

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

LUIS CARLOS JORGE MOLINA

**GESTÃO DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE DA CENTRAL
MÉDICA CARLOS CHAGAS LTDA.**

Porto Alegre

Junho de 2009

LUIS CARLOS JORGE MOLINA

**GESTÃO DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE
DA CENTRAL MÉDICA CARLOS CHAGAS LTDA.**

Monografia apresentada como requisito à obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Professor Orientador:
Cléia Cleonice Visentini

Porto Alegre
Junho de 2009

Dedico este trabalho ao meio irmão
Alexandre Jorge Molina (in memoriam) e aos
meus pais, Marli Jorge Molina e José Inácio
Carvalho Molina.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em especial aos meus pais, que apesar de todos os acontecimentos em nossas vidas sempre tiveram uma palavra de incentivo. Aproveito este momento importante na minha vida para reforçar o quanto eu os amo e como são importantes para mim.

Aos meus irmãos Mara, Marcelo, Alexandre (in memoriam) e meus sobrinhos Bianca e Felipe por entenderem minha ausência neste período.

Agradeço, principalmente, a minha noiva Daniela, a pessoa mais especial do mundo que esteve ao meu lado em todos os momentos, pois sem ela não teria iniciado este curso.

Agradeço também a professora Cleia Cleonice Visentini por todo o aprendizado e a oportunidade de conhecer uma pessoa que sempre faz que seus alunos busquem o melhor.

Agradeço a todas as pessoas que de uma forma ou de outra contribuíram ao longo da minha caminhada para a conclusão desta etapa tão importante na minha vida.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar, identificar e propor um conjunto de melhorias, buscando qualificar o processo de atendimento ao cliente da Central Médica Carlos Chagas. Para elaboração deste trabalho foram utilizados os conceitos sobre a gestão do processo, que foi a principal base teórica do estudo.

O desenvolvimento deste trabalho ocorreu através do método de estudo de caso, onde foram utilizadas a pesquisa qualitativa, para levantamento de informações e análise de dados foram utilizadas a observação direta, pesquisa em profundidade e semi-estrutura e análise de documentos. Os resultados obtidos demonstraram a existência de fragilidade no processo de atendimento ao cliente da empresa pesquisada, por fim elaborou-se plano de ações que tem como objetivo corrigir esta fragilidade.

Palavras chave: Processos, qualidade, atendimento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estrutura Organizacional Central Médica Carlos Chagas Ltda.....	13
Quadro 1: As Teorias Administrativas e seus Principais Enfoques.....	22
Figura 2: O Processo Administrativo.....	23
Quadro 2: Símbolos do Fluxograma Global ou de Coluna.....	42
Figura 3: Modelo de Diagrama de Causa e Efeito.....	45
Quadro 3: Perfil dos Entrevistados.....	54
Quadro 4: Matriz 5W2H do Processo Atual.....	57
Figura 4: Macro Fluxo do Processo de Atendimento ao Cliente.....	58
Figura 5: Gráfico Resultado Dimensão Método.....	61
Figura 6: Gráfico Resultado Dimensão Mão de Obra.....	64
Figura 7: Gráfico Resultado Dimensão Tecnologia.....	66
Figura 8: Gráfico Resultado Dimensão Medição.....	68
Figura 9: Gráfico Resultado Dimensão Meio Ambiente.....	69
Figura 10: Gráfico Resultado Dimensão Matéria Prima.....	71
Figura 11: Gráfico Resultado Dimensão Método.....	73
Figura 12: Gráfico Resultado Dimensão Mão de Obra.....	74
Figura 13: Gráfico Resultado Dimensão Medição.....	75
Figura 14: Gráfico Resultado Dimensão Meio Ambiente.....	76
Figura 15: Gráfico Resultado Dimensão Matéria Prima.....	77
Figura 16: Diagrama de Causa e Efeito – Fragilidade no Processo de Atendimento ao Cliente.....	79
Quadro 5: Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	80
Quadro 6: Plano de Melhorias – Criar e Padronizar Formulários.....	82
Quadro 7: Plano de Melhorias – Criar e Otimizar Procedimentos Operacionais.....	82
Quadro 8: Plano de Melhorias – Elaborar Programa de Treinamentos.....	83
Quadro 9: Plano de Melhorias – Levantamento de Atividades dos Cargos.....	83
Quadro 10: Plano de Melhorias – Padronizar Controles.....	84
Quadro 11: Plano de Melhorias – Criar Indicadores de Qualidade.....	84
Quadro 12: Plano de Melhorias – Rever Layout.....	85
Quadro 13: Plano de Melhorias – Padronizar Tecnologia.....	86
Quadro 14: Plano de Melhorias – Negociar Regras com Fornecedores do Software.....	86

SIGLAS

ABRANGE – Associação Brasileira de Medicina de Grupo

ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar.

ANVISA – Agencia Nacional de Vigilância Sanitária

AVA - Avaliação do Valor Agregado

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CMCC – Central Médica Carlos Chagas

CREMERS – Conselho Regional de Medicina do RS

CRO/RS – Conselho Regional de Odontologia do RS

INAMPS - Instituto Nacional Assistência Médica Previdência

MT – Ministério do Trabalho

NR – Normas Regulamentares

PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

RDC - Resolução da Diretoria Colegiada

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE.....	11
2.1	IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA.....	11
2.2	HISTÓRICO.....	11
2.3	FUNCIONÁRIOS	13
2.4	ORGANOGRAMA	13
2.5	MISSÃO.....	14
2.6	VALORES.....	14
2.7	VISÃO.....	14
2.8	PRODUTOS E SERVIÇOS	14
2.9	PRINCIPAIS FORNECEDORES.....	15
2.10	PRINCIPAIS CONCORRENTES	15
2.11	ÓRGÃO REGULADOR	16
3	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	17
4	JUSTIFICATIVA DO TEMA	19
5	OBJETIVOS	20
5.1	OBJETIVO GERAL.....	20
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
6	REFERENCIAL TEÓRICO	21
6.1	ADMINISTRAÇÃO	21
6.1.1	Processo Administrativo	23
6.2	ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS.....	24
6.2.1	Setor de Saúde Suplementar.....	25
6.2.2	Medicina Ocupacional.....	25
6.3	PROCESSOS EMPRESARIAIS	26
6.3.1	Gerenciando os Processos Empresariais	27
6.4	TEORIA DA QUALIDADE	29
6.4.1	Qualidade nos Processos	30
6.5	PROCESSO.....	30
6.5.1	Conceito de Processo	30
6.5.2	Análise do Processo.....	31
6.5.3	Aperfeiçoamento do Processo.....	36

6.5.4	Medição de Processo.....	37
6.6	SISTEMA INFORMAÇÕES GERENCIAS.....	38
6.7	FORMULÁRIOS.....	38
6.8	FERRAMENTAS.....	39
6.8.1	Fluxograma.....	40
6.8.2	Benchmarking.....	43
6.8.3	Brainstorming.....	43
6.8.4	Diagrama de Causa e Efeito.....	44
6.8.5	5W2H.....	46
6.8.6	Layout.....	47
7	METODOLOGIA.....	49
7.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	49
7.2	COLETA DE DADOS.....	50
7.2.1	Entrevista em Profundidade.....	50
7.2.2	Observação Participante.....	51
7.2.3	Análise Documentos.....	51
7.2.4	Entrevista Semi-estruturada.....	52
7.2.5	População-alvo.....	52
7.3	ANÁLISE.....	53
7.4	PLANO DE AÇÃO.....	53
8	ANÁLISE DOS DADOS.....	54
8.1	MATRIZ 5W2H DO PROCESSO.....	55
8.1.2	Macro Fluxo Atual.....	57
8.1.1	Análise do Processo.....	59
8.2	ANÁLISE DAS DIMENSÕES DO DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO.....	60
8.2.1	Pesquisa Público Alvo.....	60
8.2.1.1	Dimensão Método.....	61
8.2.1.2	Dimensão Mão de Obra.....	63
8.2.1.3	Dimensão Tecnologia.....	66
8.2.1.4	Dimensão Medida.....	67
8.2.1.5	Dimensão Meio Ambiente.....	69
8.2.1.6	Dimensão Informação.....	71
8.2.2	Pesquisa Clientes.....	73
8.2.2.1	Dimensão Método.....	73

8.2.2.2	Dimensão Mão de Obra	74
8.2.2.3	Dimensão Medida	75
8.2.2.4	Dimensão Meio Ambiente	76
8.2.2.5	Dimensão Informação	77
8.2.3	Diagrama de Causa e Efeito	79
8.2.3.1	Pontos Fortes e Pontos Fracos	79
8.4	OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS	80
8.4.1	Dimensão Método	80
8.4.2	Dimensão Mão de Obra.....	81
8.4.3	Dimensão Medida	81
8.4.4	Dimensão Meio Ambiente	81
8.4.5	Dimensão Tecnologia.....	81
8.5	PROPOSTA DE MELHORIAS	81
8.5.1	Dimensão Método	82
8.5.2	Dimensão Mão de Obra.....	83
8.5.3	Dimensão Medida	84
8.5.4	Dimensão Meio Ambiente	85
8.5.5	Dimensão Tecnologia.....	85
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
	REFERÊNCIAS	89
	APÊNDICE A – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	92
	APÊNDICE B – PESQUISA EM PROFUNDIDADE.....	93
	APÊNDICE C – PESQUISA SEMI-ESTRUTURADA – PÚBLICO ALVO.....	94
	APÊNDICE D – PESQUISA SEMI-ESTRUTURADA – CLIENTES	96

1 INTRODUÇÃO

Atualmente com as constantes mudanças do mercado e com a grande concorrência na área da saúde, é necessário que as empresas encontrem maneiras de trazer resultados mais efetivos para a organização e um dos itens mais importantes a ser considerado diz respeito à qualidade do atendimento na prestação de serviço aos clientes. Visando este objetivo é preciso que se busque a melhoria em todas as etapas no processo de atendimento ao cliente da Central Médica Carlos Chagas, tornando-as mais ágeis, eliminando retrabalho, tarefas duplicadas, enfim buscar que o processo seja o mais eficiente possível. A proposta deste trabalho é analisar o processo atual, identificar oportunidades de melhoria e propor um plano de ação para melhoria deste processo.

O presente trabalho foi desenvolvido na empresa Central Médica Carlos Chagas Ltda., com o objetivo de fazer um levantamento, análise e proposta de melhorias para os processos de atendimento ao cliente, buscando agregar valor ao serviço prestado, tornando visível aos clientes a preocupação da empresa em prestar um serviço de qualidade e que pode ser percebido pelo cliente.

No primeiro capítulo são apresentadas, a caracterização da empresa e seu ambiente, a seguir a situação problemática e justificativa do tema proposto, no capítulo cinco foi estabelecido os objetivos geral e específico, que é propor a qualificação do processo de atendimento ao cliente da Central Médica Carlos Chagas.

No capítulo seis, apresenta o referencial teórico, que serviu de embasamento para realização deste estudo, onde o foco foi Análise e Gestão do Processo, logo após, é mostrada a metodologia de pesquisa que foi utilizada para que os objetivos propostos no trabalho fossem alcançados.

No capítulo oito, são apresentadas a análise dos dados coletados e a proposta de melhorias para a situação problemática evidenciada neste trabalho.

Na parte final são mostradas as considerações finais que foram obtidas no decorrer deste estudo.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE

Neste capítulo serão apresentados os dados de identificação da empresa, como: nome, histórico, número de funcionários, organograma, missão, valores, visão, produtos e serviços, principais fornecedores, principais concorrentes e órgão regulador.

2.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: Central Médica de Prevenção Ltda.

Nome Fantasia: Central Médica Carlos Chagas

Ramo de Atividade: Empresa do Ramo de Prestação na Área Médica

Endereço: Avenida Protásio Alves, 2289.

Bairro: Petrópolis

Porto Alegre /RS

Site: www.centralmedicacarloschagas.com.br

2.2 HISTÓRICO

A Central Médica Carlos Chagas foi fundada pelo Dr. Gildo Irineu Coifman, médico especialista em ginecologia e medicina do trabalho, formado em 1967 pela Faculdade de Medicina de Porto Alegre, pela Universidade do Rio Grande do Sul e hoje, atual Diretor Presidente da instituição.

Inaugurada na cidade de Canoas, a Carlos Chagas, inicialmente, em atitude visionária, montou consultório médico diferenciado, visto que equipado com aparelho de abreugrafia, equipamento que realizava investigação diagnóstica de tuberculose, exigência da CLT, na época, para toda admissão em qualquer emprego.

Posteriormente em 1974, ampliou suas instalações e serviços incluindo realização de exames em Radiologia Geral, através de equipamento, marca Toshiba, importado do Japão, passando a atender, além dos pacientes particulares, os beneficiários do INAMPS - Previdência Social, à época.

Neste mesmo ano, inaugurou filial em Porto Alegre, na Avenida Protásio Alves, 5705, já incluindo serviços de Odontologia, angariando clientes de porte, tais como Viação Alto

Petrópolis, Expresso Ayub, hoje Viação Estoril, bem como a Madeireira e Ferragem Monteiro.

O crescimento do número de clientes exigiu mais espaço, e em 1979, mudou suas instalações para a Rua Barão do Amazonas 150, e posteriormente para a Rua General Souza Doca 70.

Com o passar dos anos e o crescimento da carteira de clientes, estes predominantemente do ramo empresarial, para o que e a bem da integral prestação de assistência médica e odontológica, agregaram-se várias especialidades médicas, tais como Gastroenterologia, Cardiologia, Urologia e outros, bem como Laboratório de Análises Clínicas, Serviços de Radiologia, Exames de Alta Complexidade, Hospitais, Odontólogos, Psicólogos, Nutricionistas e demais especialidades.

O crescimento da empresa exigiu estruturação organizacional com a ampliação de departamentos próprios, tais como Contabilidade, Recursos Humanos, Assistência Social, SARC (Serviço de Atendimento e relacionamento com o Cliente), Supervisão Médica, entre outros, bem como Jurídico, Auditoria Externa e Consultoria Atuarial para atendimento à legislação vigente, em especial, à Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS.

Em constante fase de expansão, foram se somando sucessivas implantações de novas Unidades, como, em 1996, a Unidade Zona Norte, na Avenida Assis Brasil.

Em 03 de Novembro de 2003 a Carlos Chagas inaugurou a Unidade Cachoeirinha, com estratégica localização à Avenida Fernando Ferrari.

Para atender a demanda de Fisioterapia, no mesmo ano de 2003, foi aberta Unidade específica da especialidade no Centro de Porto Alegre, na Praça Osvaldo Cruz, 15, que atende centralizadamente todos os beneficiários de Porto Alegre e da Grande Porto Alegre.

Novamente, em atitude visionária e empreendedora, a Carlos Chagas, em 2004, inaugurou seu DAY HOSPITAL, prédio moderno, composto de sete pavimentos e equipado para atendimento de casos de urgência e emergência, serviços de Radiologia, Ecografia, Ecografia com Doppler colorido e pequenos procedimentos cirúrgicos, qualificando ainda mais as suas atividades.

A Central Médica Carlos Chagas é uma empresa especializada e voltada integralmente à área da Assistência Médica e Odontológica, bem como em Medicina Ocupacional, desenvolvendo um trabalho de prevenção e tratamento da Saúde dos seus Beneficiários e Colaboradores, tendo como premissa básica prestar um atendimento exclusivamente focado na satisfação total de seus Clientes e Usuários.

Atua há mais de 39 anos na área da Saúde e, desde sua fundação, vem agregando uma série de diferenciais aliados a um crescimento na área física, tecnológica, de parcerias e, principalmente na qualificação de seu quadro de colaboradores.

A filosofia da empresa sempre foi atender com presteza e segurança os beneficiários, dedicando-lhes o melhor em qualidade de atendimento médico, odontológico e hospitalar.

2.3 FUNCIONÁRIOS

Atualmente a empresa conta com 120 colaboradores que são distribuídos da seguinte forma:

Administrativo: são 70 funcionários, sendo que 20 possuem Nível Superior e 30 Níveis Médios.

Médicos: são 40, sendo que todos possuem Nível Superior e 30 Pós Graduação.

Enfermeiras: 1, com Nível Superior.

Técnicos em enfermagem: são 9, todos com curso Técnico.

2.4 ORGANOGRAMA

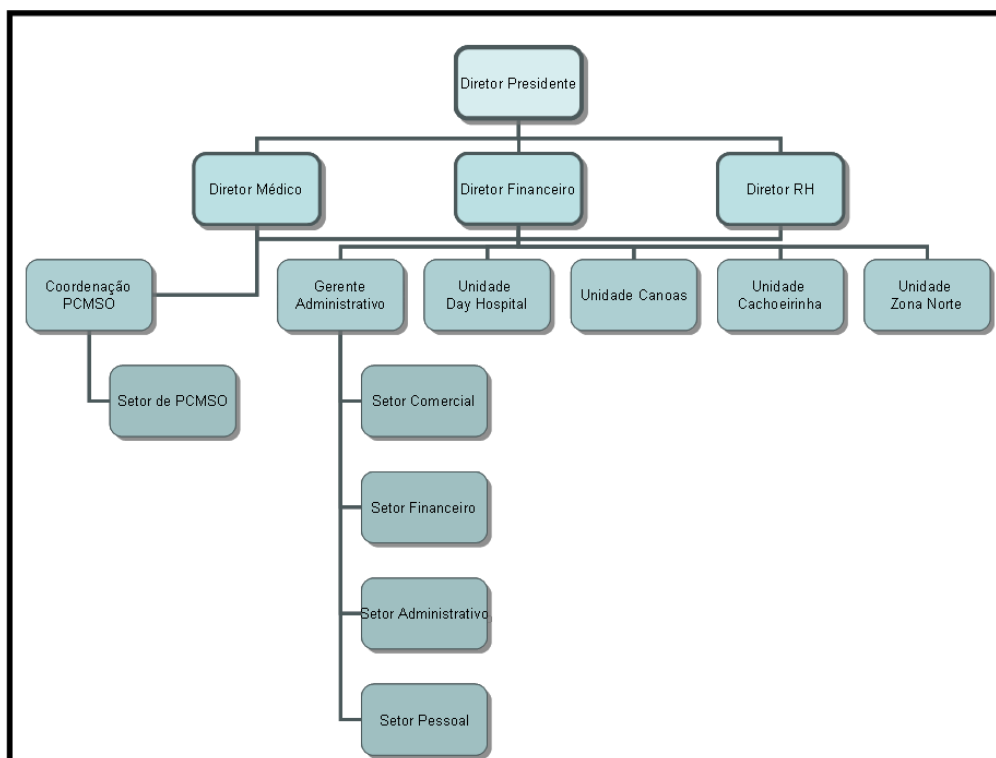


Figura 1: Estrutura Organizacional Central Médica Carlos Chagas Ltda.

Fonte: Adaptado CMCC (2008)

2.5 MISSÃO

Proporcionar aos clientes o máximo de qualidade e segurança, na área de assistência médica e odontológica, a nível ambulatorial e hospitalar, por meio de tecnologia avançada e de profissionais altamente qualificados, comprometidos sempre com a presteza, humanização e ética.

2.6 VALORES

Excelência no Atendimento;
Comprometimento Social;
Preceitos Éticos e Morais na prestação de Serviços de Saúde;
Satisfação total do Cliente Externo;
Valorização do Capital Humano da Empresa;
Relacionar-se com Ética e Respeito com Parceiros.

2.7 VISÃO

Ser referência regional, com reconhecimento em nível nacional, destacando-se pela excelência como operadora de medicina de grupo na prestação de serviços de planos de saúde.

2.8 PRODUTOS E SERVIÇOS

A CMCC oferece serviços na área da saúde através dos seguintes planos: Programa de Controle de Saúde Ocupacional NR - 7 e Assistencial.

O PCMSO da Central Médica Carlos Chagas está voltado para a manutenção da QUALIDADE DE VIDA dos funcionários, buscando a promoção da saúde e o seu completo bem estar na empresa.

O Plano PCMSO da Carlos Chagas prevê:

- Elaboração e Implementação do Planejamento Anual do PCMSO;
- Elaboração do Relatório Anual (Anexo III) da NR-7;
- Levantamento de Riscos de Acidentes e Doenças do Trabalho;

- Realização dos seguintes Exames Médicos: Admissional, Revisional, Demissional, Troca de Função e Retorno ao Trabalho.

O Plano Ambulatorial Global I prevê o atendimento Ambulatorial e Odontológico.

- Consultas + exames
- Especialidades contempladas pelo Plano*:
- Serviços Auxiliares de Diagnóstico e Tratamento
- Procedimentos Ambulatoriais Especiais
- Procedimentos Cirúrgicos Ambulatoriais*
- Plano Odontológico
- Emergências e Urgências
- atendimentos de Transtornos Psiquiátricos

O Plano Hospitalar Global I prevê o atendimento Ambulatorial e Hospitalar

- Atendimento Ambulatorial e Hospitalar
- Procedimentos Ambulatoriais Especiais
- Internação
- Procedimentos especiais durante a internação
- Obstetrícia
- Plano Odontológico
- Internamento Psiquiátrico

2.9 PRINCIPAIS FORNECEDORES

Os principais fornecedores são:

Solus – Desenvolvedor do Sistema Operacional

LM2 – Suporte na área da informática (administrador de rede, infra-estrutura)

Laboratório Rosetti – Laboratório Clínico

Toxilab - Laboratório Clínico

2.10 PRINCIPAIS CONCORRENTES

Os principais concorrentes da Central Médica Carlos Chagas são o Centro Clínico Gaúcho, Porto Alegre Clínicas, Policlínica Central.

2.11 ÓRGÃO REGULADOR

ABRANGE – Associação Brasileira de Medicina de Grupo

ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar.

ANVISA – Agencia Nacional de Vigilância Sanitária

CREMERS – Conselho Regional de Medicina do RS

CRO/RS – Conselho Regional de Odontologia do RS

3 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A busca crescente por qualidade de vida dentro das empresas faz com que os empregadores disponibilizem aos seus funcionários planos de assistência médica que ofereçam ao menos um atendimento básico. Esta iniciativa visa dar uma maior tranquilidade aos seus funcionários e familiares. As empresas também têm como objetivo diminuir o afastamento de seus colaboradores por problemas de saúde.

Outro fator que aumentou a demanda por serviços relacionados à saúde é a maior fiscalização sobre a legislação que trata da segurança e medicina do trabalho. Esta legislação determina que todas as empresas possuam o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO (NR 7 – Lei nº. 6.514 MT), que tem por objetivo a promoção e a preservação da saúde dos trabalhadores, bem como prevenção e diagnóstico precoce de doenças relacionadas às funções desempenhadas e ao ambiente de trabalho.

Dentro desta nova realidade acirraram-se ainda mais a competição entre operadoras de planos de saúde, que identificando esta nova tendência, busca atender esta maior demanda oferecendo serviços mais diversificados e flexíveis com melhor custo benefício.

Neste contexto as empresas para se colocarem em um nível mínimo de competição precisam ter agilidade e abertura a mudanças. Trata-se de uma questão de sobrevivência as organizações terem processos claros e definidos, com isto torna-se de fundamental importância que os processos sejam descritos, analisados e reavaliados constantemente para que acompanhe o crescimento e desenvolvimento da empresa.

As conseqüências de maior impacto que a falta de processos definidos ocasiona é o retrabalho, a dubiedade de informações ao cliente, a elevação dos custos, bem como o incremento de ruídos organizacionais. Esta deficiência é fator determinante para o insucesso de uma empresa de serviços, onde a concorrência é grande, gerando a necessidade de busca por constantes melhorias.

