

PROPOSTA DE APLICAÇÃO DA FERRAMENTA PDCA PARA GESTÃO DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO HOSPITALAR

AUTORES

Alicilene de Jesus Teodo

Carina Gois Alves de Oliveira

Discente da União das Faculdades dos Grandes Lagos – UNILAGO

Bruna Grassetti FONSECA

Elizangela CALDEIRA

Docente da União das Faculdades dos Grandes Lagos – UNILAGO

RESUMO

O artigo visa compreender a importância do atendimento de qualidade no ambiente hospitalar onde é descrito os maiores desafios e deficiências que o setor enfrenta para atender o cliente com eficiência. Nele é abordado a história da qualidade desde do princípio onde é desenvolvido o ciclo PDCA que é utilizado no controle do processo para as soluções de problemas. Uma vez identificada a oportunidade de melhoria coloca em ação as quatro etapas que são; planejar, executar, checar e agir, a base dessa ferramenta está repetição ela é aplicada sucessivamente nos processos para que se busque a melhoria de forma continuada. Através desse estudo fica perceptível que a ferramenta de qualidade aplicada com eficácia os resultados são visíveis e lucrativos.

PALAVRA - CHAVE

PDCA, qualidade no atendimento hospitalar.

1. INTRODUÇÃO

Em meio a um cenário de progressos e evoluções tecnológicas, os clientes estão cada vez mais exigentes, seletivos, sofisticados e com um alto grau de expectativas em relação ao atendimento, ou seja, ansiosos para que os problemas sejam prontamente atendidos. Os clientes da era da globalização sabem o que querem e quais são os seus direitos, buscando cada vez mais, serviços e atendimentos de qualidade. Para tanto a mesma é de suma importância para o crescimento de uma organização, pois por meio de um bom atendimento é que as empresas valorizam a sua imagem, atraem e retêm clientes (COSTA; SANTANA; TRIGO,2015).

Com a globalização e facilidades em adquirir produtos, verifica-se que a qualidade no atendimento marca o diferencial das empresas em ser competitiva e em manter seus negócios atrativos aos olhos dos consumidores. O cliente torna-se exigente colocando o preço não mais como o único fator de compra. As empresas dependem dos clientes, e investir em qualidade é sinônimo de investimento a longo prazo. Para manter-se em um mercado cada vez mais competitivo a forma de atender o cliente torna-se cada vez mais importante nos negócios. Atender bem e com qualidade parece ser uma tarefa difícil, mas com investimento em treinamento e desenvolvimento, o atendimento ao cliente pode ser um diferencial diante de tantos concorrentes (BUENO,2010).

Com base no atendimento hospitalar, mesmo que a atenção ao atendimento aos clientes obedeça algumas regras gerais de funcionamento, não podemos deixar de visualizar as particularidades do ramo de atuação hospitalar. Para Longo (1996), o atendimento ao cliente hospitalar caracteriza-se como um atendimento especial por diversos fatores, mas principalmente pela carga de sentimentos "negativos" que, em geral, acompanha os clientes em suas passagens pelos estabelecimentos hospitalares. Estresse, ansiedade, mau humor, culpa e preocupação são alguns dos quadros mais comuns em pacientes e/ou acompanhantes.

Segundo Kotler (2002), a coordenação dos esforços de todos para a obtenção da qualidade é uma atividade mais complexa. Ele aponta os recursos humanos como uma área específica da ação da Gestão da Qualidade. Na intenção de coordenar os esforços para obter qualidade, Carvalho e Hirata (2003), cita a importância de seguir um processo, ou seja, um conjunto de meios para se chegar a um fim. Ao conhecer e controlar os processos pode-se localizar os problemas e agir sobre a causa fundamental. Para trabalhar esse processo criou-se o Ciclo PDCA, que é composto de quatro fases conforme a percepção de (DEGEN, 1989).

O PDCA é utilizado no ambiente organizacional, predominantemente, para manter e melhorar resultados por meio da identificação, observação e análise de problemas, bem como para o alcance das metas. Auxilia os gestores e todos os empregados na tomada de decisão adequada.

