

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VALESKA MOREIRA LINDOSO

QUALIDADE NO ATENDIMENTO: uso do PDCA como ferramenta para melhoria dos processos da empresa Eco Clinic, em São Luís-MA.

São Luís
2016

VALESKA MOREIRA LINDOSO

QUALIDADE NO ATENDIMENTO: uso do PDCA como ferramenta para melhoria dos processos da empresa Eco Clinic, em São Luís-MA.

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Administração, como exigência a obtenção do título de Bacharel em Administração, da Universidade Estadual do Maranhão

Orientador: Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto

São Luís

2016

Lindoso, Valeska Moreira.

Qualidade no atendimento: estudo de caso acerca do uso do PDCA como ferramenta para melhoria dos processos da empresa Eco Clinic, em São Luís-MA. / Valeska Moreira Lindoso. – São Luís, 2016.

56 f. il.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof. Inácio Ferreira Façanha Neto.

1.Processos de qualidade. 2.Clientes. 3.Satisfação. I.Título

CDU: 658.89

VALESKA MOREIRA LINDOSO

QUALIDADE NO ATENDIMENTO: uso do PDCA como ferramenta para melhoria dos processos da empresa Eco Clinic, em São Luís-MA.

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Administração, como exigência a obtenção do título de Bacharel em Administração, da Universidade Estadual do Maranhão

Aprovada em: 05/07/2016

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto (Orientador)

Universidade Estadual do Maranhão

1º Examinador

Universidade Estadual do Maranhão

2º Examinador

Universidade Estadual do Maranhão

Dedico esta Monografia a todos da minha família, às demais pessoas com quem eu convivo, aos professores e servidores da Universidade Estadual do Maranhão, na certeza de que todos contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Esse trabalho representa o marco final de mais uma etapa da minha vida. Foram cinco anos em busca da realização de um sonho, o privilégio de estar me tornando graduada em Administração, através da Universidade Estadual do Maranhão. Foram várias as pessoas que estiveram comigo nesse trajeto e que, de alguma forma, contribuíram para que eu conseguisse atingir meus objetivos e, a elas ofereço os meus sinceros agradecimentos. Antes não poderia deixar de agradecer a Deus pelo dom da vida; a meus pais, Clemilton Lindoso e Maryan Lídia Lindoso; meus avos maternos Rosemary Moreira e Doan Moreira; minha irmã Viviane Lindoso pelo convívio diário e ensinamentos que me repassaram, pelo investimento que fizeram em meus estudos para que eu pudesse exercer a profissão almejada, sempre acreditando na minha capacidade. A meus avos paternos José Lindoso e Jovelina (falecidos) que Deus os tenha.

Agradeço ao meu namorado Renan Bezerra, que mesmo sabendo das minhas dificuldades nunca me deixou sozinha, sempre me apoiando e entendendo as minhas fraquezas.

Aos meus colegas de turma, em especial às minhas amigas Brenda Hellen Rocha, Thamara Chaves, Livia Cristine Serra e Tarcianne Rannyelle que estiveram do início ao fim do curso ao meu lado.

Agradeço ao meu orientador Inácio Façanha por gentilmente ter me guiado e me ajudado no decorrer do desenvolvimento deste trabalho, me dando todo o suporte necessário. Meu muito obrigado a todos os professores e demais servidores da Universidade Estadual do Maranhão.

Sou muito grata ao Dr. Fernando França e sua esposa Flávia França pela oportunidade de aplicação dos meus conhecimentos, pela disponibilidade quase integral para que esse estudo fosse realizado e pelos ensinamentos passados durante esses dois anos de convivência em sua empresa “Eco Clinic.”.

Agradeço a Thainara Gomes minha companheira de trabalho que em meio às dificuldades nunca desistiu de mim, soube me guiar a decisões corretas e acima de tudo se faz presente como amiga.

Em fim, muito obrigada a todos que me apoiaram em mais esta jornada!

RESUMO

É grande a oferta de serviços no mercado atual, forçando as empresas a buscarem maior conhecimento sobre seus possíveis usuários que irão em busca desses serviços. Diante do crescimento da concorrência, o foco passa a ser o cliente, no intuito de que suas exigências sejam satisfeitas. Para tanto, as organizações devem não só criar consciência em seus servidores para o bom atendimento, mas também investir em treinamentos e novas práticas de gestão. Assim sendo, este trabalho tem por objetivo estabelecer relações entre estrutura organizacional, qualidade do atendimento, satisfação do cliente, levando em consideração os atos de Planejar, Fazer, Checar e Agir (PDCA) como fatores fundamentais para o nível de competitividade empresarial. Para alcançar esse objetivo, partiu-se da abordagem de um estudo de caso envolvendo a clínica de medicina do trabalho “Eco Clinic,” visando conhecer valores pessoais de colaboradores e clientes, de forma que a promoção da satisfação de todos os atores envolvidos contribua de maneira decisiva para o sucesso da empresa. Os métodos de observação e entrevistas com usuários foram utilizados a fim de constatar falhas e propor mudanças em busca de melhorias.

Palavras-chave: Qualidade no Atendimento. Clientes. Satisfação.

ABSTRACT

It is a great service offering in the current market, forcing companies to seek greater knowledge of their potential users who will in search of these services. Faced with growing competition, the focus becomes the customer, in order that your needs are met. Therefore, organizations must not only create awareness on their servers for good service, but also invest in training and new management practices. Therefore, this work is to establish relationships between organizational structure, service quality, customer satisfaction, taking into account the acts of Plan, Do, Check and Act (PDCA) as key factors for the level of business competitiveness. To achieve this goal, it departed from the approach of a case study involving the clinic of occupational medicine "Eco Clinic," aiming to meet personal values of employees and customers in order to promote the satisfaction of all stakeholders contribute to decisively to the company's success. The methods of observation and interviews with users were used to find flaws and propose changes in search of improvements.

Keywords: Quality of Service. Customers.Satisfaction.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Avaliação do tempo de espera para atendimento pelas recepcionistas.....	44
Gráfico 2 – Avaliação do tempo de atendimento pelas recepcionistas	45
Gráfico 3 – Avaliação do desempenho das recepcionistas.....	46
Gráfico 4 – Avaliação das informações prestadas pelas recepcionistas.....	46
Gráfico 5 – Avaliação do atendimento do médico	47
Gráfico 6 – Avaliação do atendimento nos exames	47
Gráfico 7 – Avaliação das instalações físicas da Clínica	48
Gráfico 8 – Tempo de espera por atendimento pelo médico	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Mapa estratégico	41
Quadro 2 –	Pesquisa com clientes	44
Quadro 3 –	Ciclo PDCA.....	49
Quadro 4 –	Controle de Estoque	50
Quadro 5 –	Novo Setor na Estrutura Organizacional	50
Quadro 6 –	Desenvolvimento de Recursos Humanos.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASO	Atestado de Saúde Ocupacional
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
Dr.	Doutor
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
LOS	Lei Orgânica de Saúde
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NR	Norma Regulamentadora
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PDCA	Planejar, Fazer, Checar, Agir
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
SESMT	Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho
SOC	Software Integrado de Gestão Ocupacional
SUS	Sistema Único de Saúde

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	QUALIDADE	14
2.1	Histórico	14
2.2	Conceitos	14
2.3	Objetivo	17
2.4	Ferramentas	17
2.5	Satisfação dos clientes	18
3	MEDICINA DO TRABALHO	20
3.1	Normas reguladoras	20
4	METODOLOGIA	24
5	CONHECENDO A ECO CLINIC	27
5.1	Histórico	27
5.2	Serviços	28
5.3	Estrutura organizacional	30
6	ANÁLISE CRÍTICA	35
7	PROPOSTAS DE MELHORIAS	37
7.1	Organograma	37
7.2	Sobre a criação do sub-setor de almoxarifado	39
7.3	Planejamento estratégico em busca da qualidade	40
7.4	Procedimentos de avaliação	43
7.5	Representação gráfica da avaliação	44
8	PROGRAMA DE MELHORIA CONTÍNUA	49
8.1	Ausência de organograma	49
8.2	Ausência de almoxarifado	50
8.3	Reestruturação da logística	50
8.4	Política de pessoal	50
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
	REFERÊNCIAS	54
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DE QUALIDADE ...	56

1 INTRODUÇÃO

O estudo foi desenvolvido no ambiente organizacional de uma Clínica especializada em Medicina do Trabalho, com vistas a avaliar o impacto da qualidade do atendimento no crescimento empresarial. O princípio básico é, através dos conceitos de qualidade, conquistar ou manter clientes mediante a promoção de sua satisfação com a qualidade no serviço que lhe seja prestado.

O principal foco da pesquisa foi mostrar o campo de atuação da empresa de prestação de serviços voltados para Medicina e Saúde no Trabalho, demonstrando como ocorre o fluxo de suas operações internas, suas relações com as organizações parceiras e adequação às exigências das normas envolvidas. Trata-se do estudo de um tema bastante evidente na atualidade, haja vista estarmos diante de uma sociedade que se torna a cada dia mais exigente quanto à satisfação de seus desejos por parte das empresas; sejam elas industriais comerciais ou prestadoras de serviços. A Clínica de Medicina do Trabalho presta serviços a um grande número de pessoas físicas e também a pessoas jurídicas, isto porque atende aos servidores das empresas contratantes e ao público em geral interessado em consultas médicas, sendo que este fato serviu de motivação para a escolha do tema, já que os clientes se apresentam em quantidade e variedade. Os clientes são a razão da existência da empresa. Trata-se também de uma atividade de relevância para o estado e para a sociedade, já que previne doenças decorrentes da atividade laboral protegendo a integridade física e mental do trabalhador e desonera o estado de possíveis gastos com assistência e previdência social.

Com essas considerações, o objetivo principal do trabalho é estabelecer relações entre qualidade do atendimento e sucesso da organização em estudo tendo como foco o Cliente. Para tanto buscamos atingir alguns objetivos específicos, quais sejam: conhecer as normas regulamentadoras que tratam de saúde e segurança no trabalho, com vistas a identificar o campo de atuação da empresa que está sendo objeto do presente estudo; Identificar os fatores que interferem na qualidade do atendimento, seja a clientes pessoas físicas, seja a clientes pessoas jurídicas, levantando pontos fortes e fracos; fazer estudo de forma a propor alternativas de melhorias da qualidade na execução dos serviços prestados pela Eco Clinic, bem como no atendimento presencial.

A escolha do tema justifica-se pelo conhecimento de que a competitividade e o desempenho das organizações são afetados negativamente em termos de qualidade e produtividade em decorrência de diversos fatores, tais como: deficiência na capacitação de recursos humanos, aplicação de modelos gerenciais fora da realidade e que já não são capazes de gerar motivação, ausência de posturas e atitudes que proporcionem melhoria contínua. Assim, torna-se importante discutir os modelos gerenciais, caracterizando aqueles que valorizam a qualidade e o desempenho da empresa de forma a despertar o interesse da sociedade por seus produtos e/ou serviços.

A qualidade é um elemento forte de marketing capaz de promover qualquer tipo de empreendimento. Mais do que qualquer outro motivo esse apelo tem forte respaldo popular. Entretanto a publicidade em termos da qualidade não pode ficar restrita a conversas, é preciso ações concretas e bastante visíveis, pois o sucesso das estratégias de qualidade depende de sua efetiva utilização na prática diária dentro das organizações. Pensar em qualidade é buscar atender às expectativas do cliente para que a empresa possa se manter no mercado. Após essas considerações, vamos ver que a apresentação dos resultados do presente trabalho ficou estruturada em capítulos, sendo o 1 a introdução.

O Capítulo 2 trata da qualidade, iniciando pelo histórico, depois conceitos, objetivo, ferramentas e satisfação do cliente.

No Capítulo 3 é realizado um relato sobre as Leis e Normas que regulamentam a proteção do trabalhador contra riscos de contrair doenças ocupacionais.

O Capítulo 4 trata do tipo de metodologia empregada no desenvolvimento da pesquisa de forma a se colher elementos para tomada de decisões.