A Central Médica Carlos Chagas sendo uma empresa familiar tem administração formada por profissionais da área – médicos, fator comum em empresas desse tipo. Ressente-se a administração, pelo crescimento que vem ocorrendo, de estruturar-se de forma que os processos sejam facilitadores da identificação quanto ao comando, decorrente da organização pouco definida. Ocasionalmente a tomada de decisões, muitas vezes desencontradas, com informações conflitantes, gerando atritos entre os setores e, obviamente, indefinições quanto às decisões a serem tomadas.

Em consequência das razões acima citadas torna-se necessário um conjunto de ações que facilitem o seu crescimento. Este estudo procurou responder ao seguinte questionamento: “como facilitar o processo de atendimento ao cliente da CMCC?”.

4 JUSTIFICATIVA DO TEMA

O trabalho de Prática Profissional do aluno é importante para que se tenha uma resposta de qual ou quais formas a empresa pode tornar seus processos mais ágeis e adequados as necessidades da organização e desta forma tornar-se ainda mais competitiva e capaz de atender de forma satisfatória seus clientes.

O trabalho é viável, pois o acadêmico terá, por atuar na área onde foi desenvolvido o trabalho, maior facilidade no acesso as informações, tendo também uma visão de como ocorre atualmente os processos da organização.

A Central Médica Carlos Chagas interessa-se em melhorar os processos, pois está inserido em um mercado em expansão onde a concorrência é muito acirrada, sendo necessário ter agilidade na resposta a seus clientes.

O trabalho é oportuno, pois é considerável o aumento da demanda na área da saúde devido à exigência do cumprimento da NR 7 – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO, que determina que todas as empresas possuam PCMSO. Outro fator que confirma a necessidade deste trabalho é concorrência no setor que obriga as empresas a estarem cada vez mais organizadas, para que as informações estejam disponíveis na hora adequada e de maneira correta para melhor atender seus clientes internos e externos, buscando assim melhores resultados e proporcionando sempre respostas rápidas aos seus clientes.

5 OBJETIVOS

Neste capítulo serão apresentados quais são os objetivos, geral e específico, para o desenvolvimento deste trabalho.

5.1 OBJETIVO GERAL

Propor a qualificação do processo de atendimento ao cliente da Central Médica Carlos Chagas.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Proceder ao levantamento de dados do processo de atendimento ao cliente da Central Médica Carlos Chagas;
2. Avaliar os dados e informações segundo Harrington e outros autores;
3. Elaborar a qualificação do processo de atendimento ao cliente da Central Médica Carlos Chagas.

6 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo da revisão de literatura é descrever as técnicas e ferramentas que foram utilizadas para detectar as falhas na organização estudada e propor melhorias. Esta fase é muito importante para que se analisem quais as alternativas podem ser aplicadas ao estudo.

Neste capítulo serão abordados as teorias da Administração Geral, Administração de Serviços, Qualidade, Processos, entre outros assuntos que envolvem este estudo, serão descritas ainda as diversas ferramentas que serão aplicadas.

6.1 ADMINISTRAÇÃO

Atualmente não é possível que uma empresa sobreviva sem aplicação dos conceitos e teorias da administração, mesmo que seja de forma empírica ou intuitiva.

O autor Chiavenato (1994, p. 3) define da seguinte forma o conceito de Administração: “Administrar é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos”.

Ainda de acordo com autor Chiavenato (2004), Administrar é fazer com que as pessoas executem suas tarefas e operações de forma satisfatória e que alcance os objetivos previamente estabelecidos.

Caravantes e Kloeckner (2005, p. 385), em sintonia com Chiavenato, diz que: “Administrar é o processo de consecução dos objetivos organizacionais de uma maneira eficiente, eficaz e efetiva, por meio do planejamento, da organização, da liderança e do controle dos recursos organizacionais”.

Já, Maximiano (2000, p.260), entende que: “Administração é... em primeiro lugar, ação. Administrar é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle.”

Em uma visão mais atual Oliveira (2007, p.3), diz que: “A administração é uma tecnologia e, como tal, apresenta-se em constante evolução, para a qual os executivos devem estar permanentemente atentos para melhor aplicar os instrumentos administrativos”.

Para Chiaventato (2000) o estudo da Administração é constituído por cinco variáveis principais – tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente. Para torna-se um bem sucedido

administrador é necessário conhecer os diferentes enfoques e abordagem para chegar a uma visão ampla do seu trabalho.

Na opinião de Chiavenato (2000, p. 24 e 25), “... a adequação entre essas cinco variáveis constitui o principal desafio da administração”.

As teorias da Administração são um conjunto coerente de idéias capazes de explicar as relações entre determinados fatos. Cada teoria administrativa aborda com ênfase alguns aspectos da administração.

No Quadro a seguir são exemplificado as Teorias Administrativas segundo Chiavenato:

Ênfase	Teorias Administrativas	Principais Enfoques
Nas Tarefas	Administração Científica	Racionalização do Trabalho no Nível Operacional.
Na Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização Formal. Princípios Gerais da Administração. Funções do Administrador.
	Teoria da Burocracia	Organização Formal Burocrática. Racionalidade Organizacional.
	Teoria Estruturalista	Múltipla Abordagem: Organização Forma e Informal. Análise Intra-Organizacional e Análise Interorganizacional.
Nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização Informal. Motivação, Liderança, Comunicação e Dinâmica de Grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos da Administração. Teoria das Decisões. Integração dos Objetivos Organizacionais e Individuais.
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança Organizacional Planejada. Abordagem de Sistema Aberto.
Na Tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da Tecnologia (Imperativo Tecnológico).
No Ambiente	Teoria Estruturalista	Análise Intra-Organizacional e Análise Ambiental. Abordagem de Sistema Aberto.
	Teoria Neo-Estruturalista	
	Teoria da Contingência	Análise Ambiental (Imperativo Ambiental). Abordagem de Sistema Aberto.

Quadro 1: As Teorias Administrativas e seus Principais Enfoques.

Fonte: Chiavenato (2000, p. 24)

Muitas das definições da Administração indicam que para obter os objetivos estipulados dentro das organizações se faz necessário a utilização do Processo Administrativo que contempla as quatro funções específica da administração que são: planejamento, organização, direção e controle. A seguir serão descritos os conceitos e métodos dos processos administrativos.

6.1.1 Processo Administrativo

Processo Administrativo é a seqüência de ações que decorre para alcançar a um ponto determinado. É um método de dirigir certas atividades.

Conforme Chiavenato (2004, p. 15), “... o processo administrativo é o conjunto e seqüência das funções administrativas”.

Ainda segundo Chiavenato (2004), as funções administrativas se dividem em planejamento, organização, direção e controle, descrevendo-as da seguinte forma:

- **Planejamento:** define o que a organização pretende fazer no futuro e como deverá fazê-lo.
- **Organização:** visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos.
- **Direção:** envolve o uso de influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais.
- **Controle:** representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejamento, organizado e dirigido.

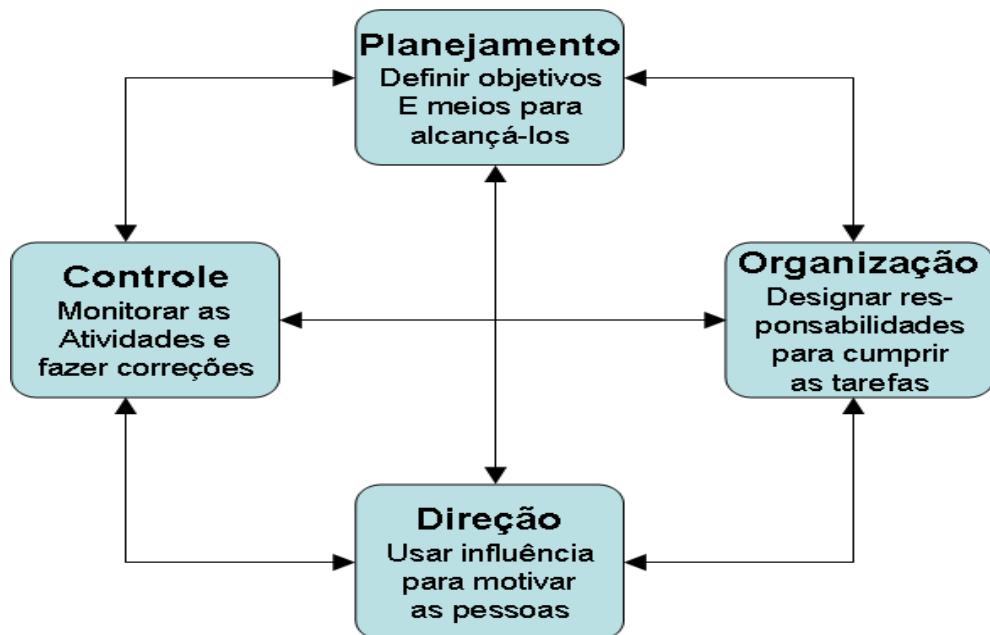


Figura 2: O Processo Administrativo
Fonte: Adaptado Chiaventato (2004)

Dentro dos mesmos conceitos abordados por Chiavenato, os autores Caravantes e Kloeckner (2005) descrevem a função direção com uma nova abordagem, classificando-a como Liderança, que é habilidade de criar uma cultura dinâmica e favorável de comunicar os objetivos e motivar os colaboradores para que tenham um alto desempenho e desta forma alcançar os objetivos propostos.

6.2 ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS

Os serviços constituem uma parte importante em nosso dia-a-dia, sendo um dos mais importantes setores econômicos, conforme Lovelock (2003, p. 5), “Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos”.

Diariamente de forma direta ou indireta consumimos algum tipo de serviço e é neste contexto que as empresas estão buscando oferecer novos padrões para melhor atender seus clientes. Com a grande oferta de serviços e a maior exigência dos consumidores criou-se uma maior competição na busca da fidelização de seus clientes.

Com aumento da competição na oferta de serviços muitas vezes baseados em redução de preços faz com que as empresas tenham que buscar melhorias internas, para que mantenham/aumentem a qualidade ao mesmo tempo em que reduzem seus custos.

Baseados nesta realidade existe por parte das empresas a preocupação pela qualidade dos serviços prestados, porém conforme Lovelock (2003, p 14),

...ocorreu uma mudança radical no pensamento. Noções tradicionais de qualidade (baseadas na conformidade com padrões definidos por gerentes operacionais) foram substituídas pelo novo imperativo de deixar a qualidade ser dirigida pela o cliente...

Para por em prática a qualidade nos serviços é necessário que os processos sejam eficientes e eficazes resultando na satisfação do cliente.

De acordo com Lovelock (2003), o processo deve descrever como se chegar a determinado resultado e a seqüência das etapas para a realização do mesmo. Processos mal desenhados ou executados levam ao descontentamento dos clientes, devido a entrega lenta, burocrática e ineficaz do serviço. Da mesma forma, processos deficientes prejudicam o desempenho dos funcionários que atendem diretamente aos clientes, resultando em baixa produtividade e aumento de falhas na prestação do serviço.

Para Fitzsimmons (2002, p.27), os serviços são divididos em cinco subgrupos: “serviços empresariais, serviços comerciais, serviços de infra-estrutura, serviços sociais/pessoas e administração pública”.

O enfoque deste trabalho estará concentrado em uma organização que presta serviços e esta classificada segundo Fitzsimmons (2002) como serviço social/pessoal, que é a prestação de serviço na área de saúde.

6.2.1 Setor de Saúde Suplementar

A resolução – RDC nº 39, de 27/10/2000, da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), definiu, segmentou e classificou as operadoras de Planos de Assistência à Saúde. De acordo com o Art. 1º:

Definem-se como Operadoras de Planos de Assistência à Saúde as empresas e entidades que operam no mercado de saúde suplementar, planos de assistência à saúde, conforme disposto na Lei nº. 9.656/98.

Parágrafo Único: Para efeito desta Resolução, define-se operar como sendo as atividades de administração, comercialização ou disponibilização dos planos de que trata o caput deste artigo.

O capítulo IV, Art. 10, da referida Resolução, classifica as operadoras nas seguintes modalidades: a) administradora; b) cooperativa médica; cooperativa odontológica; d) autogestão; e) medicina de grupo; f) odontologia de grupo; g) filantropia.

A portaria nº. 3.232/86, do Ministério do Trabalho, define empresa de medicina de grupo como toda a pessoa jurídica de direito privado, com ou sem fins lucrativos, que “se dedique à prestação de assistência médico-hospitalar mediante contraprestações pecuniárias”, sendo vedada a cobertura de um só evento; a referida assistência pode ser prestada com recursos próprios ou através de redes credenciadas.

6.2.2 Medicina Ocupacional

Medicina do trabalho ou medicina ocupacional é uma especialidade médica que se ocupa da promoção e preservação da saúde do trabalhador. O médico do trabalho avalia a capacidade do candidato a determinado trabalho e realiza reavaliações periódicas de sua saúde dando ênfase aos riscos ocupacionais aos quais este trabalhador trabalha exposto.

Para a prestação deste serviço existe uma norma regulamentar chamada de NR -7 que estabelece a obrigatoriedade de elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores 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. A norma ainda diz que:

- O PCMSO deverá considerar as questões incidentes sobre o indivíduo e a coletividade de trabalhadores, privilegiando o instrumental clínico-epidemiológico na abordagem da relação entre sua saúde e o trabalho.
- O PCMSO deverá ter caráter de prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos à saúde relacionados ao trabalho, inclusive de natureza subclínica, além da constatação da existência de casos de doenças profissionais ou danos irreversíveis à saúde dos trabalhadores.
- O PCMSO deverá ser planejado e implantado com base nos riscos à saúde dos trabalhadores, especialmente os identificados nas avaliações previstas nas demais NR.

Dentro deste contexto de qualificação dos serviços, mais especificamente na área de saúde serão abordados a seguir conceitos sobre qualidade.

6.3 PROCESSOS EMPRESARIAIS

Cada etapa na prestação do serviço merece uma atenção especial por parte das empresas, pois um resultado pode ser menos valorizado se no meio do processo ocorrer uma falha. Para tanto as empresas precisam parar de pensar em termos de estrutura da empresa e começar e concentrar suas atenções em todas as etapas dos processos, principalmente nos momentos em que há interação com clientes.

Percebe-se na relação abaixo a diferença entre a cultura focalizada na organização e a cultura com ênfase no processo.

Enfoque na organização

- O problema está nos empregados.
- Empregados são problemas organizacionais.
- Eu cuido do meu serviço.

- Eu entendo o meu serviço.

- Meça o desempenho dos indivíduos.

- Mude as pessoas.
- Sempre se acha alguém melhor.
-
- Motive as pessoas.
- Controle os empregados.
- Não confie em ninguém.
- Quem cometeu o erro?

- Corrija os erros.
- Orientado para o lucro.

Enfoque no processo

- O problema está no processo.
- Pessoas são fontes de processos.

- Ajudando a fazer as coisas acontecer.
- Sabendo como meu trabalho se encaixa no processo geral.
- Medindo o desempenho do processo.
- Mude o processo.
- Sempre se pode aperfeiçoar o processo.
- Remova os obstáculos.
- Treine as pessoas.
- Estamos nisso juntos.
- O que permitiu que esse erro ocorresse?
- Reduza as variações.
- Orientado para o cliente.

Para que a cultura da empresa mude o seu foco, a seguir será abordada a importância do gerenciamento de processos.

6.3.1 Gerenciando os Processos Empresariais

O gerenciamento dos processos empresariais serve para dar uma direção ao grupo de pessoas de não fazerem de forma isolada e sim ter a percepção de onde estão inseridos dentro da organização, tendo uma visão de qual o impacto que suas atividades têm em outros setores.

De acordo com Harrington (1993) para que um processo seja considerado bem definido e gerenciado é necessário possuir algumas características, tais como:

- Ter definido um responsável pelo desempenho do processo,
- Ter limites definidos,

- Interações internas e responsabilidades definidas,
- Procedimentos, tarefas e especificações de treinamentos documentos,
- Sistema de controle e feedback,
- Controles e metas identificadas com as exigências dos clientes.
- Prazo de execução conhecidos,

Os processos empresariais contribuem para a organização de várias formas:

1. Concentração no cliente,
2. Dar condições para a organização de prever e controlar as mudanças,
3. Aumenta a capacidade de competição da organização,
4. Proporciona meios para execução de mudanças em atividades complexas de forma rápida,
5. Fornece uma visão sistemática das atividades da organização,
6. Mantém a atenção no processo,
7. Previne a ocorrência de erros,
8. Proporciona uma visão de como os erros ocorrem e o método de corrigi-los,
9. Fornece um método para preparar a organização para enfrentar seus desafios.

Para colocar em prática esta metodologia é necessário que se tenha o aperfeiçoamento dos processos empresariais, sendo que os principais objetivos segundo Harrington (1993, p.24) são:

Eliminar erros; minimizar atraso, maximizar o uso dos recursos, promover o entendimento, de fácil utilização, sejam amistosos com os clientes, sejam adaptáveis as mudanças das necessidades dos clientes, forneça a organização uma vantagem competitiva e redução do pessoal necessário.

O aperfeiçoamento dos processos empresariais se dá através de cinco fases, sendo elas:

- Organizando para o aperfeiçoamento;
- Entendendo o processo;
- Aperfeiçoando;
- Medições e controle;
- O aperfeiçoamento contínuo.

Para que se tenha sucesso no aperfeiçoamento dos processos empresariais é necessário alguns fatores fundamentais:

- Ter o apoio da alta administração;
- Ter um compromisso de longo prazo;
- Designar os donos dos processos;
- Desenvolver sistemas de controle e de feedback
- E focar o processo.

6.4 TEORIA DA QUALIDADE

Nas últimas décadas começou-se a se falar em qualidade dentro das organizações, tanto no setor produtivo quanto os de serviços. A exigência dos consumidores e a crescente concorrência fizeram com que as empresas buscassem melhorias contínuas em seus processos produtivos e na prestação de serviços.

Para Jenkins apud Paladini (1995, p. 29), diz que: “A qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer”, ou seja, é necessário que as melhorias e a busca da qualidade estejam de acordo com as expectativas dos clientes que irão consumir o produto ou serviço.

Para se pensar em qualidade na produção ou na prestação de serviços, é necessário que todos os setores da empresa estejam envolvidos, pois mesmo que não tenham uma participação direta servem de apoio e precisam estar integradas para que se atinja o objetivo que é ter qualidade em seus produtos ou serviços. Neste sentido, surge a noção de “função qualidade” que Juran apud Paladini (1995, p. 44), define como: “... conjunto das atividades através das quais se atinge a adequação do produto ou serviço ao uso, não importando em que parte da organização estas atividades são executadas.”

Ainda neste contexto Shiba e Graham (1997), afirma que a qualidade deve dar ênfase ao conceito *market-in*, onde satisfazer o cliente é o objetivo do trabalho de toda a empresa. O autor entende que todos dentro da organização têm clientes, a empresa tem clientes externos, porém cada pessoa na organização também tem clientes, os chamados clientes internos, e ambos devem ter a mesma importância.

É necessário que se crie dentro das organizações a cultura da qualidade, no entender de Paladini (1995), é um valor que deve estar inserido nas ações do dia-a-dia, pratica-se qualidade a partir do momento em que as pessoas acreditam nela. Buscam realizar suas atividades da forma correta e com entusiasmo, pois crêem que estão realizando algo profundamente realizador, criando-se então a cultura de qualidade.

6.4.1 Qualidade nos Processos

Um dos tópicos da Qualidade é a gestão dos processos que busca eliminar falhas e aperfeiçoar as atividades envolvidas na produção ou prestação de serviços. Dentro do enfoque da melhoria dos processos Paladini (1995, p. 13) diz que: “Inicialmente, é necessário compreender que a qualidade no processo não é um fim em si mesma, mas apenas uma etapa relevante do objetivo real da qualidade – atenção ao cliente.” Neste sentido o autor completa que: “... a constatação de que a melhoria só esta caracterizada se determinar benefícios concretos ao cliente.” Pois de nada adianta a empresa rever seus processos se seus clientes não perceberem a melhoria dos serviços prestados.

A identificação de falhas e readequação dos processos são importantes para as empresas não somente para oferecer um melhor produto ou serviço, mas também para reduzir custos e otimizar os recursos existentes, tais como equipamentos, matéria prima e de pessoal.

A melhoria dos processos envolve diversas etapas, pois é necessário identificar o que esta sendo feito errado, analisar alternativas de mudanças, fazer correções e acompanhar o efeito desta mudança.

6.5 PROCESSO

Atualmente os processos são parte fundamental das organizações, neste sentido Harrington (1993, p. 10) afirma: “Não existe um produto ou serviço sem que haja um processo. Da mesma maneira, não existe um processo sem um produto ou serviço”.

Para um melhor entendimento e esclarecimento de como funciona e quais são os componentes de um processo será apresentado a seguir a visão de diversos autores sobre conceito de processos.

6.5.1 Conceito de Processo

Para Harrington (1993, p. 10) processo é: “Qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos”.

Cruz (2002, p. 106) em sintonia com Harrington define processo como:

Processo é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos (entradas), agregando-lhes valor, com a finalidade de produzir bens ou serviços, com qualidade, para serem entregues a clientes (saídas), sejam eles internos ou externos.

Na visão de Werkema (1995), um processo é uma combinação de diversos elementos , tais como: equipamentos, insumos, métodos, pessoas e informações do processo, com o objetivo de fabricar um bem ou fornecer um serviço.

Para Juram (1994, p. 222), processo é: “Uma série sistemática de ações dirigidas à realização de uma meta”.

Dentro dos conceitos de processos, encontra-se a definição de processo empresarial, que de acordo com Harrington (1993, p. 11) “Um processo empresarial consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que fazem uso dos recursos da organização, para gerar resultados definidos, em apoio aos objetivos da organização”.

Na visão de Hammer & Champy apud Cury (2005, p. 313), “Processo empresarial é um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”.

Uma das etapas mais importantes para que se obtenham melhorias é análise de processo, que será abordado a seguir.

6.5.2 Análise do Processo

Para que se melhorem os processos é necessário que inicialmente se faça um levantamento dos processos atuais e se diferencie por grau de importância e impacto na operação. Esta etapa constitui-se da análise dos processos.

A análise de processo tem como objetivo identificar quais os melhores caminhos e como as atividades devem ser realizadas para que as organizações tenham um melhor desempenho. Para detalhar o real funcionamento do processo, o autor Cury (2005, p. 329) entende que “é indispensável fazer um levantamento de tudo o que acontece em suas diversas atividades e tarefas. Um bom levantamento deve ser realizado junto aos usuários envolvidos com a realização do trabalho, no próprio local em que este é realizado”.

Neste sentido Araújo (2001), comenta que a gestão das empresas com base em organogramas e manuais de organização, cedeu lugar à análise do dia-a-dia, da movimentação, da informação, do melhor uso da informação e ao conhecimento de processos,

em especial, os processos críticos. O autor ainda esclarece que “O objetivo do estudo de processo é assegurar a fluidez dessa movimentação e manter os limites de decisão dentro de princípios que não permitam a ineficiência e ineficácia de todo o processo”.

Para Miller apud Araújo (2001, p. 65), deve-se levar em consideração que existem vários objetivos na análise de processo, que ele chama de objetivos secundários, como segue:

- Identificar a utilidade de cada etapa do processo;
- Verificar as vantagens em alterar a seqüência das operações;
- Procurar adequar as operações (passos) às pessoas que o executam;
- Identificar a necessidade de treinamento para o trabalho específico de processo.

