), **what** (o que), **where** (onde), **when** (quando), **who** (quem), **how** (como) e **how much** (quanto custa). Surgiu no mercado uma variação dessa ferramenta, que passou a se chamar 5W2H, correspondendo o terceiro H a **how many** (quantos).

3. O CICLO PDCA DE CONTROLE DE PROCESSOS

A filosofia do melhoramento contínuo (*Kaizen*) possui como sua mais conhecida representação o Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Shewhart, seu idealizador, ou como Ciclo de Deming, o responsável por seu desenvolvimento e reconhecimento.

O Ciclo PDCA é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo. Praticando-as de forma nua e sistemática na organização, consolidando a padronização de práticas. As quatro fases são: **PLAN, DO, CHECK, ACTION**.

➤ Plan – Planejamento

Deve-se estabelecer os objetivos e metas, para que sejam desenvolvidos métodos, procedimentos e padrões para alcançá-los. Normalmente, as metas são desdobradas do planejamento estratégico e representam requisitos do cliente ou parâmetros e características de produtos, serviços ou processos. Os métodos contemplam os procedimentos e as orientações técnicas necessárias para se atingirem as metas.

➤ Do – Execução

É preciso fornecer educação e treinamento para a execução dos métodos desenvolvidos na fase do planejamento. Ao longo da execução devem-se coletar os dados que serão utilizados na fase de verificação. Quanto ao pessoal envolvido na

execução vem participando desde a fase do planejamento, o treinamento, em geral, deixa de ser necessário.

➤ **Check – Verificação**

É quando se verifica se o planejado foi consistentemente alcançado através da comparação entre as metas desejadas e os resultados obtidos. Normalmente, usam-se para isso ferramentas de controle e acompanhamento como cartas de controle. É importante ressaltar que comparação deve ser baseada em fatos e dados e não em opiniões ou intuições.

➤ **Action – Agir**

Nessa fase têm-se duas alternativas. A primeira consiste em buscar as causas fundamentais a fim de prevenir a repetição dos efeitos indesejados, no caso de não terem sido alcançadas as metas planejadas. A segunda fase, em adotar como padrão o planejado na primeira fase, já que as metas planejadas foram alcançadas.

Girar o Ciclo PDCA significa obter previsibilidade nos processos e aumento da competitividade organizacional. A previsibilidade acontece pela obediência aos padrões, pois, quando a melhoria é bem sucedida, adota-se o método planejado, padronizando-o; caso contrário, volta-se ao padrão anterior e recomeça-se a girar o PDCA.

Segundo Deming, não basta girar o PDCA com constância de propósito, também é preciso ser coerente. É importante que as pessoas trabalhem juntas, com uma compreensão mútua dos 14 pontos e de como colocá-los em prática. Caso contrário,

seguirão diversas direções, bem-intencionadas, porém mal-orientadas, enfraquecendo seus esforços e, às vezes, trabalhando para fins conflitantes.

Para implantar a filosofia da melhoria continua, assim como criar uma cultura, de padronização por toda a empresa, a alta administração tem que estar insatisfeita com o desempenho passado e precisa ter coragem para mudar. Tem que estar ansiosa para alterar seu estilo de administração. É essencial que se desenvolva essa maneira crítica. Os colaboradores não podem agir sozinhos; a direção também não.

Alguns autores associam a aplicação de ciclo PDCA ao gerenciamento da rotina e da melhoria dos processos organizacionais. Costuma-se também encontrar na literatura uma particularidade da aplicação do PDCA: sua utilização no tratamento e na resolução de problemas.

3.1 GERENCIAMENTO DA MELHORIA E GERENCIAMENTO DA ROTINA

Pode-se dividir a aplicação do conceito de melhoramento contínuo em duas partes: o gerenciamento da melhoria e o gerenciamento da rotina.