O Capítulo 5 Tem a finalidade de mostrar a identidade da Clínica que está sendo objeto da pesquisa: histórico, serviços, estrutura organizacional.

O Capítulo 6 aborda os pontos falhos encontrados na empresa a partir da observação do ambiente natural, de entrevistas e questionários.

O Capítulo 7 mostra resultado de avaliação através de quadros e gráficos e também apresenta propostas que possam contribuir para as correções de algumas falhas.

O Capítulo 8 trata do Processo de Melhoria Contínua – PDCA, com detalhamento através de quadros.

No Capítulo 9 são feitas as considerações finais.

É certo que, para se atingir os objetivos esperados é necessário buscar respostas para os seguintes questionamentos: como é que a Clínica presta seus serviços? Como está a qualidade do atendimento aos clientes que buscam esses serviços? Que soluções de melhorias podem ser encontradas?

2 QUALIDADE

2.1 Histórico

A preocupação com a questão da qualidade não é um fato recente. Os consumidores sempre tiveram o cuidado de inspecionar os bens e/ou serviços que recebiam em uma relação de troca. Essa preocupação era voltada para o produto acabado com o fim de identificar aqueles que estavam defeituosos, não gerando, portanto, qualidade.

Com o aparecimento da produção em massa, passou-se a se fazer o controle estatístico, traduzindo-se na introdução de técnicas de amostragem e de outros procedimentos de base estatística. Em termos organizacionais, surgiu o chamado setor de controle de qualidade. A partir daí, sistemas da qualidade foram pensados, esquematizados, melhorados e implantados desde a década de 30 nos Estados Unidos e, um pouco mais tarde, anos 40, no Japão e em vários países do mundo.

A partir da década de 50, surgiu a preocupação com a gestão da qualidade, que trouxe uma nova filosofia gerencial com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a uma nova realidade. A nova filosofia gerencial ficou conhecida como “gestão de qualidade total”, marcando o deslocamento da análise do produto ou serviço para a concepção de um sistema de qualidade. A qualidade deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas do departamento específico e passou a ser um problema da empresa, abrangendo todos os aspectos de sua operação, inclusive atendimento.

2.2 Conceitos

Cliente é aquela pessoa física ou jurídica que demanda produtos ou serviços de uma determinada empresa ou mesmo de cidadão que os ofereça. O cliente normalmente busca a satisfação de um determinado desejo e espera que aquilo que lhe seja ofertado apresente padrão de qualidade, sejam produtos, serviços ou no próprio relacionamento interpessoal.

Uma organização deve considerar cliente todo aquele que freqüenta, consumindo qualquer de seus serviços, sofrendo qualquer tipo de impacto ou influência ou mantendo qualquer tipo de contato com pessoa ou setor da empresa. (MATOS, 2000, p. 5).

Toda empresa, seja ela industrial, comercial ou prestadora de serviços, deve pensar primordialmente em bem servir os seus clientes. Seus produtos ou serviços devem ter padrão de qualidade, buscando-se as possíveis reduções de custos de forma a que possam ser oferecidos por preços moderados. Cabe aqui algumas citações de Campos (1999, p. 20):

Qualidade é uma questão de vida ou morte. Sua empresa só sobreviverá se for melhor no seu negócio.

Qualidade é mudança cultural. É preciso que as pessoas sintam a ameaça de morte da empresa, ainda que ela possa estar num horizonte de 5 a 10 anos.

Qualidade é mudança cultural. É preciso tempo para conduzir mudanças. Se você não dispõe desse tempo, não inicie essa longa caminhada.

Qualidade é mudança de cultura. É preciso liderança para conduzir mudança.

Você está pensando em qualidade para melhorar seus resultados. Acompanhe esses resultados mensalmente através de gráficos mostrados a todos. É necessário um placar para certificar-se que você está ou não ganhando o jogo

Todos devem estar envolvidos. Para isto é necessário emoção. Reveja sua política de recursos humanos e proponha uma Visão de Futuro compartilhada por todos. Estamos todos no mesmo barco e temos que sobreviver.

O enfoque mais usual para a definição de qualidade envolve a idéia de centrar as atenções em satisfazer o consumidor. Esse direcionamento abrange múltiplos itens: afinal, para o consumidor é importante o preço do produto ou serviço, suas características específicas, o processo de fabricação ou a forma como o serviço é prestado e até mesmo aspectos gerais envolvidos, como a marca.

A multiplicidade de itens como aspecto básico do conceito de qualidade é bem evidente. A meta da gestão de qualidade deve focalizar toda a atividade produtiva ou da prestação de serviços para o atendimento do consumidor, considerando todos os múltiplos aspectos que ele considera relevantes. Também o elemento evolutivo é bem visível, à medida que se investe em um processo de acompanhamento que visa observar como o cliente se comporta e como se alteram as suas necessidades e preferências, de forma a atendê-las cada vez melhor. Nesse sentido, há conceitos de qualidade de fontes variadas, contudo envolvendo sempre a figura do cliente, conforme abaixo enumerados:

Qualidade é a condição necessária de aptidão para o fim a que se destina. Este conceito visa determinar como o produto ou serviço melhor se ajusta à finalidade para a qual foi desenvolvido ou criado. Todas as atividades se direcionam para o atendimento do cliente a quem o produto/serviço se destina.

Qualidade é adequação do uso do ponto de vista do produto/serviço, isso significa toda a diversidade de itens que ele possa dispor para melhor se adequar a sua efetiva utilização.

Qualidade é o grau de ajuste de um produto/serviço à demanda que pretende satisfazer.

Ao mencionar a noção de grau, o conceito busca conferir à Gestão de Qualidade mecanismos objetivos para avaliação da qualidade. Isso permite quantificar a qualidade, o que facilita o seu planejamento e a sua implantação. (PALADINI, 2012, p. 12).

Qualidade é hoje um assunto bastante controverso e se tornou fundamental para as organizações modernas. A concepção de qualidade mudou muito ao longo do tempo, deixando de ser um problema a ser resolvido para passar a ser um elemento de alta importância na competitividade da empresa frente à concorrência. É uma palavra que se tornou de grande uso no dia-a-dia das organizações, sejam elas públicas ou privadas, de difícil conceituação ou de múltiplos conceitos, mas que se tornou muito importante do ponto de vista estratégico. Segundo Garvin (2002) existem cinco abordagens acerca da qualidade:

- a) Transcendental:** busca o padrão mais alto em vez de se contentar com o mal feito, ou seja, vê a qualidade como sinônimo de excelência inata, absoluta;
- b) Produção:** é a eficiência em que se produz exatamente o que foi projetado de forma otimizada e sem perdas;
- c) Usuário:** parte da percepção do cliente, quais as suas preferências e capacidade de satisfazer desejos;
- d) Produto:** a qualidade é baseada em uma série de especificações mensuráveis que garantem e certificam;
- e) Valor:** define qualidade em termos de custo e preço, ou seja, o melhor para certas condições do cliente.

Paladini (2000) define qualidade em dois elementos: espacial e temporal:

- a) **Espacial:** a qualidade envolve muitos aspectos simultaneamente, ou seja, uma multiplicidade de itens;
- b) **Temporal:** a qualidade sofre alterações conceituais ao longo do tempo, isto é, trata-se de um processo evolutivo.

Ora, se qualidade depende de uma infinidade de itens, se seus conceitos variam com o tempo, isso nos leva a uma conclusão de que jamais alguém chegará a conceituá-la de forma exata. Os seres humanos estarão constantemente alterando suas preferências e buscando novas formas de satisfazer os seus desejos. Daí a necessidade de uma evolução contínua por parte das empresas buscando acompanhar as mudanças sócias e não correr o risco de perderem a preferência na comunidade onde esteja inserida.

2.3 Objetivo

O verdadeiro objetivo da qualidade é a preferência do consumidor. É a preferência do consumidor pelos produtos ou serviços oferecidos que garantirá a sobrevivência da empresa que os oferece. Portanto: produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma aceitável, de forma segura e no tempo certo, atendendo às necessidades do cliente. (CAMPOS, 1999).

Portanto, é necessário que se busque a perfeição no produto, ou serviço, sem ocorrência de defeitos ou falhas, que haja boa aceitação em função do baixo custo e ao mesmo tempo proporcione segurança ao cliente. A entrega no prazo combinado, no local certo e na quantidade definida também são fatores importantes que interferem na qualidade.

2.4 Ferramentas

As ferramentas são técnicas que visam favorecer o desenvolvimento da qualidade e possibilitar a obtenção de bons resultados. Kaoru Ishikawa foi um dos autores que teve significativa participação na difusão dessas técnicas.

- 1) **Brainstorming:** representa uma chuva de ideias advindas de um grupo de pessoas de forma espontânea. Aqui interessa o volume de ideias e

não a qualidade, sendo que servirão de subsídio para tomada de decisão na solução de determinados problemas.

- 2) **Diagrama de causa e efeito:** é um gráfico em forma de “espinha de peixe” onde se enumera as causas de um problema, convergindo para um determinado efeito.
- 3) **Fluxograma:** é outro gráfico utilizado como ferramenta de qualidade. Estabelece o fluxo de um determinado processo, através de uma simbologia própria, com indicação de início e fim e também indicando o sentido do fluxo, as operações de execução e as decisões.
- 4) **PDCA:** é uma outra ferramenta. Trata-se de uma sigla em inglês que em português significa Planejar, Agir, Checar e Corrigir. Inicia-se com a elaboração de um plano, depois parte-se para a execução desse plano. Na checagem identifica-se as falhas para em seguida adotar medidas de correção.
- 5) **Histograma:** é um gráfico com eixos vertical e horizontal, onde são inseridos dados quantitativos para serem analisados. Outras ferramentas ainda existem como o Diagrama de Pareto e a folha de Verificação. (GESTÃO..., 2016)

2.5 Satisfação dos clientes

Os funcionários da linha de frente proporcionam o primeiro contato com os clientes. As recepcionistas representam a porta de entrada da empresa, portanto têm um papel fundamental para a primeira impressão a ser transmitida sobre a qualidade do atendimento. É nesse momento que se inicia o trabalho de conquista da fidelidade dos clientes: proporcionando eficácia nas informações, fazendo com que eles sintam satisfação, isto é, tenham o sentimento de que suas expectativas foram satisfeitas e que na sequência tudo vai continuar lhe agradando.

A satisfação é função de desempenho e expectativas percebidas. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. (KOTLER, 2000, p. 58).

Um funcionário é a voz e a imagem da empresa onde trabalha, e suas ações farão com que ela seja valorizada positiva ou negativamente. É necessário justificar a confiança que a empresa deposita em seus funcionários, logo estes devem agir como pessoas de bem, sendo justos e equitativos, prometendo somente aquilo se seja possível cumprir. Além disso, devem levar em conta que o principal para toda a empresa é o cliente, que a sustenta e garante a sobrevivência do negócio, proporcionando renda para seus sócios e para os próprios funcionários.

3 MEDICINA DO TRABALHO

3.1 Normas reguladoras

O conhecimento da relação saúde-trabalho-doença, dos riscos laborais, das doenças ocupacionais, dos acidentes de trabalho e de tantos outros fatores que comprometam a saúde do trabalhador, em meados do Século XX, suscitou na sociedade o interesse por medidas e soluções que minimizassem os riscos de os indivíduos adoecerem e morrerem em decorrência de atividades laborativas. Assim, surgiram ciências além das tradicionais, vinculadas ao tema, como respostas a esses anseios da sociedade. Entre essas ciências estão a Higiene Industrial, a segurança do Trabalho, a Saúde Ocupacional e a Medicina do Trabalho. (CARVALHO, 2014, p.15).