Na visão de Cruz (2002), quando é realizada uma análise de processo é necessário que se tenha a definição de qual sua finalidade, pois pode-se estar somente querendo saber se o que esta sendo realizado é o ideal, tanto em termos de forma ou conteúdo do processo, pode-se ainda analisar se existe algum item que deva ser eliminado.

Seguindo este pensamento, Cruz (2002, p 127) diz que quando se analisa um processo é necessário que se faça os seguintes questionamentos básicos:

- Qual o motivo da existência de cada atividade que compõe o processo?
- Há alguma atividade sem motivo aparente de existir?
- É possível eliminar alguma atividade?
- Existe alguma possibilidade de juntar várias atividades em uma única?
- É preciso criar alguma atividade nova?

Para Harrington (1997), é necessário que sigam doze tarefas para direcionar corretamente o fluxo do processo organizacional, a seguir será apresentado em detalhes cada um destas tarefas:

1. Eliminação da burocracia

A burocracia encontra-se em todas as partes da organização com a criação de tarefas desnecessária e regulamentos incompreensíveis e rígidos, causando atrasos e custos para a empresa. É necessário que se identifiquem estes pontos e se faça uma avaliação para saber se realmente são necessários para o processo e desta forma poder eliminá-los.

2. Avaliação do valor agregado

Harrington diz (1993, p. 169), “A avaliação do valor agregado (AVA) é uma análise de cada atividade no processo empresarial para determinar sua contribuição para atender as expectativas do cliente final”. As organizações devem buscar a eliminação de atividades sem valor agregado e focar em atividades dentro do processo que contribuam com real para o processo total.

3. Eliminação da duplicação de tarefas

A duplicidade de informações gera custos e propicia a ocorrência de dados conflitantes, pois duas áreas da mesma empresa podem ter informações iguais ou semelhantes, porem com dados divergentes. Nestes casos é necessário que se analise o motivo pelo qual a mesma informação ou atividade esta sendo executada de forma duplicada e unificar esta atividade/informação.

4. Simplificação

Com o volume e exigência cada vez maiores de trabalho, vão sendo agregados ao processo cada vez mais fases, tarefas e pessoas, tornando os processos ainda mais complexos, aumentando assim a dificuldade em todas as áreas, pois as decisões, relacionamentos e informações tornam-se mais difíceis de serem compreendidas e administradas. Para diminuir esta dificuldade é necessário que se busque a simplificação das tarefas, diminuindo as fases do processo e as tarefas entre outras coisas. Eliminar a duplicação de tarefas, comunicação escrita de forma curta e direta, reuniões com foco e tempo programado, eliminação de dados inúteis, etc.

5. Redução do tempo (do ciclo)

Para redução do tempo é necessário que analise e identifique quais as atividades não estão sendo cumpridas e estabelecer prioridades. Após esta etapa deve-se procurar a redução do tempo do ciclo com as seguintes verificações: é possível fazer uma atividade em paralelo ou se é realmente necessário aguardar o final da atividade para iniciar a próxima; a seqüência de atividade é ideal ou ela deve ser modificada; verificar o motivo das interrupções, estabelecer prioridades e prazos.

6. Verificação de erros

É muito fácil cometer um erro, qualquer distração ou pressão para entrega de um determinado trabalho pode ocasionar um erro. Para minimizar esta situação pode-se tomar

algumas precauções, tais como: solicitar que as instruções sejam repetidas, escrever as orientações para os funcionários para que desta forma possam ser consultadas quando necessário, concentrar-se na atividade que está sendo executada, em fim criar mecanismos próprios para minimizar a ocorrência de erros.

7. Modernização

Neste item deve-se verificar toda a estrutura física do ambiente do trabalho, analisar se os moveis e equipamentos estão de acordo com as necessidades dos usuários, pois, por exemplo: uma impressora que está estragada na maior parte do tempo ocasiona atraso e retrabalho. Verificar se o layout está adequado e confortável, garantir todas as condições físicas para o bom andamento das atividades.

8. Linguagem simples

É necessário que se avaliem os documentos utilizados no processo para verificar se os mesmos estão escritos de forma simples e de acordo com o entendimento das pessoas que o utilizam para isto é necessário que se determine o nível de capacidade de leitura e entendimento de seus usuários. Identificar se os usuários estão familiarizados com os termos e abreviações; incluir um fluxograma quando o procedimento contiver mais de quatro paginas; evitar a utilização de siglas e abreviaturas a menos que esteja definida no documento.

Os formulários devem ser elaborados de forma clara e objetiva, pois um formulário mal elaborado ocasiona erro, retrabalho e aumento dos custos.

9. Padronização

De acordo com Harrington (1993, p. 187), “A padronização dos processos de trabalho é importante para segurar que todos os funcionários, atuais e futuros, façam usos dos melhores meios de realizar as atividades relacionadas com o processo.” A padronização é fundamental para o aperfeiçoamento dos processos e para isto são utilizados os procedimentos que devem ser seguidos para a realização das atividades, eles devem ser de acordo com Harrington (1993): realistas, estabelecer responsabilidade e limite de autoridade, prever situações de emergências, não ter dupla interpretação, de fácil entendimento, explicar a função de cada documento e como usá-lo, definir necessidade de treinamento e os padrões mínimos de desempenho.

10. Parceria com o fornecedor

Todos os processos dependem de pessoas de fora dele que fornecem as entradas na forma de materiais, informações e/ou idéias, de acordo com Harrington (1993) é necessário examinar cada entrada do processo para determinar: O processo precisa realmente da entrada?; Ela está sendo introduzida no lugar correto?; O nível de qualidade é correto; está entrando no momento correto?; É recebida no formato mais adequado?; O processo recebe mais do que precisa?

11. O aperfeiçoamento do quadro geral

De acordo com Harrington (1993) em alguns casos após a realização de pequenos aperfeiçoamentos do processo atual esta técnica não surte mais os efeitos desejados, nestas situações o autor afirma que é preciso manter certa distância e olhar o “quadro geral”. Esta técnica exige que haja um afastamento do processo para que se repense e se defina como seria o processo ideal sem considerar restrições organizacionais ou do processo atual.

Para Harrington (1993, p. 191) “A técnica de aperfeiçoamento do quadro geral é uma maneira eficaz de realizar uma mudança substancial na maneira de se conduzir um negócio”.

12. Automação, mecanização, computadorização e tecnologia da informação

Harrington (1993, p. 191) diz: “Não introduza automação mais sofisticada antes de analisar perfeitamente os pontos fortes e fracos do sistema existentes. (...) automação de uma bagunça só vai gerar mais bagunça muito mais depressa.” Para que automação seja eficaz é necessário a realização de um trabalho de equipe com envolvimento de toda a organização. Ainda de acordo com Harrington (1993) para decidir o que pode ser automatizado é necessário levar-se em consideração: operações repetitivas, que serão aperfeiçoadas se forem realizadas mais rapidamente; operações que ficarão melhores se as pessoas separadas fisicamente precisarem se comunicar de maneira mais rápida; operações para quais já existem sistemas e componentes de processamento de dados padronizados.

O autor ainda sugere que toda vez que uma atividade for considerada para ser removida ou mudada deve-se fazer um projeto piloto para analisar o impacto desta mudança sobre o processo como um todo, pois é possível que melhore uma parte, mas tenha um impacto negativo em outra.

Após análise do processo é necessário a busca pelo aperfeiçoamento contínuo do mesmo, como será abordado a seguir.

6.5.3 Aperfeiçoamento do Processo

Para alcançar o sucesso no aperfeiçoamento dos processos é necessário ter um propósito claro e entendido, para Harrington (1993), é preciso compreender e/ou definir quais são os objetivos do aperfeiçoamento, quais as premissas operacionais, limites provisórios do processo, definir a missão do processo, formar equipes de trabalho e identificar os limites do processo.

Um dos pontos importantes é definir para que vai servir o processo, qual sua missão. Ela deve ser clara, objetiva e definir quais as atividades serão desenvolvidas, é importante também definir metas de aperfeiçoamento de processos, inclusive com cronograma definido.

Outro fator que deve ser considerado é a delimitação de até aonde vai o processo. No entender de Harrington (1993, p. 82) os limites do processo definirão o seguinte: “o que está incluído no processo, o que está excluído, quais são as saídas (outputs) do processo, quais são as entradas (inputs) para o processo e que departamentos estão envolvidos no processo.” Este limite é importante para que não se perca o foco no processo que esta sendo aperfeiçoado.

Para que se possa dar continuidade à melhoria do processo Harrington (1993) é necessário entender quem são os fornecedores das entradas do processo e quem são os clientes das saídas do processo e se ele se integra com outros processos.

Quem fornece normalmente as entradas são outros processos ou departamentos, há casos que os fornecedores são externos, ainda deve-se considerar a existência de vários fornecedores. Da mesma forma, é de extrema importância conhecer os clientes, pois eles são os críticos para determinar os controles dos processos e também esclarecer para os colaboradores da empresa quem são estes clientes, pois a maioria os desconhece.

Os clientes de um processo podem ser pessoas físicas ou jurídicas, podem receber as saídas direta ou indiretamente, mas sempre será um cliente. Os processos sempre irão ter clientes, internos (dentro da empresa) e externos (fora da empresa) e às vezes os dois ao mesmo tempo.

Para Harrington (1993, p.86) existem cinco tipos de clientes, sendo eles:

- Cliente primário: são os clientes que recebem diretamente as saídas do processo.
- Cliente secundário: é uma organização fora dos limites do processo, estas saídas não são necessárias para a missão do processo em estudo.
- Clientes indiretos: são clientes de dentro da organização, que não recebem diretamente a saída do processo.

- Clientes externos: são os clientes de fora da empresa, que recebem o produto ou serviço final.
- Consumidores: são clientes externos indiretos.

Para identificar seus clientes é necessário fazer os seguintes questionamentos: Quem recebe a saída?, O que eles esperam?, Como eles usam a saída?, Gera algum impacto para eles?, Um erro do processo pode afetar a eficiência e a eficácia da operação? Existem outras saídas geradas ao longo do processo?

6.5.4 Medição de Processo

Para aperfeiçoar um processo é necessário realizar medições, elas nos permitem identificar as metas, pois de nada adianta ter um processo se não soubermos através de medições se eles estão sendo eficiente e eficaz. Através destes controles pode-se detectar oportunidades de melhoria e assim dar continuidade ao aperfeiçoamento dos processos.

A medição traz para organização diversos benefícios, pois sem ela não conseguimos visualizar como o trabalho esta sendo desempenhado, neste sentido Harrington (1997, p. 421) fala que: “sem medições, não há senso de realização e há pouca ou nenhuma razão para melhorar ou até mesmo ter algum desempenho no nível atual”. A medição proporciona também um estímulo as pessoas e as equipes para fazer um esforço maior e se destacar dentro da organização.

Ainda de acordo com Harrington (1997, p. 427) a medição é o fator primordial para a melhoria dos processos, pois:

- Focaliza os fatores que contribuem com a missão da organização;
- Mostra quão efetivamente usamos nossos recursos;
- Ajuda estabelecer metas e a monitorar as tendências;
- Oferece informações para que as causas fundamentais e as fontes de erros sejam analisadas;
- Identifica oportunidades de melhoria continua;
- Dá aos empregados senso de realização;
- É um meio de saber se estamos ganhando ou perdendo;
- Ajuda o monitorar o progresso.

Neste sentido Harrington (1997, p. 429) reforça a importância da medição dizendo que: “As medições são essências. Se você não poder medir algo, não será capaz de controlá-

lo. Se não poder controlá-lo, não poderá gerenciá-lo. Se não pode-lo gerenciá-lo, não poderá melhorá-lo. Sem melhorias, todo o resultado será uma surpresa”.

6.6 SISTEMA INFORMAÇÕES GERENCIAS

Atualmente com a necessidade de tomadas de decisões com maior rapidez, independente do nível hierárquico na organização e com a exigência de mudanças internas e externas se faz necessário que haja um sistema de informações gerencias eficiente e eficaz que proporcione informações confiáveis.

De acordo com Araújo (2000, p. 47), “Sistema de informações é o processo de transformação de dados em informações. E, quando esse processo esta voltado para a geração de informações que são necessárias e utilizadas no processo decisório da empresa, diz-se que este é um sistema de informações gerenciais”.

Oliveira (2001, p. 50) ainda destaca os benefícios que o sistema de informações gerenciais pode trazer para as empresas.

- Redução dos custos das operações;
- Melhoria no acesso nas informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- Melhoria na produtividade;
- Melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- Melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- Estimulo de maior interação dos tomadores de decisão;
- Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões;
- Melhorias na estrutura organizacional, para facilitar o fluxo de informações;
- Melhoria na estrutura de poder, proporcionando maior poder para aqueles que entendem e controlam o sistema;
- Redução do grau de centralização de decisões na empresa; e
- Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.

6.7 FORMULÁRIOS

Os formulários são de grande importância, pois são o meio de transmitir as mais variadas informações para a execução das tarefas ou para análise de dados. Segundo Oliveira (2001, p. 288) “O formulário é um importante meio de comunicação, transmissão e registro de informações, principalmente as baseadas em dados quantitativos”.

Nesta mesma linha de pensamento Cury (2000, p. 361) fala que:

O formulário adquiriu grande importância com o crescimento das organizações, em virtude de se tratar de um excelente veículo de transmissão das informações que se tornam indispensáveis para o planejamento, execução e controle das diferentes atividades desenvolvidas.

Para que os formulários se tornem uma ferramenta eficaz de apoio ao trabalho é necessário que os mesmos tenham consistência e clareza nas informações. Neste sentido Araújo (2000) justifica a necessidade dos formulários devido a fatores como: importância dos dados e informações corretos, a padronização nas comunicações, armazenamentos de dados e informações e ao controle dos processos administrativos.

A elaboração ou a revisão de formulários já existentes deve levar em consideração diversos fatores, conforme Cury (2000) as seguintes etapas devem ser seguidas:

- Levantamento das necessidades: fase em que é feito à coleta de dados e verificado a finalidade do formulário.
- Crítica do levantamento: nesta etapa é feita a descrição dos passos do formulário desde a emissão até o arquivamento.
- Planejamento da execução: este passo serve para elaboração do formulário ou a racionalização dos já existentes, caso seja desenvolvido novo formulário é necessário definir layout, instruções de preenchimento e seu fluxo ou rotina.
- Crítica do planejamento: etapa onde se negocia com os usuários todos os aspectos dos formulários e se analisam possíveis modificações se for o caso.
- Implantação e controle dos resultados: etapa em que o formulário é aprovado e passa a ser utilizado na empresa, é necessário que este processo seja acompanhado para verificação de sua utilidade ou se são necessárias adaptações.

No capítulo a seguir serão apresentados às ferramentas que são utilizadas para análise de processos.

6.8 FERRAMENTAS

Para realização de uma análise de processo é necessário que se busque as melhores alternativas para que o estudo seja feito de forma eficaz. Neste sentido são utilizadas várias técnicas e ferramentas que auxiliam na busca por melhores resultados.

Para que o estudo em questão seja desenvolvido, serão utilizadas as ferramentas apresentadas nos itens a seguir.

6.8.1 Fluxograma

Segundo Cury (2005, p. 340), “Existem vários tipos de gráficos, mas o gráfico de processamento, por excelência, para trabalhos de análise administrativa, é o fluxograma, um gráfico universal, que representa o fluxo ou a seqüência normal de qualquer trabalho, produto ou documento”.

No entendimento de Harrington (1993, p.102) fluxograma tem a seguinte definição: “... método para descrever graficamente um processo existente, ou um novo processo proposto, usando símbolos simples, linhas e palavras, de forma a apresentar graficamente as atividades e a seqüência no processo”.

Para Oliveira (2001, p. 246), “O fluxograma representa com racionalidade, lógica, clareza e síntese rotinas ou procedimentos em que estejam envolvidos documentos, informações recebidas, processadas e emitidas, bem como seus respectivos responsáveis e/ou unidades organizacionais”.

Conforme Simcsik (2001, p. 404),

Fluxograma é um método gráfico que procura facilitar a análise de dados, informações e sistemas completos e que possui alto grau de detalhamento visual, pondo em evidência os inúmeros fatores que intervêm num processo produtivo ou administrativo.

Os fluxogramas são importantes para que se detalhe todo o andamento do processo e que se identifique de forma mais precisa todas as suas etapas e ações. Neste sentido Harrington (1993) destaca que bons fluxogramas possibilitam que se identifique aquelas áreas em que os procedimentos confusos causam prejuízos à qualidade e produtividades. Além disso, os fluxogramas facilitam a comunicação entre as áreas problemáticas, pois têm a capacidade de esclarecer processos complexos.

De acordo com Cury (2005) as simbologias dos fluxos mostram qual origem, como é feito o processamento e o destino das informações. O autor ainda inúmeras as seguintes vantagens do fluxograma.

- Permitir verificar como funcionam, realmente, todos os componentes de um sistema, mecanizado ou não, facilitando a análise de sua eficácia;
- Entendimento mais simples e objetivo do que o de outros métodos descritivos;
- Facilitar a localização das deficiências, pela fácil visualização dos, passos, transportes, operações, formulários, etc;
- Aplicação a qualquer sistema, desde o mais simples aos mais complexos;
- O rápido entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes, por mostrar claramente as modificações introduzidas. (CURY, 2005, p. 340)

Para Oliveira (2001, p. 249), o fluxograma apresenta as seguintes vantagens:

- Apresentação real do funcionamento de todos os componentes de um método administrativo. Esse aspecto proporciona e facilita a análise da eficiência do sistema;
- Possibilidade da apresentação de uma filosofia de administração atuando, principalmente, como fator psicológico;
- Possibilidade de visualização integrada de um método administrativo, o que facilita o exame dos vários componentes do sistema e de suas possíveis repercussões tanto positivas quanto negativas. Normalmente, outros métodos apresentam um mecanismo de leitura mais lento e menos claro, o que pode dificultar a análise;
- Propiciar o levantamento e a análise de qualquer método administrativo, desde o mais simples ao mais complexo, desde o mais específico ao de maior abrangência;
- Propiciar o uso de convenções de simbologias, o que possibilita uma leitura mais simples e lógica do processo, tanto por parte dos especialistas em métodos administrativos, quanto por seus usuários;
- Possibilidade de identificação mais fácil e rápida dos pontos fortes e fracos do método administrativo considerado.

Harrington apud Cury (2005, p. 341), falando sobre melhoria de processos empresariais, expressa-se sobre fluxograma da seguinte maneira:

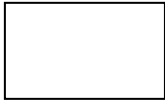
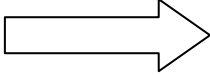
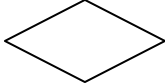

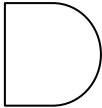


- A elaboração de fluxogramas é uma ferramenta inestimável para entender o funcionamento interno e os relacionamentos entre os processos empresariais;
- Os fluxogramas têm uma função básica: documentar um processo para que se possa identificar as áreas que precisam ser aperfeiçoadas;
- A elaboração de um fluxograma cria uma disciplina mental. Comparar um fluxograma com as atividades do processo real irá destacar aquelas áreas em que as regras ou políticas não são claras, ou estão sendo até desobedecidas. Começam a aparecer as diferenças entre a forma como uma atividade deve ser executada e como ela está sendo executada na realidade;
- Bons fluxogramas facilitam as comunicações entre as áreas problemáticas, em função de sua capacidade de esclarecer casos complexos.

Existem vários tipos de fluxogramas sendo que os mais conhecidos são: o vertical; parcial ou descritivo; e o fluxograma global ou coluna, sendo que este último tipo segundo Oliveira (2001) é o mais utilizados pelas empresas.

Oliveira (2001, p. 258) descreve os seguintes aspectos básicos do fluxograma de coluna:

- É utilizado tanto no levantamento quanto na descrição de novas rotinas e procedimentos;
- Permite demonstrar, com maior clareza, o fluxo de informações e documentos, dentro e fora da unidade organizacional considerada; e
- Apresenta maior versatilidade, principalmente por sua maior diversidade de símbolos.

No quadro a seguir serão apresentados os símbolos mais utilizados no fluxograma de coluna.

	Operação: Retângulo.	Utilizado sempre que ocorrer uma mudança no item.
	Movimento/Transporte: Seta grossa.	Indica movimento entre a saída das localidades.
	Ponto de decisão: losango.	Ponto do processo em que a decisão deve ser tomada.
	Documento: retângulo fundo ondulado.	Mostra quando a saída de uma atividade inclui informações registradas em papel.
	Espera: Retângulo de lados arredondados.	Significa uma espera ou um aprazamento para prosseguir o processo
	Conexão: Circulo pequeno.	Indica quando um objeto, uma mensagem ou um documento é movimentado de um lugar para outro.
	Limites: Circulo alongado.	Indica o inicio e o fim do processo.

Quadro 2: Símbolos do Fluxograma Global ou de Coluna
Fonte: Adaptado Oliveira (2001)

6.8.2 *Benchmarking*

A partir de uma determinada etapa do processo de melhoria é importante que se determine novos parâmetros de avaliação, para isso é necessário que se busque as melhores praticas utilizadas para processos iguais ou semelhantes. Para esta tarefa existe o *Benchmarking* que David T. Kearns, presidente-executivo da Xerox Corporatin apud Harrington (1993, p.270) define como: “O processo continuo de avaliar produtos, serviços e praticas, comparando-os com a concorrência mais ferrenha, ou com as empresas tidas como lideres do ramo.”

Em continuidade a este conceito Harrington (1993) diz que esta ferramenta é uma maneira sistemática de identificação de produtos, serviços, processos e praticas que tem qualidade superior que podem ser integrados ao processo atual da organização, visando o aumento de sua eficácia e eficiência.

De acordo com Maximiano (2000, p. 221) *Benchmarking* “Significa usar um ponto de referencia. É o padrão, ou ponto de referencia a ser copiado”.

Maximiano (2000, p. 221) ainda esclarece que: “Por meio do *Benchmarking* uma organização procura imitar outras organizações, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negocio ou de outros, que façam algo de maneira particularmente bem-feita”.

Para Araújo (2001, p. 184) “Fazer *Benchmarking* é fundamental, porque permite deslumbrar oportunidades e ameaças.” O autor ainda completa que esta ferramenta “... é capaz de proporcionar a uma empresa informações que lhe serviam de referencial de sua trajetória de busca eterna de sua qualidade”.

6.8.3 *Brainstorming*

Uma das alternativas para se obter respostas aos problemas identificados dentro do processo é a utilização do *Brainstorming*, que é, de forma simplificada, uma reunião das pessoas envolvidas no processo para expor livremente suas opiniões a respeito do assunto. Como a palavra diz, trata-se de uma “tempestade de idéias”.

De acordo com Simcsik (2001, p.196) *Brainstorming* “É uma técnica e uma ferramenta gerencial, que permite realçar a criatividade de pessoas e equipes através da geração de um número indeterminado de idéias sobre um tema proposto...”.

Maximiano (2000, p. 158) complementa que no *Brainstorming* “Cada pessoa fala dando sugestões para resolver um problema, sem que estas sugestões sejam criticadas pelos outros participantes”.

Araújo (2001) destaca que esta ferramenta é capaz de rapidamente gerar, esclarecer e avaliar diversas idéias, problemas e pontos de discussão. Capta o pensamento criativo de uma equipe, o autor ressalta ainda que o importante é a quantidade de idéias apresentadas e não a qualidade das mesmas.

