

O&M E A QUALIDADE DE SERVIÇO NUMA INSTITUIÇÃO DE SAÚDE¹

*Carlos Eduardo V. Mattos Barretto
Maria Leite Neta²*

1 - INTRODUÇÃO

A experiência mostrou que as técnicas de O&M obtiveram resultados mais rápidos e melhores, se aplicadas inicialmente junto aos executores. Hoje, prega-se que todo trabalho a ser desenvolvido na empresa que tenha por objetivo qualquer mudança, alteração, melhoria, ou adaptação, deve ser iniciado com o pessoal de nível superior. Isto, porque é a diretoria da empresa quem primeiro necessita assumir a idéia para depois transmitir e convencer os subordinados.

O modelo proposto da PIRÂMIDE INVERTIDA, foi assim denominado, por trabalhar justamente no sentido inverso. A técnica utilizada permite desenvolver um trabalho, cujo resultado não sofre resistências pelas chefias imediatas e superiores.

A técnica da PIRÂMIDE INVERTIDA foi desenvolvida tomando como base a grande distorção existente entre a maneira como os dirigentes acham que são vistos, e querem ser vistos, e a forma como realmente são vistos e interpretados, razão pela qual tudo aquilo que parte da diretoria quase sempre é recebido com desconfiança e resistência.

2 - O&M NA PIRÂMIDE INVERTIDA

Como profissionais de O&M e da área da Saúde, e tendo como objetivo trabalhar a qualidade nos diferentes serviços, desenvolvemos um modelo, o qual denominamos " O&M NA PIRÂMIDE INVERTIDA " que atua na forma do indivíduo trabalhar.

Enquanto a técnica diz respeito ao conhecimento do "como fazer" e do "melhor fazer", a forma está diretamente ligada à qualidade. A filosofia do modelo é a de que "mudando o indivíduo, muda o grupo, mudando o grupo, muda a empresa ". Assim, em termos do que é importante para a qualidade de serviços, destacamos o pessoal de nível operacional, por serem mais numerosos e responsáveis pelo processo da qualidade.

Observa-se que, na passagem do nível hierárquico gerencial, para o diretivo, tanto a execução dos serviços como o número de pessoas, diminui . O mesmo acontece, em relação ao que é importante para a qualidade de serviços.

Muito embora a qualidade diga respeito a todos, a ênfase está em quem gera o produto ou serviço, portanto o executor . Geralmente esse executor possui um determinado padrão de comunicação, que

1 Técnica criada e desenvolvida pelos autores - trabalho apresentado no VIII Congresso Brasileiro de O&M - INFOIMAGEM 92, São Paulo em 05/08/92 e na I Semana do Administrador da Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas de Barra do Garças - UNIVAR - MT de 08 a 10/09/92.

2 Professores do Departamento de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas da Pontifícia Universidade Católica de Campinas - FCECA/PUCCAMP.

difere totalmente do padrão existente nos níveis gerencial e diretivo. Para a qualidade, não é necessário um determinado padrão de comunicação, mas sim, a capacidade de entendimento, de compreensão. Esta é a maneira de aproximar a teoria da prática, na empresa .

Hoje, a qualidade torna-se uma questão de sobrevivência. O fator de competitividade entre as empresas deixa de ser o volume de produção, para situar-se na qualidade do produto ou serviço.

O modelo de O&M na " PIRÂMIDE INVERTIDA " tem como ênfase a "forma" do indivíduo trabalhar. O papel de O&M nesse modelo, está em iniciar o processo de qualidade, integrando o grande (o nível operacional) com o pequeno (nível diretivo) .

Os executores, cognitivamente sabem distinguir os acontecimentos modernos, fazem raciocínios coerentes, mas não têm a mesma linguagem dos seus chefes para compreenderem e aplicarem na prestação de serviços aos usuários.

A empresa de serviços precisa que todos os empregados falem a mesma "língua", o que significa, a mesma cartilha. O processo se inicia pelos Diretores, Gerentes, Chefes e Supervisores. Entende-se assim, que completa o processo de transmissão do conhecimento da qualidade, visto que o supervisor deve treinar seus subordinados. Entretanto, se o subordinado não tiver formação para compreender o que lhe está sendo transmitido e entender o que está lendo, vai tirar suas conclusões, e agir segundo esse seu entendimento.

Percebe-se, então, que os objetivos nem sempre são cumpridos. No modelo proposto inverte-se esse processo, iniciando-se pelos executores que têm por missão o contacto direto com o usuário. Se esse executor for conquistado pelos princípios da qualidade, certamente a empresa terá um produto ou serviço de qualidade.

O&M, por suas próprias características, está mais habilitado, em menos tempo e com menos custo, a implantar a "forma" de trabalhar com qualidade. A inversão da pirâmide trará para a empresa a reflexão de que grande não deve ser o poder de mando ou área de subordinação, mas sim, a massa de gente que atende gente, e que por ser gente, exige a construção de um edifício do conhecimento que jamais estará acabado.

3 - O&M PARA A QUALIDADE

3.1- Mudança de Atitude Individual

No modelo proposto, o objetivo está na mudança de atitude individual, porém não aquela que enfatiza o "mais " produzir, o tecnicismo, mas a maneira de ser.

A mudança individual acontecerá porque os novos valores obtidos pela inversão, ou seja, antes de brindar os chefes com o conhecimento, brinda-se o executor que se sentirá prestigiado, reconhecido e útil para a empresa e para o usuário. Ele também fará sua própria avaliação de que agora não é mais uma peça da máquina produtiva, mas pessoa chave na consecução dos objetivos da empresa como sempre foi, porém não reconhecido. A qualidade do serviço será visível, pois a sua deterioração tem origem na interpretação que as empresas de serviços dão aos seus prepostos que são seus executores.