Nota-se que a questão não é tão somente higiene industrial, mas sim higiene no trabalho de uma maneira geral. Nesse aspecto entende-se que o ambiente físico de trabalho deve ser dotado de condições sanitárias, sistema de iluminação e ventilação que permita conforto aos trabalhadores e que haja proteção contra eventuais elementos nocivos à saúde, sejam eles químicos ou físicos. A segurança no trabalho diz respeito aos elementos de proteção individual e coletiva, às medidas de prevenção contra incêndio ou quaisquer outras situações que gerem pânico. No caso da Clínica, médicos e enfermeiras devem utilizar luvas, mascarar como proteção a si e aos próprios pacientes contra doenças transmissíveis pelo ar ou pelas mãos, por ventura contaminadas por microorganismos. Para manter a saúde ocupacional, os trabalhadores devem também ser submetidos a exames médicos desde o momento em que ingressarem na empresa até quando ocorrer sua demissão.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) é um dos instrumentos mais eficazes no que se refere à saúde e medicina do trabalho. Em complemento à CLT existem as Normas Regulamentadoras (NR) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) que vêm sendo continuamente atualizadas pela edição de Portarias. Assim, é importante que profissionais e empresas que trabalham com Segurança e Medicina do Trabalho tenham conhecimento da CLT, em especial o Capítulo V que trata desse assunto.

A CLT organiza e sistematiza a legislação esparsa já existente, tratando não só do direito individual do trabalho, mas também do tutelar, do coletivo, de normas do processo de trabalho e de segurança e medicina do trabalho. A Constituição do Brasil em seu artigo 200, inciso II, determina também a Sistema Único de Saúde (SUS) que exerça controle no que se refere à saúde do trabalhador:

Art. 200 – Ao Sistema Único de Saúde(SUS) compete, além de outras atribuições, nos termos da Lei [...]
II – Executar as ações de vigilância sanitária e epidemiologia, bem como as de saúde do trabalhador [...]. (BRASIL, 1988).

Em complemento à CLT existe a Lei Orgânica de Saúde (LOS – Lei nº 8.080/90). O Artigo 6º determina que a realização das ações de saúde do trabalho sigam princípios gerais do Sistema Único de Saúde (SUS) e recomenda, especificamente, a assistência ao trabalhador vítima de acidente do trabalho ou portador de doença profissional ou do trabalho. (BRASIL, 1990). Recomenda também a realização de estudos, pesquisas, avaliação e controle dos riscos e agravos existentes no processo de trabalho; a informação ao trabalhador, sindicatos e empresas sobre os riscos de acidentes; e resultados de fiscalizações, avaliações ambientais, exames admissionais, periódicos e demissionais, respeitada a ética. (MORAES, 2013, p.83).

O parágrafo anterior trata da proteção e assistência ao trabalhador vítima de acidente no exercício de suas atividades no trabalho ou que tenha sido acometido de doença em decorrência do exercício da profissão. Nesse caso, o empregador é obrigado a custear as despesas de tratamento médico do trabalhador, inclusive com medicamentos. Caso este se torne inapto para trabalhar, terá direito a Aposentadoria por invalidez ou, se a incapacidade for apenas temporária receberá auxílio doença. Danos estéticos causados ao empregado também pode lhe dar direito a receber indenização. Portanto, ao mesmo tempo em que a Lei obriga as empresas a tomarem medidas de prevenção contra acidentes e doenças do trabalho, as obriga também a dar proteção ao trabalhador acidentado ou doente. Além disso, o próprio Estado, através do INSS, também lhe prestará benefícios.

Diversas outras normas demonstram a preocupação do legislador em proporcionar mais segurança ao trabalhador e lhe garantir melhor qualidade na sua vida laboral. A Lei 6.514, de 02 de dezembro de 1977, confirma esse fato em seu

Artigo 162. Mais à frente, o artigo 168, dessa mesma Lei, estabelece a realização de exames médicos para apuração da capacidade ou aptidão física e mental do empregado para a função que deve exercer:

Art. 162 – As empresas, de acordo com normas expedidas pelo ministério do trabalho, estarão obrigadas a manter serviços especializados em segurança e medicina do trabalho.

Atr. 168 – Será obrigatório exame médico, por conta do empregador, nas condições estabelecidas neste Artigo e nas instruções complementares e serem expedidas pelo Ministério do Trabalho

I – na admissão

II – na demissão

III – periodicamente. (BRASIL, 1977).

A Norma Regulamentadora 7 (NR 07) estabelece a obrigatoriedade da elaboração e implementação, por parte de todas as empresas e instituições que admitam trabalhadores como empregados, do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO, com o objetivo de promoção e preservação da saúde do conjunto dos seus trabalhadores. Por força da citada norma, os candidatos a vaga de trabalho, de acordo com a função a ser exercida na empresa, ou os trabalhadores já contratados devem ser submetidos a exames médicos periódicos, de mudança de função, de retorno ao trabalho ou demissionais. Durante a realização destes, os examinados poderão ser submetidos a algumas avaliações e provas funcionais específicas com a finalidade de identificar o perfil de cada um, adequando-os à função que pretendem exercer, exercem ou deixarão de exercer, e, também, detectar possíveis agravos à saúde. Pode ser considerada ainda medida para a adequação das condições de trabalho às características físicas do trabalhador. Obviamente, em todas essas avaliações, estão envolvidos os profissionais da equipe médica e de enfermagem ocupacional. A realização dessas provas funcionais apoiará o profissional na consulta médica e/ou de enfermagem, que conduzirá uma avaliação de saúde mais adequada do cliente e de sua adaptação ao trabalho.

Caberá ao médico do trabalho, coordenador do PCMSO, estabelecer para cada cargo ou função as avaliações e provas específicas e a periodicidade com que devem ser feitas. Entre os exames mais utilizados nas provas funcionais estão o controle dos sinais vitais, as medidas antropométricas, a avaliação da força muscular (dinamometria e resistência estática dos membros superiores), a avaliação pulmonar, a avaliação audiológica, a avaliação visual, além dos freqüentes exames

laboratoriais (CARVALHO, 2014, p.57).

No presente item tratamos de algumas normas pertinentes às relações de trabalho no que se refere à segurança e saúde do trabalhador, visando o entendimento do contexto em que a empresa Eco Clinic (objeto do nosso estudo de caso) está inserida. A referência a tais normas são de grande importância nesse início de estudo, pois representam a razão da existência da empresa especializada em Segurança e Medicina do Trabalho. A partir desse conhecimento inicial, passaremos a tratar dos aspectos de qualidade dos serviços e do atendimento e suas implicações no sucesso da organização.

4 METODOLOGIA

A metodologia é um estudo do processo de pesquisa, utilizado para a elaboração de um determinado assunto; é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, sendo que no nosso caso procuramos uma visão de uma realidade já existente, porém vislumbrando identificar problemas para proposição de soluções.

Metodologia representa os princípios filosóficos ou lógicos suficientemente específicos a ponto de poderem estar particularmente relacionados a uma ciência, distinguida de outros afazeres humanos [...] os métodos incluem procedimentos como os da formação de conceitos e de hipóteses, os de observação e da medida, da realização de experimentos, construção de modelos e de teorias, da elaboração de explicações e da predição. (KAPLAN, 1969, p. 16).

Para o desenvolvimento deste estudo, fez-se um levantamento teórico a partir de diversas obras de autores como Paladini(2000, 2012) e Carvalho(2005) - Gestão de Qualidade, Moraes(2013) - Legislação de Segurança e saúde no Trabalho, Campos(1999) - Controle de Qualidade Total, dentre outros; além de pesquisados em sites da internet. Também avaliação de documentos, observação presencial e questionários submetidos aos clientes.

Utilizando a classificação de Vergara (2014) o tipo desta pesquisa pode ser classificado em: Quanto a seus fins, trata-se de uma pesquisa aplicada, na medida em que busca identificar problemas e desenvolver ações para solução dos mesmos. Tem o fim de melhorar a qualidade do atendimento a partir da investigação de situações que estejam interferindo negativamente. Quanto aos meios pode ser classificada como pesquisa de campo já que parte de observações “in loco” e análise de resultados obtidos a partir de questionários aplicados aos usuários.

De acordo com Gil (2002), o estudo de campo procura o aprofundamento das questões propostas, logo o seu planejamento apresenta um certo grau de flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo da pesquisa. O estudo de campo tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação, isto porque, estuda-se um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação entre seus componentes.

O universo da pesquisa de campo foi representado por uma amostra de pacientes dos sexos masculino e feminino, encaminhados pelas empresas contratantes para fins da realização de exames ocupacionais na EcoClinic e também pacientes do grupo da sociedade em geral que compareceram em busca de consulta médica. Foi um total de 71 pessoas submetidas a questionários sobre satisfação no atendimento, sendo que 36 foram mulheres e 35 homens. O resultado do estudo dessa amostra combinado com frequentes observações, serviu de base para a avaliação de qualidade dos serviços prestados e para a geração de gráficos sobre resultados.

Pode-se dizer também que se trata de uma pesquisa qualitativa porque leva em conta o ambiente natural e tem na figura do pesquisador, no caso a autora deste trabalho, uma das fontes principais de obtenção de informações. Isto se deve ao fato de ter existido o contato do pesquisador com o ambiente, contato este caracterizado pela utilização de pesquisa de campo através da observação. Há também a concorrência da metodologia quantitativa já que se lançou mão de informações expressas em quantidade para avaliar o nível de satisfação das pessoas pesquisadas de forma a se obter uma amostragem tendente a refletir o comportamento do todo.

É sabido ainda, que toda e qualquer classificação se faz mediante alguns critérios. Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. Assim, é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, explicativas e descritivas (GIL 2002, p.41):

A pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intenções. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilita a considerações dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Quase sempre, a pesquisa exploratória envolve levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulam a compreensão (GIL, 2002).

A pesquisa explicativa tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas.

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e observação sistemática.

A partir dessa discussão que envolve a classificação dos tipos de pesquisa é que se pode entender a metodologia empregada no desenvolvimento desse estudo de caso, sendo que para resumir podemos concluir que o método preponderante empregado por nós foi de uma pesquisa qualitativa e, ao mesmo tempo, quantitativa.

5 CONHECENDO A ECO CLINIC

5.1 Histórico

A Eco Clinic Serviços Médicos Ltda é uma empresa de pequeno porte, criada recentemente, no ano de 2012, por iniciativa do médico Fernando França. Trata-se de uma clínica que atua no segmento de Medicina Ocupacional, prestando serviços a diversas empresas da cidade de São Luís, no sentido de garantir a saúde física e mental dos trabalhadores.

A Eco Clinic é uma empresa que ao longo desses anos vem sofrendo um constante processo de expansão, seja criando novas unidades, seja implementando novas especialidades médicas para melhor atender sua clientela. Conforme já citamos, em 2012 foi inaugurada a primeira unidade no bairro da Cohama, em 2014 a unidade no bairro do Vinhais e em 2015 e a terceira, sendo considerada a maior de todas, no bairro do São Cristóvão. Paralelo à Clínica, também há um Plano de Saúde que oferece atendimento em diversos hospitais e clínicas de São Luís, proporcionando melhores condições de atendimento médico e hospitalar aos conveniados, que na sua maioria são funcionários das empresas parceiras e pacientes em geral. Promove também ações dentro das empresas parceiras juntamente com o SESMT e CIPAS através de treinamentos e campanhas de prevenção. No presente estudo trataremos da unidade da Cohama (figura 1).

Figura 1 –Fachada Eco Clini



Fonte: Disponível em: <www.ecoclinma.com.br>.

5.2 Serviços

A gestão do SESMT e consultórios “in Company” oferecem implementação e gestão de Serviços de Segurança e Medicina do Trabalho dentro das empresas, com locação de consultórios e profissionais necessários como: médicos, enfermeiros e técnicos de segurança. Já o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO, exige a geração de documento que contenha o número e a natureza dos exames clínicos e complementares feitos, a estatística de exames considerados anormais, como também o planejamento dos exames para o ano seguinte.

O Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA, visa a prevenção da saúde e da integridade física do trabalhador através da antecipação, reconhecimento, avaliação e conseqüente controle de ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho. Os programas citados representam fatores de interligação entra a Clínica de Medicina do Trabalho com as empresas parceiras e seus colaboradores.