Para a utilização consistente da ferramenta Werkema (1995, p. 107) recomenda que os seguintes passos sejam seguidos para a condução de um *Brainstorming*:

- Deve ser escolhido um líder para dirigir as atividades do grupo.
- Durante as reuniões, o líder deve incentivar a participação dos membros do grupo e o processo de geração de novas idéias.
- Todos os membros do grupo devem dar sua opinião sobre as possíveis causas para o problema analisado.
- Os participantes da reunião devem apresentar suas idéias naturalmente, à medida que elas vão surgindo, o que torna o ambiente mais informal.
- O líder deve encorajar a participação das pessoas mais intimas (perguntando qual sua opinião sobre a questão).
- Nenhuma idéia deve ser criticada.
- As críticas podem inibir a participação de alguns membros do grupo.
- Após a construção do Diagrama de Causa e Efeito deve ser feita uma revisão para eliminar as causas consideradas pouco viáveis.
- As idéias devem ser escritas em um quadro-negro.
- A exposição das idéias facilita o processo de enriquecimento da opinião inicial de um participante, por meio das sugestões das outras pessoas presentes à reunião.
- A tendência de culpar pessoas deve ser evitada.
- Esta é uma tendência destrutiva que desvia a atenção do objetivo da reunião, que consiste em descobrir as causas específicas do problema.

6.8.4 Diagrama de Causa e Efeito

O Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido com espinha de peixe é uma ferramenta gerencial que identifica itens que podem estar afetando a qualidade do processo. Neste sentido Werkema (1995, p. 101) diz que: “O Diagrama de Causa e Efeito é uma ferramenta utilizada para apresentar a relação existente entre um resultado de um processo (efeito) e os fatores (causas) do processo que, por razões técnicas, passam afetar o resultado considerado”.

Esta ferramenta é importante para que se possa apresentar as possíveis causas do problema em questão e analisá-las de forma mais clara e ordenada. O diagrama servirá de

base para esta identificação, e para que se determinem ações corretivas a serem adotadas. Nesta mesma linha de raciocínio Maximiano (2000, p.161) diz que: “... é um gráfico cuja a construção tem por finalidade organizar o raciocínio e a discussão sobre as causas de um problema prioritário.”

De acordo com Werkema (1995, p. 102),

A construção de um Diagrama de Causa e Efeito deve ser realizada por um grupo de pessoas envolvidas com o processo considerado. A participação do maior número possível de pessoas envolvidas com o processo é muito importante para que possa ser construído um diagrama completo, que não omita causas relevantes. Para o levantamento de causas é aconselhável que seja realizada uma reunião conduzida por uma técnica conhecida como “*Brainstorming*”. O “*Brainstorming*” tem o objetivo de auxiliar um grupo de pessoas a produzir o máximo possível de idéias em um curto período de tempo.

A figura abaixo demonstra de como fazer o levantamento dos problemas apontados e suas possíveis causas.

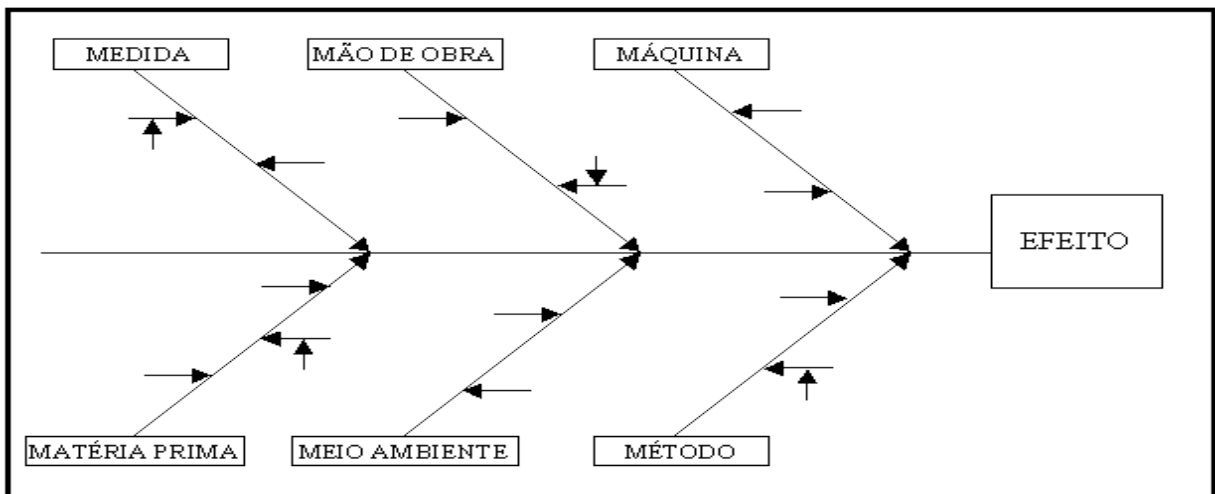


Figura 3: Modelo de Diagrama de Causa e Efeito
Fonte: Adaptado Werkema (1995)

De acordo com Werkema (1995, p. 106), os passos para construção do diagrama são os seguintes:

- Definir a característica da qualidade ou problema a ser analisado.
- Relacionar dentro dos retângulos, as causas primárias que afetam a característica da qualidade ou o problema definido.
- Relacionar as causas secundárias que afetam as causas primárias.
- Relacionar as causas terciárias que afetam as causas secundárias.
- Identificar no diagrama as causas que parecem exercer um efeito mais significativo sobre a característica da qualidade ou problema.

Para complementar o diagrama, a Werkema indica acrescentar: título, data de elaboração e os responsáveis por sua elaboração.

6.8.5 5W2H

Para que se realize a análise de processos de forma detalhada é recomendado que se utilize a ferramenta 5W1H. Esta ferramenta nada mais é do que a realização de perguntas básicas em relação ao processo, de acordo com Colenghi (1997, p. 48 e 49) as perguntas são:

- O quê?
Questiona-se a que se faz e qual o seu objetivo.
Quais são as etapas deste processo?
O que se faz em cada etapa?
Estas etapas estão completas em uma ordem lógica e seqüencial?
- Por quê? ou Para quê?
Questiona-se a validade de cada etapa do processo. Se a resposta for negativa deve ser eliminada.
É indispensável esta etapa?
Irá, realmente, influenciar no resultado final do processo?
Constitui uma necessidade absoluta?
- Quem?
Questiona-se a extensão e a exatidão do grau de delegação de autoridade e a responsabilidade das pessoas envolvidas no processo.
Quem faz esta etapa? Quem está executando é a pessoa indicada para tal?
Existe alguém mais capacitado para realizá-la?
É mais conveniente que outro execute esta etapa?
Quem poderá executá-la melhor?
- Onde?
Questiona-se o local de execução de cada atividade e as pessoas que poderão realizá-la.
Em que local deve ser realizada esta etapa?
Seria mais facilmente executada em outro local?
- Quando?
Questiona-se a seqüência do processo.
Quando se deve realizar esta etapa?
As etapas estão sendo desenvolvidas no momento adequado?
Seria conveniente alterar a seqüência de desenvolvimento das etapas deste processo?
- Como?
Questiona-se a metodologia utilizada no desenvolvimento de processo.
Como executar cada etapa?
Pode esta etapa ser dividida em outras?
Há possibilidade de agrupamento de diversas etapas?
Existem outras maneiras de executá-las?

Ainda de acordo com o Colenghi (1997) a respostas a estes questionamentos fornecem subsídios para meios mais adequados e controles mais eficazes para que se desenvolva o processo.

Já Werkema (1995) enfoca a utilização dos 5W1H para elaborar o plano de ação. A autora diz que: “Para cada tarefa constante do plano de ação, deverá ser definido o 5W1H: O que será feito?, Quando será feito?, Quem fará?, Onde será feito?, Por que será feito? e Como será feito?

Para complementar as perguntas feitas na ferramenta 5W1H é necessário que se acrescente o questionamento: “quanto deve ser feito”, buscando com isto quantificar o que esta sendo realizado e desta forma obter um item de controle para execução das ações.

No próximo capítulo será apresentada a metodologia de pesquisa, onde foi definido o tipo de pesquisa e o método. Serão apresentados também, a população alvo, o plano e instrumentos de coletas de dados, a forma como será conduzida a análise de dados e como será elaborado o plano de ações visando melhorias do processo.

6.8.6 Layout

Para um bom andamento do trabalho e atendimento adequado ao cliente o arranjo físico das empresas deve ser adequado. Segundo Colenghi (2000) um ambiente de trabalho de qualidade deve ser tranqüilo, saudável, seguro, limpo, agradável, disciplinado, organizado e arrumado.

Para Moraes (2000, p.52)

A disposição do espaço físico no ambiente de trabalho não deve ser aleatória. Ela deve atender as exigências do processo de trabalho e das relações funcionais entre os empregados, também, a necessidades sociais. O arranjo físico pode ser utilizado como forma de criar um clima de integração entre as pessoas, possibilitando um ambiente agradável e contribuindo para a motivação do trabalho.

Segundo a ótica de Oliveira (2001, p.355) para o desenvolvimento do arranjo físico deve ter como objetivos:

- Proporcionar um fluxo de comunicação entre as unidades organizacionais de maneira eficiente e eficaz;
- Proporcionar a melhor utilização da área disponível da empresa;
- Proporcionar facilidade de coordenação;

- Proporcionar redução da fadiga do empregado no desempenho da tarefa, incluído o isolamento contra ruídos;
- Proporcionar situação favorável a clientes e visitantes;
- Ter flexibilidade ampla, tendo em vista as variações necessárias com o desenvolvimento dos sistemas relacionados;
- Ter flexibilidade em caso de modificações nas tecnologias dos processos;
e
- Ter um clima favorável para o trabalho e o aumento da produtividade.

Para o desenvolvimento do arranjo físico é necessário seguir as etapas conforme Oliveira (2001), estudar o local, estudo das divisões (moveis e equipamentos), levantamento do fluxo de trabalho e atividades relacionadas, análise do ambiente para execução das tarefas, checklist e preparação de miniaturas dos moveis e equipamentos.

7 METODOLOGIA

Este capítulo trata da metodologia de pesquisa que foi utilizada para que os objetivos propostos neste trabalho fossem alcançados. Para Roesch (2007), a metodologia é a forma pela qual será elaborado o projeto. Para definir o tipo de pesquisa mais adequada, Roesch (2007) recomenda que esta escolha seja norteadada a partir dos objetivos do estudo, nesta fase se distingue entre o delineamento da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados que será utilizada.

A seguir será descrito quais técnicas foram utilizadas no decorrer deste estudo.

7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa, Oppenheim (1993, apud ROESCH, 2005), “consiste em tornar o problema pesquisável”. Para Roesch (2005) o delineamento é importante para que se determinem quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas. As questões ou hipóteses de trabalho (se houver) devem ser especificadas neste capítulo.

O propósito do projeto foi realizar uma pesquisa diagnóstico que de acordo com Roesch (2005, p. 66) “A pesquisa diagnóstico propõe-se levantar e definir problemas, explorar o ambiente. O diagnóstico normalmente reporta-se a uma situação, em um momento definido”. Roesch (2005) complementa ainda que: Este tipo de pesquisa não só faz o levantamento dos problemas como também se propõem a encontrar soluções.

O diagnóstico é importante para qualquer tipo de mudança que se deseja fazer

Para o estudo foi utilizado o tipo de pesquisa qualitativa que, na visão de Roesch (2005, p. 154),

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção...

Para realização deste trabalho foi utilizado o método de estudo de caso, que serve para estudar de acordo com Yin (2005, p. 19), “Fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Conforme Stake apud Roesch (2005, p. 200) “o estudo de caso não é um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado”.

De acordo de Roesch (2005, p. 201),

Alguns aspectos que caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa: permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processo e explora fenômenos com base em vários ângulos.

Uma das vantagens do estudo de caso é poder observar as pessoas em seu próprio ambiente, neste sentido Roesch (2005, p. 201) diz que: “É (...) apropriado quando a ênfase da pesquisa for analisar fenômenos ou processos dentro de seu contexto e não traços, opiniões ou ações de indivíduos... ”.

O estudo de caso conforme Cavaye apud Roesch (2005, p. 202), “permite a consideração de grande número de variáveis, as quais não necessitam ter sido pré-determinadas...”.

7.2 COLETA DE DADOS

Existem varias técnicas para coletas de dados, a seguir serão abordadas as técnicas que foram utilizadas neste projeto com enfoque na pesquisa qualitativa.

7.2.1 Entrevista em Profundidade

Para elaborar este roteiro de entrevista foi utilizada a ferramenta 5W2H que permite realizar uma análise mais detalhada do processo que foi estudado, pois os questionamentos foram estruturados de acordo com as seguintes perguntas: “O QUE?” (qual o processo realizado e seu objetivo); “POR QUÊ? ou PARA QUÊ?”; “QUEM?” (é o responsável pela realização deste processo); ONDE? (local da execução da atividade); “QUANDO?”; COMO? (qual a metodologia utilizada no desenvolvimento do processo). (Apêndice B)

A entrevista em profundidade de acordo com Roesch (2005) é a mais importante técnica da pesquisa qualitativa, ainda de acordo com a autora trata-se de uma técnica demorada, sendo necessária grande habilidade do entrevistador, seu principal objetivo é compreender os significados que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador.

Para Roesch (2005) a qualidade das informações/dados obtidas na entrevista vai depender da habilidade entrevistador, na confiança que o entrevistado tem pelo entrevistador e

pela importância da pesquisa para os entrevistados. É importante também que o entrevistador reconheça a relevância do que está sendo dito pelo entrevistado para poder redigir suas anotações.

7.2.2 Observação Participante

A observação participante, segundo Roesch (2005), quando utilizada para pesquisas em organizações, ela pode ser realizada pelo menos de duas maneiras: de forma encoberta: quando se trata de um empregado da empresa, ou de forma aberta: quando é permitido pela empresa que o pesquisador possa observar, entrevistar e participar do ambiente de trabalho em estudo.

A observação participante aberta ocorre quando o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos têm o conhecimento do trabalho que está sendo desenvolvido.

7.2.3 Análise Documentos

Uma das fontes mais importantes e utilizadas em pesquisas é análise de documentos da organização, como: relatórios, declarações sobre a missão, políticas, documentos legais, etc. Estas fontes de informação são utilizadas como complemento de outros métodos de coletas de dados.

Para Foster apud Roesch (2005, p.166),

Sua análise permite o entendimento de situações; permite conceituar a organização com base em uma visão de dentro, em contraste com métodos que se propõem testar hipóteses que partem de uma visão de fora, em que o pesquisador se distancia da realidade pesquisada e utiliza instrumentos estruturados em conceitos externos (teóricos).

Patmore apud Roesch (2005) quando é feita análise de documentos é necessário considerar alguns fatores, tais como: os documentos contêm a interpretação de seus autores, deve-se questionar porque certos documentos ainda existem e outros não, as organizações podem optar por preservar apenas relatórios favoráveis e considerar o aspecto histórico do documento e as mudanças de seu significado ao longo do tempo.

7.2.4 Entrevista Semi-estruturada

De acordo com Simcsik (2001, p. 387) entrevista semi-estruturada “é a aquela que possuem uma listagem ou questionário pré-estabelecido, com perguntas padronizadas ou questões que permitem a reformulação no momento em que são feitas, conforme a situação/contingência”.

A entrevista é uma importante ferramenta para o levantamento de dados, sendo que Oliveira (2001, p. 223) destaca as seguintes vantagens:

Possibilidade de alterar a forma da pergunta para tirar dúvida e obter informações mais detalhadas; alterar o curso das perguntas para obter informações não previstas no planejamento da entrevista; eliminar perguntas programadas devido ao curso que a entrevista toma; incluir perguntas que não constavam no planejamento; complementar as perguntas para obter informações adicionais e mais precisas e possibilidade de avaliar as reações do entrevistado.

Para elaboração do roteiro de entrevista foi utilizado o diagrama de Ishikawa para avaliar as variáveis intervenientes no processo segundo a lógica do Ishikawa que visa verificar os itens: mão-de-obra, informática, meio ambiente, máquinas e equipamentos, métodos, comunicação e medição. Esta entrevista teve o grau de concordância, escala de Likert (1-5), que mostrará a interferência das variáveis citadas no resultado do processo e as que tiverem grau igual ou menor que três terão que ser explicadas. (Apêndice C).

7.2.5 População-alvo

De acordo com Roesch (2005) o estudo pode estar concentrado em um determinado departamento da empresa, o que é comum em propostas que visam o diagnóstico, planos ou sistemas em determinados setores. Para estes casos é necessário descrever qual estrutura da área e a quantidade de pessoas que atuam na mesma.

O trabalho teve como objetivo estudar todas as etapas do processo que influenciam no atendimento aos clientes. Para analisar quais as falhas e oportunidades de melhoria esta pesquisa foi realizada tendo como população-alvo os seguintes setores da empresa: Comercial, Diretoria, Jurídico, Cadastro (assistência médica), Medicina do Trabalho, Faturamento, Atendimento (recepção), totalizando 20 entrevistados. Também foram entrevistados os clientes de forma aleatória, que conforme Aaker (2004) a amostragem

aleatória simples possuiu um valor prático, sendo de acordo com Samara (2000) é a técnica mais perfeita para se obter uma amostra representativa do universo ou população.

7.3 ANÁLISE

Depois de realizado o levantamento de dados a próxima etapa é análise de todo o material que foi coletado, em um primeiro momento é necessário que se organize este material para que se possa fazer a interpretação do mesmo, é a partir deste momento que entra o trabalho intelectual do pesquisador para que se detectem padrões e que se faça a interpretação dos textos.

De acordo com Colenghi (1997, p.48), “A análise dos dados cria condições para eliminar, combinar ou readaptar as diversas etapas do processo, cujo resultado foi a sua simplificação e racionalização”.

Os dados obtidos através da entrevista em profundidade foram analisados com base nas dimensões de Harrington e fluxograma, que permite uma análise mais detalhada sem que nenhum detalhe seja esquecido, simplificado ou racionalizado, visando à elaboração dos fluxos dos processos e permitindo a análise dos elementos coletados. Para análise da entrevista semi-estruturada foi montado diagrama de Ishikawa que permite mostrar de forma sintética análise feita em cada uma das dimensões, foi utilizada também à frequência absoluta e analisando os resultados de acordo com a visão dos autores citados.

7.4 PLANO DE AÇÃO

A proposta de melhorais terá como referência as tarefas da abordagem de redesenho de processo, proposta de Harrington (1997). Foi utilizada a ferramenta do 5W2H para propor mudanças no processo de atendimento ao cliente da Central Médica Carlos Chagas com base nos objetivos decorrentes dos dados analisados.

8 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados que foram obtidos através do levantamento de dados. Este levantamento foi feito utilizando-se a observação participante, análise de documentos, entrevista em profundidade e semi-estruturada com a população alvo, que são: Comercial, Diretoria, Jurídico, Cadastro (assistência médica), Medicina do Trabalho, Faturamento, Atendimento (recepção). As entrevistas foram realizadas com representantes de todas as Unidades da empresa. Para complementar este estudo realizou-se também entrevistas com cliente de forma aleatória.

Os entrevistados do público alvo estão na faixa etária de 31 anos, sendo que o mais novo tem 20 anos e o mais velho 53 anos. Quatro deles estão cursando a faculdade, quatro já concluíram o nível superior, sete possuem o ensino médio e cinco tem ensino superior incompleto. O tempo médio que estão na empresa é de três anos, sendo que o que tem menos tempo está há três meses na empresa e o mais antigo a 14 anos conforme detalhado na tabela abaixo:

Estes dados demonstram que a empresa possui um quadro funcional maduro, porém com uma mescla de funcionários recém contratados, o que de uma forma preserva cultura da organização e contrasta com os objetivos e idéias dos funcionários mais novos.

Entrevistado N°	Tempo de empresa (meses)	Idade (anos)
01	168	53
02	48	50
03	48	35
04	13	24
05	11	20
06	3	25
07	10	23
08	9	27
09	12	30
10	15	28
11	48	31
12	48	43
13	45	29
14	96	29
15	45	27
16	28	25
17	8	37
18	3	32
19	26	37
20	53	34

Quadro 3: Perfil dos Entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na primeira parte da análise será apresentada a matriz que descreve os processos de cada setor, para este levantamento foi utilizado o 5W2H. Esta técnica consiste em realizar as seguintes perguntas sobre o processo:

- O que fazes? Qual sua atividade/processo;
- Por que fazes? Objetivo final com a tarefa;
- Como fazes? Procedimentos;
- Quem participa? Cliente/Fornecedor;
- Quando deve ser feito?;
- Quanto deve ser feito?;
- Onde deve ser feito?

O modelo da matriz descrever o processo através da entrada (o que? e de quem?), qual o processo e saída (o que? e para quem?).

Logo após, foi desenhado o macro fluxo do processo com a descrição de todas as etapas e setores envolvidos no processo de atendimento ao cliente, depois desta etapa foi realizado uma análise baseada com sugestões de ações de melhorias baseadas nas 12 tarefas de Harrington.

Por fim realizou-se uma análise nas respostas das pesquisas semi-estruturada que foi feita com a população alvo e clientes. Estas questões foram analisadas separadamente de acordo com as seguintes dimensões do Diagrama de Causa e Efeito: Medida, Mão de Obra, Matéria Prima, Meio Ambiente, Método e Tecnologia.

8.1 MATRIZ 5W2H DO PROCESSO

O processo de atendimento ao cliente é de extrema importância, pois é neste momento que a empresa pode e deve mostrar a qualidade de seus serviços a fim de conquistar e fidelizar o cliente. Para realizar a descrição do processo e a construção do macro fluxo foram utilizadas as respostas das entrevistas em profundidade (apêndice B). As perguntas realizadas foram baseadas no 5W2H, onde se descreve com detalhes todas as atividades desenvolvidas por cada um dos respondentes. Foi utilizada ainda a observação direta do aluno. Com os dados obtidos, foi elaborada a matriz que apresenta o processo atual de atendimento ao cliente.