O trabalho busca identificar qual a importância da qualidade no atendimento ao cliente e as vantagens de implementar a Gestão da Qualidade em trabalho planejado.

Identificar os aspectos do atendimento hospitalar e avaliar como as empresas podem utilizá-lo para fidelizar clientes, esclarecer a importância da qualidade no atendimento e relatar como a qualidade no atendimento interfere no crescimento empresarial através da ferramenta de qualidade PDCA.

A qualidade no atendimento para com os clientes, independente da sua segmentação de mercado, pelo fato de ser um diferencial competitivo da atualidade. É possível observar a existência de muita deficiência nesta área do atendimento ao cliente, acompanhando se o cliente está sendo bem ou mal atendido. O cliente tem sido historicamente desrespeitado, pelo mau atendimento dado por um grande número de empresas. É essencial que as empresas saibam que o consumidor é a peça fundamental de uma organização, e precisam atender suas expectativas, ou terão poucas chances de vencer os desafios lançados pelo mercado. Cada cliente perdido representa um cliente ganho pelo concorrente. Uma empresa que trabalha para manter seus clientes satisfeitos, oferecendo produtos com qualidade e serviços diferenciados, fatores que são importantes para a satisfação e

retenção de clientes, os clientes repetem e comentam com outras pessoas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

A abordagem sistemática da qualidade, ou o nascimento do controle de qualidade começou com W.A Stewart, estatístico norte americano que na década de 20 já fazia questionamentos em relação a qualidade. Após a Segunda Guerra Mundial o mundo estava destruído precisando tomar o processo de reconstrução, nesse novo recomeço as empresas começaram a investir em palestras e treinar empresários e industriais sobre controle estatístico de processo e sobre gestão da qualidade (LONGO,1996)

Conforme Ujihara e Cardoso (2006), a evolução da qualidade passou por três grandes fases: era da inspeção, era do controle estatístico e era qualidade total. Na era da inspeção, o produto era inspecionado pelo produtor e cliente, nessa época o foco principal estava em achar eventuais defeitos de fabricação, sem haver um método específico para executar a perícia.

Na era do controle estatístico introduziu a técnica de amostragem, essa técnica, apesar de todo o avanço que imprimiu aos programas de qualidade, implicava, enquanto técnica, num certo grau de risco. Pode-se constatar que o risco de se aprovar um lote com peças defeituosas era tão grande quanto o de rejeitar-se outro com qualidade perfeitamente aceitável (UJIHARA; CARDOSO 2006).

Conforme mencionado por Sarmiento, Vidotti e Foresti (2004), a partir da década de 50, a gestão da qualidade total marcou o deslocamento da análise do produto ou serviço para a concepção de um sistema de qualidade, a qualidade deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas do departamento específico e passou a ser um problema da empresa.

O conceito de melhoria contínua acompanha a evolução da qualidade, citado por a implementação de um Sistema da qualidade vem por meio do qual a organização obterá uma padronização de seus procedimentos, sendo o ponto de partida para a melhoria contínua (DAVYT; VELHO 2000).

Degen e Jean (1989), cita que existem diversos sistemas que visam o controle da qualidade, porém a norma ISSO 9001 vem sendo mais utilizada pelo mundo, pois apresenta simplicidade e eficiência, a ISO 9000 – 1994 teve duas revisões para se adequar às novas realidades organizacionais e comerciais, porém não encontram evidências quanto a melhoria contínua. O autor destaca que perante essa situação, a *International Organization for Standardization* realizou uma nova revisão na norma, sendo denominada ISO 9001, versão 2000 (ISO 9001:2000). A nova revisão dirigiu seu foco para uma estrutura comum de sistema de gestão baseado no processo, ligado ao método de melhoria PDCA (Plan, Do Check e Act – Planejar, Executar, Verificar e Agir), sendo necessárias demonstrações da ocorrência de melhoria contínua.