A Eco Clinic, através de seus profissionais especializados, expede laudos médicos e realiza perícia médica, analisando cada caso de maneira diferenciada. Os pareceres médicos são documentos formais emitidos com base em exames e

elementos fornecidos pelo cliente, que potencializam o grau de eficácia e confiabilidade da opinião. Tais elementos servem de fonte para a análise objetiva por parte da equipe médica que fará a emissão de um relatório detalhado, fundamentado e devidamente assinado. O parecer médico ajuda na tomada de decisão em relação à saúde individual e serve também como apoio às divergências de opinião e até mesmo como prova em demandas judiciais.

Um importante trabalho também executado na Clínica é o controle de faltas ao trabalho por atestados médicos. São feitos exames minuciosos com o fim de identificar casos mais graves. As faltas ocasionam custos diretos e indiretos, pois essa ocorrência em índices elevados reduz a eficiência no trabalho e transtornos administrativos.

Os serviços da Clínica de medicina do trabalho são demandados em diversos momentos da relação trabalhista. Quando o trabalhador é contratado, ele é direcionado para a realização dos exames admissionais; durante o contrato de trabalho, em um período de tempo definido pelo médico do PCMSO, o trabalhador é obrigado a realizar os exames periódicos. Se por algum motivo o trabalhador ficar ausente do trabalho por mais de trinta dias, ele deverá realizar os exames de retorno ao trabalho; se mudar de função realizará exames de mudança de função e se demitido exames demissionários. Essa gama de exames é uma espécie de carro-chefe para a existência da Clínica de Medicina do Trabalho.

Exames complementares como os de laboratório e de diagnóstico por imagens também podem ser realizados no sentido de garantir o bem estar do trabalhador e saúde no trabalho. Outros serviços são prestados na própria Clínica ou via Plano de Saúde nas seguintes especialidades:

- a) Clínica geral;
- b) Ginecologia;
- c) Obstetrícia;
- d) Dermatologia;
- e) Ortopedia;
- f) Cardiologia;
- g) Urologia;
- h) Cirurgia geral;
- i) Gastroenterologia;

- j) Proctologia;
- k) Oftalmologia;
- l) Fonoaudiologia;
- m) Fisioterapia;
- n) Psicologia;
- o) Nutrição.

Na unidade do São Cristóvão também está disponível atendimento médico de emergência, funcionando das 7:00 horas da manhã até as 19:00 horas. Ali é realizado pronto atendimento nas especialidades de clínica médica e ortopedia. Dependendo da gravidade do estado de saúde da pessoa atendida, a Eco Clínic dispõe de ambulância devidamente equipada para promover a remoção para um hospital maior.

5.3 Estrutura organizacional

Nota-se no momento, que a Eco Clinic ainda não dispõe de uma estrutura organizacional bem definida, não foi traçado ainda um organograma criando uma hierarquia em seu funcionamento, contudo existem setores com atribuições definidas pela Gerência Geral, porém sem um documento formal. Para melhor compreensão foi construído um organograma conforme dados extraídos na empresa. A atual estrutura está assim constituída:

Atendimento ao Cliente (recepção): aqui estamos tratando do atendimento naquele momento em que o cliente chega à clínica e é recepcionado pelas atendentes. Estas devem possuir certo conhecimento sobre todas as atividades desenvolvidas pela empresa, de forma que possam esclarecer dúvidas e prestar as devidas informações ao cliente. Se o contato inicial com o cliente não representar um atendimento de qualidade, todas as outras ações subsequentes poderão ser comprometidas. Na operacionalização do atendimento, as atendentes realizam o cadastro dos clientes através de um sistema informatizado denominado SOC (Software Integrado de Gestão Integrada), onde são inseridos os dados: nome, CPF, RG, endereço, dados médicos etc. Em seguida elas confeccionam o ASO (Atestado de Saúde Ocupacional).

No atendimento também é realizado o controle de cada pessoa que realiza exames, identificando o tipo (se admissional, demissional, periódico, retorno ao trabalho ou mudança de função), apresentando a quantidade e tipos de exames. No passo seguinte é elaborada uma planilha padrão com as informações sobre o atendimento para controle interno e envio à empresa conveniada à Clínica. Esse trabalho é acompanhado por uma coordenadora que complementa com atividade de “retaguarda” e finaliza.

Compete à coordenação de atendimento (2 funcionários):

1. Manter local de trabalho organizado.
2. Dividir as tarefas diárias entre as atendedoras/recepcionistas.
3. Organizar chamadas para atendimento.
4. Verificar quais exames o paciente tem para fazer, acompanhando a realização para evitar pendências.
5. Acompanhar a produção do médico, controlar guias de entrada e gerar relatório de atendimento diário.

Compete às recepcionistas (10 funcionárias):

1. Fazer o primeiro contato com o cliente/paciente.
2. Cadastrar o cliente/paciente e informar todos os exames que serão realizados.
3. Encaminhar a ficha para o médico e finalizar o resultado do exame, verificando assinaturas e possíveis erros de cadastro para evitar retornos desnecessários.
4. Organizar os Atestados de Saúde de Medicina Ocupacional – ASO, mensalmente, por empresa contratante e digitalizar os mesmos para arquivamento.

Setor Financeiro: é responsável pelas compras diversas: material de consumo, de expediente, material médico-hospitalar, utensílios etc, exercendo o controle de gastos. Cuida também do pagamento de despesas como água, luz, telefone, combustível, dentre outros.

Compete ao responsável pelo setor financeiro (1 funcionário):

1. Controlar a entrada e saída dos caixas.
2. Cuidar das contas a pagar e a receber.
3. Fazer controle de estoques.
4. Realizar cotação de pedidos de material.

Setor de Faturamento: a clínica realiza os exames médicos nos trabalhadores das empresas por força da legislação do trabalho e de Normas Regulamentadoras. Compete ao setor de faturamento, mediante exame das fichas de atendimento, preparar mensalmente as faturas a serem enviadas para as empresas contratantes a fim de realizarem o pagamento dos serviços prestados através de boleto gerado pela Gerência de Eco Clinic. O setor de faturamento acumula também a função de coordenação administrativa.

Compete ao setor de faturamento (3 funcionários):

1. Preparar as faturas a serem enviadas para as empresas contratantes.
2. Cuidar de aspectos disciplinares dos funcionários.
3. Cuidar da organização em geral.
4. Realizar reuniões motivacionais e informativas.
5. Controlar o caixa em conjunto com o financeiro.

Setor de Recursos Humanos: cuida dos assuntos relacionados a pessoal; controle de frequência, folha de pagamento, documentação de pessoal, contratações, demissões.

Compete ao setor de recursos humanos (1 funcionário):

1. Recrutar e selecionar novos funcionários.
2. Tratar dos casos de demissão.
3. Cuidar da folha de pagamento dos funcionários.
4. Manter entendimentos com a contabilidade (terceirizada).
5. Manter controle de frequência dos funcionários.

Setor de Segurança no Trabalho: responsável pelo acompanhamento das empresas contratantes, no sentido de confirmar se elas estão cumprindo com as normas de segurança e saúde no trabalho, nos termos do PCMSO.

Compete ao setor de segurança no trabalho (1 funcionário):

1. Preparar programas tais como PCMSO e PPRA quando solicitado pelas empresas contratantes.
2. Cuidar da segurança no ambiente de trabalho da Eco Clinic.

Setor Comercial: responsável por promover o nome da Clínica de forma a conquistar mercado, ganhando a confiança da comunidade em geral e principalmente das empresas que procuram serviços especializados em medicina do trabalho. Cuida dos contratos.

Compete ao setor comercial (1 funcionário):

1. Captar novos clientes para a Eco Clinic.
2. Fazer acompanhamento pós venda dos serviços de forma a manter a satisfação do cliente.
3. Organizar eventos internos e externos.

Setor de Saúde: representado pelos médicos, enfermeiros e técnicos de equipamentos de uso em medicina. Representam uma segunda fase do atendimento.

Compete ao setor de saúde – enfermagem (6 funcionários):

1. Realizar triagem do paciente antes da consulta com o médico.
2. Cuidar da realização de exames complementares do paciente mediante requisição do médico.
3. Acompanhar prontuário e aplicar medicamentos no paciente, em caso de emergência, mediante orientação do médico.

Compete ao setor médico – fonoaudiologia (2 funcionários):

1. Realizar exames de audiometria de acordo com a função de cada paciente.

Compete ao setor médico-clínica médica (10 médicos):

1. Proceder exames clínicos nos pacientes.

Serviços gerais: limpeza e conservação

1. Cuida da higienização do prédio.

Vigilância (terceirizado):

1. Cuida da segurança das pessoas e do patrimônio

Gerência: representada pelo seu sócio proprietário que exerce o controle geral da Eco Clinic. Controle esse, implementado através de reuniões setoriais e gerais, normalmente com periodicidade mensal. Nessas reuniões são apresentados gráficos e planilhas com o objetivo de avaliar os resultados financeiros, sendo discutidos também assuntos gerais como os relacionados a pessoal, material e outros. Coordena todos os processos, de todos os gêneros e grau nas três unidades.

Nota-se uma estrutura relativamente pequena, compatível com uma Empresa de Pequeno Porte, mas que vem atendendo às condições essenciais para o funcionamento da clínica de forma satisfatória. Contudo, identifica-se algumas necessidades de melhorias visando aperfeiçoar o fluxo de trabalho. O próximo item, que trata da análise crítica, trata desse assunto.

6 ANÁLISE CRÍTICA

Até aqui tratamos das questões legais que envolvem a atividade voltada para a saúde no trabalho e procuramos conhecer o funcionamento da empresa em estudo. Pela nossa convivência no cotidiano da Clínica objeto deste estudo de caso, observamos que, apesar de possuir diversos setores com atividades específicas, conforme demonstrado anteriormente, a Eco Clinic não dispõe de um Organograma formalmente definido. Sua criação se torna necessária já que é de fundamental importância definir setores, suas atribuições e a hierarquia entre eles.

O Organograma é uma representação gráfica que tem por função definir a setorização das organizações, estabelecendo um vínculo entre os setores. O organograma permite uma visão imediata do funcionamento da empresa, mostrando suas relações internas, sendo que, quando bem estruturado, permite a todos os participantes da empresa conhecer as suas responsabilidades, suas funções e suas relações de comunicação no desempenho de seus trabalhos. Considerando que as empresas modernas buscam um processo de melhoria contínua, é fácil compreender que o organograma é um instrumento mutável para atender a novas realidades que surgirem ao longo do tempo. Sendo assim, fica claro que o organograma é um instrumento essencial na gestão do negócio e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, estabelecendo fluxos mais eficientes que terão como consequência mais satisfação dos clientes.

Um segundo comentário que queremos registrar, diz respeito aos setores financeiro e de faturamento. Está havendo uma superposição de atividades, isto é, a mesma atividade sendo realizado por setores diferentes, no caso o controle de caixa que deve ficar apenas com o setor financeiro. Também, a manutenção e controle de estoque, ao nosso ver, deveria ficar a cargo de um almoxarifado, inexistente na empresa em estudo, e não do setor financeiro.

Outro fato a considerar é que existem reuniões regulares para tratar de resultados, de problemas administrativos e de pessoal que sem dúvida são necessárias para avaliar o andamento dos trabalhos e estabelecer regras de correção de falhas ocorridas. Contudo, observa-se a ausência de um planejamento estratégico, voltado para o futuro, para resultados de longo prazo. A Gestão Estratégico é de significado muito importante para a saúde da empresa e garantia de sua permanência por longo prazo no mercado, vencendo sempre as “ameaças” da

concorrência.

As empresas têm se mobilizado e investido na qualificação de seus funcionários para não correrem o risco de perder espaço no competitivo mercado. Assim, no contexto empresarial, torna-se imprescindível a qualificação da recepcionista, pois esta representa a porta de apresentação de qualquer organização. O papel da recepcionista dentro da organização é de desenvolver um trabalho eficaz que contribua para o fluxo produtivo dos clientes internos e externos, sendo que, para isto, é necessário que haja um perfeito entendimento entre ambos e que a recepcionista seja bastante proativa. Ter clareza de suas atividades, deveres, direitos, rotinas, responsabilidades, limites de autonomia e expectativas de sua liderança são atributos que devem sempre acompanhar a recepcionista. Pensando nesse aspecto, a Eco Clinic já realizou seu primeiro treinamento na área comportamental envolvendo todos os seus servidores. Portanto, deve existir um programa de treinamentos de forma a manter o corpo de funcionários atualizados com as inovações que forem surgindo, ficando o Setor de Recursos Humanos responsável por essa política.

