

# **A IMPORTÂNCIA DE UMA GESTÃO DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS MÉDICOS**

Mariele Lima Manffioleti<sup>1</sup>

José Correia Gonçalves<sup>2</sup>

## **RESUMO**

A gestão da qualidade é de extrema importância para as empresas, inclusive para a empresa em questão, onde um bom atendimento pode-se gerar lucros através de técnicas e melhorias. Este trabalho foi realizado por meio de um estudo de caso em uma empresa de serviços, onde se observou o quanto à melhoria na qualidade do atendimento poderia ser importante para a organização, a qual se encontrava sem uma estrutura bem elaborada. O objetivo é mostrar os possíveis meios de melhorias com base em fundamentações de alguns autores e sugestões para conhecimento dos gestores. Com a utilização dos métodos apresentados na pesquisa, poderiam surgir possibilidades de melhorias no problema encontrado na empresa estudada. Os principais resultados foram clientes totalmente satisfeitos, um bom desempenho dos colaboradores nas rotinas profissionais, bem como uma boa relação de trabalho com seus superiores. As metodologias utilizadas neste trabalho foram pesquisa de campo, conversas informais com os funcionários, pesquisa bibliográfica na biblioteca da universidade e conhecimentos adquiridos através de observação *in loco*.

Palavras-chave: Atendimento. Qualidade. Resultados.

## **THE IMPORTANCE OF QUALITY MANAGEMENT IN SERVICE IN A MEDICAL SERVICES COMPANY**

### **ABSTRACT**

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

<sup>2</sup> Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

Quality management is extremely important for companies, including the company in question, where good service can generate profits through techniques and improvements. This work was carried out through a case study in a service company, where it was observed how much the improvement in the quality of the service could be important for the same, which was without a well elaborated structure. The objective is to show the possible means of improvement based on the foundations of some authors and suggestions for the knowledge of managers. With the use of the methods presented in the research, possibilities for improvements in the problem found in the studied company could arise. The main results were fully satisfied customers, good performance of employees in professional routines, as well as a good working relationship with their superiors. The methodologies used in this work were field research in the company where the internship took place, informal conversations with employees, bibliographic research in the university library and knowledge acquired through on-site observation.

Key words: Attendance. Quality. Results

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente estudo refere-se à importância de uma boa gestão da qualidade no atendimento em uma empresa de serviços. Como se sabe, o cliente é a pessoa mais importante da empresa, é ele a razão que leva um empresário ao sucesso ou não. O excesso de ofertas e preços faz com que fique cada vez mais difícil manter a fidelidade do cliente. Satisfazê-lo é um dever de todos os membros da empresa, pois um cliente satisfeito irá recomendar os serviços a outras pessoas. Portanto, como estratégia principal, o mais importante é surpreender o consumidor, fazer além das suas expectativas.

A pesquisa tem como finalidade evidenciar os problemas que a organização possui em relação a este setor, bem como descrever as possíveis soluções para resolvê-los, para que a empresa tenha maior eficiência e eficácia em seus serviços, evitando transtornos futuros e retrabalho.

O estudo na clínica em análise surgiu pela necessidade desta empresa de gerir este setor com o máximo de atenção e cuidado, tendo conhecimento da quantidade de pacientes ativos e de quantos ainda podem ser conquistados, aprimorando os métodos de trabalho para satisfazê-los e mantê-los ativos.

O objetivo geral deste estudo é expor a importância da qualidade no atendimento, pois nenhuma empresa consegue atuar sem uma boa qualidade na prestação dos serviços oferecidos.

Os objetivos específicos referem-se à medidas a serem tomadas para melhor utilizar o tempo de atendimento e realização dos procedimentos.

A metodologia utilizada para elaboração do presente estudo foi pesquisa bibliográfica realizada em diversos livros sobre Administração, Qualidade e Serviços, bem como observações *in loco* e entrevistas informais.

O estudo realizado na clínica é muito importante para ter-se uma gestão de qualidade, além do conhecimento adquirido para poder implantar medidas que poderão proporcionar melhoras positivas no setor, potencializando os serviços, economizando tempo e diminuindo custos.