2.2 QUALIDADE DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Existem alguns requisitos básicos para um bom atendimento ao cliente, segundo Carvalho e Hirata (2013), tais como: conhecer suas funções, a empresa, as normas e procedimentos; ouvir para compreender o cliente e saber o que ele deseja sem desgastes e sem adivinhações, utilizar um vocabulário simples, claro e objetivo, evitando termos técnicos, gíria, perceber o cliente na sua totalidade, os gestos, as expressões faciais e a postura do cliente são ricos em mensagens. A percepção é um fator fundamental que proporciona ao funcionário perceber as diferentes reações, assim, dispensar um tratamento individual e único aos clientes.

Essa é a ideia de Degen (1989, pág.07) onde é dito que:

"A principal razão do fracasso de muitos negócios foi a falta de conhecimento, por parte do empreendedor, sobre o que realmente queriam a seus clientes. Não adianta imaginar um negócio e esperar que agrade aos clientes, é preciso ter certeza, e está só se consegue conhecendo bem os clientes e as suas necessidades."

É essencial que os profissionais que fazem parte de uma organização consigam ver a necessidade do cliente e trabalhem as características pertinentes nas formas de atendimento, colaborando para evitar a insatisfação, e dessa forma, contribuindo para a empresa alcançar seus objetivos através do atendimento ao consumidor, tornando processo de prestação de serviços ou venda de produtos algo nos quais o cliente se sinta confiante (COSTA; SANTANA; TRIGO,2015).

Segundo Chiavenato (2004), a qualidade no atendimento é a filosofia de gestão que procura o sucesso no atendimento buscando atender as necessidades dos clientes e a máxima satisfação das expectativas dos mesmos, e destaca que se deve conhecer os clientes como própria família, os satisfazer completamente, assim se alcança o sucesso.

De acordo com Degen e Jean (1989), qualidade significa satisfazer o consumidor atendendo todas as suas necessidades. Partindo deste princípio criaram-se novas terminologia para definir o grau de interação entre o cliente e a empresa, dentre elas pode-se destacar: satisfação que é suprir as necessidades do cliente, fidelização quando o cliente torna fiel ao seu produto/marca e o encantamento onde alcança um alto grau de satisfação do cliente a chegar ao ponto de transformá-lo no maior meio disseminador de sua marca no mercado

O caminho que a organização percorre rumo ao encontro da qualidade é repleto de contínuas mudanças, logo busca estar apta para sobreviver no mercado que se torna cada vez mais competitivo (COSTA; SANTANA; TRIGO,2015).

Longo (1996), informa que a realidade é um mercado competitivo, em que empresas, produtos e tecnologia são muito parecidas aos olhos dos clientes. Assim o grande diferencial estratégico certamente está nas pessoas que processam o atendimento aos clientes. Para conseguir este diferencial o profissional deve ter a habilidade no relacionamento e na comunicação com seus clientes, minimizando o desgaste natural do atendimento.

Bond e Pustilnick (2012), levanta a questão que os produtos e serviços estão cada vez mais semelhantes. O diferencial competitivo está na forma como o cliente poderá adquiri-los, ou seja, através do atendimento. Poucas são as empresas que se destacam no atendimento com qualidade. Muitos setores do mercado ainda não perceberam a importância do cliente para o sucesso do empreendimento.

A educação e treinamento são um meio para o crescimento do ser humano e deve ser utilizado tendo como grande objetivo à sobrevivência da empresa, por meio do desenvolvimento das habilidades e desejo de trabalhar.

O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes, ele enriquece o patrimônio humano das organizações conforme mencionado por (LONGO, 1996).

Outro fator importante para a qualidade no atendimento segundo Costa, Santana e Trigo (2015), é a imagem da organização que está totalmente dependente dos seus processos comunicativos, e para alcançar seus objetivos necessitam ter uma boa imagem perante seus públicos de interesse, e complementa que mantendo essa boa imagem até crises podem ser evitadas. Essa comunicação inicia-se com os clientes internos, pois são eles os principais informantes da empresa, toda novidade, boa ou ruim, que ocorra na organização, é por meio deles que surgem as opiniões, por isso, todo cuidado deve ser tomado com o fluxo de informação dados aos funcionários para

que nada chegue sem ser explicado anteriormente.