7 PROPOSTAS DE MELHORIAS

7.1 Organograma

No item anterior, comentamos sobre a necessidade do estabelecimento de um organograma com vistas a definir setores, especificando suas respectivas atribuições e estabelecendo a hierarquia entre eles. Aqui, pretendemos propor algumas alterações no sistema existente atualmente de forma a contribuir para um fluxo de trabalho mais eficiente, reduzindo-se os riscos de falhas, proporcionando melhores resultados nos serviços prestados aos clientes.

Na nossa proposta de organograma, criamos a figura do Diretor Executivo, figura esta não existente na atual estrutura de funcionamento, embora exista uma pessoa, no caso a esposa do sócio-proprietário que exerce informalmente essa função. O papel do Diretor-Executivo é controlar e coordenar as ações de execução dos serviços por parte de todos os setores da Clínica. Deverá também assessorar o Diretor Geral no gerenciamento do negócio.

Vinculados ao Setor de logística, criamos dois sub-setores: o Almojarifado para controlar os estoques de materiais de expediente, de limpeza e material médico; o de Manutenção para cuidar do prédio: limpeza, recuperação de aparelhos de ar condicionado, pintura, recuperação de telhado e serviços assemelhados. Todos os setores ficarão sobre o comando de um Coordenador, exceto o Setor Comercial e a Equipe de segurança no trabalho que ficarão vinculados diretamente ao Diretor Executivo.

A estrutura organizacional que estamos propondo no presente momento não tem a objetivo de promover profundas modificações, mas tão somente de oficializar a já existente, tornando-a mais compreensível perante o corpo de funcionários. É importante que todos tenham conhecimento da existência de cada setor e de suas atribuições (que deverão ser elencadas de forma clara e precisa) de modo que as ações possam ser desenvolvidas de forma integrada visando o sucesso no alcance dos objetivos desejados.

Em resumo, a estrutura fica composta pelo Diretor Geral (responsável pela gerência da empresa); Diretor Executivo (para supervisionar as atividades operacionais) e os setores com seus sub-setores:

Setor de logística: composto de 4(quatro) sub-setores

- a) Financeiro: cuida das entradas e saídas de caixa;
- b) Faturamento: prepara as faturas para cobrança;
- c) Almoxarifado: cuida do estoque de material de expediente, de limpeza e material médico-hospitalar;
- d) Manutenção: cuida da limpeza, manutenção do prédio e de equipamentos.

Setor de saúde: composto por 4(quatro) sub-setores:

- a) Fonoaudiologia: realiza exames de audiometria;
- b) Clínica médica: realiza consultas médicas;
- c) Exames: realiza exames laboratoriais, de imagens e outros.
- d) Enfermagem: auxilia o atendimento médico;

Setor de atendimento: composto por 2(dois) sub-setores:

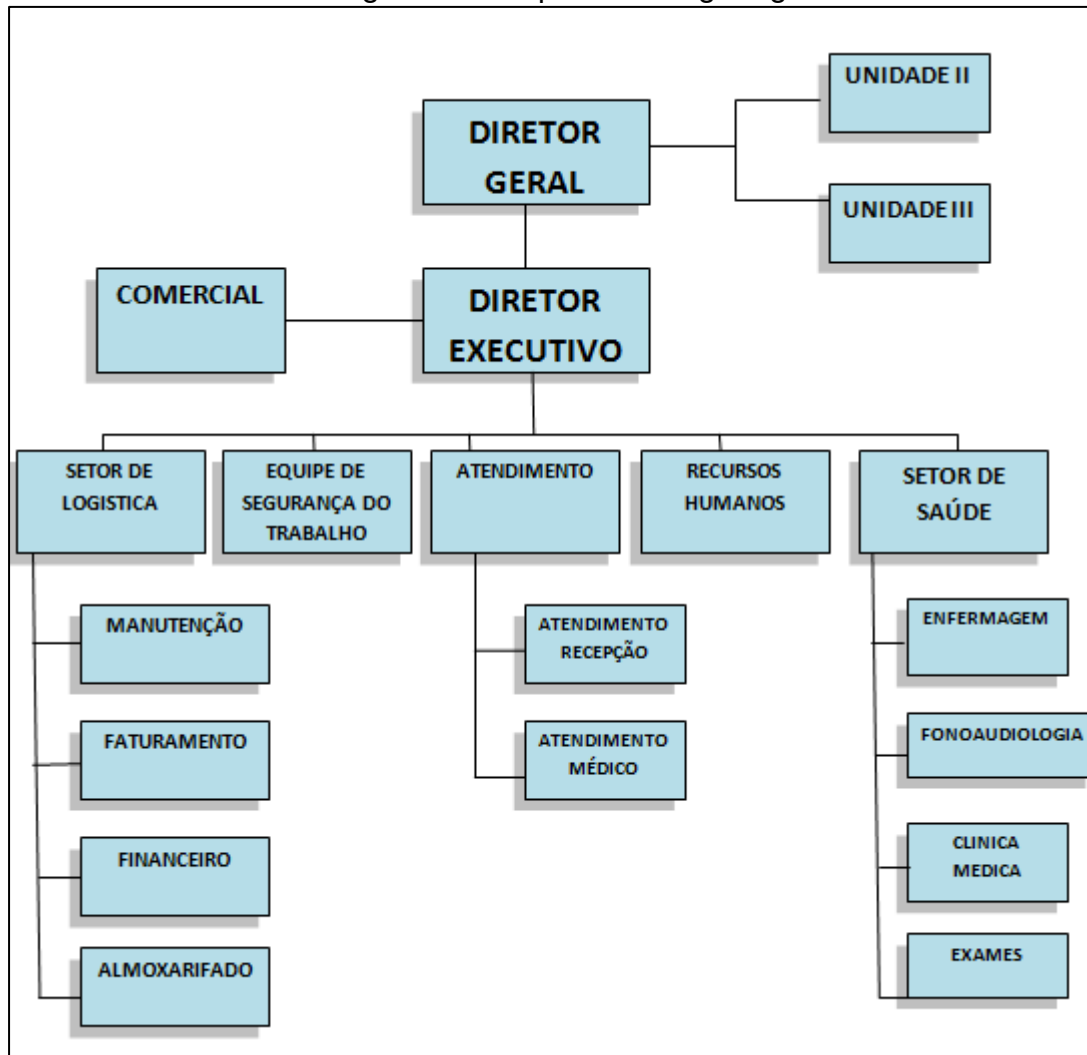
- a) Atendimento recepção: inicia e finaliza o atendimento na recepção;
- b) Atendimento médico: dá suporte à realização das consultas conforme necessidades do médico e pacientes.

Setor de recursos humanos: cuida do recebimento e seleção de pessoal, controle de frequência, treinamentos, demissões, atualizações funcionais.

Equipe de segurança no trabalho: responsável pelo PCMSO.

O Organograma foi criado levando em consideração que se trata de uma empresa de pequeno porte, que conta com um quadro de pessoal ainda pequeno. À medida que for acontecendo um aumento dos negócios e que a empresa for se expandindo, deverá haver alteração no fluxo e surgimento de novos itens. A figura 2 apresenta o organograma.

Figura 2 – Proposta de organograma



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

7.2 Sobre a criação do sub-setor de almoxarifado

Em princípio vamos considerar que **estoque** representa a posse de produtos acabados ou não ou quaisquer outros elementos no interesse de uma determinada atividade econômica. Trata-se de um termo utilizado com bastante frequência em logística e contabilidade. No nosso caso, o **Almoxarifado** representa um lugar onde serão mantidos **estoques** de mercadorias, armazenadas de forma adequada, sendo uma área específica para medicamentos e material médico-hospitalar e outra para produtos utilizados no consumo administrativo e de limpeza e conservação do prédio.

Toda organização, seja ela pública ou privada, em geral necessita de um almoxarifado para manter o suprimento de todos os artigos utilizados na

operacionalização do seu negócio. Assim, torna-se importante apresentarmos algumas justificativas para a implantação do almoxarifado da Eco Clinic:

- 1) Manutenção de Estoques de forma Contínua:** Por se tratar de uma empresa de prestação de serviços médicos, a falta de determinados materiais (luvas, álcool, roupas apropriadas para exames etc.) ou medicamentos pode causar danos à saúde dos pacientes, prejudicando a qualidade dos serviços e a imagem da instituição.
- 2) Redução de Custos:** A gestão de almoxarifado evita compras em quantidade superior à necessária, reduzindo custos e eliminando desperdícios por vencimento de prazos de validade dos produtos. Previne também compras inferiores às quantidades necessárias, evitando transtornos operacionais e compras emergenciais. O almoxarifado permite compras em maiores quantidades, aumentando a possibilidade de obter descontos.
- 3) Permite Controle Gerencial:** Com a implantação do almoxarifado será possível a emissão de relatórios gerenciais com previsão de consumo por tipo de material e por atividades para um determinado período. Poderão ser feitas análises comparativas com vistas a identificar desperdícios e tomada de decisão para redução de custos sem prejuízo da qualidade.

7.3 Planejamento estratégico em busca da qualidade

Conforme já comentamos, é necessário que a empresa dê maior atenção ao Planejamento de forma a estabelecer ações de melhoria contínua que garanta sua larga aceitação no mercado mediante a conquista da confiança dos clientes. Através do Planejamento Estratégico, a empresa traça os objetivos que pretende alcançar e desenvolve programas de ações a serem executadas em busca de atingir os resultados esperados. Para tanto, é necessário fazer um estudo dos ambientes internos e externos de forma a identificar os pontos positivos a serem explorados e os pontos negativos a serem atacados.

O Planejamento Estratégico exige conhecimento do ambiente externo e interno; de modo a se ter uma avaliação dos comportamentos da clientela alvo. A

busca da qualidade passa pelo Planejamento Estratégico e este deve obedecer algumas etapas importantes:

Definição de valores da empresa, como a visão e a missão;
Análise do ambiente externo, as oportunidades e ameaças para a empresa;
Análise do ambiente interno, mais concretamente as forças e fraquezas da empresa;
Análise do contexto atual da empresa através da análise SWOT – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)
Definição de objetivos e metas, ou seja, o que a empresa pretende alcançar. Onde e quando pretende chegar. É importante saber identificar o público alvo de cada ação e cada objetivo
Formulação e Implementação da estratégia, onde se escolhe o plano para alcançar as metas e objetivos definidos previamente. Na formulação das estratégias é importante verificar os recursos disponíveis para implementá-la e quais recursos se aplicam mais adequadamente à estratégia escolhida;
Obtenção de feedback e controle, onde os responsáveis verificam os resultados do planejamento estratégico. (SIGNIFICADOS, 2016, não paginado).

No quadro abaixo apresentamos nossa proposição de um mapeamento que permite uma visão estratégica inicial para a instituição objeto deste estudo de caso. As ações devem acontecer de forma ascendente, de maneira que a implementação de uma ação está vinculada à realização de outra anterior ou simultânea mas que exerce influência naquela. O quadro foi criado levando em conta um pouco da teoria do Balanced Scorecard (Indicadores Balanceados de Desempenho) criado por professores da Harvard Business School. Trata-se de uma ferramenta hoje bastante utilizada em planejamento estratégico e visa criar indicadores que possibilitem avaliar desempenho.