ENTRADA		PROCESSO	SAÍDA	
O QUE?	DE QUEM?	PROCESSO	O QUE?	PARA QUEM?
Prospecção de clientes	Consultor de vendas	1. Agendamento de visitas. 2. Apresenta produtos e serviços 3. Coleta dados cadastrais.	Informações do proposto cliente	Auxiliar Adm Comercial
Solicitação de análise de proposta/contrato.	Auxiliar Adm Comercial	4. Reúne documentação. 5. Preenche formulário padrão (espelho de contrato)	Solicitação de análise.	Jurídico
Análise de viabilidade comercial e contratual	Jurídico	6. Análise da situação cadastral. 7. Aprovação ou desaprovação do contrato. Envio da proposta para Direção em casos especiais.	Aprovação/desaprovação do contrato.	Auxiliar Adm Comercial
Retorno à solicitação da proposta ao comercial.	Auxiliar Adm Comercial	8. Digita contrato aprovado. 9. Reúne ficha de adesão para cadastro de usuários (para plano de saúde, para PCMSO existe uma planilha eletrônica).	Contrato para assinatura, ficha de adesão e envio da planilha eletrônica.	Consultor de vendas.
Assinatura do contrato, relação de documentos a serem recolhimento e preenchimento das fichas de adesão/planilha	Consultor de vendas	10. Agendamento para assinatura, preenchimento e recolhimento.	Contrato assinado, fichas para cadastramento.	Jurídico
Plano de saúde: Verificação da documentação e análise das fichas cadastrais. Plano PCMSO: Verificação da documentação.	Jurídico	11. Plano de saúde: Confere documentação, analisa fichas de adesão. 12. Plano de PCMSO: Confere documentação.	Validação final de condição comercial.	Assessor Diretoria
Validação final das condições comerciais.	Assessor diretoria.	15. Validação final.	Liberação para assinatura da diretoria.	Diretor
Autorização para operacionalizar o plano de PCMSO	Encarregado Setor de Medicina do Trabalho	16. Análise do PPRA e inclusão da empresa e usuários conforme regras contratuais.	Liberação para geração do PCMSO.	Médico do trabalho.
Validação do PCMSO	Médico do trabalho.	17. Valida o PCMSO.	Laudos PCMSO	Cliente.
Utilização do Plano de PCMSO	Departamento de pessoal da contratante.	18. Utiliza serviço contratado conforme a demanda.	Utilização do serviço	Unidade de atendimento
Atendimento usuário PCMSO	Unidade de atendimento	19. Atender os usuários encaminhados.	1. Atestado de saúde ocupacional liberado. 2. Guias de cobrança	1. Setor de Medicina 2. Setor de Faturamento
Atualização ASO	Setor de Medicina do Trabalho.	20. Digitar ASO no sistema.	1. Atualização de relatórios. 2. Atualização de quantidade de funcionários.	1. Cliente 2. Setor de Faturamento.
Cobrança PCMSO	Setor de faturamento	21. Receber e conferir relatório e autorização dos atendimentos realizados. 22. Gerar relatório atualizado de mensalidades.	Fatura	Cliente

ENTRADA		PROCESSO	SAÍDA	
O QUE?	DE QUEM?	PROCESSO	O QUE?	PARA QUEM?
Autorização para operacionalizar o plano de saúde.	Setor de Cadastro	23. Inclusão da empresa e usuários conforme regras contratuais.	Documentação e carteirinhas liberadas.	Consultor de Vendas
Entrega de contrato, carteirinhas e orientações de atendimento.	Consultor de vendas	24. Agendar com cliente 25. Orientar procedimento de atendimento.	Liberação de atendimento	Cliente.
Utilização do plano de saúde.	Usuários	26. Utiliza serviços contratado conforme necessidade.	Utilização do serviço	Unidade de atendimento ou credenciados.
Manutenção de cadastro de usuários	Setor de cadastro	27. Incluir e excluir usuários conforme solicitação da contratante.	Atualização de cadastro de usuários.	Faturamento
Cobrança Plano de saúde	Setor de faturamento	28. Gerar relatório atualizado de mensalidades.	Fatura	Cliente.

Quadro 4: Matriz 5W2H do Processo Atual

Fonte: Elaborado pelo autor.

8.1.2 Macro Fluxo Atual

Será apresentado a seguir o macro fluxo do processo, onde é detalhado o que é feito e por quem, permitindo analisar as fragilidades de forma mais clara.

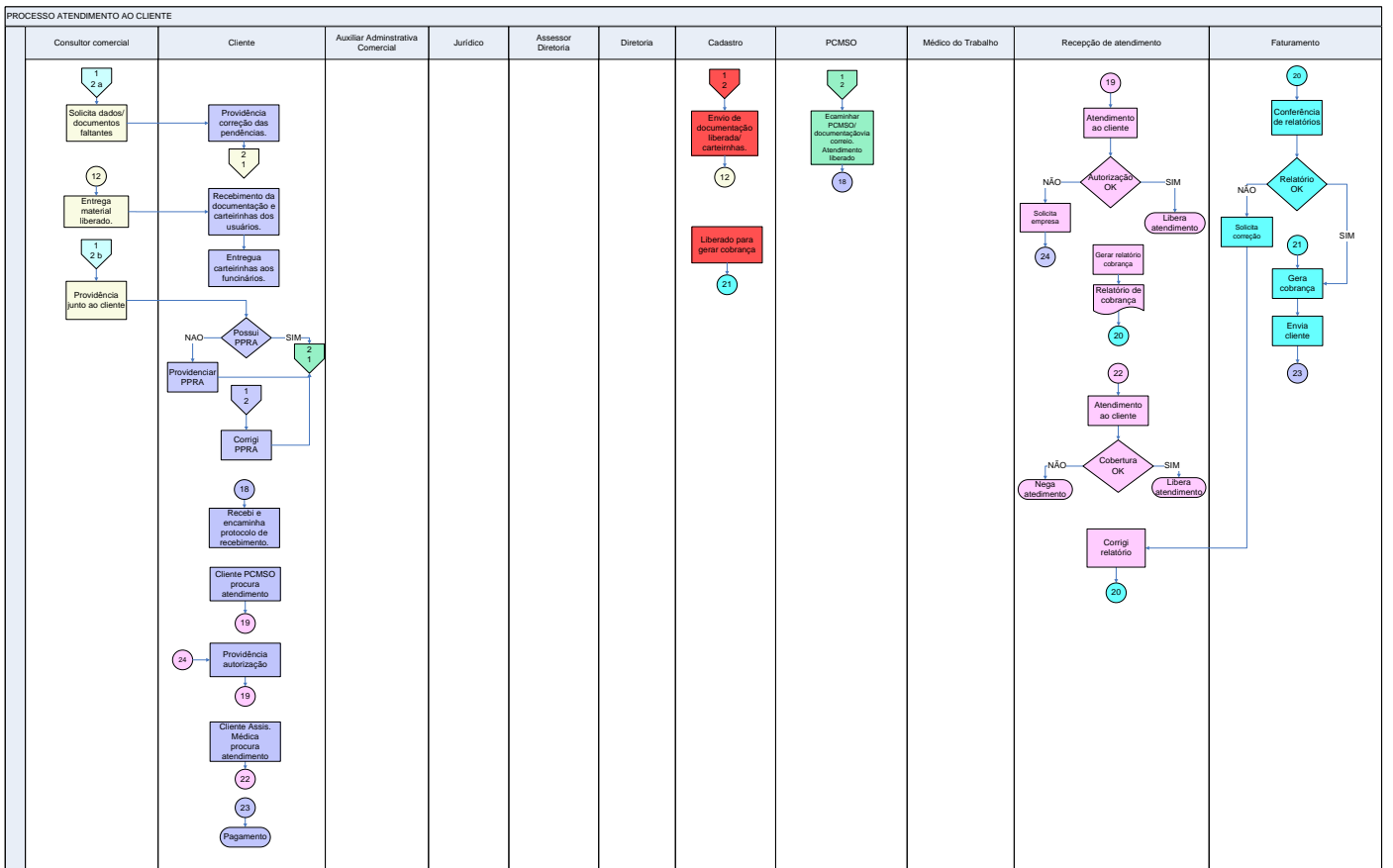
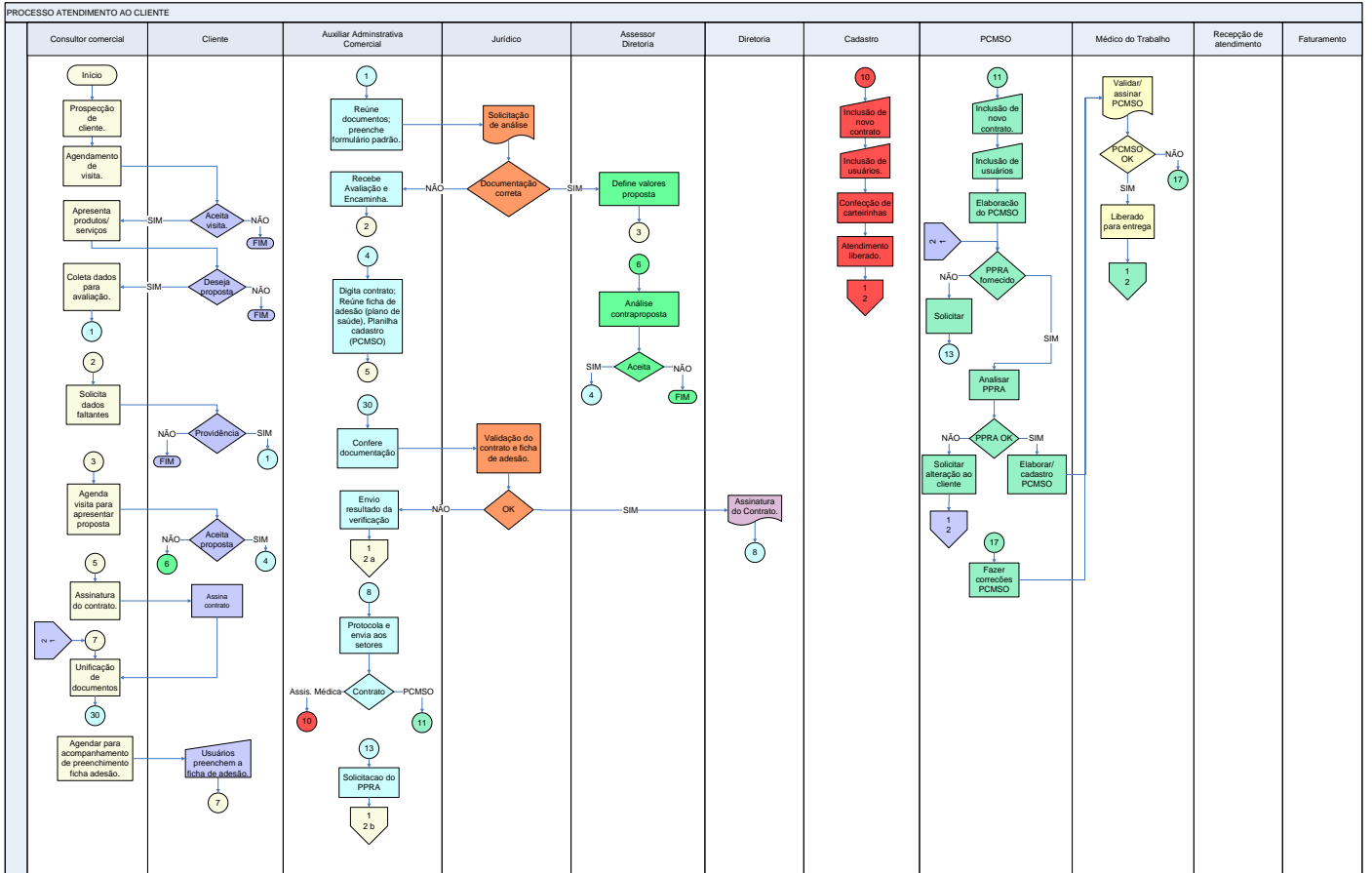


Figura 4: Macro Fluxo do Processo de Atendimento ao Cliente
 Fonte: Elaborado pelo Autor

8.1.1 Análise do Processo

Este capítulo tem como objetivo analisar o processo de atendimento ao cliente e propor melhorias baseadas nas doze ferramentas de Harrington.

1. Eliminação da burocracia

Um dos itens em que a burocracia pode ser eliminada é na análise de documentos que o novo cliente apresenta, não sendo necessário a análise do jurídico, somente do comercial.

2. Eliminação da duplicidade

Na contratação dos dois planos ao mesmo tempo pelo mesmo cliente, somente um setor seria encarregado de realizar o cadastro inicial do cliente e seus usuários.

3. Avaliação do valor agregado

Analisando os processos verifica-se a grande importância de manter o cliente informado sobre o andamento de suas solicitações, mesmo que seja um retorno negativo ele deve ser repassado ao cliente com forma de deixá-lo ciente de todas as situações.

4. Simplificação

Para simplificar e com isto reduzir o trabalho no cadastro e manutenção de usuários poderia ser disponibilizado um padrão de arquivo eletrônico ao cliente para eliminar o cadastro manual, esta ação também traria impacto na redução no tempo de ciclo do processo.

5. Redução do tempo do ciclo do processo

Pode-se reduzir o ciclo no processo de prospecção de cliente, em vez de existir três contatos iniciais, o consultor de vendas faria em um único contato apresentação dos produtos e coleta de dados. Em outro item poderia se reduzir o tempo disponibilizando para área de vendas uma tabela de valores para negociações.

6. Tornar o processo a prova de erros

Criando padrão para troca de informações através de meio eletrônico eliminando erros no cadastramento de dados do cliente.

Criação de check list para o consultor de vendas evitando a falta de documentação na análise/entradas de novos clientes.

7. Modernização

Levantamento do layout dos locais de trabalho, afim de torna-lo mais agradável e com menos ruídos.

8. Linguagem simples

Adaptar formulários para que fiquem de fácil entendimento para os usuários, evitando o preenchimento incorreto ou incompleto.

9. Padronização

Criar planilha única para manutenção do cadastro de usuários, evitando que a solicitação do cliente seja realizada de forma incompleta. Padronizar informações nas unidades a fim de evitar informações incorretas.

10. Parcerias como os fornecedores

Negociar prazos de entrega dos exames para agilizar a entrega dos resultados aos usuários.

11. Aperfeiçoamento do quadro geral

Proporcionar treinamentos periódicos com objetivo de padronizar o atendimento e a realização dos processos.

12. Automação e/ou mecanização

Criar no site da empresa um portal específico para os clientes, onde os mesmos teriam acesso a algumas informações e serviços, tais como: relatório de movimentação cadastral, segunda via de fatura, solicitação de inclusão e exclusão de beneficiários.

8.2 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DO DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

A seguir será apresentado o resultado e análise das entrevistas com a população alvo e com clientes que foram escolhidos aleatoriamente para que não houvesse apenas uma visão unilateral do processo. Para esta análises foram consideradas as dimensões do Diagrama de Causa e Efeito para elaboração dos questionamentos e análise das respostas.

8.2.1 Pesquisa Público Alvo

Será apresentada a seguir a análise referente à pesquisa realizada com o público alvo.

8.2.1.1 Dimensão Método

De acordo com Cury (2000) para alcançar a eficácia é necessário adotar algum método. A metodologia de trabalho consiste em avaliar, analisar e estudar os vários métodos disponíveis, identificando qual a melhor alternativa de executar os processos dentro da organização.

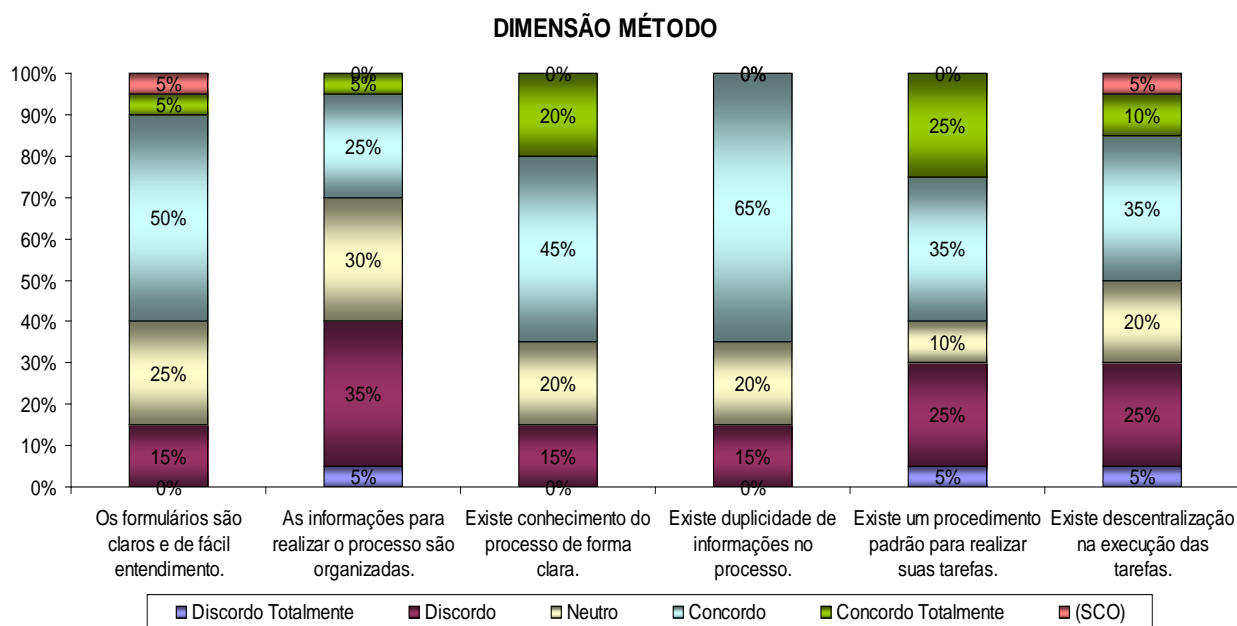


Figura 5: Gráfico Resultado Dimensão Método.

Fonte: Elaborado pelo autor.

AFIRMAÇÃO 1 - Os formulários são claros e de fácil entendimento.

Conforme gráfico acima, quando solicitado grau de concordância para esta afirmação 5% dos respondentes assinalaram sem condições de opinar, 50% concordam e 5% concordam totalmente que os formulários são adequados, 25% dos respondentes permaneceram neutros e 15% que discordaram desta afirmação, sendo que o principal fato relatado é a inexistência de padrão de formulários de solicitações entre os clientes e a empresa.

Apesar da maioria dos entrevistados concordarem com a afirmação, observa-se na empresa que existe a necessidade de uma maior padronização dos formulários e para algumas atividades não existe formulário padrão. Oliveira (2001, p. 288) afirma que “o formulário é um importante meio de comunicação, transmissão e registro de informações...”. O autor ainda aponta que a padronização nas comunicações é um importante meio para que aja eficiência da comunicação nas empresas.

AFIRMAÇÃO 2 - As informações para realizar o processo são organizadas.

Nesta afirmação 5% concordam totalmente e 25% concordam, já 30% dos entrevistados indicaram a opção neutro, 35% discordam e 5% discordam totalmente, sendo que dois entrevistados que optaram pela opção neutro apontaram que existe extravio de documentos e informações no meio do processo. De acordo com Chiavenato (2000, p. 84) a organização “Proporciona todas as coisas úteis ao funcionamento da empresa”.

AFIRMAÇÃO 3 - Existe conhecimento do processo de forma clara.

Para o item três 20% concordam totalmente e 45% concordam, para 20% dos respondentes a opção foi neutra, 15% discordam totalmente, porém foi identificado que não existe uma visibilidade dos entrevistados de como funciona o processo, sendo que um dos entrevistados apontou a falta de treinamento como um fator para a falta de conhecimento do processo.

Neste sentido Harrington (1997) diz que caso se identificada uma maneira melhor de executar as tarefas, o procedimento deve ser modificado, porém se os procedimentos estiverem corretos, os empregados que não estiverem seguindo os procedimentos deverão ser novamente treinados.

AFIRMAÇÃO 4 - Existe duplicidade de informação no processo.

Para esta afirmação 20% concordam totalmente e 45% concordam, para 20% dos respondentes a opção escolhida foi neutra, e para 15% a escolha foi discordo, neste item os entrevistados indicam que além de informações duplicadas existe a duplicidade no entendimento das solicitações, ou seja, muitas vezes não está clara a informação, como relatado por um dos respondentes: “*falta de uma comunicação clara e objetiva*”.

A resposta a esta afirmação evidencia que existe na empresa problemas com informações duplicadas, que de acordo com Harrington (1993, p. 166) “Isto não só aumenta o custo total do processo, como também pode tornar possível a ocorrência de dados conflitantes que desequilibram o processo”.

AFIRMAÇÃO 5 - Existe um procedimento padrão para realizar suas tarefas.

Nesta afirmação 25% dos entrevistados concordam totalmente, 35% concordam, 10% declaram-se neutro, 25% discordam e 5% dos respondentes discordam totalmente, sendo que um dos entrevistados destaca o setor onde trabalha como referencia e padrão. Um dos

respondentes que discorda da afirmação diz que: *“Não há padronização de atendimento entre as unidades. Cada um faz de acordo com a orientação da chefia”*.

No entendimento de Colenghi (1997) a existência de um manual de procedimentos para orientar a forma de execução das tarefas fará com que a empresa atinja seus objetivos com alto índice de qualidade.

AFIRMAÇÃO 6 - Existe descentralização na execução das tarefas.

Conforme Oliveira (2001) descentralização é a distribuição de poder nos diversos níveis hierárquico.

Neste item 10% dos entrevistados concordam totalmente e 35% concordam que existe descentralização das tarefas, 20% permaneceram neutros, 25% discordam e 5% discordam totalmente, um dos entrevistados declarou que: *“Se necessário sim, mas, as atividades são pré-divididas e serão feitas por demais se houver necessidade”*.

Identificou-se que em alguns setores da empresa há maior autonomia de decisão do que em outros, sendo que esta diferença deve-se a natureza de suas atividades.

8.2.1.2 Dimensão Mão de Obra

Para Moreira (2000, p. 45) *“O fator humano é o melhor recurso de que a empresa pode dispor, razão pela qual deveria ser o mais bem administrado”*. Em continuidade Cury (2000) entende que uma organização eficaz é o fruto do trabalho humano.

Segue abaixo gráfico com o resultado da pesquisa com as afirmações desta dimensão.

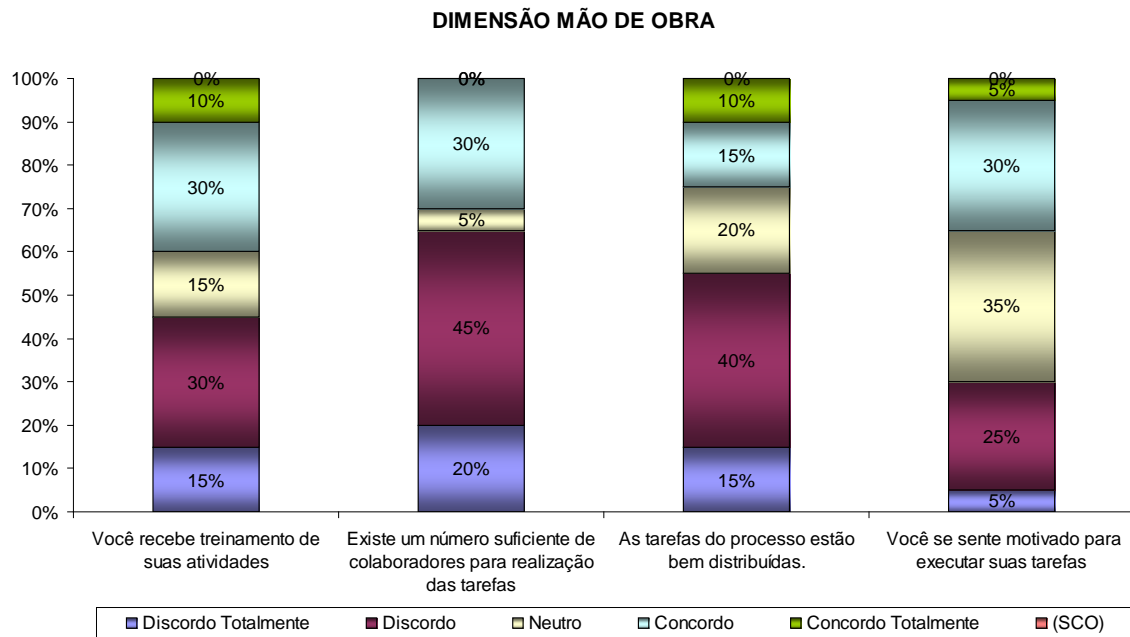


Figura 6: Gráfico Resultado Dimensão Mão de Obra.

Fonte: Elaborado pelo autor.

AFIRMAÇÃO 1 - Você recebe treinamento de suas atividades.