A "forma" que cada indivíduo dará ao seu trabalho será semelhante ao seu colega e nos moldes da filosofia da empresa, porque ele compreendeu seus objetivos, assimilou o conhecimento e será capaz de transmitir o melhor para o usuário. Caso contrário, ele se desligará da empresa naturalmente, porque já estará preparado para distinguir a falácia sem a ação correspondente.

3.2- Mudança no Comportamento do Grupo

Para a mudança de comportamento do grupo, o modelo proposto trabalha pedagogicamente a qualidade como aplicação da ética em todas as formas de convivência social

Se o indivíduo tem qualidade de vida, é porque a sua relação com o mundo tem preceitos de respeito e preservação à vida sob todas as formas, ao patrimônio econômico, histórico e cultural da empresa e da sociedade.

Compreendendo que a qualidade é um termo abrangente, um modo de vida necessário e imprescindível, o indivíduo mudará sua atitude e influenciará o comportamento dos demais à sua volta e o grupo se tornará coeso em resultado de consenso.

3.3- Preparo da Instituição

A Instituição que presta serviço deve se preparar para enfrentar a modernidade porque o modelo que nos inspirava já se extinguiu. O&M, para a qualidade, propõe que os empresários repensem o seu negócio e adotem uma filosofia contemporânea onde o seu cliente sabe o que quer, tem condições de avaliar qualidade versus preço, escolher o que melhor lhe convém num mercado competitivo e ainda tem em sua proteção o aparato do Estado que também está se modernizando nesse particular.

As empresas precisam adotar um padrão de prestação de serviços que lhes permita crescer, produzir e competir com retorno compensador. Para que isto seja possível, O&M propõe a inversão, mas também alerta que a qualidade dos empregados obrigará forçosamente a qualidade dos empresários, dos produtos ou serviços. Antes de iniciar um processo desta natureza é preciso que o empresário decida sobre a qualidade, pois os executores têm muito mais necessidade do que ele, e por isso, aceitam e praticam com muito mais rapidez e determinação.

Inicialmente, o preço a pagar pelo projeto parecerá alto, entretanto, os resultados logo demonstrarão o inverso, pois qualidade não tem proprietário é uma condição de vida.

3.4- Preparo da Organização.

O modelo propõe que as discussões sobre a "nova organização" devam acontecer inicialmente entre os executores. Destes, devem surgir as mudanças no organograma, ou seja, eles devem, no mínimo, indicar seus chefes imediatos. Com os mesmos devem ser elaboradas as rotinas de trabalho e, a partir disso, a confecção dos manuais de normas e de rotinas. Quem presta serviço é o executor, por isso, ninguém melhor que ele deve ter participação ativa na formação da nova forma de trabalhar. O&M será o órgão de apoio, de esclarecimento e multiplicador do conhecimento para a prestação de serviços com qualidade competitiva.

3.5- Respostas ao Usuário

Se o executor está qualitativamente preparado, o grupo consensualmente unido, a Instituição preparada e a organização adequada, a resposta do usuário será a lealdade para com a empresa.

3.6- Avaliação de Resultados

Na aplicação do modelo numa instituição, os resultados obtidos foram:

a- Antes, as vendas mensais atingiam 55% da capacidade de produção.

b- Após seis meses do início do trabalho, as vendas aumentaram para 85% da capacidade de produção.

A satisfação do usuário antes do modelo era que 20% dos atendidos se sentiam insatisfeitos, enquanto que, após o modelo a insatisfação não passou de 1%.

Observa-se, portanto, que a qualidade aplicada em serviço produz resultados tanto no aumento das vendas quanto na satisfação do usuário.

4 - O&M COMO DESAFIO

Um grande desafio do modelo proposto de O&M, está em pregar a necessidade de se elaborar um produto ou serviço, com qualidade, para um pessoal que geralmente é pouco reconhecido pelos dirigentes da empresa, e estes, se acham ainda as maiores fontes do saber na organização, portanto, supremas autoridades.

Outro desafio está no resultado do trabalho pelos executores, uma vez que as glórias e os trunfos geralmente recaem nos respectivos chefes.

O modelo da PIRÂMIDE INVERTIDA em O&M, tem condições de trabalhar o nível de execução da empresa, de tal forma que os superiores hierárquicos, venham sentir orgulho do trabalho de seus subordinados, motivando-os para assim continuarem, aproveitando toda a potencialidade existente.

BIBLIOGRAFIA

ABREU, Romeu Carlos. *Círculos de controle de qualidade*. Apoio Cultural Petrobras, 1987.

ARAUJO, Luis Cesar. *Organização e métodos: integrando comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia*. Atlas, 2ª Edição, SP.

BARRETTO, Carlos E. V. Mattos & LEITE NETA, Maria. Trabalho publicado nos *Anais do VIII Congresso Brasileiro de O&M, Infoimagem 92*.

CULLIGAN, Matthew J. *Administração: de volta às origens*. Tradução de Lia Cayres. Ed. Best Seller

HUME, David. *Investigação sobre o entendimento humano*. Trad. de Leonel Vallandro. Col Os Pensadores. Ed. Abril Cultural.

TAPPAN, Frances M. *Administração hospitalar*. Edart, São Paulo Livraria Editora Ltda.