Bond e Pustilnick (2012), faz referência à comunicação com público externo, ou seja, os fornecedores, ativistas, clientes, comunidade, patrocinadores, concorrentes, mídia, entre outros, e comenta que é muito mais difícil de ser desfeito um boato quando este acontece, devido a esse público não estar diariamente ao alcance e em contato com a organização, por isso o autor sugere um modo de minimizar os efeitos de um boato ou má notícia, mantendo sempre um bom relacionamento com a mídia, conquistando assim um espaço para declarações ou explicações quando necessário.

É importante que o funcionário fique atento para sua conduta diante do cliente, mesmo um caso isolado, em que o funcionário tratou mal “só” uma pessoa, deve ser levado em conta, afinal, essa pessoa pode contar seu caso a diversas outras, que contarão a outras, e assim por diante. Logo torna-se pública uma opinião negativa sobre a empresa (LONGO, 1996).

Para qualquer organização, é muito mais produtivo manter uma opinião positiva do que enfrentar o penoso trabalho de modificar sua imagem diante do público (DAVYT; VELHO, 2000).

De acordo com a qualidade no atendimento é um fator que pode determinar o sucesso ou fracasso de um negócio. Se a relação entre funcionários e clientes for satisfatória a empresa será bem-sucedida (LONGO, 1996).

Através dessa citação relata que a qualidade é voltada exatamente para seus clientes, onde a qualidade no atendimento dos funcionários é que determinará o rumo da empresa. Hoje em dia, uma grande concorrência, as organizações devem ter em mente os seus alvos, que são os clientes, em busca da eficiência e excelência.

O termo qualidade como o grau de capacidade de um produto, atendendo as necessidades, desejos e expectativas do cliente, além disso, é definido como um dos elementos mais importantes para o consumidor. (UJIHARA; CARDOS; CHAVES, 2006).

2.3 FERRAMENTA PDCA

O Ciclo PDCA também conhecido como ciclo de Stewart, ciclo da qualidade ou ciclo de Deming, é um sistema que tem como função básica na ajuda de diagnóstico, análise de estimativa de problemas organizacionais, sendo extremamente eficiente para solução de problemas são poucos os mecanismos se mostram tão efetivos para a busca do aperfeiçoamento quanto este método de melhoria contínua, tendo em vista que ele guia as ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações (BUENO, 2010).

Conforme citado Chiavenato (2004), o ciclo PDCA foi desenvolvido por Walter A. Stewart na década de 30 e consagrado por William Edwards Deming a partir da década de 50, onde foi empregado com sucesso nas empresas japonesas para o aumento no valor de seus processos onde tem como objetivo exercer o controle dos processos, podendo ser usado de forma contínua para seu gerenciamento em uma organização, por meio do estabelecimento de uma diretriz de controle (planejamento da qualidade), do monitoramento do nível de controle a partir de padrões e da manutenção da diretriz atualizada.

Segundo Costa, Santana e Trigo (2005), o ciclo PDCA, é composto de quatro fases, as quais merecem um desdobramento para que cada fase seja esquematizada e valorizada na sua necessária importância em todo o ciclo, as fases consistem em: planejar, executar, verificar, agir, que estão definidos a seguir:

- a) PLAN (planejar) todo início de atividade é preciso iniciar pelo planejamento,

avaliando a situação atual e promovendo a investigação do que se pretende mudar e otimizar.

Segundo Longo (1996), a ferramenta utilizada para o planejamento é 5W 2H, onde é relacionada 7 perguntas básicas a serem respondidas: What: o que deve ser feito; Why: por que deve ser feito; Who: quem deverá fazer; When: quando deverá ser feito; Where: aonde deverá ser feito; How: como deverá ser feito; How Much: quanto custará.