Para esta afirmação houve uma divisão nas respostas, onde 15% dos entrevistados foram neutros, 30% concordam, 10% concordam totalmente, já 30% discordam e 15% discordam totalmente. Nesta questão dois comentários tiveram destaque: o que disse “*não há programa de treinamento na empresa*” e outro citou: “*que o conhecimento das tarefas é repassado no dia-a-dia*”.

Observa-se que o treinamento não existe de forma constante e padrão, quando ocorre é de forma esporádica e a partir da iniciativa de algum setor específico que está sendo afetado pela falta de conhecimento dos envolvidos no processo.

O treinamento é uma importante ferramenta na melhoria contínua dos processos, neste sentido Harrington (1997, p. 441) diz que “A capacidade de uma organização para melhorar, inovar e aprender repousa nas potencialidades e capacidades de seus empregados. A melhoria continua da eficácia e da eficiência repousa em treinar, retreinar e motivar as pessoas”.

AFIRMAÇÃO 2 - Existe um número suficiente de colaboradores para realização das tarefas.

Nesta afirmação 45% dos respondentes discordam e 20% discordam totalmente, 30% concordam e 5% dos respondentes permaneceram neutros. Os respondentes que discordam ou discordam totalmente fizeram diversas observações, como: “*Há sobrecarga de tarefas e a*

falta de distribuição das mesmas, isto em alguns momentos causa desmotivação dos funcionários. Um outro respondente ainda fala que: Não há número suficiente de funcionários devido à contenção de despesas”.

A resposta ao questionamento acima demonstra que a maioria das pessoas entrevistadas estão se sentindo sobrecarregadas, este fato pode estar relacionado à falta de processos definidos ou de coerência na distribuição das tarefas.

O clima organizacional é influenciado entre outros aspectos pela comparação que feita entre os colaboradores. Para Maximiano (2000, p. 107) “O individuo pondera não apenas o salário em si, mas também a competência e a carga de trabalho que percebe em si e nos outros. Ele pode concluir que esta trabalhando mais e ganhando menos que outras pessoas”.

AFIRMAÇÃO 3 - As tarefas do processo estão bem distribuídas.

Neste item foi identificado que 40% discordam desta afirmação e 15% discordam totalmente, 10% concordam totalmente, 15% concordam e 20% dos respondentes preferiram o neutro. Dentre estes entrevistados dois citaram a falta de distribuição e a sobrecarga como problema para o bom andamento das tarefas, outro ainda cita que: *“Algumas tarefas são centralizadas, e na falta desta pessoa não é dado o andamento do processo”*. Um dos respondentes que concorda totalmente com a afirmação fala que: *“No meu setor sim. Penso que é necessário mais recepcionista ou um treinamento mais adequado”*.

AFIRMAÇÃO 4 - Você se sente motivado para executar suas tarefas.

Referente a esta afirmação 5% concordam totalmente, 30% concordam, 35% ficaram neutros, já os que discordam foram 25% e 5% dos respondentes discordam totalmente.

Dentre os que não concordam e mais uma parcela dos que se declaram neutros houve algumas observações para a falta de motivação, tais como, a falta de incentivo e reconhecimento da empresa, outros também levaram em consideração a falta de colaboração dos colegas como fator de desmotivação. Um dos respondentes que afirma estar motivado diz que se trata de *“motivação interna, pessoal”*.

Baseado no sistema administrativo de Likert, Cury (2000, p. 39), diz que: “A organização consiste em um sistema social sólido e funcionando perfeitamente, com as seguintes características: grupos de trabalho interligados, alto grau de lealdade grupal, atitudes favoráveis, confiança, sensibilidade aos motivos dos outros e comunicação eficiente”.

Ainda dentro deste contexto Gil (2006, p. 201) diz que: “Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados”.

Dentro da dimensão Mão de Obra identificou-se certo descontentamento refletido no resultado das afirmações, pois de uma forma geral as pessoas se sentem sobre carregadas com tarefas em excesso a serem executadas e também estão desmotivadas.

8.2.1.3 Dimensão Tecnologia

Para Moraes (2000, p. 51) “A tecnologia da informação socializa o conhecimento, tornando as organizações mais flexíveis, ágeis, democráticas e descentralizando o processo decisório”.

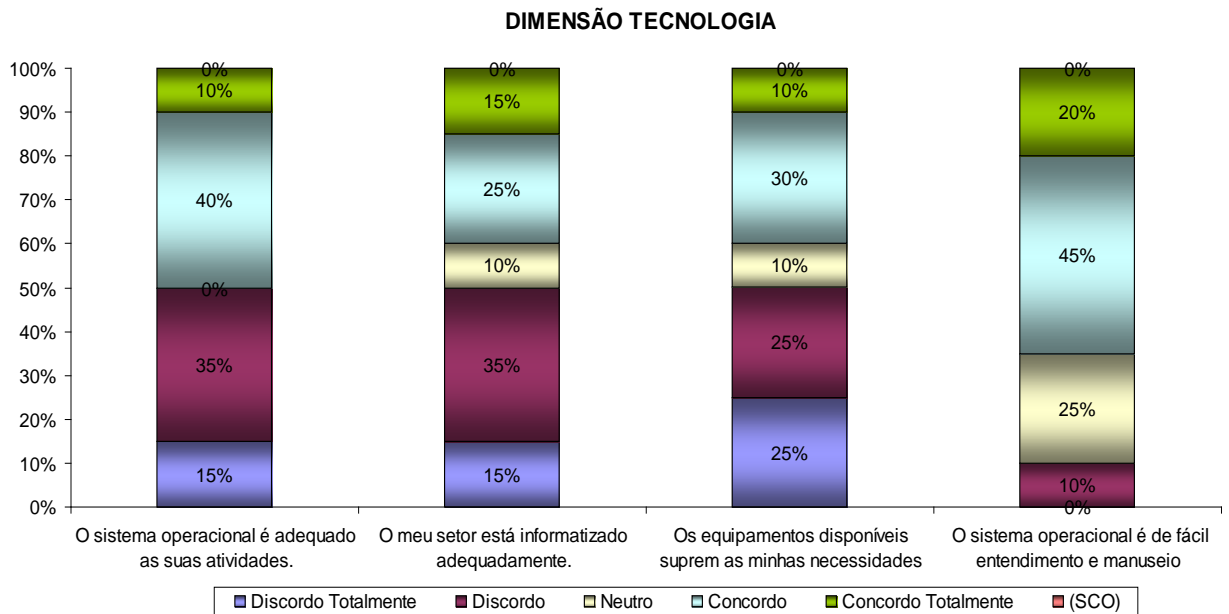


Figura 7: Gráfico Resultado Dimensão Tecnologia.

Fonte: Elaborado pelo autor.

AFIRMAÇÃO 1 - O sistema operacional é adequado as suas atividades.

Nesta afirmação as opiniões foram divididas e opostas, 10% dos respondentes concordam totalmente, 40% concordam, 35% discordam e 15% discordam totalmente, porém houve uma maior incidência nos que discordam totalmente. Um dos entrevistados cita que “*existem falhas no sistema, e como a empresa que presta suporte é em outro Estado, existe demora em solucionar as falhas*”, e outro destacou a “*a burocracia excessiva*”.

AFIRMAÇÃO 2 - O meu setor está informatizado adequadamente.

Para esta afirmação 35% dos respondentes discordam e 15% discordam totalmente, 10% optaram pelo neutro, 25% concordam e 15% dos entrevistados concordam totalmente.

AFIRMAÇÃO 3 - Os equipamentos disponíveis suprem as minhas necessidades.

Neste item 25% discordam, 25% discordam totalmente, 30% concordam, 10% concordam totalmente e 10% neutros. Neste quesito os respondentes ressaltaram a existência de equipamentos ultrapassados/sem atualização e a necessidade de mais impressoras para suprir a demanda.

AFIRMAÇÃO 4 - O sistema operacional é de fácil entendimento e manuseio.

Já para este item o resultado foi: 20% concordam totalmente e 45% concordam com esta afirmação, 25% formam os neutros e 10% dos respondentes discordam, sendo que um dos respondentes destacou que o treinamento realizado foi fundamental para maior entendimento e manuseio do sistema.

8.2.1.4 Dimensão Medida

Medir é estar ligado ao controle dos resultados (MAXIMIANO, 2000). Em continuidade Oliveira (2001, p.427) argumenta que controle é “O processo de coletar e retroalimentar informações sobre o desempenho, para que os tomadores de decisões possam comparar os resultados alcançados com os resultados planejados”.

Ainda de acordo com Oliveira (2001, p.433) “O processo de medir e avaliar desempenho significa estabelecer o que medir e selecionar como medir, mediante critérios de quantidade, qualidade e tempo”.

Em concordância Harrington (1997, p. 444) fala da importância das medições no sentido de “Ajudar as pessoas a entender o impacto que ela exerce sobre a organização e alinhar as metas individuais com as da organização”.

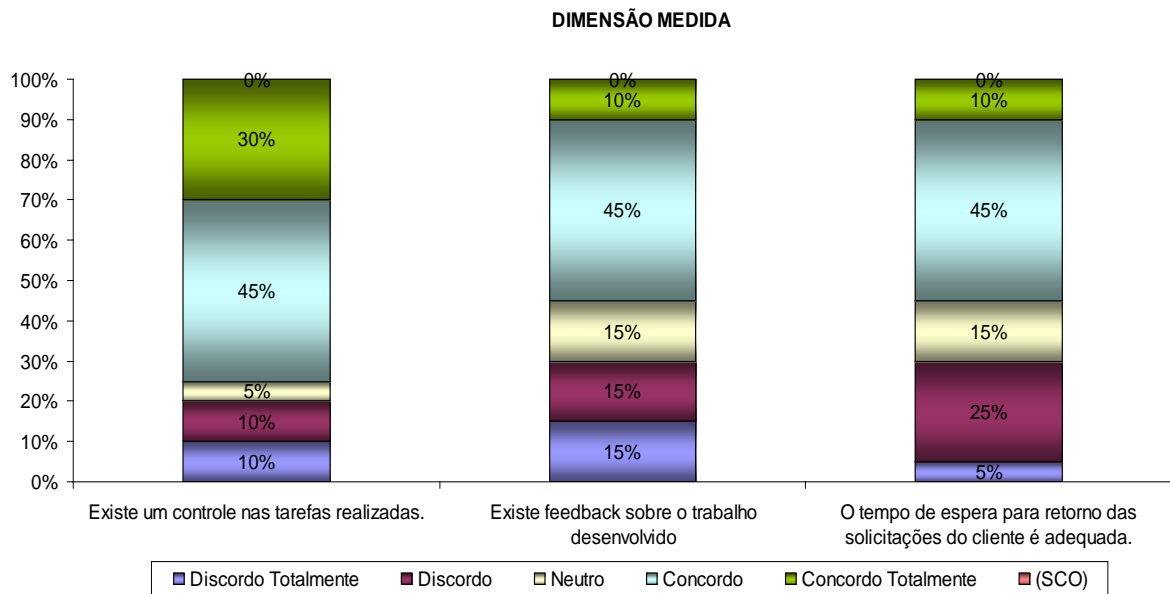


Figura 8: Gráfico Resultado Dimensão Medida.

Fonte: Elaborado pelo autor.

AFIRMAÇÃO 1 - Existe um controle nas tarefas realizadas.

Nesta afirmação 30% dos respondentes concordam totalmente, 45% concordam, 5% dos entrevistados foram neutros, 10% discordam e 10% discordam totalmente. Um dos entrevistados relatou que “*cada setor controla suas tarefas, mas não existe uma pessoa para controlar tudo*”, porém outra citação diz que “*os controles são insuficientes*”.

Os controles são de grande importância para identificar se os rumos que estão sendo tomados estão de acordo com as necessidades da empresa e seus clientes.

De acordo com Oliveira (2001, p. 427),

Controle é uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar este desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

AFIRMAÇÃO 2 - Existe feedback sobre o trabalho desenvolvido.

Para esta afirmação 10% dos respondentes concordam totalmente, 45% concordam, 15% optaram pelo neutro, 15% discordam e 15% dos entrevistados discordam totalmente.

De acordo com Harrington (1993, p. 224), “O sistema de feedback é muito importante”. O autor destaca que de nada adiantam as medições senão houver feedback, pois desta forma não há como aperfeiçoar o processo.

AFIRMAÇÃO 3 - O tempo de espera para o retorno das solicitações do cliente é adequada.

Na afirmação três 10% dos respondentes concordam, 45% concordam totalmente, 15% optaram pelo neutro, 25% discordam e 5% discordam totalmente da afirmação, entretanto para um dos respondentes que discorda sobre esta afirmação alega que quando é necessário buscar informação ou interagir com outros setores existe demora nas respostas.

Sobre este tema Harrington (1993, p. 148) diz que “reduzir o tempo de ciclo total libera recursos, reduz custos, melhora a qualidade da saída e pode aumentar as vendas... o tempo de ciclo pode fazer a diferença entre o sucesso e fracasso”.

8.2.1.5 Dimensão Meio Ambiente

Colenghi (1997, p. 139) diz que “Os fatores ambientais exercem fortes influencias na performance do individuo, tanto em nível de produtividade, quanto de qualidade, pois atuam diretamente sobre o estado psíquico dele, alterando, de forma significativa, o seu comportamento”.

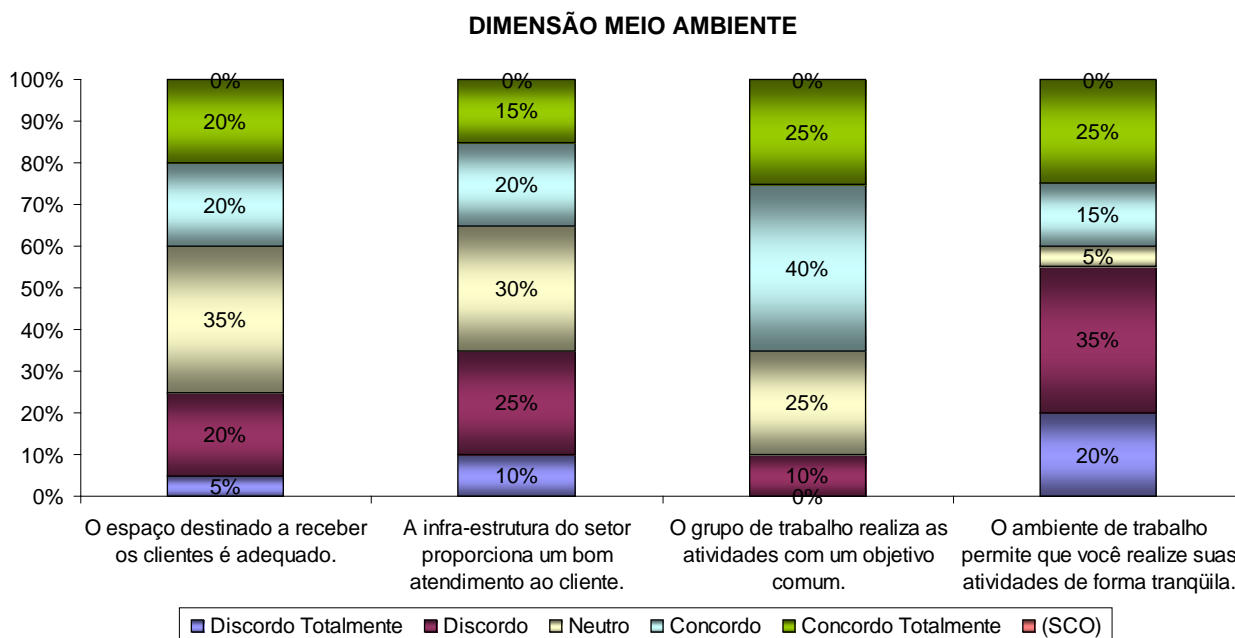


Figura 9: Gráfico Resultado Dimensão Meio Ambiente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

AFIRMAÇÃO 1 - O espaço destinado a receber os clientes é adequado.

Para esta afirmação 20% concordam totalmente e 20% concordam, neste item a alternativa neutro representou 35% das respostas, já para os que discordam a representação é 20% das respostas e 5% discordam totalmente da afirmação.

Dentre os que discordam e discordam totalmente e para alguns que responderam como neutro houve comentários, tais como: pouco espaço físico para melhor atendimento aos clientes. Outro fator crítico seria o atendimento dos planos de saúde e medicina do trabalho no mesmo ambiente.

Observa-se que nas unidades de atendimento é freqüente o acúmulo de pessoas aguardando atendimento sem lugar para sentar. Outro fator é a realização do atendimento, pois não existem guichês de atendimento com assento, existe apenas um balcão onde os usuários são atendidos de pé, sendo que em alguns casos o processo demanda mais tempo de atendimento causando desconforto aos clientes.

De acordo com Oliveira (2001, p. 355) um dos aspectos que devem ser considerados no arranjo físico da empresa é “proporcionar situação favorável a clientes e visitantes”.

AFIRMAÇÃO 2 - A infra-estrutura do setor proporciona um bom atendimento ao cliente.

Nesta afirmação ocorreu um equilíbrio entre as alternativas, 15% dos respondentes concordam totalmente, 20% concordam, 30% neutro, 25% discordam e 10% discordam totalmente, porém se destacam algumas considerações que foram feitas pelos entrevistados, tais como: reclamação de calor ou frio excessivo, fios de computadores expostos, local inadequado para arquivamento.

AFIRMAÇÃO 3 - O grupo de trabalho realiza as atividades com um objetivo comum.

Para esta afirmação 25% concordam totalmente, 40% concordam, 25% permaneceram neutros e 10% dos respondentes discordam.

AFIRMAÇÃO 4 - O ambiente de trabalho permite que você realize suas atividades de forma tranqüila.

Nesta afirmação 25% concordam, 15% concordam totalmente, 5% neutro, 35% discordam e 20% discordam totalmente da afirmação. Um fato que foi enfatizado por vários entrevistados foi o barulho em excesso e o grande número de pessoas circulando. Um dos respondentes citou que “*devido ao fato de existir vario setores no mesmo ambiente de*

trabalho o mesmo se torna um pouco conturbado, algumas vezes atrapalhando o desempenho das tarefas”.

Em relação às respostas e observações que foram feitas nas afirmações 2 e 4 destaca-se a importância do arranjo físico de móveis e equipamentos no ambiente de trabalho que devem proporcionar de acordo com Oliveira (2000, p. 355), “A melhor utilização da área disponível da empresa; tornar o fluxo de trabalho eficiente, proporcionar redução da fadiga do empregado no desempenho da tarefa, incluindo o isolamento contra ruído; ter um clima favorável ao trabalho e aumentar da produtividade”.

8.2.1.6 Dimensão Informação

Informação envolve um processo de redução de incerteza (CHIAVENTO, 2000). A informação esta ligada a novidade e utilidade, a informação é conhecimento disponível para uso imediato permitindo orientar alguma ação ou diminuir alguma incerteza.

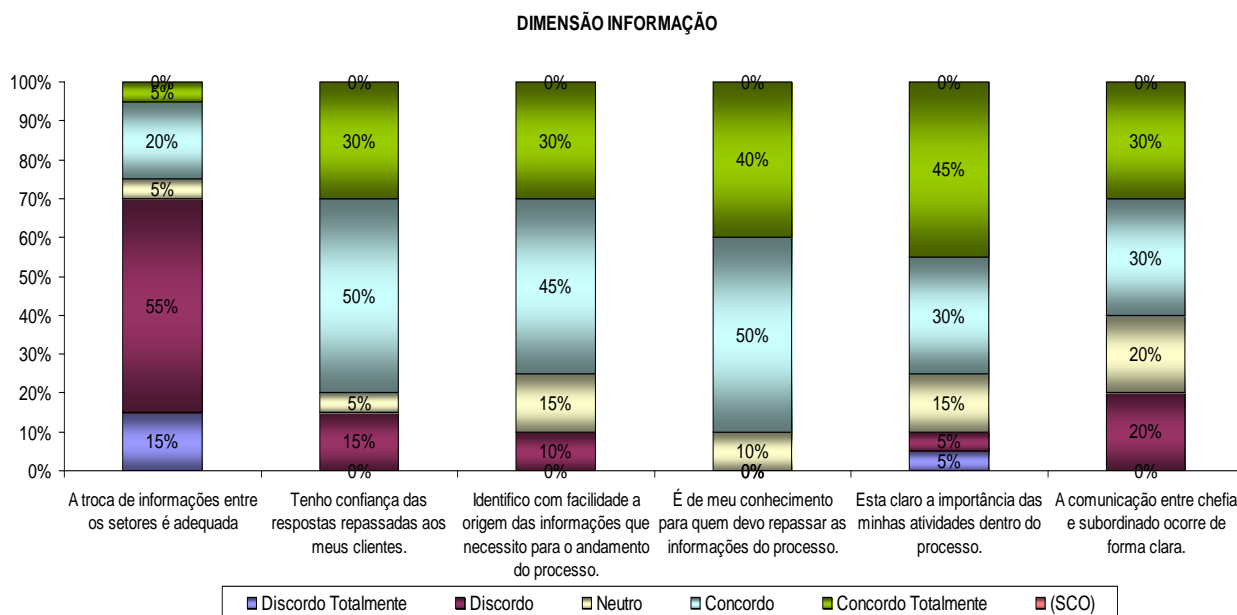


Figura 10: Gráfico Resultado Dimensão Matéria Prima.

Fonte: Elaborado pelo autor.

AFIRMAÇÃO 1 - A troca de informações entre os setores é adequada.

Neste quesito 15% dos entrevistados discordam totalmente, 55% discordam desta afirmação, 5% permaneceram neutros, 20% concordam e 5% concordam totalmente, para esta afirmação houve diversos comentários, sendo que um deles fala da existência de informações contraditórias, que não existe padrão na comunicação entre os setores ocasionando

interpretações diferentes sobre a informação e também que existe atraso no repasse das informações solicitadas e falta de colaboração entre os setores.

Estas declarações evidenciam que existem grandes problemas na comunicação entre os setores, sendo que a troca de informações de forma eficiente/eficaz é de grande importância para bom andamento dos processos. Na opinião de Rummler e Bracher apud Cury (2000), “As maiores oportunidades de melhorias de desempenho das empresas estão nas interfaces funcionais, naqueles pontos em que os processos são passados de um departamento/área funcional qualquer para outro”.

AFIRMAÇÃO 2 - Tenho confiança das respostas repassadas aos meus clientes.

Nesta afirmação 30% dos respondentes concordam, 50% concordam totalmente, 5% foram neutros e 15% discordam totalmente, entre os que não concordam a justificativa é que devido à falta de confiança na informação que lhe é repassada faz com que não tenham segurança no retorno que é dado ao cliente.

AFIRMAÇÃO 3 - Identifico com facilidade a origem das informações que necessito para o andamento do processo.

Para esta afirmação 30% concordam totalmente, 45% concordam, 15% foram neutro, 10% dos entrevistados discordam.

AFIRMAÇÃO 4 - É de meu conhecimento para quem devo repassar as informações que necessito para o andamento do processo.

Para esta afirmação 40% dos entrevistados concordam, 50% concordam totalmente e 10% dos respondentes escolheram neutro.

Nas afirmações 3 e 4 destaca-se a importância de se identificar de onde vem e para vão as informações, neste sentido Harrington (1993, p. 84) ressalta que “As entradas e saídas dos processos empresariais são constituídas de informações ou serviços (por exemplo, dados, documentos e relatórios). Todas as entradas e saídas importantes devem ser cuidadosamente identificadas...”.

AFIRMAÇÃO 5 - Esta clara a importância das minhas atividades dentro do processo.