O presente artigo abordará, inicialmente, o referencial teórico, onde serão mencionados os autores que se referem ao tema indagado. Em seguida, será inserido o capítulo relacionado ao tema, ou problema, onde será exposto um breve histórico da organização onde foi realizado o estudo e seus principais problemas analisados. Adiante, o capítulo referente à análise teórica e comparativa do tema ou problema, em que serão abordadas as dificuldades encontradas, bem como as possíveis recomendações de melhoria delas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A gestão da qualidade no atendimento é de fundamental importância em qualquer processo de gestão empresarial, principalmente na oferta de serviços. Assim, Zanon (2001, p. 03) define que:

Qualidade significa propriedade, atributo ou condições das coisas ou das pessoas, capaz de distingui-las uma das outras e de lhe determinar a natureza. Além de um conceito, qualidade é também uma ideologia, isto é, um sistema e ideias dogmaticamente organizado com instrumento de luta político-social, que reivindica produção de bens e serviços voltados exclusivamente para o atendimento das necessidades do ser humano, em sua luta pela sobrevivência na Terra.

Com uma gestão da qualidade, a empresa pode perceber um grande avanço nos seus serviços prestados, sendo assim, é interessante e importante conquistar a confiança de cada cliente. Segundo Schonberger (1992, p. 7): “[...] todas as empresas e cada unidade de trabalho dentro de uma empresa precisam servir ao cliente com qualidade cada vez melhor, custo menor, serviços mais rápidos e mais flexibilidade.”

A empresa como um todo pode buscar maneiras de focar na necessidade e desejo dos clientes para atendê-los de forma eficaz. De acordo com Pearson (2011, p. 7):

[...] A gerência de qualidade é um meio sistemático de garantir que as atividades organizacionais aconteçam segundo o planejado. É uma disciplina da gerência que diz

respeito à prevenção de problemas, criando as atitudes e controles que possibilitam a prevenção.

No que se refere à gestão da qualidade no atendimento, o intuito da empresa é de poder oferecer sempre o melhor serviço aos seus clientes, dessa forma ela precisará aprimorar a qualidade e assim mantê-la. Para isso, é essencial saber o conceito de serviços. De acordo com Seleme (2016, p. 32): “Ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.”

Sendo assim, sempre que necessário a empresa e principalmente os gestores precisam estar abertos a mudanças, melhorias, treinamentos, estando à frente no seu ramo de atuação. Paladini (2006, p. 193) descreve que:

A Gestão da Qualidade é notadamente direcionada para ações em busca de maior contato com o cliente, definição de seus interesses, preferências, exigências, necessidades, conveniências, enfim, tudo o que ele possa considerar, relevante, no processo de prestação de serviço. Em um primeiro momento, portanto, a Gestão da Qualidade prioriza a eficácia; a seguir, a eficiência e a produtividade.

Logo, é necessário ter-se uma ferramenta para melhor gestão estratégica de qualidade, como a técnica de Benchmarking. Pereira (2017, p. 76) afirma que: “É um processo sistemático de avaliação de organizações, produtos e serviços, desenvolvido por meio de contínua pesquisa de informações do mercado, com o objetivo de identificar as melhores práticas ou os melhores níveis de performance e superá-los.”

Esta técnica é afirmada por Carpinetti (2017, p. 321) como sendo:

Método para comparar desempenho de algum processo, prática de gestão ou produto da organização com o de um processo, prática ou produto similar, que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, na própria ou em outra organização, entender as razões do desempenho superior, adaptar à realidade da organização e implementar melhorias significativas.

Fidelizar o cliente é indispensável para a empresa em estudo, e ter esta estratégia de serviços definida é o primeiro passo para que isso aconteça. Fitzsimmons; Fitzsimmons (2014, p. 38) enfatizam que:

Ganhar clientes no mercado significa competir em várias dimensões. Os clientes baseiam suas decisões de compra em muitas variáveis, incluindo preço, conveniência, reputação e segurança. A importância de uma variável específica para o sucesso de uma empresa depende da competitividade do mercado e das preferências de cada cliente.

Superar as expectativas dos clientes faz com que eles permaneçam fiéis à empresa, determinar padrões de qualidade é uma forma de otimizar o trabalho, isso porque, segundo Ritossa (2012, p. 132):

A qualidade oferecida no serviço pode ser padronizada por meio da promoção de cursos de treinamento para gerentes e equipe de atendimento, pelo estabelecimento de metas realistas e claramente elaboradas, pela realização de um programa de recompensas pelo cumprimento de tais metas, pela uniformização da execução de

tarefas repetitivas, pela determinação de quais tarefas são prioritárias (aquelas que causam maior impacto na percepção da qualidade pelo cliente) e, principalmente, pela adoção de novas maneiras de fazer negócios, uma vez que as expectativas dos clientes são dinâmicas.