As definições das metas definem o resultado ou a finalidade pretendida e são guias fundamentais para a ação individualizada e de grupo. Assim, é fundamental enumerar dados sobre a situação atual para a compreensão do processo, onde seja possível analisar, por exemplo, tempos, pessoas, espaço, custo, número de passos, eventos adversos, satisfação do cliente e muitos outros, dependendo do processo em causa e a sua contextualização na organização. Toda esta análise e compreensão conduzem a um ponto elementar, o qual se resume à identificação de todas as possíveis causas do problema, ou seja, determinar qual é a raiz do problema (BUENO,2010).

b) DO (executar) após planejar, é hora de executar, é neste momento que o plano de ação é colocado em prática, para ter sucesso nesta etapa, é necessário que a equipe tenha competência técnica e habilidade para executar as atividades que compõem o plano. O do (agir) tem apenas uma sub-etapa que a execução, neste momento do plano é preciso fazer a divulgação a todos, aplicar técnicas de treinamento assim como verificar fisicamente e no local as ações propostas e registrar todas as atitudes e os resultados bons e ruins, na intenção de ter um bom histórico no futuro (SARMENTO; VIDOTTI; FORESTI, 2004).

c) CHECK (verificar) esta fase consiste em checar, comparando os dados obtidos na execução com o que foi estabelecido no plano, com a finalidade de verificar se os resultados estão sendo atingidos conforme o que foi planejado. A diferença entre o desejável (planejado) e o resultado real alcançado constitui um problema a ser resolvido. Dessa forma, esta etapa envolve a coleta de dados do processo e a comparação destes com os do padrão e a análise dos dados do processo fornece subsídios relevantes à próxima etapa (BUENO,2010).

d) ACTION (agir) tomar ações corretivas sobre as diferenças significativas entre os resultados reais e planejados, analisar as diferenças para determinar suas causas. Determinar onde aplicar as mudanças que incluem a melhoria do processo ou produto, quando uma passagem por estes quatro passos não resultar na necessidade de alguma melhora, o método ao qual o PDCA é aplicado pode ser refinado com maiores detalhes na iteração seguinte do ciclo, ou a atenção deve ser colocada de uma forma diferente em alguma fase do processo. Nesta etapa é preciso tomar as providências estipuladas nas avaliações e relatórios sobre os processos. Se necessário, o gestor deve traçar novos planos para a melhoria do procedimento, visando sempre a correção máxima de falhas e o aprimoramento dos processos da empresa (LONGO,1996).

A atuação é corretiva, ou seja, caso a operação realizada não esteja de acordo com o planejado, deve-se atuar corretivamente com planos de ação para a correção de rumo visando atingir a meta estabelecida (KOTLER,2012).

PDCA e resolução científica de problemas, também são conhecidos como sistemas para o desenvolvimento de pensamento crítico são mais capazes de inovar e ficar à frente da concorrência através de um rigoroso método de resolução de problemas. Isso também cria uma cultura de solucionadores de problemas

utilizando PDCA e cria uma cultura de pensadores críticos (LONGO,1996).

2.4 – PROBLEMAS NO FUNCIONAMENTO ATENDIMENTO HOSPITALAR

Antecedendo à discussão sobre os problemas no funcionamento hospitalar é preciso entender a diferença entre serviços e produtos, os serviços, diferentemente dos produtos ou bens, são intangíveis, indivisíveis, variáveis e perecíveis.

Uma das características do serviço é a indivisibilidade, como a incapacidade de um serviço ser desvinculado da empresa ou do profissional que o desempenha e a forma de como este serviço é percebido, ou seja, a capacidade profissional que o desempenha e a forma de como esse serviço é percebido; ou seja, a capacidade profissional, aparência, postura e a ética que o profissional ou a empresa apresentam, constituem indicadores para avaliação da empresa e do serviço que presta (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

Principalmente dos serviços públicos, muito se tem feito também de forma técnica e teórica, porém o que se pode perceber em uma breve visita às unidades que prestam algum tipo de serviços ou atendimento de saúde é que na prática essas ações quase inexistem (CARVALHO; HIRATA, 2013).

Na área da saúde em unidades de emergência, muitas equipes que nelas desenvolvem suas atividades prescindem do necessário comprometimento profissional, frente as diversas situações organizacionais que emergem, com implicações éticas no atendimento, necessitando ser discutidas e refletidas (COSTA; SANTANA; TRIGO,2015).

Segundo Carvalho e Hirata (2013), um dos problemas seria a falta de interesse por parte do setor em buscar pessoas com bom nível de formação, esses profissionais têm sido demandados, mas ainda em número pequeno. É muito comum encontrar médicos em cargos de gestão, então, se conseguirmos dar essa contribuição, aproveitando profissionais com formação cuidando dessa infraestrutura, haverá uma melhora significativa.

Para Bond (2012), a comunicação é outro fator importante para um atendimento de qualidade, quaisquer falhas na comunicação podem levar a problemas graves, como complicações de pacientes ou mortes. Um novo relatório mostra o quanto são os impactos em comunicação de cuidados hospitalares, olhou para mais de 23.000 processos de negligência médica e reclamações em que os pacientes sofreram algum tipo de dano. De todos estes casos, identificou mais de 7.000, onde o problema foi causado diretamente pela falta de comunicação de certos factos, números e resultados.

As falhas de comunicação mais comuns são; entendimento sobre a condição do paciente; pouca ou falta de documentação e falha ao ler o histórico médico do paciente (BOND; PUSTILNICK,2012).

Outra questão levantada por Vidotti e Foresti (2004), é a má estrutura de call center enfrentam. Geralmente, não há gestão dos indicadores essenciais, monitorar e calcular tempo de espera e estabelecer uma meta de abandono, por exemplo, são medidas importantes para qualquer call center, mas para um hospital ou clínica são fundamentais. Sem eles é impossível saber como está o desempenho das operações, o que pode ser extremamente perigoso para uma empresa do setor.

Para uma boa gestão nos centers hospitalares os atendentes precisam ter o conhecimento adequado sobre as demandas dos clientes. É fundamental que o time do RH ouça as gravações das chamadas, em variados casos, o RH percebe que os atendentes não sabem o suficiente sobre o que o cliente precisa, dificultando e aumentando o tempo de atendimento, resultado é o cliente insatisfeito e baixa produtividade no call center. (BOND;PUSTILNICK, 2012).

3. APLICAÇÃO DA FERRAMENTA

Conforme citado no artigo existem diversos problemas no funcionamento do atendimento hospitalar, desde postura ética, falta de profissionalização dos funcionários, falta de comunicação e falhas no atendimento no call center.

Com o ciclo da ferramenta PDCA é possível mapear todas as deficiências e saná-las. Na primeira etapa do planejamento pode verificar se falta um software que organize o atendimento, se existe um programa de profissionalização dos funcionários, ou exigências e critério na contratação.

Após fazer essa lista de causas, é necessário iniciar a execução do planejamento como; planejar a implementação de um software que organize o atendimento, treinamento e cursos específicos para área da saúde, e um check list do perfil adequado para trabalhar na área.

A terceira fase é verificar o que foi executado trouxe o resultado esperado, e por fim analisar o ciclo com um todo e o que pode ser melhorado e ajustado.

Se tiver resolvido o problema com todas ações planejadas e executadas, então todas essas práticas devem virar processo do atendimento do negócio.

CONCLUSÃO

Seja qual for o ramo encantar clientes tem que ser o maior objetivo dentro da empresa, o cliente bem atendido retorna e traz novos clientes e parceiros para dentro da organização, além disso o atendimento de qualidade é responsável por diminuir gastos, já que ao resolver problemas e antecipar-se a eles deixa o fluxo da operação mais organizado, permitindo um foco maior em necessidades ou no crescimento.

No ramo do atendimento hospitalar existem várias deficiências, quando um paciente procura um hospital, certamente vai precisar conversar com mais de uma pessoa antes de chegar ao médico. A lista inclui atendimento call center, secretárias, as pessoas responsáveis por agendar e realizar os exames, além do médico e seus auxiliares.

Os problemas no atendimento hospitalar mencionado nesse artigo, com a ferramenta PDCA é possível planejar processos, aplicá-los, prever falhas, solucioná-las e conferir resultados. A ferramenta de qualidade pode definir claramente o problema e reconhecer a sua importância gerais como qualidade, custos e atendimento.

Apesar do PDCA ser um conceito simples de ser aplicado ela exige trabalho dedicado e minucioso, é preciso que a ferramenta seja baseada na repetição, aplicada sucessivamente nos processos buscando a melhoria de forma continuada para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização o principal objetivo é tornar os processos da gestão de uma empresa mais ágeis, claros e objetivos.

Utilizando a ferramenta PDCA o primeiro passo é definir os pontos a ser melhorados, todo o ciclo PDCA será trabalhado a partir dessa definição, nesse artigo a meta principal é atendimento ao cliente. Após a definição do objetivo é preciso execução onde é necessário educar e treinar todos os envolvidos no processo para garantir que todos estejam comprometidos e tudo saia conforme o planejamento realizado na etapa anterior. Todos os envolvidos são treinados em procedimentos que tem como base as metas estabelecidas, realizam as atividades e colhem dados.

Após planejar e pôr em prática, é preciso monitorar e avaliar constantemente os resultados obtidos com a execução das atividades, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, com os objetivos.

Nesta etapa é preciso tomar as providências estipuladas nas avaliações e relatórios sobre os processos. Se necessário, o gestor deve traçar novos planos para a melhoria do procedimento, visando sempre a

correção máxima de falhas e o aprimoramento dos processos da empresa.

Com aplicação correta da ferramenta de qualidade ciclo PDCA permite grandes saltos de desempenhos e com trabalho contínuo pode sanar os problemas no atendimento hospitalar citados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BUENO M. **Gestão pela qualidade total**: uma estratégia administrativa - Um tributo ao Mestre do Controle da Qualidade Total Kaoru Ishikawa. Edição 1. Rio de Janeiro, 2010.
- BOND, M. T.; BUSSE, A.; PUSTILNICK, R. **Qualidade total – O que é e como alcançar**. Edição 1. São Paulo, 2012.
- CARVALHO. F.E.O, Hirata.M.V – **A necessidade de um melhor atendimento para a humanização da saúde**. Disponível em <<http://www.redehumanizaus.net/63658-artigo-a-necessidade-de-um-melhor-atendimento-para-a-humanizacao-da-saude#sthash.LNSWFhA8.dpuf>> Acesso em 05/2017.
- CHIAVENATO, I.; CERQUEIRA NETO, E. P. de. **Administração estratégica: em busca do desempenho superior. Uma abordagem além do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2003. Gestão de pessoas. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COSTA, SANTANA, TRIGO. A Qualidade no atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para organizações - **Revista de Iniciação Científica**. RIC Cairu. Jun. 2015
- DAVYT.A e Velho, L – **Avaliação da ciência e a revisão por pares: passado e presente** – Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/26368330>> Acesso em 05/2017.
- DEGEN, Ronald Jean. O Empreendedor. Fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- GONÇALVES.V.F.L – **A redução de problemas de qualidade através da utilização do método ciclo PDCA - VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**. 12 e 13 de agosto de 2011.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2002.
- KOTLER, Philip. **A Administração de Marketing**: A edição do novo milênio.10ªed São Paulo. Editora Prentice Hall. 2000.
- LONGO.R.M.J. Gestão da Qualidade: Evolução História, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação - **Revista de Tecnologia de Gestão Educacional**. SENAC – SP. Novembro de 1995
- SARMENTO.F.M, VIDOTTI.G.B.AS, FORESTI.P.P.C.M – Critério de qualidade em artigos periódicos científicos da mídia impressa e eletrônica - Artigo publicado originalmente em espanhol – **Revista novas tecnologias da Informação**. Abril – 2004.
- UJIHARA, H.M, CARDOSO.AA, CHAVES.C.A - Implantação de sistema de gestão da qualidade em empresa de pequeno porte: avaliação de resultados - **XIII SIMPEP**. Bauru, SP, Brasil, 6ª 8 de Novembro de 2006.