Quadro 1 – Mapa estratégico

MISSÃO	-Oferecer serviços de excelência em Medicina Ocupacional visando a qualidade de vida do trabalhador, aumento de produtividade para a empresa respeitando a ética e o profissionalismo em todos os seus processos
VISÃO	-Ser um centro de Excelência e a maior referência em Medicina Ocupacional do Nordeste até 2025. Levar qualidade, eficiência e otimização de processos, assegurando o consequente aumento de produtividade para clientes e seus colaboradores
RESULTADOS	-Obter lucratividade do negócio -Obter satisfação e fidelidade dos clientes -Conquistar novos clientes
PROCESSOS	-Garantir informações de qualidade no atendimento (recepção) -Cumprir prazos na execução dos serviços -Primar pela precisão e qualidade dos exames clínicos, laboratoriais, de imagem e outros
SUPORTE	-Política de recursos humanos -Recursos tecnológicos -Melhoria de processos --Recursos logísticos

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A seguir alguns comentários sobre os itens do quadro:

1) Suporte:

- a) **Recursos logísticos:** Dotar a empresa de aparelhamento físico e material;
- b) **Melhoria de processos:** Tornar os processos mais simples e ao mesmo tempo mais eficientes;
- c) **Recursos tecnológicos:** dotar a empresa dos mais modernos recursos tecnológicos aplicados à medicina;
- d) **Recursos humanos:** Promovem a formação e/ou aperfeiçoamento de competências através de cursos e seminários;

2) Processos:

São as ações que serão desenvolvidas no decorrer da prestação dos serviços de forma a se obter um resultado final de qualidade.

3) Resultados:

São os objetivos que a empresa deseja atingir.

4) Visão:

Representa o que a empresa deseja ser, onde ela que chegar. É a perspectiva de futuro.

5) Missão:

É o papel da empresa perante a sociedade em que ela está inserida. É o que a empresa deseja oferecer a essa sociedade.

7.4 Procedimentos de avaliação

A empresa deve se submeter a constante processo de avaliação com vistas a detectar pontos fortes e fracos para que possa planejar ações que possibilitem a correção de falhas e promover a continuidade de melhorias dos processos. Pensando nesse aspecto, criamos o questionário (APÊNDICE A), direcionado para o público externo (clientes). A avaliação prevê os seguintes resultados: EXCELENTE, MUITO BOM, BOM, REGULAR e RUIM.

- a) EXCELENTE (EX): nota 9 a 10;
- b) MUITO BOM (MB): nota 8 a 8,9;
- c) BOM (B): nota 7 a 7,9;
- d) REGULAR (R): nota 6 a 6,9;
- e) RUIM (RU): nota abaixo de 5,9.

No quadro a seguir apresentamos as questões e os resultados obtidos a partir das respostas dadas por **71 entrevistados** do público externo (clientes). Na pesquisa de opinião estão inseridos funcionários encaminhados por suas respectivas empresas e pessoas da sociedade em geral que procuram a clínica para consultas médicas.

Quadro 2 – Pesquisa com clientes

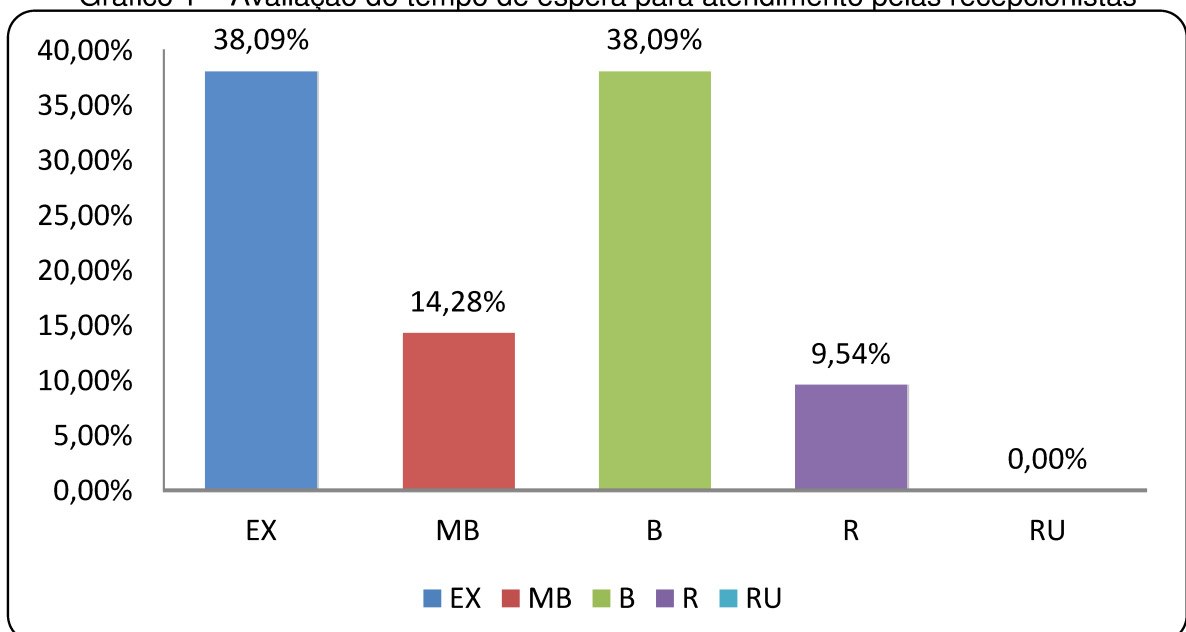
ÍTEM	EX	MB	B	R	RU
1 Tempo de espera por atendimento pelas recepcionistas	38,09%	14,28%	38,09%	9,54%	0,00%
2 Tempo de atendimento	38,09%	23,80%	33,35%	0,00%	4,76%
3 Desempenho da recepcionista	38,09%	19,04%	23,80%	9,77%	9,52%
4 Nível de satisfação com as informações recebidas da recepcionista	38,09%	33,33%	28,58%	0,00	0,00%
5 Atendimento do médico	47,64%	23,80%	23,80%	0,00%	4,76%
6 Atendimento nas salas de realização de exames	57,15%	9,52%	33,33%	0,00%	0,00%
7 Instalações físicas da Clínica	71,45%	9,52%	9,52%	9,52%	0,00%
8 Tempo de espera por atendimento do Pelo médico	57,15%	23,80%	14,28%	4,77%	0,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

7.5 Representação gráfica da avaliação

No Gráfico 1, que representa o tempo de espera para atendimento pelas recepcionistas, observamos que quase 50% das respostas ficaram entre bom e regular. Embora o percentual de notas EXCELENTE tenha sido significativo, observa-se a necessidade de ações de melhorias para avaliações mais favoráveis.

Gráfico 1 – Avaliação do tempo de espera para atendimento pelas recepcionistas

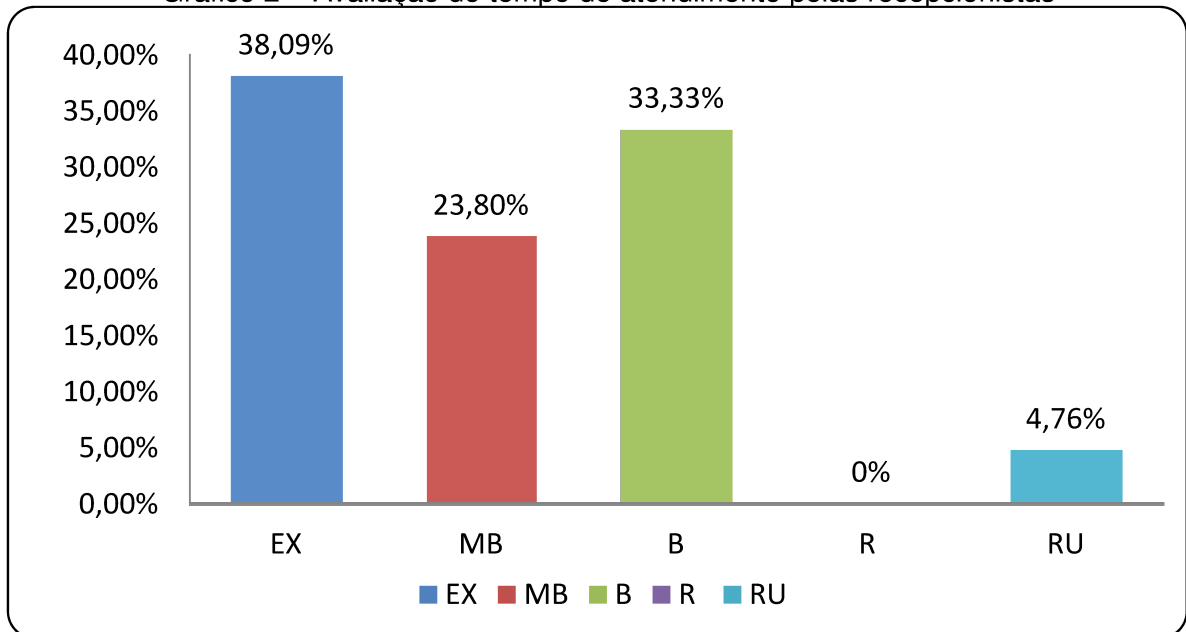


Fonte: Alimentado pela autora com recurso de planilha excel (2016).

Com relação ao Gráfico 2, avaliação do tempo de atendimento pelas recepcionistas, o resultado mostra que houve cliente insatisfeito (avaliação RUIM). Nesse item é preciso identificar os fatores que podem estar causando insatisfações

e também fazer reduzir a avaliação BOM e aumentar EXCELENTE e MUITO BOM. É verdade que eliminar totalmente a ocorrência de avaliações desfavoráveis é praticamente impossível, até porque os desejos das pessoas podem mudar ao longo do tempo, ou seja, o que satisfaz hoje pode não satisfazer amanhã. Daí a necessidade de programas de melhoria contínua sempre procurando satisfazer os desejos dos clientes em cada momento.

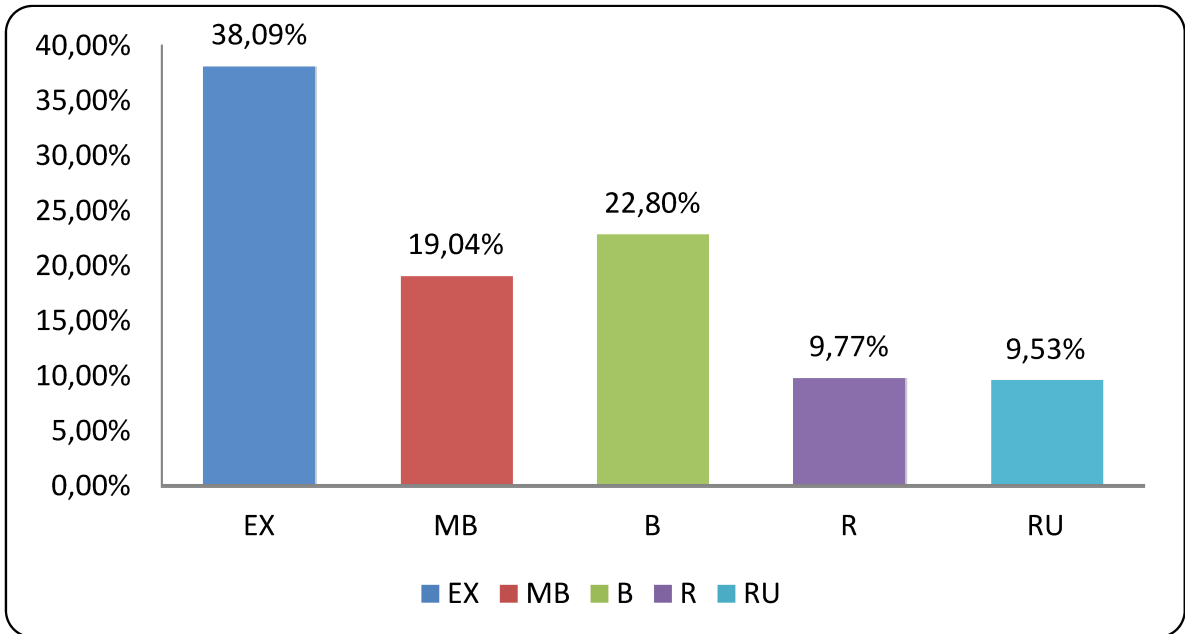
Gráfico 2 – Avaliação do tempo de atendimento pelas recepcionistas



Fonte: Alimentado pela autora com recurso de planilha excel (2016).