Se preocupar com a satisfação dos clientes precisa fazer parte da rotina da empresa, se manter atento às suas exigências e necessidades. De acordo com Lucinda (2010, p. 18):

O cliente não quer apenas um “bom produto”. Ele quer uma boa experiência. Uma boa experiência significa um atendimento de excelência. Significa transformar os momentos que o cliente passa na loja em momentos inesquecíveis. Significa encantar o cliente para que ele volte a nossa organização e faça uma propaganda positiva dela para outras pessoas. Quando encantamos o cliente, o transformamos em parceiro, num vendedor de nossos produtos aos seus amigos e parentes. Não atender às expectativas do cliente significa perdê-lo e perder outros tantos que ele poderia trazer.

Quando a necessidade ou os desejos do cliente são realizados, significa que ele teve um atendimento de qualidade, prestado por um funcionário bem treinado e motivado. Para Chiavenato (2014, p. 159): [...] “Os gestores devem criar oportunidades, remover obstáculos, libertar o potencial dos colaboradores, os motivar e ser como um guia mentor.”

Dentro deste contexto, fica evidente a importância desta gestão da qualidade no atendimento aos serviços oferecidos, e para o bom desempenho de uma empresa como um todo, deve-se seguir como base as teorias mencionadas, tendo como consequência uma boa administração, clientes satisfeitos, equipe engajada com uma boa produtividade e bom relacionamento.

### **3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA**

A empresa em análise iniciou suas atividades na cidade de Lages/SC, em abril de 2003. Atualmente, tem seu espaço próprio localizado, no centro de Lages. Possui um representante técnico que trabalha juntamente aos demais médicos-sócios. É uma clínica de Cardiologia que realiza consultas com médicos Cardiologistas, Nutricionistas e Psicólogos, além de realizar diversos exames.

Em média, são realizados mais de 2.000 (dois mil) exames por mês, tendo um amplo e moderno espaço para receber seus pacientes. São atendidos pacientes de Lages e região, prestando serviços tanto para quem possui os convênios SUS, Consórcio Intermunicipal de Saúde, particular, pacientes internados no HNSP (Hospital Nossa Senhora dos Prazeres), entre outros convênios, além de exames periódicos para diversas empresas da cidade de Lages.

A clínica busca se diferenciar dos concorrentes através da busca pela excelência no atendimento e nos serviços prestados para garantir a satisfação dos seus clientes. Um dos diferenciais são os dois estacionamentos próprios para seus clientes, próximos e de fácil acesso.

A localização da clínica também é um ponto positivo, é próxima do principal hospital da cidade e de vários laboratórios de análises clínicas.

No setor administrativo, possuem duas responsáveis para realizar compras, controle e fluxo de caixa, pagamento de contas, cobranças, controle de estoque, recrutamento e seleção, entre outras atividades; já o setor contábil, é todo terceirizado. No momento em que foi realizada a pesquisa, a empresa dispunha de dez funcionárias, entre secretárias, enfermeiras e serviços gerais.

Para oferecer serviços de excelente qualidade, a clínica conta com fornecedores de renome, dentre eles: Balke, para produtos hospitalares como luvas, eletrodos, álcool 70%, algodão, gases e gel; Ultracárdio e Maxmed, para compra e assistência de programas, aparelhos e equipamentos de exames médicos; e para produtos de escritório ou demais itens, a compra é feita pela Universal Informática. Em Lages, a empresa possui parceria e apoio para manutenção de computadores, internet e e afins através da empresa Microlages.

Lages está se tornando referência em serviços de Cardiologia, é um dos setores que mais cresce no mundo, e a clínica tem como principal concorrente, a clínica Dr. Cardio, também especializada em Cardiologia, além do Instituto do Coração, Neurocor, Cardiolages, Cardiovida, entre outras.

A partir das observações realizadas *in loco*, verificaram-se determinados aspectos negativos relacionados à empresa, principalmente na gestão de qualidade no atendimento, as quais devem ser aperfeiçoadas. Para melhor explicação e entendimento, retratam-se as possíveis causas dos problemas encontrados na empresa:

- **Motivação:** no momento, não se tem metas e funções pré-estabelecidas, qualificações, e não são trabalhados a motivação e o reconhecimento das secretárias e/ou recepcionistas.

- **Colaboradores:** as secretárias da recepção são responsáveis por fazer o registro dos pacientes e levá-los à sala de exame, muitas vezes preparando-os para que seu médico os examine. Entretanto, em determinados momentos não sabem como proceder, pois não são capacitadas para tal função.

- **Risco Ergonômico:** postura e ambiente com iluminação inadequada, monotonia das atividades em alguns dias da semana.

- **Atendimento:** dos 5 (cinco) médicos que atendem na clínica, apenas 2(dois) chegam corretamente no seu horário, os demais sempre comparecem com 30 minutos ou mais de atraso, gerando estresse para as secretárias e para os pacientes em aguardo.

#### **4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA**

A empresa em análise vem há anos oferecendo diversos serviços com qualidade para seus clientes, porém, a falta de motivação para com seus funcionários vem atrapalhando seu desempenho. Desta forma, pode-se dizer que a empresa/gestores necessitam estabelecer funções, treinamentos, qualificações, motivação e reconhecimento para conseguir manter uma equipe profissional que irá facilitar seu desenvolvimento. Conforme Walger (2014, p. 82):

[...] o papel do gestor deve ser sempre identificar o perfil de seus funcionários, para que possa direcionar o melhor modo de motiva-los. Para que o indivíduo possa apresentar um desempenho compatível com a sua capacidade, é preciso haver condições suficientes de apoio, tais como recursos materiais, colegas cooperativos, regras e procedimentos claros, informações suficientes e tempo adequado para tomada de decisões.

Com a falta de motivação, a empresa em estudo vem sofrendo as consequências da ausência de uma gestão da qualidade. Para os colaboradores, é importante estar envolvido no dia a dia da empresa, isso se torna algo motivacional, poder participar nos processos relacionados à qualidade de trabalho e atendimento. Para desenvolver esta situação, seria natural a empresa centralizar uma vez ao ano a semana de atividades laborais, gincanas, pequenos treinamentos, dinâmicas, entre outras, buscando interação entre empresa/funcionários, organizando-as antecipadamente com comunicados e divulgações sobre a importância de participar e quais resultados positivos pretendem obter.

Na empresa em questão, as secretárias da recepção são responsáveis por fazer o registro dos pacientes e também de levá-los a sala de exame, muitas vezes preparando-os para que seu médico o examine. Em caso de alguma urgência/emergência, em determinados momentos, elas não sabem como proceder, pois não são preparadas para tal execução. Neste momento, para um atendimento ser completo e de qualidade, se torna indispensável um bom conhecimento técnico em primeiros socorros. A carência de treinamentos disponíveis acarreta em um grande obstáculo, pois em eventos não esperados, precisam estar preparadas e capacitadas. Sobre a importância dessa capacitação, Sousa (2018, p. 4) cita que: “O atendimento de primeiros socorros é de suma importância. Muitas vítimas acabam vindo a óbito [...] em decorrência da falta de primeiros socorros, que poderiam ser aplicados por qualquer pessoa com algum conhecimento ou previamente treinada.”

Nesse caso, a empresa em estudo pode fornecer treinamento e desenvolvimento contínuo, possibilitando a qualificação, preparo e engajamento das funcionárias em suas respectivas funções.

A forma de se relacionar com seu cliente é o fator mais importante para seu negócio prosperar, portanto vê-se a necessidade de cuidar da saúde e bem-estar dos colaboradores e do seu ambiente de trabalho. Na empresa em análise, em alguns dias da semana, ocorre de não ter atendimentos para serem realizados, ocasionando monotonia em pelo menos duas tardes de serviço. O espaço físico não possui luz ou ventilação natural e quanto à ergonomia dos funcionários, também se deixa a desejar. Pegatin (2020, p. 29) descreve que: “É necessário que a saúde e a segurança dos empregados sejam tratadas como prioridade nas empresas, junto às políticas de qualidade, produção, manutenção, meio ambiente, atendimento ao cliente, entre outras.”

Quanto aos riscos ergonômicos dos funcionários na empresa em questão, depende de os supervisores acompanharem e identificarem falhas no ambiente corporativo, seja no desempenho das atividades, na rotina ou até mesmo na falta de atividade diária para não gerar monotonia em alguns dias. Determinar qual será a atuação de cada colaborador, estabelecer normas padronizadas e rotinas determinadas, sempre em busca da qualidade e da eficiência do serviço assim oferecido e da saúde dos seus funcionários.

Os procedimentos e documentações são fundamentais para definir operações e nortear os colaboradores na execução de determinada atividade. Hoje, existe na empresa em análise, uma agenda eletrônica para cada tipo de exame e consulta que são realizados no local. Todos os procedimentos seguem um horário e tempo para ser realizado. O que acontece com muita frequência, são os atrasos por conta dos médicos. Se os colaboradores precisam estar pontualmente no seu local de trabalho, os gestores precisam estar também, mas isso não acontece, e acaba gerando estresse para as secretárias e para os pacientes que já se encontram no aguardo. Essa ausência pode acarretar na saída de alguns clientes e, conseqüentemente, na diminuição de indicadores da área e da organização, pois se trata de moral, ética e respeito para com os pacientes. Essas atitudes podem se tornar mais sérias à medida que o tempo passa, podendo trazer prejuízo sério para a saúde financeira da empresa. Segundo Nascimento (2017, p. 118):

[...] a cultura, a ética e a moral devem fazer-se presentes nas atitudes e comportamentos, para que haja a satisfação do cliente. Quando há apontamento de algum problema na comunicação ou desempenho, esse comprometimento fatalmente traz à tona um problema de ordem ético-moral. [...]

Para mudar esta cultura organizacional da empresa em estudo, reuniões periódicas podem ser realizadas, verificando como está a rotina de cada procedimento, onde e porque estão ocorrendo com frequência os atrasos. A dinâmica e a comunicação entre colaborador e gestor precisam ser eficientes. Também se vê a necessidade de aplicar pesquisas de satisfação aos pacientes para estar ciente dos erros cometidos e poder corrigi-los. A partir disso, criar uma gestão de riscos que atue constantemente para evitar essas situações, se tornando indispensável para garantir a qualidade e a satisfação de todos: instituição, funcionários e usuários.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho apresentou como tema principal a importância da qualidade no atendimento em uma empresa de serviços médicos. Algumas adaptações e melhorias nessa ferramenta podem trazer grandes resultados com foco no crescimento da empresa, no atendimento e na satisfação do cliente.

Esta pesquisa evidenciou que, embora a empresa estudada possua avanços na gestão, existem oportunidades de melhoria, pois a cultura organizacional não está completamente voltada à importância do cumprimento de procedimentos internos e externos, gerando não conformidades, ficando visível a necessidade em estabelecer planejamentos e ferramentas para treinamentos dos colaboradores, buscando assim, resultados positivos.

Ressalta-se a importância em considerar o conhecimento dos colaboradores em relação aos desvios encontrados e as formas conclusivas de tratar os problemas, podendo utilizar métodos práticos e ferramentas, tais como treinamentos contínuos, estratégia de valorização de boas práticas como reconhecimento aos colaboradores que agregam possíveis ganhos nos resultados da empresa.

O estudo possibilitou uma grande experiência, aliando teoria e prática, ao maior conhecimento sobre o sistema de gestão da qualidade na empresa em questão. A observação de problemas e a busca de possíveis melhorias viabilizou grande compreensão sobre a área e oportunizou a visão de como aplicar essas melhorias sobre as dificuldades, oferecendo uma melhor prestação dos seus serviços.

## **REFERÊNCIAS**

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração:** abordagens prescritivas e normativas. 7. ed. São Paulo: Manole, 2014.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, Mona J.; **Administração de serviço:** operações estratégicas e tecnologia da informação. Porto Alegre: AMGH, 2014.

LUCINDA, M. A. **Qualidade:** fundamentos e práticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

NASCIMENTO, A. B. do. **Gestão hospitalar e qualidade do atendimento.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade:** teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PEARSON, Education do Brasil. **Gestão da qualidade.** São Paulo: Pearson, 2011. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/1797/pdf/0>>. Acesso em: 21 mar. 2020.

PEREIRA, C. **Planejamento de comunicação:** conceitos, práticas e perspectivas. Curitiba: InterSaberes, 2017.

RITOSSA, C. M. **Tópicos especiais em marketing.** Curitiba: InterSaberes, 2012. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582124062/pages/133>>. Acesso em: 23 mar. 2020.

SCHONBERGER, R. J. **Construindo uma corrente de clientes:** unindo as funções organizacionais para criar a empresa de classe universal. São Paulo: Pioneira, 1992.

SELEME, R. **Gestão de operações de serviços:** planejando o sucesso no atendimento ao cliente. Curitiba: InterSaberes, 2016. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544303535/pages/69>>. Acesso em: 23 mar. 2020.

SOUSA, L. M. M. **Primeiros socorros:** condutas técnicas. São Paulo: Érica, 2018.

PEGATIN, T. O. **Segurança no trabalho e ergonomia.** Curitiba: InterSaberes, 2020

ZANON, U. **Qualidade da assistência médico-hospitalar:** conceito, avaliação e discussão dos indicadores de qualidade. Rio de Janeiro: MEDSI, 2001.

WALGER, C. **Motivação e satisfação no trabalho:** em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014.