O gerenciamento da melhoria é de responsabilidade da alta administração e tem como objetivos a sobrevivência e o crescimento do negócio, situando-se no nível estratégico. Busca a eficácia organizacional. A idéia básica é propiciar apoio para o cumprimento das políticas e para o gerenciamento interfuncional, buscando novas práticas em detrimento das antigas. O gerenciamento interfuncional é um método para atingir objetivos e as metas definidas pela alta administração através do desdobramento

das metas nos diversos níveis da empresa. Essas metas precisam originar-se de um forte conhecimento das necessidades dos clientes, dos segmentos de mercado e das novas tecnologias aplicadas ao negócio. O uso do método de *benchmarking*, que é muito empregado para determinar as metas a serem perseguidas com base nos referenciais de excelência.

O gerenciamento da rotina é um método de gestão de responsabilidade dos colaboradores e busca a eficiência organizacional, através de obediência aos padrões de trabalho, para evitar alterações ou mudanças que possam comprometer os níveis de qualidade estabelecidos. Para tanto, é preciso educar e treinar todos os colaboradores. O gerenciamento da rotina busca o atendimento dos objetivos determinados para cada processo, a melhoria contínua, a partir dos objetivos delineados pelo gerenciamento, da melhoria, nível estratégico.

3.2 CICLO PDCA NA ANÁLISE DE PROBLEMAS

Uma das aplicações do Ciclo PDCA é utilizá-lo na análise e na solução de problemas, permitindo a realização do controle da qualidade em toda a empresa. É preciso que esse método gerencial seja dominado por todos na organização, já que promove o tratamento adequado de problemas, a padronização da melhoria contínua e o desenvolvimento de oportunidades.

O ciclo PDCA pode ser desdobrado em etapas ou passos, sendo normalmente conhecido como *método de análise e solução de problemas* (Masp). Mas encontram-se na literatura e no mercado diversas outras denominações cujos passos sugeridos se

assemelham, como *método de análise e melhoria de processos* (Mamp) e *qualit circle story* (QC story). Esses métodos, estruturados e sistemáticos, são utilizados pelas equipes para a resolução de problemas.

Problema é o efeito indesejado de um processo; é um resultado com o qual não se está satisfeito. Sendo a meta o resultado desejado de um processo, problema é uma meta que não foi alcançada. É importante separar efeito de causa, pois, para um mesmo problema (efeito), pode-se ter uma série de causas, que uma vez eliminadas ou controladas farão com que o problema seja solucionado ou fique sob controle.

Ao utilizar o desdobramento do Ciclo PDCA na análise de problemas, a equipe de melhoria passa a seguir uma metodologia estruturada que permite evitar que sejam tomadas decisões precipitadas acerca do problema, propiciando o seu claro entendimento, permitindo optar pelo caminho mais rápido e de melhor custo-benefício, esgotando todas as possíveis soluções.

Os passos a seguir representam uma sugestão de desdobramento do ciclo PDCA:

Fase 1: P

Passo 1 – Identificação do problema

- ❖ Selecionar e solucionar o problema, priorizando os temas existentes.
- ❖ Levantar as perdas atuais e as possibilidades de ganhos.
- ❖ Nomear os responsáveis e a equipe, propondo data-limite para sua conclusão.

Passo 2 – Observação

- ❖ Entender o problema, levantando seu histórico e a frequência de ocorrência.

- ❖ Observar as características no local, como ambiente, instrumentos, confiabilidade dos padrões, treinamento, entre outras.

Passo 3 – Análise

- ❖ Identificar e selecionar as causas mais prováveis do problema.

Passo 4 – Plano de Ação

- ❖ Elaborar a estratégia de ação.
- ❖ Elaborar o plano de ação.

Fase 2: D

Passo 5 – Ação

- ❖ Divulgar o plano de ação.
- ❖ Treinar e capacitar as pessoas, buscando o comprometimento de todos.
- ❖ Executar e acompanhar a ação, registrando os resultados.
- ❖ Coletar dados.

Fase 3 : C

Passo 6 – Verificação

- ❖ Comparar os resultados com as metas esperadas, verificar a continuidade ou não do problema. Se os resultados esperados não forem alcançados, voltar ao passo 2.
- ❖ Listar os eventuais efeitos secundários.

Fase 4: A

Passo 7 – Padronização

- ❖ Elaborar ou alterar o padrão.
- ❖ Comunicar internamente as alterações.
- ❖ Educar e treinar todos os envolvidos no novo padrão.