Para esta afirmação 45% dos respondentes concordam, 30% concordam totalmente, 15% optaram pelo neutro, 5% discordam e 5% discordam totalmente, sendo que nos que discordam há um comentário que “O processo não é totalmente claro a todos os envolvidos”.

AFIRMAÇÃO 6 - A comunicação entre chefe e subordinado ocorre de forma clara.

Neste quesito 30% concordam, 30% concordam totalmente, 20% neutro e 20% discordam, entre os que discordam houve o seguinte comentário: “A *chefia às vezes não entende as necessidades dos subordinados*”, entre os neutros declarou-se que “*Nem sempre, as vezes temos que recorrer a duas ou mais pessoas para esclarecimentos*”.

8.2.2 Pesquisa Clientes

Serão apresentados os resultados obtidos através de entrevista realizada com os clientes da Central Médica Carlos Chagas, esta pesquisa foi realizada de forma aleatória.

8.2.2.1 Dimensão Método

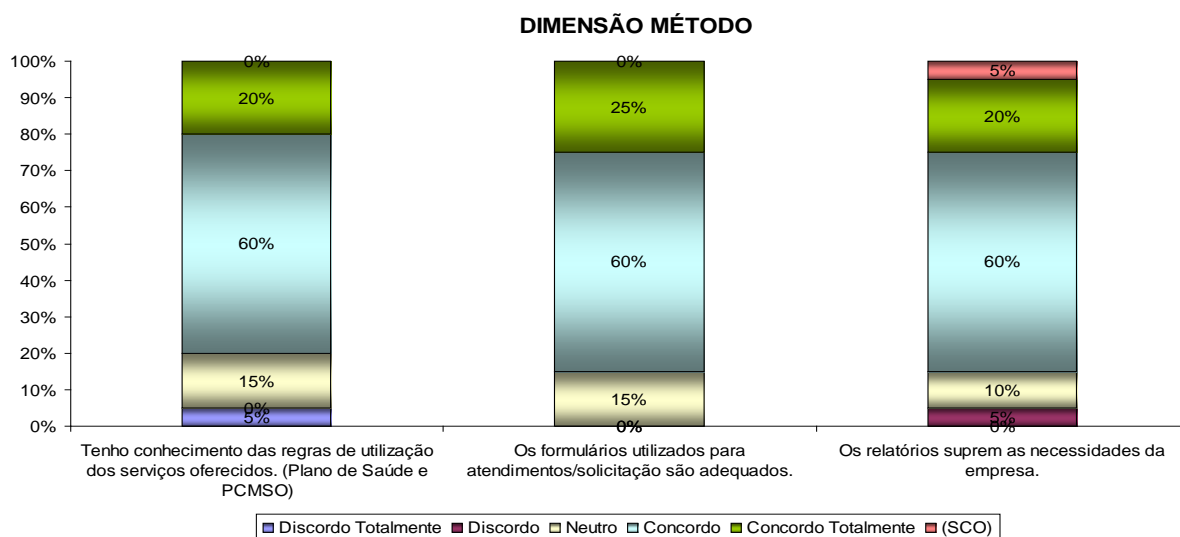


Figura 11: Gráfico Resultado Dimensão Método.

Fonte: Elaborado pelo autor

AFIRMAÇÃO 1 - Tenho conhecimento das regras de utilização dos serviços oferecidos. (Plano de Saúde e PCMSO)

Para esta afirmação 20% dos entrevistados concordam totalmente, 60% concordam, 15% ficaram neutros e 5% dos respondentes discordam totalmente.

AFIRMAÇÃO 2 - Os formulários utilizados para atendimentos/solicitação são adequados.

Nesta afirmação 25% concordam totalmente, 60% concordam e 15% dos entrevistados escolheram a opção neutro.

AFIRMAÇÃO 3 - Os relatórios suprem as necessidades da empresa.

Para este quesito 20% dos respondentes concordam totalmente, 60% concordam e 10% foram neutros.

8.2.2.2 Dimensão Mão de Obra

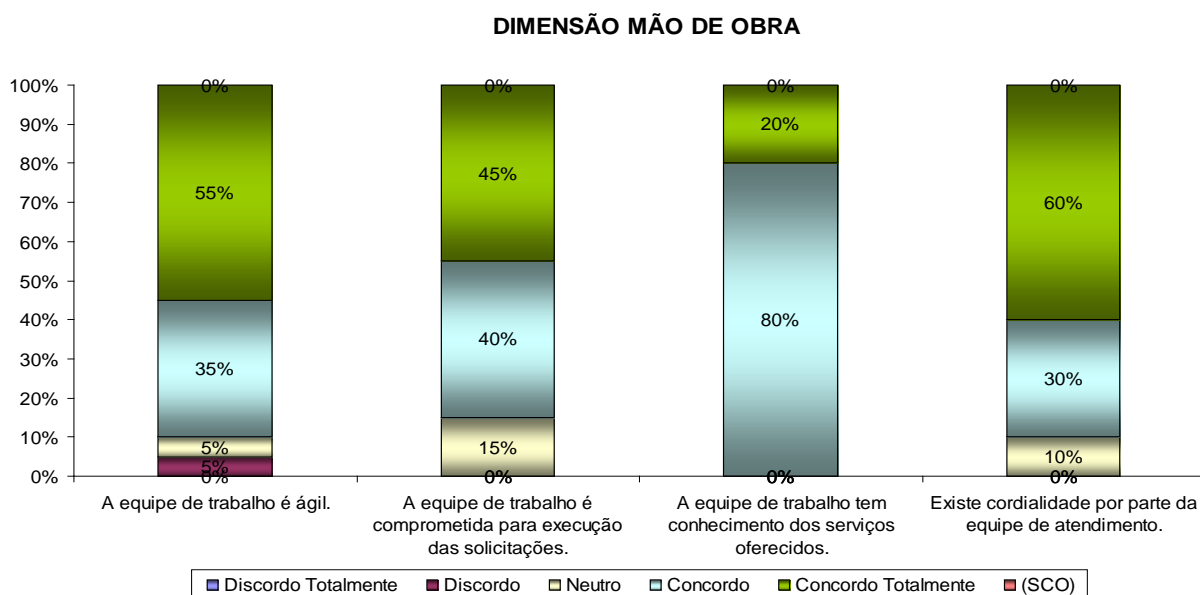


Figura 12: Gráfico Resultado Dimensão Mão de Obra.

Fonte: Elaborado pelo autor

AFIRMAÇÃO 1 - A equipe de trabalho é ágil.

Nesta afirmação 55% concordam totalmente, 35% concorda e 5% dos respondentes formam o neutro e discordam totalmente.

AFIRMAÇÃO 2 - A equipe de trabalho é comprometida para execução das solicitações.

Para esta afirmação 45% dos respondentes concordam totalmente, 40% concorda e 15% ficaram neutros.

AFIRMAÇÃO 3 -. A equipe de trabalho tem conhecimento dos serviços oferecidos.

Neste quesito 20% dos respondentes concordam totalmente e 80% concordam.

AFIRMAÇÃO 4 - Existe cordialidade por parte da equipe de atendimento.

Nesta afirmação 60% dos pesquisados responderam concordam totalmente, 30% concordam e 10% foram neutros.

8.2.2.3 Dimensão Medida

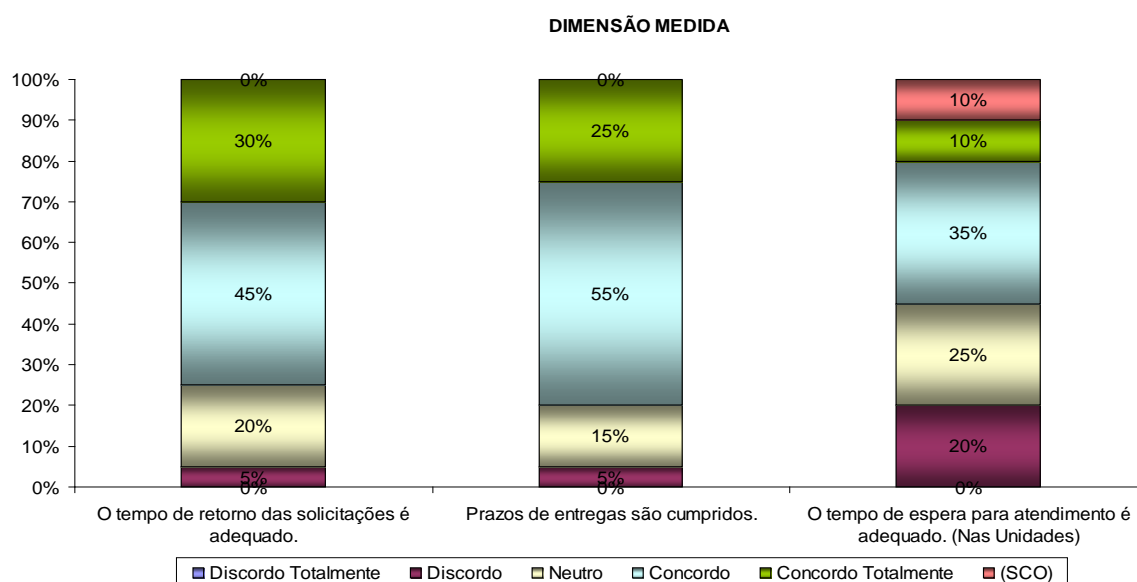


Figura 13: Gráfico Resultado Dimensão Medida

Fonte: Elaborado pelo autor

AFIRMAÇÃO 1 - O tempo de retorno das solicitações é adequado.

Para esta afirmação 30% dos respondentes concordam totalmente, 45% concordam, 20% foram neutros e 5% discordam.

AFIRMAÇÃO 2 - Prazos de entregas são cumpridos.

Nesta afirmação 25% dos respondentes concordam totalmente, 55% concordam, 15% foram neutros e 5% discordam. Para esta afirmação um dos respondentes comenta que: “*Na medida do possível os prazos são cumpridos, porém em determinadas ocasiões existem atrasos na entrega de exames*”.

AFIRMAÇÃO 3 - O tempo de espera para atendimento é adequado. (Nas Unidades)

Neste quesito 10% não tiveram condições de responder, 10% concordam totalmente, 35% concordam, 25% foram neutros e 20% discordam. Neste quesito um dos respondentes que optou pela opção neutro fez o seguinte comentário: “Os usuários da minha empresa reclamavam muito do tempo de espera para realização dos exames, porém estas reclamações diminuíram nos últimos tempos”.

Apesar do resultado da amostra demonstrarem satisfação com o tempo de espera/prazos, identifica-se através da observação direta e dos resultados da dimensão método junto ao público alvo que a falta de organização e duplicidade das informações ocasiona em diversos momentos demora e atrasos no atendimento e retorno dados aos clientes. Outro fator que impacta na demora no atendimento é a burocracia do sistema que foi relatada pelo público alvo nas respostas da dimensão tecnologia.

8.2.2.4 Dimensão Meio Ambiente

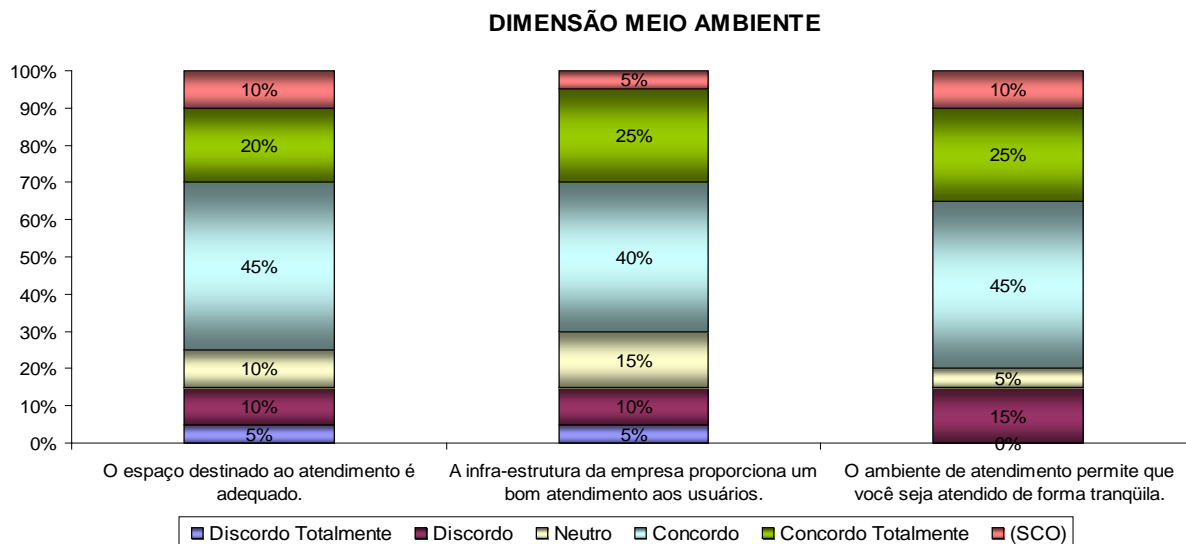


Figura 14: Gráfico Resultado Dimensão Meio Ambiente.

Fonte: Elaborado pelo autor

AFIRMAÇÃO 1 - O espaço destinado ao atendimento é adequado.

Para esta afirmação 10% não tiveram condições de responder, 20% concordam totalmente, 45% concordam, 10% foram neutros, 10% discordam e 5% dos respondentes discordam totalmente.

AFIRMAÇÃO 2 - A infra-estrutura da empresa proporciona um bom atendimento aos usuários.

Nesta afirmação 5% escolheram sem condições de opinar, 25% concordam totalmente, 40% concordam, 15% foram neutros, 10% discordam e 5% discordam totalmente.

AFIRMAÇÃO 3 - O ambiente de atendimento permite que você seja atendido de forma tranquila.

Neste quesito 10% optaram em sem condições de responder, 25% concordam totalmente, 45% concordam, 5% foram neutros e 15% discordam.

8.2.2.5 Dimensão Informação

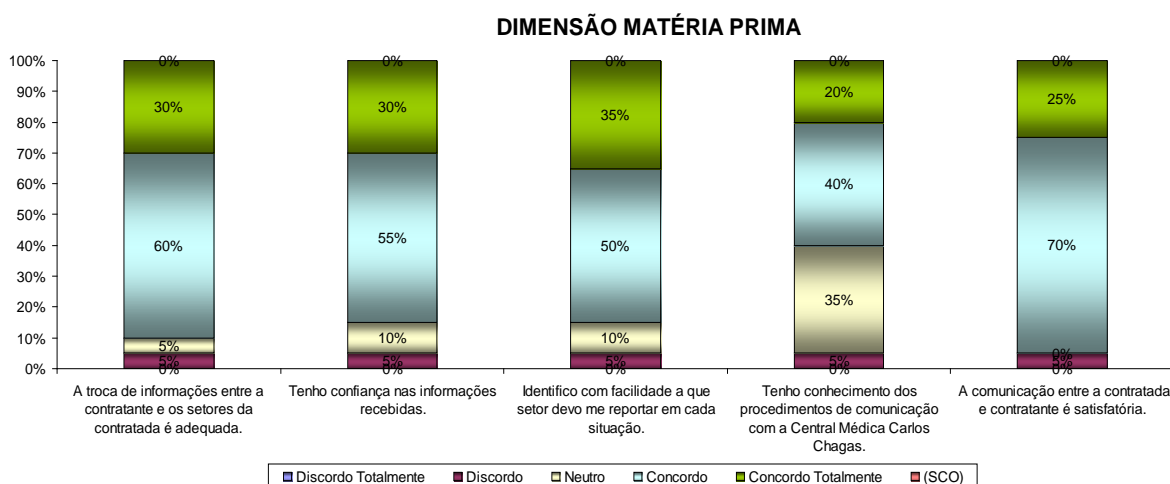


Figura 15: Gráfico Resultado Dimensão Matéria Prima.

Fonte: Elaborado pelo autor

AFIRMAÇÃO 1 - A troca de informações entre a contratante e os setores da contratada é adequada.

Para esta afirmação 30% dos respondentes concordam totalmente, 60% concordam, 5% foram neutros, e 5% discordam. Nesta afirmação um dos respondentes citou: “A falta de comunicação entre as recepções de atendimento”.

Neste quesito a maioria dos respondentes demonstra satisfação com a comunicação, porém o comentário sobre a falta de comunicação entre as recepções ficou evidenciado no resultado da pesquisa com o público alvo, dentro da dimensão informação, onde a troca de informação entre os setores aparece com fator crítico na comunicação interna, o que em diversas ocasiões acaba refletindo no atendimento ao cliente como foi citado acima.

AFIRMAÇÃO 2 - Tenho confiança nas informações recebidas.

Neste quesito 30% dos pesquisados concordam totalmente, 55% concordam, 10% foram neutros e 5% discordam.

AFIRMAÇÃO 3 - Identifico com facilidade a que setor devo me reportar em cada situação.

Nesta afirmação 35% dos pesquisados concordam totalmente, 50% concordam, 10% foram neutros e 5% discordam.

AFIRMAÇÃO 4 - Tenho conhecimento dos procedimentos de comunicação com a Central Médica Carlos Chagas.

Para afirmação acima citada 20% dos respondentes concordam totalmente, 40% concordam, 35% foram neutros e 5% discordam. Neste quesito houve a seguinte observação: *“Houve uma emergência médica no horário que a Carlos Chagas estava fechada e não soube que procedimento deveria adotar e nem havia uma central de atendimento para obter informações”*.

AFIRMAÇÃO 5 - A comunicação entre a contratada e contratante é satisfatória.

Nesta afirmação 25% dos pesquisados concordam totalmente, 70% concordam e 5% discorda. A pesar do grande nível de satisfação verificado nesta questão um dos respondentes ressaltou que: *“Foi reajustado o valor do plano de saúde e não foi comunicado pela a empresa, liguei para Carlos Chagas e não obtive retorno”*. Outro comentário foi o seguinte: *“Poderia ser melhor se tivessem funcionários melhor preparados para o serviço de informações”*.

Dentro da amostra pesquisada tive um grau de concordância bastante elevado, entretanto através da vivência do dia-a-dia da empresa e dos comentários acima, pode-se constatar que apesar do público alvo em sua maioria concordar que é de seu conhecimento para quem deve repassar as informações, existem falhas neste processo, o que foi demonstrado no comentário do cliente que não foi previamente avisado sobre alteração de valores do seu plano. Outro fator que podemos comparar e destacar refere-se ao comentário do cliente sobre a falta de preparo dos funcionários, o que também é apontado pelo público alvo, dentro da dimensão mão de obra, na afirmação sobre receber treinamentos sobre suas atividades.

8.2.3 Diagrama de Causa e Efeito

A seguir o Diagrama de Causa e Efeito construído com base na análise, onde foram identificadas as causas que resultam na fragilidade no processo de atendimento ao cliente.

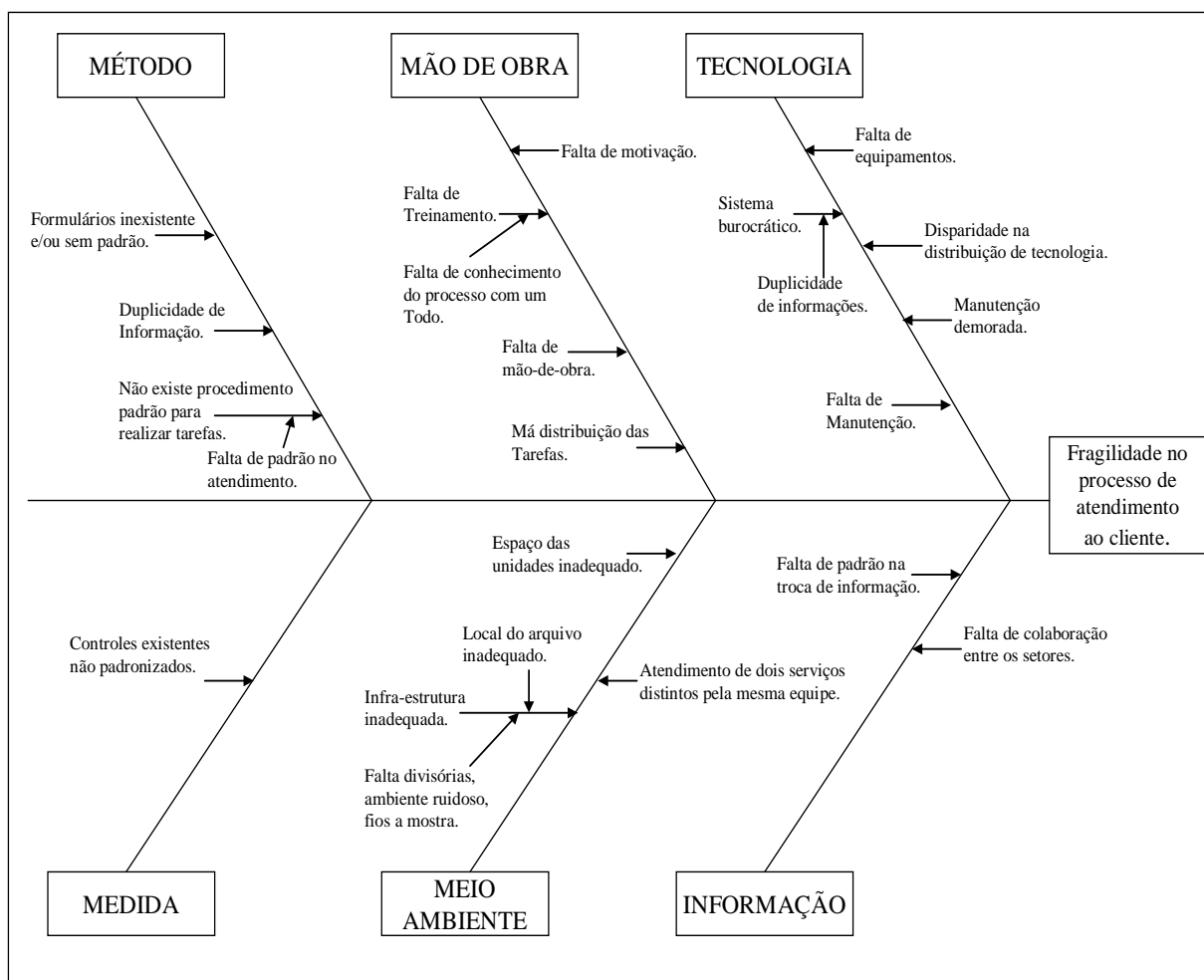


Figura 16: Diagrama de Causa e Efeito – Fragilidade no Processo de Atendimento ao Cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

8.2.3.1 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Neste capítulo serão apresentados os pontos fortes e pontos fracos mais significativos que foram detectados através da análise das pesquisas interna e externa, sendo que estas estavam divididas de acordo com as dimensões do Diagrama de Causa e Efeito.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do processo de forma clara; • Controle das tarefas realizadas; • Feedback nas atividades desenvolvidas; • Equipe focada em dar retorno rápido ao cliente; • Sistema operacional de fácil manuseio; • Grupo de trabalho focando em prestar um bom atendimento ao cliente; • Segurança no repasse das informações ao cliente; • Conhecimento do fluxo de entrada e saída das informações para realizar o processo; • Consciência de suas atividades para realização do processo. • Boa comunicação entre chefia e subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de organização para realizar as tarefas; • Falta de comunicação clara e objetiva; • Duplicidade de informações no processo; • Falta de procedimento padrão formal para realização das tarefas; • Falta padronização no atendimento; • Falta de treinamentos; • Tarefas mal distribuídas; • Funcionários pouco motivados; • Controles despadronizados; • Sistema operacional burocrático; • Disparidade na distribuição de tecnologia; • Equipamentos obsoletos e/ou faltantes; • Infra-estrutura para atendimento ao cliente inadequado • Ambiente de trabalho com ruído excessivo; • Comunicação entre setores precária.