O Gráfico 2 aponta para um certo grau de lentidão das recepcionistas ou excesso de burocracia (grande volume de informações a serem inseridas em formulários) e o Gráfico 3 (avaliação do desempenho das recepcionistas) não apresenta excelente resultado. Ou falta aperfeiçoamento técnico das recepcionistas ou há excesso de burocracia.

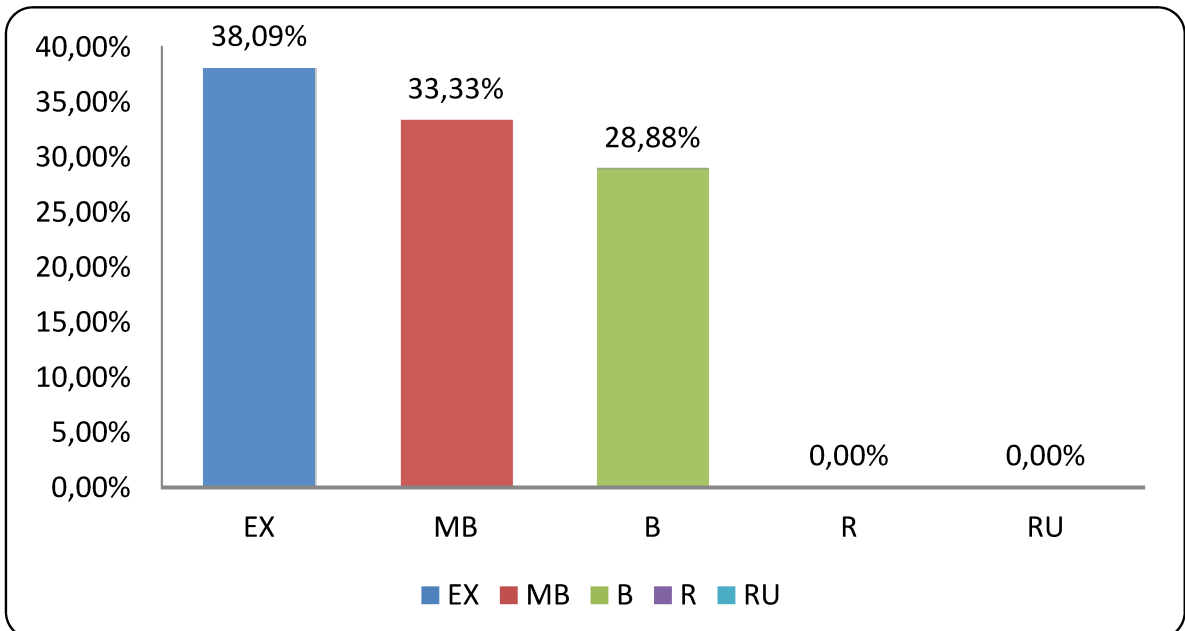
Gráfico 3 – Avaliação do desempenho das recepcionistas



Fonte Alimentado pela autora com recurso de planilha excel (2016).

O Gráfico 4 aponta para um maior grau de satisfação no que refere às informações prestadas pelas recepcionistas.

Gráfico 4 – Avaliação das informações prestadas pelas recepcionistas

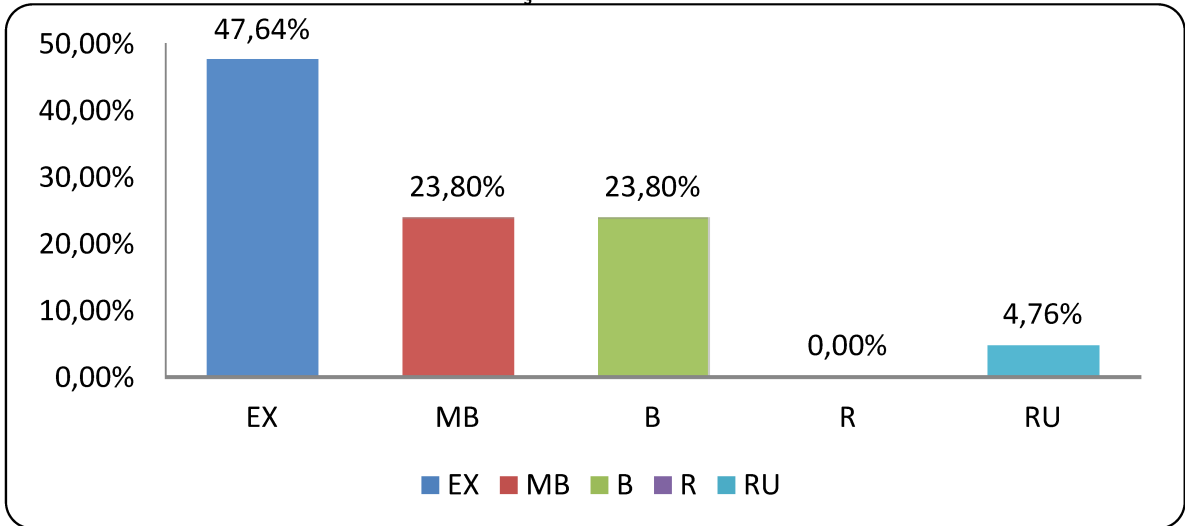


Fonte Alimentado pela autora com recurso de planilha excel (2016).

O gráfico 5 demonstra um bom índice de aprovação no caso do atendimento médico, porém ainda há algum tipo de insatisfação (a relação

interpessoal médico x paciente deve ser melhorada já que a parte técnica é satisfatória).

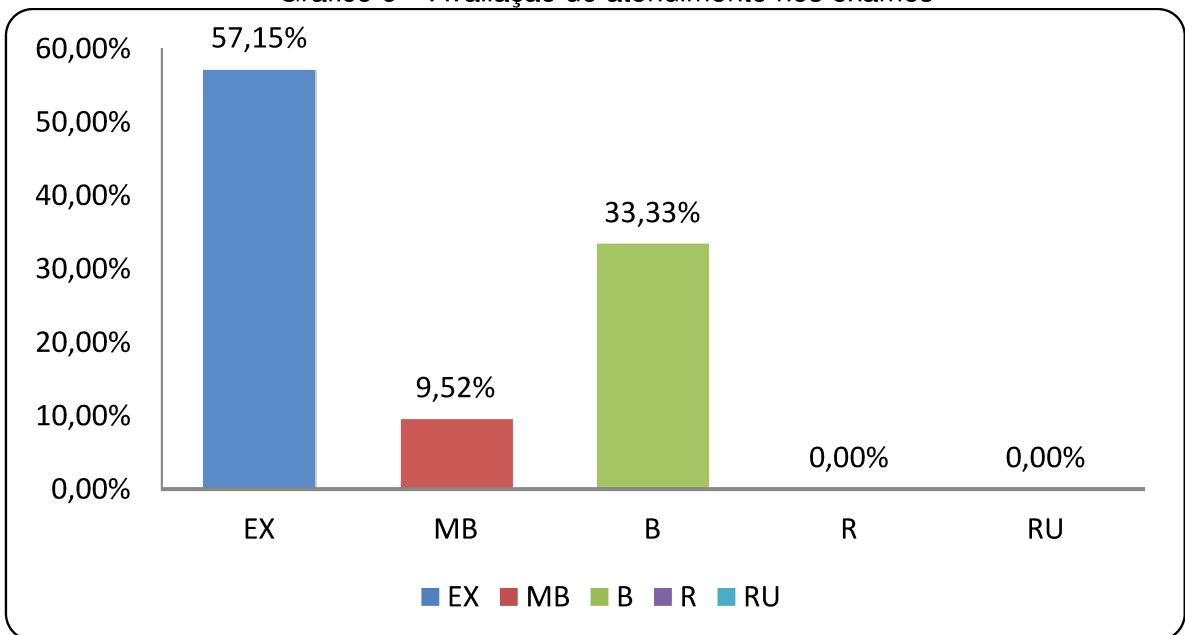
Gráfico 5 – Avaliação do atendimento do médico



Fonte: Alimentado pela autora com recurso de planilha excel (2016).

O Gráfico 6 mostra que o atendimento para realização de exames recebeu avaliação com um bom nível de nota EXCELENTE. Precisa de ajustes menores que os demais setores.

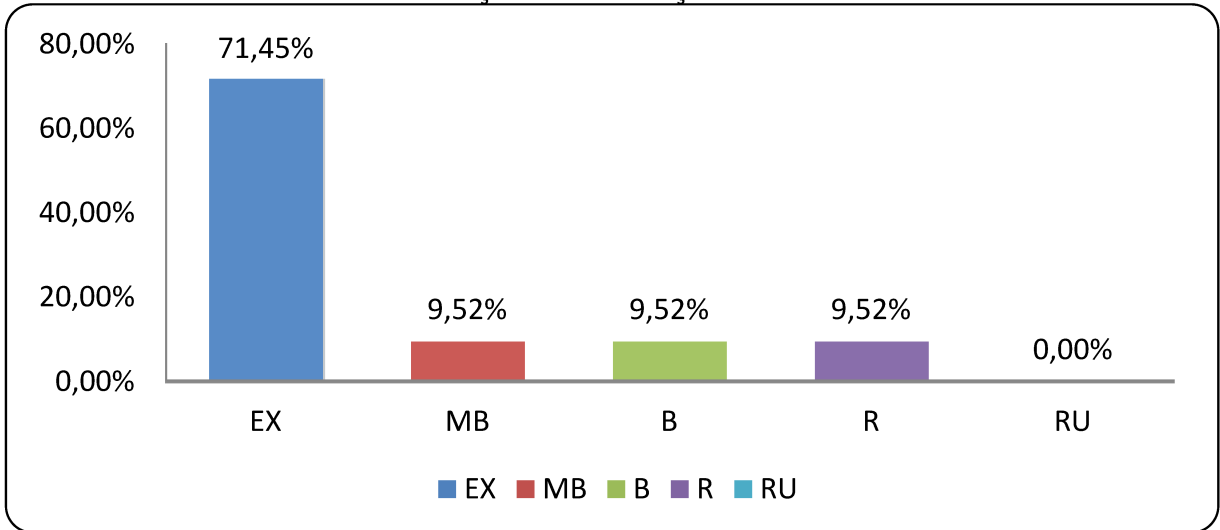
Gráfico 6 – Avaliação do atendimento nos exames



Fonte Alimentado pela autora com recurso de planilha excel (2016).

O Gráfico 7 demonstra que os clientes estão aprovando as condições das instalações físicas da clínica.

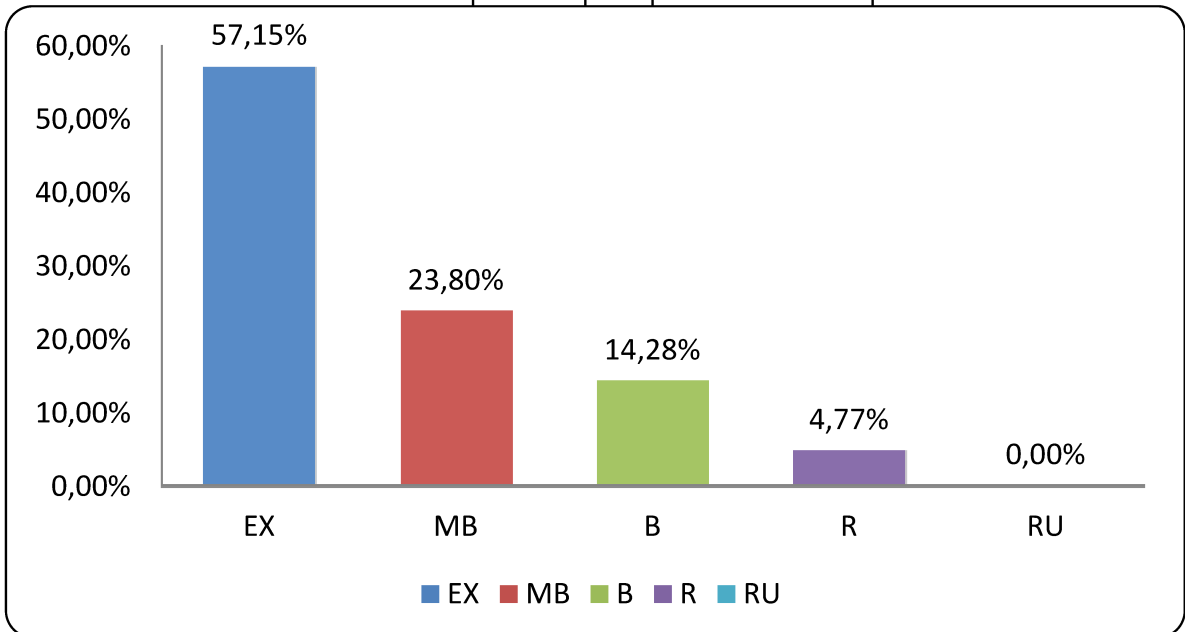
Gráfico 7 – Avaliação das instalações físicas da Clínica



Fonte: Alimentado pela autora com recurso de planilha excel (2016)

O Gráfico 8 mostra que o tempo de espera para atendimento pelos médicos está dentro de limites aceitáveis.

Gráfico 8 – Tempo de espera por atendimento pelo médico



Fonte: Alimentado pela autora com recurso de planilha excel (2016).

8 PROGRAMA DE MELHORIA CONTÍNUA

Até o presente momento, tratamos de analisar as questões operacionais envolvendo a Eco Clinic, procurando fazer uma análise crítica e buscando tratamento para questões que merecem ações que proporcionem melhorias na qualidade da prestação dos serviços. Para melhor compreensão das nossas proposições, iremos lançar mão do Ciclo PDCA para buscarmos nosso principal objetivo, ou seja, implantar na empresa um programa de melhoria contínua. O PDCA foi idealizado pelo americano Walter Andrew Shewhart Deming, sendo que esse termo é assim definido: Plan (Planejar), Do (Fazer), Check (Checar) e Act (Agir). É essa filosofia que estamos propondo para o nosso estudo de caso. Assim, vamos tratar das situações que já citamos como merecedoras de atenção especial por parte das pessoas encarregadas do gerenciamento organizacional:

8.1 Ausência de organograma

Sentimos a falta de uma estrutura organizacional bem definida, daí a necessidade da criação de um organograma, pois até o momento inexistente. A proposta de organograma já foi apresentada anteriormente. No quadro abaixo mostramos o planejamento de sua implantação.

Quadro 3 –Ciclo PDCA

META: CRIAÇÃO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	
P(Planejar)	-Problema: pouca visibilidade da estrutura organizacional, causada pela ausência do organograma -Plano: criação da proposta de organograma conforme já mostrado no item 7.1.
D(Fazer)	-Apresentar a proposta em reunião geral para aprovação ou receber sugestões de alteração. Fazer constar em Ata a aprovação -Após aprovado fazer reuniões de forma que as funções dos setores fiquem bem definidas e do conhecimento de todos
C(Checar)	-Depois de implantada a nova estrutura, verificar possíveis falhas
A(agir)	-Caso ocorram desvios, reunir o pessoal para esclarecer e corrigir rumos

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

8.2 Ausência de almoxarifado

Quadro 4 – Controle de Estoque

META: IMPLANTAÇÃO DO ALMOXARIFADO	
P(Planejar)	-Problema: Falhas no suprimento de material administrativo e médico-hospitalar. -Plano: criar um almoxarifado
D(Fazer)	-Conseguir espaço físico, mobiliárias apropriadas e pessoa treinada para ser responsável pelo setor.
C(Checar)	-Avaliar se o suprimento está suficiente. Nem faltando, nem muito excesso
A(agir)	-Acompanhar o funcionamento, inclusive quanto ao relacionamento com o setor financeiro (compras)

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

8.3 Reestruturação da logística

Quadro 5 – Novo Setor na Estrutura Organizacional

META: CRIAÇÃO DO SETOR DE LOGÍSTICA	
P(Planejar)	-Problema: A logística é feita de maneira dispersa, prejudicando o controle de gastos e de estoques e demais atividades de apoio -Plano: criação do setor de logística com equipes: financeiro, faturamento, almoxarifado e manutenção
D(Fazer)	-Criação da figura do coordenador de logísticas e readequação do pessoal
C(Checar)	-Avaliar as ocorrências mensalmente através relatórios e reuniões. Identificar possíveis falhas e os motivos que as tenham causado (ex. funcionário com perfil inadequado)
A(agir)	-Adotar medidas de correção (no caso do exemplo promover treinamento ou fazer realocação de pessoal segundo suas aptidões)

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

8.4 Política de pessoal

Ao analisarmos os gráficos de avaliação do atendimento por parte dos clientes, percebemos que o setor de saúde teve um índice de avaliação positivo superior ao pessoal administrativo. De qualquer forma, percebe-se que os clientes não estão totalmente satisfeitos, estão sempre querendo algo mais. Daí a necessidade de um programa de ação para melhoria em todas as áreas de atuação da empresa. Para tanto é preciso que haja uma política de pessoal que torne os funcionários incentivados e habilitados a prestarem serviços de qualidade. Dessa forma, é cabível uma ação voltada para a preparação de pessoal. A questão salarial

também é fator importante, mas não comentamos aqui por se tratar de um problema conjuntural que atinge o país como um todo.

No caso específico das recepcionistas é importante incentivar o marketing pessoal, ou seja, valorizar sua própria imagem, inclusive na maneira de se vestir; o uso de etiqueta social através de comportamento educado e cortês; a ética profissional como fator de integração entre o funcionário e os objetivos da empresa; a comunicação para que as mensagens possam ser transmitidas e recebidas de forma a exprimir com precisão os desejos e partilhar conhecimentos. O papel do profissional de atendimento é de compreender e atender as necessidades dos clientes, fazer com que ele se sinta bem recebido, ajudá-lo a se sentir importante e proporcioná-lo um ambiente agradável.

Quadro 6 –Desenvolvimento de Recursos Humanos

META: PROMOVER O APERFIÇOAMENTO DE FUNCIONÁRIOS	
P(Planejar)	-Problema: Funcionários parcialmente desestimulados a atender bem -Plano: Criação de programas anuais de treinamento e promoção de eventos em datas comemorativas
D(Fazer)	-Promover cursos, seminários, palestras sobre gestão de qualidade, relações interpessoais, marketing pessoal. -Promover eventos de lazer em datas festivas(Natal, São João etc.)
C(Checar)	-Avaliar mudanças de comportamentos para sentir os efeitos das ações
A(agir)	-Formar um banco de dados de instrutores -Reservar recursos financeiros para os eventos -Garantir recursos logísticos

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por se tratar de uma empresa que trabalha na área de saúde ocupacional, pode-se considerar que a Eco Clinic exerce também uma função social dentro da comunidade de São Luís, já que promove o bem estar do trabalho, contribuindo para um ambiente organizacional seguro, protegido contra os riscos de acidentes e contaminações capazes de provocar doenças nos trabalhadores. Em regra, toda atividade empresarial precisa garantir continuidade em seu processo de produção, gerando produtos ou serviços de qualidade. Assim sendo, torna-se necessário levar em consideração duas importantes prerrogativas: que o trabalhador esteja em perfeito estado de saúde e que haja um dimensionamento da mão-de-obra na empresa, compatível com a produção que se pretende alcançar.

Neste estudo foram apresentados os principais dispositivos legais que regem as relações de trabalho, com atenção especial para as normas que tratam de procedimentos que visam a proteção do trabalhador contra os riscos de contrair doenças em decorrência de sua atividade laboral. O fundamento teórico visou o entendimento do contexto em que a empresa em estudo está inserida, isto é, uma atuação direcionada para prevenção, evitando a ocorrência de doenças respiratórias, prejuízos aos órgãos dos sentidos, sistema digestório, lesões por esforços repetitivos e tantos outros males que podem ser adquiridos no trabalho caso não haja medidas preventivas.

Em seguida passou-se a tratar do tema em si, ou seja, gerenciamento voltado para qualidade dos serviços, qualidade do atendimento, sendo este tema de bastante interesse de todos os gerentes das organizações de modo geral, tendo como foco a satisfação dos desejos, das expectativas dos clientes. O estudo partiu da observação presencial de todo o fluxo de operações que ocorrem dentro da Clínica de forma a se ter informações para tomada de decisões. Questionários foram submetidos a clientes, durante o mês de maio de 2016, com o fim de colher opiniões que permitissem avaliar o pensamento deles em relação ao atendimento e ao resultado final dos serviços por eles demandados.

A partir desse conjunto de procedimentos, foi possível identificar a existência de falhas na estrutura organizacional, inclusive, estrutura esta ainda não definida formalmente. A partir do conhecimento da realidade atual da Eco Clinic, foi possível estabelecermos o projeto de algumas ações com o objetivo de proporcionar

melhorias no atendimento dos serviços oferecidos. A criação de uma estrutura organizacional oficialmente definida e o mapeamento estratégico demonstrando os caminhos para que a empresa possa chegar a alcançar a sua missão, representam uma das iniciativas adotadas. Foi colocada também a questão de desenvolvimento de recursos humanos que juntado às demais propostas, representam um importante passo no processo de desenvolvimento e melhoria contínua em busca da eficácia que garantirá a manutenção dos clientes já existentes e conquistas de novos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NR 7 -Norma Regulamentadora 7:** Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr7.htm>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. Lei 6.514, de 02 de dezembro de 1977. Altera o Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho, relativo a segurança e medicina do trabalho e dá outras providências. Brasília, DF, 1977. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6514.htm>. Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Brasília, DF, 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8080.htm>. Acesso em: 10 abr. 2016.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle de qualidade total.** Belo Horizonte: EDG - Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CARVALHO, Geraldo Mota. **Enfermagem do trabalho.** Rio de Janeiro: Ed. Guanabara Koogan, 2014.

CARVALHO, Marly Monteiro de. **Gestão de qualidade:** teoria e casos. São Paulo: Elsevier; Campus, 2005.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade:** a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

GESTÃO DE QUALIDADE. Disponível em: <<http://www.okconcursos.com.br/apostilas/apostila-gratis/111-administracao-geral/1151-gestao-de-qualidade#.V4OVBtIrdW>>. Acesso em: 10 mai. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, A. A. **Conduta na pesquisa.** São Paulo: EDUSP, 1969.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 10.ed. São Paulo: Pearson Education, 2000.

MATOS, Ciomara Lobo. **Avaliação e análise do desempenho dos processos de serviços numa agência bancária:** sob a ótica de seus clientes e funcionários da linha de frente. Florianópolis 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

MORAES, Giovanni. Legislação de Segurança e Saúde do Trabalho. **Normas Regulamentadoras de Ministério do Trabalho e Emprego**. Rio de Janeiro: Gerencial Verde Editora e Livraria Virtual, 2013.

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

_____. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, Júlio César. **Qualidade no atendimento ao cliente**. [S.l.]: Edição, 2011.

SIGNIFICADOS. **Significado de planejamento estratégico**. 2016. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/planejamento-estrategico/>>. Acesso em: 25 maio 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DE QUALIDADE

EMPRESA: ECO CLINIC SERVIÇOS MÉDICOS LTDA

OBJETIVO: AVALIAR O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTE/PACIENTES E COLABORADORES EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA EMPRESA E CONDIÇÕES DO AMBIENTE DE TRABALHO.

AVALIAÇÃO:

NOTAS				
9 a 10	8 a 8,9	7 a 7,9	6 a 6,9	0 a 5,9
EXCELENTE	MUITO BOM	BOM	REGULAR	RUIM

QUESTIONÁRIO 1

Destinado aos clientes /pacientes. Atribua sua nota de zero a dez para os itens abaixo

ÍTEM	NOTA
1 Tempo de espera por atendimento das recepcionistas	
2 Tempo de atendimento	
3 Desempenho da atendente	
4 Nível de satisfação com as informações recebidas da atendente	
5 Atendimento do médico	
6 Atendimento nas salas de realização de exames	
7 Instalações físicas da Clínica	
8 Tempo de espera por atendimento do médico	