Passo 8 – Conclusão

- ❖ Registrar os avanços obtidos pelo grupo.
- ❖ Relacionar os problemas remanescentes.
- ❖ Planejar a solução dos problemas remanescentes, voltando a executar o ciclo PDCA.
- ❖ Refletir sobre o trabalho, visando à melhoria futura.

Ao longo deste trabalho utilizam-se várias ferramentas, como: diagrama de causa e efeito, lista de verificação, diagrama de Pareto, *brainstorming*, entre outras. O uso dessas ferramentas não garante, por si só a resolução dos problemas; garante apenas seu entendimento. É preciso também que todos os colaboradores estejam comprometidos com a filosofia do melhoramento contínuo e conheçam profundamente o processo, o bem ou o serviço a ser melhorado. As pessoas precisam ter capacidade de saber quando, por que e como utilizá-las, separadamente ou combinadas.

Um aspecto muito importante sobre as ferramentas normalmente utilizadas é sua simplicidade, que propicia fácil entendimento e aplicação, permitindo a participação de todos na solução de problema, e gerando, em consequência, o comprometimento de toda a equipe, através da responsabilidade pelas soluções implementadas. No entanto,

algumas ferramentas são de base fortemente estatística, exigindo uma capacitação maior para serem utilizadas.

Vale frisar que o comprometimento das pessoas com a melhoria do processo, do bem ou do serviço decorre principalmente da participação na análise e solução de problemas e na implantação de melhoria contínuas no dia-a-dia da organização.

O uso sistemático do método na análise de problemas, na manutenção e na melhoria dos resultados é uma forma concreta de demonstrar e obter o comprometimento das pessoas no tão almejado crescimento da organização.

RESULTADOS OBTIDOS

Com os dados levantados e apresentados no decorrer do trabalho, podemos ver o quanto era grande o número de pacientes insatisfeitos por algum motivo. Depois de ter sido avaliado a quantidade de pacientes insatisfeitos e os seus respectivos motivos pela insatisfação, foi feita uma nova pesquisa onde obtivemos esses resultados:

Mês: maio /05

Pacientes insatisfeitos: 150

O que foi feito para que esse número reduzisse foi que: treinamento com os funcionários, manutenção efetiva dos equipamentos, com isso diminuiu as demarcações devido a alguma falha ou queima; foram reduzidas os números de viagens particular do profissional, com isso cada profissional passou a ficar mais tempo no consultório e aumentou também o número de pacientes a iniciarem tratamento. Diminuiu os atrasos por parte do paciente, foi pedido a cada paciente principalmente aos que moram em outra cidade para que quando não fosse comparecer as suas consultas ou que se fosse atrasar para que entrasse em contato com consultório, com isso tem como remanejar o próximo paciente para que não houvesse atraso em seu horário. O consultório trabalha para sempre atender toda sua demanda de pacientes, e com esse trabalho podemos ver onde estava o erro e corrigi-lo. Até hoje, tem algumas pessoas um pouco insatisfeitas, mas estamos trabalhando para que não haja nenhuma.

CONCLUSÃO

O trabalho nos permitiu verificar a eficiência dos instrumentos da qualidade total na resolução de problemas dentro da empresa.

O primeiro giro do ciclo PDCA promoveu uma redução de 60% dos clientes insatisfeitos. Além disso, será necessário rodar este ciclo para que tenhamos um processo e melhoria contínua.

Vale ressaltar que o envolvimento de todos, foi um ponto-chave do sucesso da implantação. Este trabalho ajudou na solidificação dos meus conhecimentos na área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Sérgio. **O cliente tem sempre razão: técnicas de vendas.** Curitiba: Quantum, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da qualidade total (no estilo japonês).** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia/UFMG, 1992.

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

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.

HELLER, Robert. **Como motivar pessoas.** São Paulo: Publifolhas, 1998.

ISHIKAWA, Kaoru. **Guia para o controle da qualidade.** São Paulo: Kraus, 1976.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1998.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000.

SCOTT, Dru. **Satisfação do cliente**: a outra parte do seu trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

TEYLOR, Sidney. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1995.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia/UFMG, 1995.

Revisado por

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Rafael Casiano', is written below the text 'Revisado por'.