Quadro 5: Pontos Fortes e Pontos Fracos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após o levantamento dos pontos fortes e pontos fracos foram traçados os objetivos e suas respectivas estratégias para qualificar o processo de atendimento ao cliente, conforme estipulado no objetivo geral do trabalho.

8.4 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

8.4.1 Dimensão Método

1. Padronizar as atividades de trabalho
 - Criar e padronizar formulários necessários;
 - Criar e otimizar procedimentos operacionais padrão;

8.4.2 Dimensão Mão de Obra

1. Qualificar equipe de trabalho
 - Elaborar programa de treinamentos;
 - Levantamento de atividades dos cargos.

8.4.3 Dimensão Medida

1. Melhoria dos serviços prestados
 - Padronizar controles;
 - Criar indicadores de qualidade.

8.4.4 Dimensão Meio Ambiente

1. Qualificar o ambiente de trabalho.
 - Rever layout;

8.4.5 Dimensão Tecnologia

1. Disponibilizar um conjunto padrão de tecnologia
 - Padronizar tecnologia a todas as unidades;
 - Negociar regras com fornecedores do software.

8.5 PROPOSTA DE MELHORIAS

Após a análise dos dados coletados, foi possível construir uma proposta de melhorias, que está baseada no 5W2H e nas dimensões do Diagrama de Causa e Efeito. As causas onde, na visão dos entrevistados e do autor, causam maior impacto no efeito, que é a fragilidade no processo de atendimento ao cliente, foram escolhidas para elaboração da proposta de melhorias, sendo que elas encontram-se nas seguintes dimensões: método, medida, mão de obra, meio ambiente e tecnologia.

A seguir serão apresentadas as melhorias dentro de cada dimensão escolhida.

8.5.1 Dimensão Método

Este item é de grande importância para que se tenha uma maior organização na realização das tarefas, comunicação clara e objetiva e para eliminar duplicidade de informações. Com o objetivo de solucionar estas falhas, que são consideradas de grande impacto para realização das atividades dos entrevistados, propõe-se a **padronização das atividades de trabalho**.

A seguir serão apresentadas as ações propostas para este item:

Ação: Criar e padronizar formulários necessários.

O que	Por que	Como	Quem	Quando	Quanto	Onde
Levantamento das necessidades e análise dos formulários	Para definir a necessidade criação e modificação	Verificando as necessidades e através do fluxo do processo	Representantes das áreas envolvidas	Até dezembro de 2009	De acordo com a necessidade	Nas áreas da empresa
Planejamento e implantação dos formulários	Para garantir uma implementação eficaz	Criando formulários e racionalizando, acompanhando e verificando a sua utilização	Representantes das áreas envolvidas	Até março de 2010	De acordo com a necessidade	Nas áreas da empresa

Quadro 6: Plano de Melhorias – Criar e Padronizar Formulários.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Ação: Criar e otimizar procedimentos operacionais padrão.

O que	Por que	Como	Quem	Quando	Quanto	Onde
Levantamento dos procedimentos	Verificar se estão adequados	Verificando a rotina de trabalho	Representantes das áreas envolvidas	Até junho de 2010	Todos os procedimentos	Nas áreas da empresa
Criação modificação	Para adequação das necessidades	Realizando a análise e o <i>Benchmarking</i> dos procedimentos	Representantes das áreas envolvidas	Até outubro de 2010	Todos que foram identificados necessidades	Nas áreas da empresa
Implantação dos novos procedimentos	Para padronizar atividades de trabalho	Realizando treinamentos	Representantes das áreas juntamente com RH	Até dezembro de 2010	A cada nova implantação	Nas áreas da empresa

Quadro 7: Plano de Melhorias – Criar e Otimizar Procedimentos Operacionais.

Fonte: Elaborado pelo Autor

8.5.2 Dimensão Mão de Obra

Os fatores de maior impacto que foram identificados nas entrevistas são a falta de treinamentos e a sobrecarga de trabalho, portanto estes itens foram considerados para as ações de melhorias que serão descritas a seguir e que visam **qualificar a equipe de trabalho**.

Ação: **Elaborar programa de treinamentos.**

O que	Por que	Como	Quem	Quando	Quanto	Onde
Levantando as necessidades de treinamento	Para identificar o assunto e quantidade a serem treinadas	Verificando nos setores a fragilidade do conhecimento	Encarregado do setor juntamente com RH	Até agosto de 2009	Em todos os setores	Na empresa
Verificar a necessidade de treinamentos	Para elaboração do conteúdo de treinamento	Medindo o conhecimento dos funcionários	Encarregado do setor e RH	Até setembro de 2009	Todos os funcionários	Na empresa
Aplicar treinamentos	Para aperfeiçoar e padronizar conhecimento	Criando cronograma de acordo com assunto	RH	Até novembro de 2009	De acordo com a necessidade	Sala de treinamentos

Quadro 8: Plano de Melhorias – Elaborar Programa de Treinamentos.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Ação: **Levantamento de atividades dos cargos.**

O que	Por que	Como	Quem	Quando	Quanto	Onde
Analisar as atividades realizadas em cada setor	Para saber a quantidade de tarefas executadas	Através do levantamento das atividades dos cargos	Encarregados de setor e RH	Até outubro de 2009	De acordo com a necessidade	Nos setores
Verificar se funções estão com excesso de atividade	Para redistribuir as atividades e minimizar a sobrecarga de trabalho	Analisando as atividades de cargo	Encarregados de setor e RH	Até novembro de 2009	De acordo com a necessidade	Nos setores
Redistribuir as atividades	Para qualificar o trabalho realizado	Realizando nova distribuição das atividades	Encarregado de setor e RH	Até dezembro de 2009	De acordo com a necessidade	Nos setores

Quadro 9: Plano de Melhorias – Levantamento de Atividades dos Cargos.

Fonte: Elaborado pelo Autor

8.5.3 Dimensão Medida

Neste item foi detectado que não há controles padronizados, ou seja, não é possível medir o que está sendo realizado e nem mensurar a qualidade na execução das tarefas. Com o objetivo de solucionar esta falha propõe-se a **melhoria dos serviços prestados** e para isto foram propostas as seguintes ações de melhorias.

Ação: Padronizar controles.

O que	Por que	Como	Quem	Quando	Quanto	Onde
Identificar controles existentes	Para conhecer e analisar se são adequados	Verificando os controles de cada setor	Gerentes e encarregados	Até setembro de 2009	Todas as áreas	Na empresa
Unificar e readequar controles	Para que fiquem padronizados	Analisando todos os controles	Gerentes e encarregados	Até novembro de 2009	Todos os controles	Na empresa

Quadro 10: Plano de Melhorias – Padronizar Controles.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Ação: Criar indicadores de qualidade.

O que	Por que	Como	Quem	Quando	Quanto	Onde
Identificar atividades de maior impacto no atendimento	Para propor parâmetros de qualidade	Pesquisando junto aos setores.	Diretoria e RH	Imediato.	Todas as áreas	Nos setores
Criar parâmetros de qualidade	Para verificar a qualidade dos serviços prestados e propor melhorias	Determinando índices mínimos de satisfação baseados nos valores da empresa	Diretoria e RH	Até agosto de 2009	De acordo com a necessidade	Nos setores

Quadro 11: Plano de Melhorias – Criar Indicadores de Qualidade.

Fonte: Elaborado pelo Autor

8.5.4 Dimensão Meio Ambiente

Nesta dimensão o item de maior impacto foi à divisão física dos ambientes de trabalho, portanto a ação proposta a seguir tem como objetivo **qualificar o ambiente de trabalho**.

Ação: **Rever layout**.

O que	Por que	Como	Quem	Quando	Quanto	Onde
Levantando situação atual	Para identificar ponto de melhorias	Estudando o local e levantando o fluxo de trabalho	Diretoria, gerencias, RH e arquiteto	Até dezembro de 2009	Todos os setores	Nos setores da empresa
Estudo das soluções	Para identificar a melhor alternativa	Analisando a melhor adequação do espaço e fluxo de trabalho	Diretoria, gerencias, RH e arquiteto	Até março de 2010	Conforme as necessidades	Nos setores da empresa
Implantação do novo layout	Para qualificar o ambiente de trabalho	Executando o projeto escolhido	Arquiteto e gerencia	Até dezembro de 2010	Conforme as necessidades	Nos setores da empresa

Quadro 12: Plano de Melhorias – Rever Layout.

Fonte: Elaborado pelo Autor

8.5.5 Dimensão Tecnologia

Nesta dimensão detectou-se através das entrevistas que o sistema operacional solicita diversas vezes a mesma informação o que o torna burocrático, foi detectado também uma disparidade na distribuição de tecnologia entre as unidades, equipamentos obsoletos ou a falta deles, sendo que estas falhas são algumas das causas para a fragilidade no processo de atendimento ao cliente. Para minimizar estes impactos foram propostas ações que visam **disponibilizar um conjunto padrão de tecnologia**.

Ação: Padronizar tecnologia.

O que	Por que	Como	Quem	Quando	Quanto	Onde
Levantamento de equipamentos	Verificar condições atuais	Visitando setores e unidades	Encarregados de setor e TI	Imediato.	Todos os setores e unidades	Todos os setores e unidades
Padronizar equipamento	Para dar condições iguais de trabalho a todas as unidades	Instalando equipamentos faltantes e readequando os já existentes	Encarregados de setor e TI	Até outubro de 2009	Todos os setores e unidades	Todos os setores e unidades

Quadro 13: Plano de Melhorias – Padronizar Tecnologia.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Ação: Negociar regras com fornecedores do software.

O que	Por que	Como	Quem	Quando	Quanto	Onde
Levantar pontos críticos do sistema	Identificar necessidades de melhoria	Acompanhando o fluxo de trabalho no sistema	Encarregados de Setor, usuários e Analista de Sistema	Imediato	Em todos os módulos	No modulo de cada setor
Negociar regras com fornecedores do software	Agilizar processos e eliminar burocracias no sistema	Agendando reuniões para discutir regras	Diretoria e Analista de Sistema	Até agosto de 2009	De acordo com a necessidade	Na empresa

Quadro 14: Plano de Melhorias – Negociar Regras com Fornecedores do Software.

Fonte: Elaborado pelo Autor

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao termino deste trabalho percebeu-se de forma mais evidente aplicação das teorias da administração na prática, sendo que suas aplicações são de grande importância para evolução e melhoria continua dentro das organizações, pois se trata de um ambiente em constante mudança. A realização deste estudo permitiu também, que o aluno aplicasse de forma efetiva as teorias estudadas durante o curso de graduação. Ao elaborar o estudo de conclusão de curso o aluno teve a oportunidade de aprofundar os conhecimentos das praticas administrativas e como são colocadas em pratica em um ambiente real, sendo que o enfoque foi a gestão do processo, que serviu como a principal base teórica para a realização deste trabalho. O trabalho evidenciou a importância de buscar a melhoria continua dos processos, pois trata-se de um fator fundamental para o sucesso das organizações, principalmente no que se refere as empresas de serviços onde as transformações e concorrência são cada vez maiores.

O estudo serviu para responder ao questionamento de como poderia ser qualificado o processo de atendimento ao cliente da Central Médica Carlos Chagas. Realizando o levantamento de dados foi possível identificar a existência da fragilidade no processo de atendimento ao cliente da empresa. Considerando e analisando estes dados foram elaboradas propostas de melhorias, sendo que estas ações foram baseadas nas 12 ferramentas de Harrington, no diagrama de causa e efeito e o 5W2H. As melhorias propostas foram divididas dentro das dimensões no Diagrama de Causa e Efeito, sendo que na dimensão método foi proposto padronizar as atividades de trabalho, sendo que esta padronização é de extrema importância, pois eliminaria a duplicidade de tarefas e a sobrecarga de trabalho e conseqüentemente resultaria na redução de custo para empresa. Já na dimensão mão de obra foi qualificar a equipe de trabalho, na dimensão medida é a melhoria dos serviços prestados, na dimensão meio ambiente foi de qualificar o ambiente de trabalho e na dimensão tecnologia foi disponibilizar um conjunto padrão de tecnologia. O aluno busca através das propostas de melhorias apresentadas poder contribuir para que a organização estudada possa qualificar o processo de atendimento ao cliente. As propostas de melhorias sugeridas trariam a empresa diversos benefícios, pois a reorganização do processo colocaria em prática de forma mais evidente os valores da empresa que são, entre outros, a excelência no atendimento, a satisfação total do cliente externo e a valorização do capital humano da empresa.

Ao concluir este trabalho percebe-se ainda mais a importância de aprofundar e dar continuidade ao estudo das práticas de Administração de Empresas, que evoluem de forma constante e cada vez mais rápida, sendo que as mesmas são fundamentais para o

desenvolvimento e sobrevivência das organizações, pois as mesmas se encontram em ambiente dinâmico e de forte concorrência.

REFERÊNCIAS

AAKER, V. Kumar, George s. Day, David A. **Pesquisa de marketing**. 2 ed. - São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, Luis Cezar Gonçalves de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional**: Arquitetura Organizacional, Benchmarking, Empowerment, Gestão pela Qualidade Total, Reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

ATLAS, Coordenação. **Manuais de Legislação Atlas: Segurança e Medicina do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2004.

CARAVANTES, Geraldo R; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração**: Teorias e processos. São Paulo: Pearson Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processos e pratica. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração teoria processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLENGHI, Vitor Mature. **O&M e Qualidade Total**: Uma Integração Perfeita. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização e Métodos**: Estudo Integrado das Novas Tecnologias da Informação e Introdução à Gerência do Conteúdo e do Conhecimento. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos**: Uma visão Holística Perspectiva Comportamental e Abordagem Contingencial. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos**: Uma visão Holística Perspectiva Comportamental e Abordagem Contingencial. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FITZSIMMONS, James A. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HARRINGTON, H. James. **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

JURAN, Joseph. M. **A Qualidade desde O Projeto**: Novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

LOVELOCK, Cristopher. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Introdução ao Estudo de Administração**. São Paulo: Makson Books, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTONE, Januário. **Resolução – RDC N° 39**: segmentação e a classificação das operadoras de planos de assistência à saúde. Disponível em: < http://www.ans.gov.br/portal/site/legislacao/legislacaod_original=0 > Acesso em 11 de novembro 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouça de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo, 1995.

SAMARA, Beatriz Santos e Barros, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing** – conceitos e metodologia. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan; WALDE, David. **TQM: Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

SIMCSIK, Tibor. **OSM: organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Futura, 2001.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **Ferramentas Estatísticas Básicas para o Gerenciamento de Processos: TQC Gestão pela Qualidade Total**, série Ferramentas da Qualidade. Volume 2. Belo Horizonte: QFCO, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1. DO ALUNO

Nome: Luis Carlos Jorge Molina

E-mail: pcmso@carloschagas-rs.com.br, luismolina75@hotmail.com

Curso de Administração de Empresas / 7º Semestre – Pontifícia Universidade Católica do RS

Experiência Profissional:

UNIMED/RS – Federação das Cooperativas Médicas do Rio Grande do Sul Ltda, funcionário de novembro/95 à março/2002, desenvolvendo atividades como: Responsável pelo setor de Cadastro; Implantação de rotinas junto às novas empresas contratantes; Suporte as empresas referentes às rotinas operacionais; Realização dos movimentos cadastrais dos usuários sendo: digitação, importação de arquivos, conferências, repasse de informações de usuários; Controle de equipamentos e material para emissão de carteira e cartão; Responsável pela manutenção dos parâmetros do sistema operacional utilizado pela Unimed-RS; Controle e análise de aproveitamento de carência de outras operadoras de assistência médica; Conhecimento geral sobre faturamento e autorização de procedimentos; Implantação do novo sistema de geração do cartão de beneficiários; Participação na elaboração e implantação do novo sistema operacional; Suporte a Gerência.

Atualmente ocupo o cargo de Encarregado do Setor de PCMSO da empresa Central Médica Carlos Chagas, tendo inicio em agosto/2004, as atividades desenvolvida são Coordenador Administrativo do PCMSO; Planejar, organizar rotinas de atendimento do setor de PCMSO; Elaboração do Programa Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO; Análise do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais PPRA – para realização do PCMSO; Responsável pela manutenção dos parâmetros do sistema operacional utilizado pela CMCC; Controle de renovação do PCMSO; Suporte e atendimento às empresas; Suporte as recepções de atendimento; Atuação no processo de migração e implementação do novo sistema operacional; desenvolver e implantar de sistemas de informação relacionadas a Medicina do Trabalho; Treinamentos; Apoio a Diretoria.

2. DO SUPERVISOR NA EMPRESA

Nome: Antônio Carlos Soares de Souza

E-mail: cmedica@carloschagas-rs.com.br

Fone: 51.3378.8044

Formação: Contador

APENDICE B – PESQUISA EM PROFUNDIDADE

Este roteiro tem como objetivo coletar dados para pesquisa em profundidade referente ao trabalho de “Gestão do Processos de Atendimento ao Cliente da CMCC”. Este estudo foi autorizado pela Direção desta organização e pela orientadora do trabalho. Serão realizados questionamentos de como ocorre o processo de atendimento ao cliente nos setores envolvidos.

Todas as informações prestadas aqui serão mantidas em sigilo absoluto.

Por favor, responda com a maior honestidade possível, pois a veracidade das informações é muito importante para o desenvolvimento dessa monografia.

Sua atenção é de suma importância para o meu trabalho. Obrigada por participar!

Nome:

Idade:

Escolaridade:

Tempo de Serviço:

Função:

- 1) O que fazes? Qual sua atividade/processo
- 2) Por que fazes? Objetivo final com a tarefa
- 3) Como fazes? Procedimentos?
- 4) Quem participa? Cliente/fornecedor
- 5) Quando deve ser feito?
- 6) Quanto tempo é necessário para realizar?
- 7) Onde deve ser feito?

APÊNDICE C – PESQUISA SEMI-ESTRUTURADA – PÚBLICO ALVO

Este instrumento tem como objetivo coletar dados para pesquisa em profundidade referente ao trabalho de “Gestão do Processo de Atendimento ao Cliente da CMCC”. Este estudo foi autorizado pela Direção desta organização e pela orientadora do trabalho. Serão realizados questionamentos de como ocorre o processo de atendimento ao cliente nos setores envolvidos.

O objetivo deste questionário é medir o grau de concordância ou discordância de quem responde às afirmativas, de acordo com a escala de Likert:

Todas as informações prestadas aqui serão mantidas em sigilo absoluto.

Por favor, responda com a maior honestidade possível, pois a veracidade das informações é muito importante para o desenvolvimento dessa monografia.

Sua atenção é de suma importância para o meu trabalho. Obrigada por participar!

Instrução:

Atribua um grau de concordância em relação para as afirmações consideradas a contribuição para o resultado no processo de atendimento ao cliente, utilizando a seguinte escala:

1. **Discordo Totalmente** 2. **Discordo** 3. **Neutra** 4. **Concordo** 5. **Concordo Totalmente**

Assinale **SCO** (Sem Condições de Opinar) se, por algum motivo, você não tem condições de opinar sobre o item.

Itens de Avaliação	Nível de Concordância					SCO
1. Métodos						
1.1 Os formulários são claros e de fácil entendimento.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
1.2 As informações para realizar o processo são organizadas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
1.3 Existe conhecimento do processo de forma clara.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
1.4 Existe duplicidade de informações no processo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
1.5 Existe um procedimento padrão para realizar suas tarefas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
1.6 Existe descentralização na execução das tarefas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
2. Pessoas (Mão-de-obra)						
2.1 Você recebe treinamento de suas atividades	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
2.2 Existe um número suficiente de colaboradores para realização das tarefas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
2.3 As tarefas do processo estão bem distribuídas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
2.4 Você se sente motivado para executar suas tarefas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
3. Tecnologia (Máquina e equipamentos)						
3.1 O sistema operacional é adequado as suas atividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
3.2 O meu setor está informatizado adequadamente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
3.3 Os equipamentos disponíveis suprem as minhas necessidades	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
3.4 O sistema operacional é de fácil entendimento e manuseio	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
4. Medida						
4.1 Existe um controle nas tarefas realizadas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)

Itens de Avaliação	Nível de Concordância					SCO
4.2 Existe feedback sobre o trabalho desenvolvido	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
4.3 O tempo de espera para retorno das solicitações do cliente é adequada.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
5. Meio Ambiente						
5.1 O espaço destinado a receber os clientes é adequado.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
5.2 A infra-estrutura do setor proporciona um bom atendimento ao cliente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
5.3 O grupo de trabalho realiza as atividades com um objetivo comum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
5.4 O ambiente de trabalho permite que você realize suas atividades de forma tranqüila.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
6. Informação (Matéria Prima)						
6.1 A troca de informações entre os setores é adequada	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
6.2 Tenho confiança das respostas repassadas aos meus clientes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
6.3 Identifico com facilidade a origem das informações que necessito para o andamento do processo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
6.4 É de meu conhecimento para quem devo repassar as informações do processo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
6.5 Esta claro a importância das minhas atividades dentro do processo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
6.6 A comunicação entre chefia e subordinado ocorre de forma clara.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)

APÊNDICE D – PESQUISA SEMI-ESTRUTURADA – CLIENTES

Prezado Cliente!

Como projeto de conclusão de curso de Administração de Empresas na PUCRS, estou realizando um trabalho na Central Médica Carlos Chagas onde sua participação é muito importante. Para isto faço o convite a responder este questionário sobre suas impressões quanto à empresa.

Suas respostas podem ser enviadas diretamente para este e-mail ou via fax, para o número 51 3378.8094.

Envie-as preferencialmente até sexta-feira, dia 08/05/2009.

Instrução:

Atribua um grau de concordância em relação às afirmações consideradas abaixo:

1	2	3	4	5
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEUTRO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE

Assinale **SCO** (Sem Condições de Opinar) se, por algum motivo, você não tem condições de opinar sobre o item.

Favor preencher

Nome do respondente:

Função:

Idade:

Escolaridade:

Em relação a Central Médica Carlos Chagas o (a) Sr. (Sra.) diria:

Itens de Avaliação	Nível de Concordância					SCO
1. Tenho conhecimento das regras de utilização dos serviços oferecidos. (Plano de Saúde e PCMSO)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
2. Os formulários utilizados para atendimentos/solicitação são adequados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
3. Os relatórios suprem as necessidades da empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
4. A equipe de trabalho é ágil.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
5. A equipe de trabalho é comprometida para execução das solicitações.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
6. A equipe de trabalho tem conhecimento dos serviços oferecidos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
7. Existe cordialidade por parte da equipe de atendimento.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
8. O tempo de retorno das solicitações é adequado.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
9. Prazos de entregas são cumpridos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
10. O tempo de espera para atendimento é adequado. (Nas Unidades)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
11. O espaço destinado ao atendimento é adequado.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
12. A infra-estrutura da empresa proporciona um bom atendimento aos usuários.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
13. O ambiente de atendimento permite que você seja atendido de forma tranquila.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
14. A troca de informações entre a contratante e os setores da contratada é adequada.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
15. Tenho confiança nas informações recebidas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
16. Identifico com facilidade a que setor devo me reportar em cada situação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
17. Tenho conhecimento dos procedimentos de comunicação com a Central Médica Carlos Chagas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)
18. A comunicação entre a contratada e contratante é satisfatória.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(SCO)

Comentários gerais se necessário: