

LOURIVAL SCHEIDWEILER

**QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES: UM
ENFOQUE EM UM HOSPITAL ESCOLA**

Dissertação apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de Mestre em Educação.
Área de Concentração: Gestão de Instituições
de Ensino. Pontifícia Universidade Católica do
Paraná. Orientador: Prof. Dr. Eder Paschoal
Pinto.

**CURITIBA
1996**

I



MESTRADO EM EDUCAÇÃO

ATA DO EXAME DA DISSERTAÇÃO

Dissertação n.º 60

No dia **13 de dezembro de 1996**, às **14:00 horas**, reuniu-se a Banca Examinadora, composta pelos seguintes professores:

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
Prof. Dr. Eder Paschoal Pinto	
Prof. Dr. Lauro Carlos Miquelin	
Prof. Dr. Jayme Ferreira Bueno	

designada para a avaliação da **dissertação** intitulada "QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES: UM ENFOQUE EM UM HOSPITAL ESCOLA" do mestrando **LOURIVAL SCHEIDWEILER**, ano de ingresso 1994 do Curso de Mestrado em Educação - Área de Concentração Gestão de Instituições de Ensino.

Prof. Dr. Eder Paschoal Pinto	Conceito: A
Prof. Dr. Lauro Carlos Miquelin	Conceito: A
Prof. Dr. Jayme Ferreira Bueno	Conceito: A
	Conceito Final: A

Observações: *A banca recomenda publicação integral do trabalho. Recomenda, também, a publicação de partes do trabalho em forma de artigos.*

Prof. Dr. Peri Mesquita
Coord. do Curso de Mestrado em Educação

SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	ii
LISTA DE TABELAS.....	iv
LISTA DE GRÁFICOS.....	v
RESUMO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
1. INTRODUÇÃO.....	01
2. A QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	08
2.1 A QUALIDADE COMO UM FERRAMENTAL À DISPOSIÇÃO DA GESTÃO.....	08
2.2 AS MUDANÇAS QUE VÊM SE PROCESSANDO COM O ADVENTO DO TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)	20
2.3 OS NOVOS DESAFIOS EM FUNÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PELA QUALIDADE.....	23
2.4 O ENVOLVIMENTO DO SER HUMANO COMO FATOR PRIMORDIAL AO DESENVOLVIMENTO DOS PROCESSOS.....	26
2.5 AS NECESSIDADES DE MUDAÇAS NOS MODELOS PAUTA- DOS EM ANTIGOS PARADIGMAS.....	32
2.6 A REVISÃO DOS PROCESSOS COMO FORMA DE MELHORIA CONTÍNUA.....	37
3. A QUALIDADE NOS HOSPITAIS.....	41
3.1 UMA BREVE EVOLUÇÃO HISTÓRICA DAS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES.....	41
3.2 PREOCUPAÇÕES FUNDAMENTAIS DE QUALIDADE EM HOS- PITAIS E SUGESTÕES PARA INSTRUMENTALIZAÇÃO DE PES- QUISAS EM HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS.....	50
3.3 A IMPORTÂNCIA DOS TALENTOS HUMANOS E A PARTICIPA-	

	ÇÃO MULTIPROFISSIONAL EM PROL DA QUALIDADE HOSPI- TALAR.....	68
3.4	A ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR E A CONSTRUÇÃO DE NO- VOS PARADIGMAS PARA A MELHORIA DA QUALIDADE.....	91
4.	INSTALAÇÕES, EQUIPAMENTOS E ANATOMIA DOS EDIFÍCI- OS HOSPITALARES COMO INSTRUMENTOS DE MELHORIA DE QUALIDADE.....	122
4.1	A NECESSIDADE DE REVISÃO DO PLANO DIRETOR DOS ES- PAÇOS FÍSICOS COMO FORMA DE PROPORCIONAR MELHO- RIAS.....	122
4.2	A NECESSIDADE DE CONSCIENTIZAÇÃO DOS ADMINISTRA- DORES HOSPITALARES NA ADOÇÃO DE UMA ARQUITETURA COMPATÍVEL COM AS NECESSIDADES ATUAIS.....	126
4.3	A HARMONIA DOS EDIFÍCIOS E O SEU PAPEL NA MELHORIA DA QUALIDADE.....	128
5.	A IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE QUALIDADE HOS- PITALAR.....	130
5.1	ALGUNS PASSOS PRÁTICOS BASEADOS NA EXPERIÊNCIA VIVENCIADA NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CAJURU.....	130
5.2	AS VÁRIAS RAZÕES QUE PODEM LEVAR UM PROGRAMA DE QUALIDADE AO FRACASSO.....	151
6.	CONCLUSÃO.....	157
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	163

LISTA DE TABELAS

1.	QUADRO COMPARATIVO GESTÃO TRADICIONAL/GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL.....	36
2.	TABELA DEMONSTRANDO OS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO DA CLIENTELA.....	54
3.	QUADRO COMPARATIVO ENTRE OS PARADIGMAS DA ADMINISTRAÇÃO TRADICIONAL E O NOVO ESTILO DE ADMINISTRAÇÃO	119
4.	ESTATÍSTICA DO SETOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CAJURU: PERÍODO 93-96.....	144
5.	ESTATÍSTICA DO SETOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CAJURU: RECLAMAÇÕES ÁREA DE ENFERMAGEM, PERÍODO 93-96.....	145
6.	ESTATÍSTICA DO SETOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CAJURU: RECLAMAÇÕES ÁREA ADMINISTRATIVA, PERÍODO 93-96.....	146
7.	ESTATÍSTICA DO SETOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CAJURU: RECLAMAÇÕES ÁREA MÉDICA, PERÍODO 93-96	147
7.	QUADRO ESTATÍSTICO DO SETOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE DO HOSPITAL CAJURU: RECLAMAÇÕES DE MAIOR INCIDÊNCIA, PERÍODO 93-96.....	149

LISTA DE GRÁFICOS

1. ESTATÍSTICA DO SETOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CAJURU: PERÍODO DE 93 A 96.....145
2. ESTATÍSTICA DO SETOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CAJURU: RECLAMAÇÃO ÁREA DE ENFERMAGEM, PERÍODO DE 93 A 96.....146
3. ESTATÍSTICA DO SETOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CAJURU: RECLAMAÇÃO ÁREA ADMINISTRATIVA, PERÍODO 93 A 96.....147
4. ESTATÍSTICA DO SETOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CAJURU: RECLAMAÇÃO ÁREA MÉDICA, PERÍODO 93 A 96.....148
5. ESTATÍSTICA DO SETOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CAJURU: RECLAMAÇÕES DE MAIOR INCIDÊNCIA, PERÍODO DE 93 a 96.....150

RESUMO

O presente trabalho apresenta a qualidade, como algo a ser valorizado e considerado pelas organizações, de maneira importante, hoje e sempre. Como as organizações são constituídas de pessoas, são estas que necessitam tomar consciência da importância de sua participação neste processo que se utiliza da qualidade como importante subsídio à disposição da gestão. O mundo mudou. Estamos vivendo um novo tempo, em que o grau de exigências é cada vez maior, principalmente nas organizações voltadas à prestação de serviços. A competitividade dos mercados está obrigando cada vez mais às empresas a efetuarem mudanças radicais no gerenciamento dos negócios. Os hospitais, organizações tradicionalmente arraigadas a antigos paradigmas e princípios de administração, hoje consideravelmente ultrapassados, também estão realizando mudanças importantes em sua forma de gestão. No ano 2000, estas organizações essenciais ao bem-estar da população, estarão ocupando lugar de destaque no mercado, e terão na qualidade um aliado indispensável para uma melhor competitividade. Os hospitais universitários, onde o ensino e a pesquisa se unem à competente prestação de serviços à população, têm a missão de estarem mais do que nunca voltados ao aperfeiçoamento, buscando continuamente pela melhoria do seu desempenho. O exemplo de bons profissionais e a dedicação dos estudantes, aliados à luta pela melhoria do ensino das ciências da saúde, tornam indispensável a presença da qualidade assistencial como elemento fundamental à formação dos futuros profissionais. Analisamos os vários aspectos que permeiam as empresas modernas, procuramos buscar na história dos hospitais os aspectos primordiais da sua missão e filosofia, que estiveram sempre ligados à qualidade dos seus serviços. Baseados nos aspectos práticos voltados à melhoria da qualidade no Hospital Universitário Cajuru, de cujo processo participamos há quase 20 anos, procuramos mostrar as formas de implantação de um programa de qualidade, elemento fundamental também à melhoria do ensino nesta área de vital importância a cada um de nós, de modo especial quando estamos enfocando um hospital-escola.

RESUMO

O presente trabalho apresenta a qualidade, como algo a ser valorizado e considerado pelas organizações, de maneira importante, hoje e sempre. Como as organizações são constituídas de pessoas, são estas que necessitam tomar consciência da importância de sua participação neste processo que se utiliza da qualidade como importante subsídio à disposição da gestão. O mundo mudou. Estamos vivendo um novo tempo, em que o grau de exigências é cada vez maior, principalmente nas organizações voltadas à prestação de serviços. A competitividade dos mercados está obrigando cada vez mais às empresas a efetuarem mudanças radicais no gerenciamento dos negócios. Os hospitais, organizações tradicionalmente arraigadas a antigos paradigmas e princípios de administração, hoje consideravelmente ultrapassados, também estão realizando mudanças importantes em sua forma de gestão. No ano 2000, estas organizações essenciais ao bem-estar da população, estarão ocupando lugar de destaque no mercado, e terão na qualidade um aliado indispensável para uma melhor competitividade. Os hospitais universitários, onde o ensino e a pesquisa se unem à competente prestação de serviços à população, têm a missão de estarem mais do que nunca voltados ao aperfeiçoamento, buscando continuamente pela melhoria do seu desempenho. O exemplo de bons profissionais e a dedicação dos estudantes, aliados à luta pela melhoria do ensino das ciências da saúde, tornam indispensável a presença da qualidade assistencial como elemento fundamental à formação dos futuros profissionais. Analisamos os vários aspectos que permeiam as empresas modernas, procuramos buscar na história dos hospitais os aspectos primordiais da sua missão e filosofia, que estiveram sempre ligados à qualidade dos seus serviços. Baseados nos aspectos práticos voltados à melhoria da qualidade no Hospital Universitário Cajuru, de cujo processo participamos há quase 20 anos, procuramos mostrar as formas de implantação de um programa de qualidade, elemento fundamental também à melhoria do ensino nesta área de vital importância a cada um de nós, de modo especial quando estamos enfocando um hospital-escola.

ABSTRACT

This dissertation presents us the total quality control as something to be valiant, which must be considered by the organizations, as an important way for administration, now and forever. As we know, the organizations are made by people. So, each one need to be conscious about the importance of their participation in this process, using the total quality control, as an indispensable subsidy for administration. The world has changed. All of us live now in a new era, with a quite high level of exigence, mostly in service's organizations. Market's competition is asking for radical changes inside the organizations, mainly in their business management. As hospitals are a tradition kind of organizations, rooted in old paradigms and administration principles, nowadays considered overshoot, they are also doing important changes in their way of administration. In the year 2000, these essential organizations for people welfare, will surely occupy a prominent place in the market, and will also rely in total quality control as an indispensable allied for a better competition. University hospitals, where teaching and research has been linked to a competent kind of services made available to all the people, there's a special mission producing changes, in order to improve their performance and consequently quality's services. The standard of good hospital's professionals and student's biggest devotion on health sciences field, will be indispensable for this process, making assistencial quality the main element to form new professionals. Evaluating the various situations in modern organizations, we have searched in hospital's history the mainly aspects on their mission and philosophy, which have been always linked to the quality of their services. Based on practical aspects rolled to quality improvement in Cajuru University Hospital, linked to the Pontifical Catholic University of Curitiba, whose process we have been involved during the last 20 years, we showed the ways to implant a total quality control program, which is also the main element for teaching improvement on this vital field for each of us, specially when the center of interest is an university hospital.

ABSTRACT

This dissertation presents us the total quality control as something to be valiant, which must be considered by the organizations, as an important way for administration, now and forever. As we know, the organizations are made by people. So, each one need to be conscious about the importance of their participation in this process, using the total quality control, as an indispensable subsidy for administration. The world has changed. All of us live now in a new era, with a quite high level of exigence, mostly in service's organizations. Market's competition is asking for radical changes inside the organizations, mainly in their busines management. As hospitals are a tradition kind of organizations, rooted in old paradigms and administration principles, nowadays considered overshot, they are also doing important changes in their way of administration. In the year 2000, these essential organizations for people wellfare, will surely occupy a prominent place in the market, and will also rely in total quality control as an indispensable allied for a better competition. University hospitals, where teaching an research has been linked to a competent kind of sercices made available to all the people, there's a special mission producing changes, in order to improve their performance and consequently quality's services. The standard of good hospital's professionnals and student's biggest devotion on healt sciencens field, will be indispensable for this process , making assistencial quality the main element to form new professionnals. Evaluating the various situations in modern organizations, we have searched in hospital's history the mainly aspects on their mission and philosophy, which have been always linked to the quality of their services. Based on practical aspects rolled to quality improvement in Cajuru University Hospital, linked to the Pontifice Catholic University of Curitiba, whose process we have been involved during the last 20 years, we showed the ways to implant a total quality control program, which is also the main element for teaching improvement on this vital field for each of us, specially when the center of interest is an university hospital.

1. INTRODUÇÃO

Hoje como nunca, as pessoas estão cada vez mais exigentes e ávidas na obtenção de produtos e serviços com qualidade. Lutam pelos seus direitos de consumidores e nada admitem em contrário.

A qualidade sempre existiu, embora antes não fosse tão valorizada como agora. Ela é óbvia e deveria representar o fruto natural do curso das ações das pessoas em prol do sucesso das organizações. Ocorre que num mundo competitivo e pleno de oportunidades onde proliferam as dificuldades para alguns e as facilidades altamente abundantes para outros, nem sempre a janela da qualidade é aberta para que novos ares penetrem nas organizações, promovendo a satisfação daqueles que por ela se interessam.

A qualidade não é fruto do improviso e do empirismo. É ineficaz quando a administração de uma organização não se compromete com a sua missão e objetivos, agindo de forma amadorística, sem a devida clareza e transparência no desenvolvimento das estratégias organizacionais.

Estamos vivendo um novo tempo no qual dispomos constantemente de uma variada gama de novas idéias e novas tecnologias de administração que surgem a cada momento. E esse novo tempo exige preparo e disponibilidade de todos para as mudanças, algumas até bruscas, porém vitais ao bom gerenciamento e gestão das organizações. É absolutamente necessário e indispensável o abandono de antigos paradigmas, arejando a organização com a introdução e a devida assimilação de uma nova cultura pró qualidade, sem a qual a sua sobrevivência nos próximos anos estará correndo sérios riscos.

Outro fator determinante e motivador da qualidade é sem dúvida o grau de exigência da clientela das organizações, o qual cresce a cada dia não só na busca por produtos com qualidade, mas sobretudo pela prestação de serviços com qualidade.

A interação das pessoas que atuam nas organizações, também de vital importância para o seu crescimento, toma um novo rumo com a adoção dos programas de qualidade. As empresas passam a considerar de forma diferente o potencial representado pelos seus colaboradores, cuja motivação é essencial ao sucesso dos programas de qualidade. Investimentos

importantes são realizados hoje nas pessoas que representam o valor humano das empresas e que interagem dentro delas, atuando com a riqueza de seu trabalho, quer na execução, quer no estabelecimento das estratégias indispensáveis ao desenvolvimento organizacional.

Uma nova consciência está surgindo nas organizações como fruto dos programas de qualidade. Trata-se da eliminação do retrabalho e do desperdício, não somente por motivos de ordem econômica, mas sobretudo para o desenvolvimento de uma nova mentalidade de valorização do trabalho e do esforço de todos. Elimina-se a idéia de que qualidade é aumento de despesas, com uma verificação mais detalhada das vantagens que os investimentos sobretudo em treinamento de pessoal e adoção de novas tecnologias, podem proporcionar ao sucesso da organização e à satisfação da comunidade.

Uma nova mentalidade de arejamento e renovação organizacional trará à tona idéias que já eram óbvias há muito tempo. Essas idéias certamente já haviam sido aventadas por muitos na organização, todavia por falta de arejamento e de uma consciência pró qualidade eram sem dúvida relegadas a um segundo plano e desconsideradas, principalmente pela cúpula da organização. Hoje, no entanto, passam a ter um novo papel de destaque e importância, à medida em que a nova mentalidade pró qualidade se instala. São as idéias de todos num processo efetivamente envolvente e participativo, que ganham força, à medida em que se desenha um novo perfil nas organizações que tomam decisões sérias e responsáveis em enveredar para o caminho da modernidade, tendo como consequência lógica a qualidade dos seus serviços e produtos.

Ávidos pelo enriquecimento do saber, intelectuais e cientistas da administração procuram conceituar a qualidade das mais variadas formas possíveis. Os pragmáticos, por seu turno, apressam-se em perseguir resultados que comprovem a sua viabilidade. Ambos estão perfeitamente corretos em nosso modo de ver, visto que a adoção de qualquer programa de melhorias numa organização não pode, de maneira alguma, trilhar o caminho do arquivamento de idéias sem soluções eminentemente práticas. É necessário também que uma base científica de conhecimentos solidamente construídos determine as ações a serem consolidadas, sem que as organizações sejam levadas à uma sensação ilusória de que estão administrando com qualidade, quando, na verdade, se acham no mero improviso de idéias e estabelecimento de metas que jamais serão implementadas.

Várias são as definições e conceituações que poderíamos atribuir à qualidade. Entretanto, definir qualidade ou conceituá-la é tão somente uma parte na escala de sua importância e abrangência. A qualidade é representada pelo conjunto de elementos satisficentes que compõem o cabedal motivacional de todas as pessoas que, dentro das suas necessidades diárias, buscam por produtos ou serviços em situações que efetivamente lhes proporcionem a satisfação de seus variados desejos e aspirações. Esse desejo de satisfação, aliado a um conjunto de expectativas que cada um possui em relação a produtos e serviços numa sociedade que quer ser moderna e atuante, está ligado às atitudes de pessoas, cujo fruto da atuação envolvente, num processo contínuo de melhorias, redundará efetivamente na qualidade para todos.

A amplitude da sua aplicabilidade permeia hoje todo e qualquer tipo de organização, sem que tenhamos que nos importar com o seu tamanho, desde que os seus objetivos e missão estejam claros e bem definidos e sejam do conhecimento de todos os que nela atuam.

A qualidade auxilia a fazer a diferença hoje em qualquer organização, independentemente do ramo de negócio ou atividade, bem como da amplitude de sua atuação.

Num mercado de oportunidades, cresce o clube daqueles que preferem a qualidade somente para levar vantagem. Proliferam os jogos de interesses, cria corpo o grupo daqueles que pensam que qualidade é fruto de um modismo, mostrando-se resistentes quanto à adoção das novas culturas ou ainda dos retrógrados que se apegam a antigos paradigmas na tentativa de justificar seu comodismo. Estes, hoje, já estão caindo no ridículo e suas práticas administrativas já se acham em desuso.

As organizações estão mudando. Empresas familiares que adotavam práticas administrativas centenárias que no passado davam certo; empresas tradicionais que desfrutavam da liderança nos mercados; empresas que dispunham de produtos consagrados, cuja colocação junto ao público consumidor era líquida e certa; hoje passam por um processo de mudanças decisivas e fundamentais à sua própria sobrevivência. Todo um trabalho de reengenharia organizacional e administrativa vem sendo processado nas organizações competentes, de modo especial naquelas que buscam a ampliação da sua visão de mercado e que colocam o cliente de maneira prioritária e buscam satisfazer a todos vendendo não só um produto com qualidade, mas prestando serviços com qualidade.

Os hospitais, instituições centenárias, arraigadas às práticas tradicionais de administração, vêm experimentando, ao longo de sua história, profundas transformações sob o aspecto de gestão, concepções e compromissos com a sua clientela, de modo especial nesta última década. A Medicina vem avançando de maneira significativa, como o desenvolvimento científico, que se alia ao grande avanço tecnológico com uma sensível e patente evolução no que se refere aos novos recursos diagnósticos e às terapêuticas inovadoras hoje adotadas.

Trata-se de um momento de grande desafio para médicos, profissionais da saúde e hospitais, visto que o universo da clientela vem crescendo, de forma significativa e na mesma proporção, o seu grau de exigência em relação à humanização dos serviços prestados.

Nenhum hospital ficou imune à revolução das ciências da saúde ocorrida nos últimos 50 anos, sendo seus impactos especialmente contundentes nos hospitais universitários em função dos seus compromissos adicionais com o ensino, a pesquisa e a excelência em todas as áreas. Mais do que simples mudanças ou adaptações, a gestão hospitalar (em especial a administração de hospitais universitários) vem processando uma verdadeira mutação, revisando, adequando e reformando suas crenças, valores e técnicas, ou seja, substituindo seu paradigma de administração.¹

Há uma década passada, o fator concorrência para os hospitais era de somenos importância. Nomes de tradição no cenário médico indicavam os estabelecimentos hospitalares a seus clientes e davam aos hospitais o sustentáculo necessário à manutenção da sua clientela. Embora atualmente ainda persistam os resquícios dessa tradição, o fator concorrência deve ser considerado como uma nova preocupação, uma vez que o processo seletivo já é sensível no mercado hospitalar.

É grande a quantidade de hospitais, especialmente nas grandes capitais e nas cidades-pólo regionais. Muitos destes empreendimentos surgiram como consequência da farta distribuição de verbas federais no passado, as quais pretenderam a viabilização de organizações hospitalares, muitas delas edificadas parcialmente, sem um plano diretor consistente e com projetos arquitetônicos passíveis de críticas, criando sérias dificuldades ao seu desenvolvimento e vetor de crescimento. Por conta desses investimentos mal viabilizados, temos hoje dezenas de hospitais sem condições de funcionamento adequado, com edificações seriamente comprometidas pela ação das intempéries e caixotes de equipamentos depreciados pela ação

¹AKEL, Ricardo, *Mudança de paradigma no hospital universitário*, Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1993, p.2

do tempo empilhados nos corredores desses estabelecimentos. É o resultado palpável da falta de planejamento na área da saúde, com a conseqüente máversação das verbas públicas distribuídas por conta de propósitos meramente políticos.

Da mesma forma, hospitais pertencentes a organizações sérias e de renome que até então não se preocupavam com o fator concorrência, hoje estão despertando para tal, visto que se algumas providências não forem tomadas de imediato, a clientela que hoje já vem se tornando mais seletiva e exigente, poderá rarear e até mesmo desaparecer dos estabelecimentos que não se manifestarem preocupados com a qualidade dos serviços prestados.

Por esta razão, uma mutação de grandes proporções é necessária e precisa ser processada desde já, numa busca imediata e constante de sintonia com novos paradigmas, abandonando-se sistemas arcaicos e tradicionais, superando-se antigas práticas, imprimindo-se novas ações criativas e suscitando-se o espírito participativo e cooperativo nessas organizações.

É hora de uma revisão profunda da missão, das crenças, valores, técnicas e objetivos. É hora de as organizações hospitalares buscarem nos bons exemplos da gestão empresarial os resultados favoráveis que a administração pela qualidade vem atingindo. São inúmeros os registros de empresas que vêm encontrando o seu sucesso graças à adoção de medidas decididas na busca contínua pela qualidade não só de produtos, mas principalmente na prestação de serviços.

Com o presente trabalho, procuramos mostrar as vantagens da administração pela qualidade aplicadas às organizações hospitalares. Analisamos uma ampla bibliografia que vai desde a qualidade nas organizações de um modo geral, para depois enfocarmos especificamente a sua aplicabilidade na área hospitalar. Como fruto da nossa experiência em dezoito anos de administração hospitalar, estamos propondo um modelo para a implantação de um programa de qualidade hospitalar, de cujo desenvolvimento e aplicação somos parte integrante desde o princípio. O presente modelo está voltado à qualidade na área hospitalar com ênfase nos hospitais que se dedicam ao ensino, nos quais o exemplo e a dedicação dos profissionais que ali atuam devem estar voltados à educação para a qualidade, principalmente quando essas organizações têm a missão da formação dos futuros profissionais da área da saúde.

Para o enriquecimento do trabalho, e visando a oferecer um conteúdo de ampla utilidade a todos os que se dedicam à gestão hospitalar, fizemos uma análise de diversos tópi-

cos, comparando a aplicabilidade da gestão pela qualidade nas organizações de um modo geral com as organizações hospitalares, dentro das suas diversas nuances e peculiaridades.

O trabalho é composto de seis capítulos, cujo conteúdo abaixo detalhamos. Além da pesquisa bibliográfica que irá permear amplamente o seu conteúdo, estamos aliando a nossa experiência e observação pessoal não só de vivência na matéria, como também de nossas participações nos diversos eventos e congressos específicos sobre qualidade na área da saúde, bem como das observações em nossas visitas a hospitais e outras organizações que já possuem programas de qualidade em andamento e que já colhem os resultados desse novo estilo de gestão.

O trabalho será acrescido de dados estatísticos, que demonstram por meio de indicadores específicos, as diversas formas de mensuração e monitoramento da qualidade.

O tema que estamos abordando é ainda bastante polêmico para algumas instituições que se mantêm um tanto céticas em relação à administração pela qualidade, e representa de igual maneira um grande desafio, especialmente aos hospitais que possuem um alto grau de dependência financeira do Governo Federal por intermédio do Sistema Único de Saúde - SUS.

De forma mais intensa que em outras organizações, as entidades do ramo hospitalar se ressentem de propostas administrativas mais arrojadas e modernas, que as coloquem em posição de equiparação com as empresas de outros ramos de atividade de um modo geral.

Neste nosso trabalho pretendemos inicialmente mostrar os enfoques e as diferentes maneiras de como a qualidade vem sendo encarada e utilizada nas organizações como um novo recurso à disposição da gestão. Abordaremos as mudanças que vêm se processando com o advento do chamado TQM - Total Quality Management. Analisaremos o lado humano da qualidade como fator primordial e indispensável ao desenvolvimento dos processos que conduzem à qualidade. Verificaremos os novos desafios impostos às organizações em função da administração pela qualidade, bem como a necessidade de mudanças nos modelos pautados em antigos paradigmas. E num enfoque mais prático, verificaremos a necessidade de revisão dos processos realizados nas organizações como forma de melhoria contínua da qualidade.

Em outro capítulo, abordaremos de maneira específica a qualidade nos hospitais, enfatizando a necessidade do conhecimento do cliente para o sucesso da organização, os momentos da verdade na administração dos serviços e a necessidade do desenvolvimento dos talentos humanos como forma de melhoria da qualidade nos serviços. Analisaremos, ainda, a

importância e os diversos aspectos da atuação dos hospitais de ensino no que se refere à educação das pessoas para a qualidade.

Apresentaremos uma breve evolução histórica das organizações hospitalares e o gradativo desenvolvimento da melhoria da qualidade do atendimento à saúde nesse processo evolutivo.

Analisaremos a problemática do apego aos antigos paradigmas na administração hospitalar, procurando despertar para a necessidade da adoção de novos padrões, inclusive com a definição e a adoção de um novo perfil para os administradores hospitalares.

Avaliaremos as vantagens da estrutura auto-sustentada, como consequência da melhoria da eficácia das organizações hospitalares que administram com qualidade.

Analisaremos, também, o papel do multiprofissionalismo e as suas influências na qualidade hospitalar.

No capítulo seguinte avaliaremos a anatomia dos edifícios hospitalares como instrumento de melhoria da qualidade, abordando a necessidade de revisão do plano diretor e a harmonização dos edifícios hospitalares e as suas vantagens como elementos valiosos à obtenção da qualidade.

Finalmente, mostraremos com a indicação de passos práticos, pautados em experiências vivenciadas no Hospital Universitário Cajuru da PUC-PR, a adoção de um programa de qualidade hospitalar, enfocando desde o início do processo, enveredando pelos passos e caminhos tomados, até chegarmos ao estágio atual. Trataremos das dificuldades e barreiras encontradas na condução do programa e das soluções adotadas no sentido de superá-las. Estaremos abordando as medidas adotadas para o envolvimento de toda a estrutura, bem como faremos um relato dos frutos que a situação atual já nos permite colher como resultado da implantação de uma mentalidade pró qualidade.

Por fim, estaremos demonstrando que pelo estágio atual e pelos resultados já alcançados no Hospital Universitário Cajuru da PUC-PR é possível se alcançar níveis de qualidade na prestação de serviços médico-hospitalares que possam servir de parâmetros aos futuros profissionais da área da saúde, sobre os quais o Hospital Cajuru, enquanto hospital universitário e hospital-escola, tem grande zelo e responsabilidade.

2. A QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 A QUALIDADE COMO RECURSO À DISPOSIÇÃO DA GESTÃO.

A competitividade e as exigências de mercado, bem como os novos apelos da administração moderna estão colocando fim nas improvisações e no empirismo dos arcaicos sistemas e nos métodos de gestão.

Desde o início da administração científica de Taylor; desde as primeiras mudanças de paradigmas colocadas por Fayol e Ford, uma nova ordem já se impunha às organizações no sentido de que o produto fosse colocado à disposição dos consumidores de forma tal que se evitassem reclamações por parte deles. Dessa maneira, buscava-se já naqueles áureos tempos, formas e maneiras no sentido de o consumidor ou cliente pudesse ter à sua disposição produtos fabricados verdadeiramente com qualidade, não obstante as limitações naturais da época e dos sistemas produtivos de então.

Assim sendo, pensar em qualidade e fazer a qualidade acontecer em qualquer organização moderna, não representa nenhuma novidade para a atualidade, uma vez que a busca contínua pela qualidade significa, em última análise, qualidade de vida para todos. E quem não quer qualidade de vida ?

Desta forma, qualidade é algo que deveria ser o óbvio e necessário a todos. Entretanto, como ela nem sempre acontece nas organizações, para que se consiga a qualidade nos produtos e serviços por elas produzidos e ofertados, necessita-se de vários meios, no sentido da obtenção dessa qualidade.

As organizações que vêm adotando a filosofia da qualidade, estão descobrindo um novo horizonte para os seus negócios e empreendimentos. Alicerçados na idéia de fazer bem feito pela primeira vez, dirigentes e colaboradores das organizações estão se unindo numa cruzada de conquistas importantes, por meio das mudanças que ali se processam, da criatividade e do espírito participativo, despertados pelas novas estratégias da administração pela qualidade.

Esse novo espírito cooperativo se instala em detrimento de antigos paradigmas, nos quais o antagonismo entre patrões e empregados era a marca registrada.

Os atuais mercados fecham-se para produtos e serviços que não apresentem qualidade e não atendam aos requisitos da clientela. Acentua-se a necessidade das empresas na obtenção da qualidade a qualquer preço. As normas ISO instituídas pelo mercado internacional aguçam o espírito de empresários ávidos na conquista de novos mercados, estimulando a produção com qualidade.

No Brasil, os primeiros programas de qualidade surgiram em 1986 no governo do Presidente José Sarney, desenvolvidos com o auxílio de verbas do Banco Mundial. Acentuaram-se de modo especial no governo de Fernando Collor, devido à globalização da economia estimulada por aquele Presidente, com ênfase na abertura das empresas para o mercado externo. Tal fato motivou as empresas a uma revisão em seus processos, com vistas à competitividade internacional.

A estratégia adotada na ocasião foi pautada nas idéias da qualidade desenvolvida pelos japoneses, que na realidade foi inspirada no sistema americano desenvolvido pelo Dr. William Edwards Deming.

O sistema de administração voltado para a qualidade surge hoje como uma nova estratégia de grande valia para as organizações que se posicionam na direção do cliente.

Certamente enfrentam grandes dificuldades aquelas empresas que ainda não se utilizam deste importante recurso bem como aquelas que vendem promessas seguidas de decepções em detrimento da satisfação dos seus clientes. Direcionar a empresa para o cliente é o que importa quando uma organização se utiliza adequadamente da qualidade.

As estruturas tradicionais pautavam-se na irresponsabilidade pelos erros cometidos, perseguindo culpados, sem que soluções viáveis e plausíveis fossem apresentadas por aqueles que detinham o poder e o mando. Tais estruturas se voltavam de maneira sensível para as tarefas e para as maneiras como eram executadas. As estruturas atuais, pelo contrário, se voltam totalmente para o cliente e para as suas expectativas.

Uma nova mentalidade inverte hoje essa situação colocando o cliente em posição privilegiada, destacando-o como grande centro das atenções.

Embora muitas empresas admitam que essa seja a forma mais valiosa para bem se administrar nos dias de hoje, algumas delas fazem dessas novas estratégias mero discurso de fachada, sem se apoiarem nas estratégias da delegação de poderes e da criação de um espírito cooperativo dentro da organização que a direcione para a qualidade.

O gerenciamento das empresas nas últimas décadas vem sendo acometido de uma turbulência ímpar, requerendo a efetiva aplicação dessas novas estratégias, ampliando a necessidade de sofisticação nos sistemas de gestão, numa sucessão contínua de novas e modernas concepções e idéias sem precedentes na história da administração.

Para J. M. Juran, *“todos os gerentes querem que suas empresas fabriquem produtos com qualidade, e isso a um custo baixo.”*² Para esses mesmos gerentes os objetivos pessoais tornam-se desafio de vida e são afetados à medida que alcançam resultados em relação à qualidade, o que provoca alterações em sua imagem enquanto gerentes.

Tais desafios assumidos pela esfera gerencial das empresas estão provocando mudanças importantes nos padrões e formas de administração das organizações, e criam uma competitividade sadia no meio das pessoas que adotam a qualidade para bem administrarem as suas organizações.

Em resumo do material por nós compilado e idéias que absorvemos em congressos, seminários e palestras sobre o tema qualidade, apresentamos a seqüência que dá uma visão evolutiva da qualidade:

- Anos 20: época de simplificação e padronização do trabalho. Surge a chamada Administração Científica de Frederick Taylor e as linhas de montagem de Henry Ford.
- Anos 30: Walter Shewhart se utiliza da estatística nos laboratórios Bell, no sentido de aplicar a qualidade ao produto industrial, pela eliminação e controle dos defeitos.
- Anos 50: W. Edwards Deming e J.M. Juran passam a exercer suas influências no Japão. É o início da disseminação de idéias americanas nas indústrias japonesas, onde a absorção da nova filosofia da qualidade representou sucesso exemplar para todo o mundo.

²JURAN, J.M. *Juran na liderança pela qualidade*, São Paulo: Pioneira, 1993, p. 1

- Anos 60: Surge no Japão uma forma mais efetiva de controle da qualidade com a adoção do Controle de Qualidade Total de Genichi Taguchi e a criação dos círculos de controle de qualidade por Kaoru Ishikawa.
- Anos 70: Apesar do surgimento da administração por objetivos nos Estados Unidos, a qual logrou alguns sucessos de forma isolada, a sensação era de que o Ocidente permanecia com sua produção estagnada.
- Anos 80: Advento da gestão pela qualidade total, em empresas como a Motorola e a Xerox, exemplos maiores de empresas que passam a adotar os exemplos dos métodos japoneses aplicados nos Estados Unidos. Surgem algumas idéias a respeito de se focar a prestação de serviços nas expectativas dos clientes.
- Anos 90: O tema qualidade passa a ser objeto de estudo mais intenso por parte dos especialistas em administração, tendo o consumidor como o centro principal e base fundamental para esses estudos.

Continuando a nossa reflexão sobre o pensamento da qualidade, a visão histórica de Juran transporta-nos para antes do século XX, quando o gerenciamento pela qualidade baseava-se nos princípios de então:

*1. Inspeção do produto pelo consumidor, que ainda hoje é largamente usado nos mercados das aldeias. 2. O conceito de artesanato, no qual os compradores confiam na técnica e reputação de artesãos treinados e experientes. Alguns artesãos adquirem reputações que se estendem muito além dos limites de suas aldeias: são vistos como tesouros nacionais vivos.*³

Em conformidade com os relatos de Juran,⁴ com a expansão do comércio para além das aldeias de então, e com o acréscimo de novas tecnologias, adicionaram-se novos recursos e conceitos para que surgisse o gerenciamento para a qualidade. Tais elementos foram as especificações por amostragem e a garantia de qualidade nos contratos de venda.

Essas práticas fizeram surgir mais tarde as corporações monopolísticas formadas pelos artesãos da época. O rigor quanto à exigência e imposição da qualidade do produto era a marca registrada dessas organizações.

³JURAN, J.M. *Juran na liderança...*, p. 2-3

⁴JURAN, J.M. *Juran na liderança...*, p. 3

Tais práticas foram herdadas dos colonizadores europeus que vieram para o continente norte-americano e foram largamente disseminadas na época junto aos aprendizes e artífices, os quais podiam numa seqüência hierárquica tornar-se mestres independentes.

Com o advento da Revolução Industrial, foi criado o sistema fabril, que já respondia de pronto com uma produção bem maior que aquela produzida pelas oficinas independentes, que gradativamente se tornariam obsoletas. Em pouco tempo os artesãos foram guindados para a posição de operários e os mestres de ofício passaram a ocupar as funções de supervisores das fábricas que surgiam. As práticas de controle de qualidade não foram mudadas de imediato, mas gradativamente acrescentou-se um sistema de inspeção departamental, também chamado de auditoria dos supervisores.

Com a exportação da Revolução Industrial da Europa para a América, foram seguidas as práticas européias pelos habitantes das colônias americanas, proporcionando grande impacto no desenvolvimento das mesmas.

Vamos verificar que o desenvolvimento da qualidade não parou por aí. Nascido em 1900, nos Estados Unidos, William Edwards Deming aliou os seus conhecimentos e observações à cultura oriental e fez do Japão do após-guerra um milagre econômico de potencial impar e ilimitado. Hoje seu nome é reverenciado no Japão, a ponto de que naquele país o prêmio mais importante da qualidade é o Deming Prize, cobiçado por todas as indústrias japonesas.

Deming aliou os seus profundos conhecimentos estatísticos às idéias primordiais sobre a qualidade, sendo defensor número um do uso da ciência estatística para o controle da qualidade. Para Deming, ainda que elementarmente utilizada, ela deve ser amplamente utilizada para o monitoramento constante dos indicadores da qualidade numa organização.

Para Deming uma idéia era básica:

*se a administração é responsável pela melhoria de algo complicado como a compatibilização de máquinas e pessoas (quer na fábrica, num hospital, num escritório, num banco ou em qualquer outro lugar), os gerentes precisam ter uma forma de aprender quais os problemas causados pelos trabalhadores e quais são aqueles provocados pelo sistema.*⁵

⁵MIRSHAWKA, Victor. *A implantação da qualidade e da produtividade pelo método do Dr. Deming*, São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1990, p. 15

Deming percebeu que a melhoria de qualidade somente seria possível quando a cúpula diretiva da empresa estivesse na mais perfeita sintonia com a maneira de agir e com a linguagem de seus colaboradores. Para ele, deve a cúpula buscar o envolvimento e principalmente o comprometimento de todos, liderando os programas de qualidade, no sentido da mais perfeita interação entre todos, o que desperta o espírito cooperativo e as idéias criativas, vitais ao desenvolvimento de um programa dessa natureza.

Desde os idos de 1950 até os dias de hoje, o Japão compreendeu, graças aos ensinamentos do Dr. Deming, que a melhor forma de gestão de suas empresas era a adoção dos novos paradigmas da qualidade.

*"O Dr. Deming ensinou aos japoneses que quanto maior for a qualidade, menor será o custo dos itens produzidos e vendidos - uma idéia que até hoje muitas empresas ocidentais não aceitam."*⁶

A metodologia que representou a base para os japoneses implantarem a qualidade total foi o método denominado "5 S".⁷ Esse método surgiu no final da década de 60, com o objetivo de se eliminar o desperdício e tudo o que gerasse custo extra. Representa um dos fatores primordiais para a recuperação das empresas japonesas.

O método dos "5 S" consiste na seguinte seqüência, composta por cinco fases distintas:

1. SEIRI (descarte), ter somente aquilo que for o necessário e nas quantidades certas. Trata-se de selecionar-se o que é útil daquilo que é inútil em nosso setor de trabalho. Tal método se aplica tanto para uma seção na indústria, por exemplo, quanto à nossa própria mesa de trabalho. Aquilo que for selecionado como inútil deverá ser descartado, fazendo assim com que nos concentremos naquilo que efetivamente nos é útil. Tal medida traz inúmeras vantagens à organização, tais como: redução da necessidade de espaços para armazenagem; facilita o controle da produção com execução das tarefas no tempo previsto; evita compras em duplicidade e danos a materiais armazenados; proporciona o retorno do capital aplicado no

⁶MIRSHAWKA, Victor. *A implantação da qualidade e da...*, p. 01

⁷Suplemento especial sobre Qualidade, publicado no Jornal "A Folha de São Paulo" em 10-04-94

empreendimento; produz aumento da produtividade; aguça o senso de organização de todos, facilitando as operações, proporcionando economia e menor cansaço físico dos colaboradores. A prática do descarte será salutar, se for estendida a todos os setores da empresa, pois aquilo que não serve a um setor, poderá servir a outro e vice-versa, sendo que as sobras serão efetivamente eliminadas, proporcionando as vantagens já nominadas anteriormente.

2. SEITON (arrumação). Nesta segunda fase ficou célebre a afirmação: "as coisas certas no lugar certo", que se torna a base para a aplicação do método. Proporciona a guarda das coisas nos seus lugares certos, observando-se a proximidade do local de guarda para a facilidade do uso. Observa as coisas necessárias, disponibilizadas nas quantidades certas, naquele momento e lugar em que realmente são necessárias. Como benefícios desta fase, iremos observar a economia de tempo na busca daquilo de que se tem necessidade; diminuição nas necessidades de controle de estoque e de produção; execução das tarefas no devido prazo, evitando danos aos produtos estocados e a compra de materiais desnecessário; traz aumento no retorno do capital; produz aumento da produtividade dos colaboradores e das máquinas; melhora o ambiente de trabalho racionalizando-o, e proporciona ainda a diminuição do cansaço físico e mental dos colaboradores.
3. SEISO (limpeza). Esta fase é uma homenagem aos talentos humanos, uma vez que preconiza que todas as pessoas que exercem atividades em qualquer organização merecem o melhor ambiente possível de trabalho. As pessoas devem manifestar a sua preocupação com a higiene, mantendo seu local de trabalho devidamente limpo, proporcionando a sua própria limpeza, eliminando os lixos acumulados durante o dia ao término do expediente. Tais atitudes irão proporcionar: aumento da produtividade; diminuição do retrabalho; facilidade para a venda de produtos ou serviços; diminuição das perdas e danos; a melhoria da imagem da empresa.
4. SEIKETSU (higiene), é a fase que apregoa a necessidade de qualidade de vida no trabalho, mediante a manutenção da ordem e da limpeza nos diversos setores da organização. A aparência passa a ser fator importante, pois quem não cuida bem de si próprio, diminui a qualidade dos produtos e serviços ofertados pela organização. Devemos estar conscientes de que tal metodologia pode, em princípio, representar um gasto maior de materiais de limpeza.

Entretanto, na seqüência, a adoção de tal medida acabará apresentando resultados surpreendentemente vantajosos. Tal método proporciona: facilidade à segurança e ao desempenho dos colaboradores; melhoria à saúde dos colaboradores e dos consumidores; proporciona melhoria sensível nos níveis da imagem da empresa e elevado grau de satisfação dos colaboradores.

5. SHITSUKE (disciplina), preocupação com a manutenção da ordem, das rotinas e com a melhoria contínua. Busca justamente instalar uma metodologia que proporcione efetivamente a melhoria contínua dos produtos e serviços; prevê a rotinização das tarefas como constante aperfeiçoamento; proporciona a redução da necessidade de controles múltiplos; influi positivamente facilitando a execução das tarefas, reduzindo as necessidades de controles; facilita na execução das diversas tarefas inerentes ao setor; evita as perdas constantes que advêm da ausência de rotinas eficazes; qualquer operação poderá ter o seu resultado final previamente previsto; proporciona padrões de qualidade aos produtos, deixando-os rigorosamente dentro dos requisitos da qualidade; leva à redução das necessidades de controles e das pressões sobre os prazos, etc.

Infelizmente nos dias de hoje algumas empresas ainda relutam na adoção de programas de qualidade, por acharem que a qualidade representa acréscimo de despesas e não um investimento que, se bem aplicado, com toda a certeza redundará em retorno positivo. Enganam-se, portanto, as empresas, pois sabe-se de antemão que o dispêndio com investimentos na qualidade, quer de produtos, quer de serviços, têm ampla e total compensação no aumento das vendas, acrescentando ainda o fato de que a empresa passa a desfrutar de uma nova imagem e prestígio junto ao mercado.

O custo da não qualidade é que se perpetua numa sucessão de prejuízos perseguidos por empresários indecisos e despreparados, que não percebem que a adoção dos programas de qualidade produz vantagens expressivas e torna a organização altamente competitiva perante o seu segmento de mercado.

Análises de dados divulgados pelo IBGE⁸ nos dão conta de que 20% da produção de arroz são desperdiçados anualmente no Brasil. O mesmo acontece com 30% da produção

⁸Suplemento especial sobre Qualidade, publicado no Jornal "A Folha de São Paulo" em 10-04-94

de feijão; 40% de toda a banana produzida; e o que é pior, 23% de toda a água tratada para consumo.

Conforme dados por nós compilados em Congressos, Palestras e Seminários sobre qualidade, dos quais participamos, outras informações nos colocam as seguintes comparações: no Brasil, de cada 40 produtos fabricados pela nossa indústria, uma unidade apresenta algum tipo de defeito. Nos Estados Unidos, essa proporção é de uma para cada 5000 unidades e, no Japão, uma para cada 10.000 unidades. Estes são apenas alguns exemplos. No Brasil, onde 30 milhões de pessoas passam fome e onde o desperdício representa um gasto anual de cerca de US\$ 9 bilhões somente em alimentos, há que se analisar melhor tais exemplos.

Como importante recurso para os empresários que de fato buscam na qualidade o seu maior e mais forte aliado, o Dr. Deming desenvolveu quatorze princípios, que servem de guia para a adoção dos programas de qualidade. São os seguintes:

1. Criar consistência e continuidade de propósito.
2. Recusar os níveis vigentes de atrasos, material defeituoso e falhas de mão de obra.
3. Eliminar a necessidade de depender da inspeção em massa.
4. Reduzir o número de fornecedores.
5. Pesquisar continuamente a solução dos problemas no sistema e buscar as formas de melhorá-lo sempre.
6. Instituir métodos modernos de treinamento, usando a Estatística.
7. Forçar a supervisão a auxiliar as pessoas a fazer cada vez melhor o seu serviço. Fornecer para tanto os meios e as técnicas que permitam às pessoas ter orgulho do seu trabalho.
8. Eliminar o medo. Encorajar a comunicação nos dois sentidos.
9. Romper as barreiras entre os departamentos. Encorajar a solução dos problemas com o trabalho em equipe.
10. Eliminar o uso de metas numéricas, lemas, slogans e pôsteres, para estimular a mão-de-obra a trabalhar melhor.
11. Utilizar métodos estatísticos para ter continuamente a melhoria da qualidade e da produtividade. Eliminar todos os padrões que prescrevam cotas numéricas.

12. Remover todas as barreiras que impeçam todos os que trabalham de ter orgulho do que fazem.
13. Instituir um vigoroso programa de educação e treinamento, para que todas as pessoas estejam atualizadas no que se refere ao desenvolvimento de novos materiais, métodos e tecnologias.
14. Definir claramente o comportamento da Alta Administração com a qualidade e a produtividade, ou seja, realizar todos os 13 pontos anteriores.

Não obstante os obstáculos que possam se antepor à caminhada para a qualidade numa organização, os quatorze princípios acima podem conduzir a empresa à uma mudança radical em sua forma de gestão, cujo resultado final é previsível.

A mentalidade das empresas no mundo inteiro podem ser arejadas pelas novas idéias da qualidade. No Brasil, conforme publicação no jornal A Folha de S. Paulo,⁹ verifica-se hoje que das 100 maiores empresas brasileiras 60,9% já estão implantando um programa de Qualidade Total. Em 21,1% das empresas pesquisadas o programa existe, mas ainda não foi implementado e em apenas 18% o programa inexistente. A grande necessidade, porém, detectada nas empresas pesquisadas, num percentual de 85,8% foi a do treinamento de seus funcionários, com a conseqüente conscientização dos mesmos. Hoje, as empresas sabem que mão-de-obra barata é sinônimo de desperdício e da não qualidade. O investimento em recursos humanos devidamente qualificados é um recurso indispensável pró qualidade nas empresas.

Na empresa Brafer Construções Metálicas S/A de Curitiba, a alta administração, conscientizada das necessidades imperiosas quanto a adoção de novas formas de gestão, já vem treinando seus funcionários para a qualidade. As necessidades de mão-de-obra altamente especializada, no caso particular da empresa, são muito grandes e a sua indisponibilidade no mercado é sempre motivo de grandes preocupações. Por esta razão, os dirigentes da empresa mostram-se preocupados em proporcionar treinamento específico, desenvolvendo em paralelo um programa específico pró qualidade, com o objetivo de conscientizar a todos sobre a neces-

⁹Jornal "A Folha de S. Paulo" de 20-03-94, suplemento especial sobre qualidade total.

sidade na obtenção de produtos competitivos com a manutenção permanente e contínua de uma padronização em termos de qualidade.

Na Johnson & Johnson, em S.Paulo, o espírito criativo dos colaboradores vem sendo despertado a cada passo. Conversando com um supervisor de fábrica, tivemos a oportunidade de verificar que a empresa está atenta para as novas idéias que surgem ao longo do processo. Num exemplo prático desse despertar de idéias criativas, o referido supervisor relatou-nos o caso da construção de uma redoma de acrílico por sobre a cúpula de uma máquina que fabrica agulhas de sutura, no sentido de amenizar o excesso de ruído quando a máquina está em operação. A nova idéia trouxe benefícios ao ambiente de trabalho e proteção aos funcionários da fábrica que, além da tranquilidade ambiental, obtiveram a sua proteção auditiva, fatores fundamentais à qualidade de vida.

Visando o estímulo à criatividade surgiram no Japão os chamados Círculos de Controle da Qualidade. São grupos voluntários que se reúnem periodicamente na empresa, no sentido da busca permanente para a solução dos problemas nos diversos setores, sempre voltados para a melhoria da qualidade. Objetivos comuns são estabelecidos por meio do incentivo gerencial pela delegação de responsabilidades no sentido de um envolvimento de todos os que trabalham em determinado setor da organização.

Tais iniciativas vêm encontrando grande aceitação nas empresas que se voltam para a qualidade, aliando-as aos chamados times da qualidade, constituídos por grupos verificadores da qualidade e elementos preparados com o objetivo de multiplicarem a idéia nos diversos setores da empresa.

No caso da Cia. Hering Industrial, de Blumenau, num desses grupos encontrou-se uma solução para que os funcionários encarregados da manutenção do maquinário não deixassem de usar óculos de proteção para solda. Graças à criatividade de um funcionário da área, foi colocado um dispositivo na chave de ligação do equipamento de solda, no sentido de que os óculos de proteção fossem utilizados como mecanismo de acionamento da chave geral, proporcionando assim a possibilidade de jamais o funcionário encarregado da manutenção esquecer-se do uso desse importante equipamento de proteção.

Hoje, mais do que nunca, a sistemática que mais desperta entusiasmo nos chamados times de qualidade, é a atuação em grupos com o objetivo de que seja despertado em

todos os colaboradores da organização um novo espírito de observação, racionalização, segurança, higiene e outros elementos que sejam de importância para a qualidade. Empresas que vêm se destacando nos processos de qualidade conseguem valorização de suas equipes de trabalho, tornando-as partícipes de detalhes mínimos.

Embora os círculos de controle de qualidade tenham importância para a implantação da filosofia da qualidade, deve ser salientado o fato de que se não houver o perfeito estabelecimento e a devida clarificação das metas e objetivos da organização por parte da cúpula administrativa, dificilmente essa modalidade será efetivamente implantada.

Deming criou um modelo orientado à qualidade, sem o qual, a nosso ver, nenhum programa terá grandes chances de progresso. Trata-se do chamado ciclo PDCA: de plane, do, check e act (planeje, execute, verifique e aja).

A idéia de Deming é de que todas as atividades da organização precisam ser planejadas para o seu sucesso e, de preferência, com a participação daqueles que irão executá-las. Uma vez executadas, as tarefas precisam ser continuamente verificadas, para que se avalie a sua real efetividade e se realmente estão produzindo qualidade. Uma vez verificadas as falhas, parte-se para a ação corretiva. O ciclo repete-se então, uma vez que nas verificações conclui-se, na maioria das vezes, que diversas atividades ou tarefas deixaram de ser planejadas. Por esta razão o PDCA torna-se um ciclo, isto é, algo que gira continuamente no afã de produzir melhorias constantes que produzam a efetiva qualidade.

Salientamos novamente o fato de que o envolvimento e o comprometimento da alta direção são fundamentais ao desenvolvimento do processo da qualidade numa organização, sendo que o não envolvimento constitui-se, no mundo todo, numa das barreiras que causaram o insucesso desses programas. Essa medida deverá ser seguida pelo igual envolvimento da média gerência da organização e de um sistema claro e preciso de informações aos colaboradores. Estes são elementos indispensáveis ao sucesso da filosofia da qualidade e funcionam como bombas propulsoras a todo o processo.

2.2 AS MUDANÇAS QUE VÊM SE PROCESSANDO COM O ADVENTO DO TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT).

Mais de 90 países no mundo todo já adotam os programas de qualidade, com a implantação na grande maioria das suas empresas.

O TQM (Total Quality Management) surgiu nos Estados Unidos, enquanto que o chamado sistema ISO 9000 originou-se na Europa. Temos ainda o TQC (Total Quality Control ou CWQC (Company Wide Quality Control) do Japão. Todos os sistemas, na verdade, partem das mesmas raízes e defendem a idéia da necessidade do Controle Total da Qualidade na organização que quer alcançar o sucesso.

A abordagem americana, tem de certa forma, um enfoque ofensivo, com “visão de vendedor”, segundo os japoneses. A ênfase é para o cliente, buscando tratá-lo sempre como “rei”, não se importando tão profundamente com os fornecedores, como ocorre com a abordagem utilizada pelos europeus.

A abordagem européia é uma abordagem defensiva, também chamada de “visão de comprador” pelos japoneses. Esta abordagem dá ênfase ao fornecedor, isto é, entende que, se o fornecedor tem qualidade, seus produtos também terão, desde que todos cumpram as determinações constantes das normas ISO série 9000.

Já na abordagem japonesa, cuja origem está na abordagem americana do pós-guerra, além das vantagens apresentadas (ofensiva, utilizando a estatística e as técnicas de Deming e Juran), apresenta aspectos mais abrangentes, preocupando-se de modo especial e profundo com o ser humano, defendendo que o principal objetivo da empresa é a satisfação das pessoas (clientes, colaboradores, sócios, vizinhos e fornecedores).

O controle total da qualidade nos coloca em termos práticos de que a qualidade, numa organização, deve realmente atingir a totalidade da organização. A qualidade é tão importante, que não pode ficar restrita à uma parcela ou a alguns departamentos ou setores da organização. Ela é total, global, e atinge a todos os setores de forma indistinta, envolvendo a

todos num processo, que produz mudanças profundas na maneira de cada qual sentir e agir na organização.

No ciclo PDCA, elemento fundamental ao controle total da qualidade, as necessidades e expectativas do cliente são planejadas como prioridade da empresa.

Até os anos 80, achava-se que os japoneses, os quais são considerados mundialmente como os pilares básicos dos programas de qualidade, eram vitoriosos devido à sua cultura, propícia à implantação desses programas. Com a instalação de indústrias japonesas nos Estados Unidos, chegou-se à conclusão de que a qualidade também pode ser viabilizada em qualquer organização e em qualquer país, desde que as técnicas adotadas sejam adequadas e estejam em conformidade com os objetivos estabelecidos pelos programas de qualidade. As indústrias japonesas instaladas nos Estados Unidos foram além, enviando seus executivos ao Japão para treinamento específico, com o que obtiveram amplo sucesso.

Atualmente a adoção do treinamento, desde a cúpula diretiva da organização até os funcionários menos graduados, é a melhor medida a ser adotada, uma vez que qualidade é também uma questão de educação. Adotada atualmente pelas principais organizações no mundo todo, essa estratégia está atingindo objetivos cada vez mais valiosos para essas organizações, em um nível de refinamento cada vez melhor, aprimorando amplamente as possibilidades de aceitação da filosofia da qualidade.

Para que a idéia de qualidade total seja aceita, algumas barreiras precisam ser vencidas e gradativamente eliminadas, o que se constitui hoje num grande desafio para algumas organizações, cujo sistema de gestão ainda está baseado em paradigmas ultrapassados.

A primeira grande barreira, conforme já salientamos, é a alta administração, cujo envolvimento e comprometimento constituem a garantia de sucesso para a implantação dos programas de qualidade. Em segundo lugar, destacamos a necessidade de envolvimento do grupo constituído pelo nível gerencial, o qual deverá ter um envolvimento na mesma intensidade, no sentido de que os demais funcionários de cada setor possam realmente beneficiar-se de um canal de informações, cuja sistematização constitui-se fator primordial para que a qualidade de fato aconteça. E fazer a qualidade acontecer realmente representa um grande desafio para as organizações, visto tratar-se, sobretudo, de uma mudança cultural e comportamental.

Todas as novidades e acontecimentos em relação a programa devem ser constantemente comunicados aos funcionários com o objetivo de torná-los entusiasmados, sensíveis e partícipes dos resultados alcançados para que se envolvam com os desafios que venham a ser propostos.

Para que a qualidade aconteça e seja efetiva, é preciso que essas premissas sejam observadas em sua totalidade, representando o ponto de partida do desencadeamento do processo de implantação de um programa.

O fator crucial de todo o processo não está somente no fato de se atingir a qualidade desejada, representada pela satisfação da expectativa do cliente. O maior desafio está no fato da manutenção das conquistas alcançadas, ou seja, nada resolve a organização produzir um bom produto e prestar um bom serviço, se não consegue assegurar a qualidade. O esforço todo deve ser despendido no sentido de que se assegurem os métodos que consigam a manutenção da qualidade contínua disponibilizada à toda a clientela da organização.

De nada basta às organizações, em especial no Brasil, algumas das quais tivemos a oportunidade de pesquisar, a preocupação única dos executivos da alta administração na obtenção da titulação ISO 9000, para que os seus produtos possam ser enquadrados nos critérios para a comercialização com outros países. Nessas organizações, diz-se que existe um programa de qualidade, o qual na verdade está voltado a um objetivo imediatista, cujos resultados de médio a longo prazo são negativamente previsíveis, isto pela absoluta falta de comprometimento e envolvimento da cúpula diretiva com os objetivos de alcance da qualidade efetiva.

Perguntas chaves surgem ao longo do processo, tais como: O que fazer ? Como fazer ? Em que ordem ? Trata-se de perguntas vitais e que devem ter respostas claras a todos os que realizam tal questionamento, uma vez que da objetividade e clarividência da ordem estabelecida é que irão surgir os resultados. Dessa ordem dos fatos surgem elementos fundamentais à organização no sentido de permitirem uma ampla visão, essencial ao estabelecimento das estratégias futuras quanto ao dimensionamento da empresa e a avaliação de sua atuação no mercado.

2.3 OS NOVOS DESAFIOS EM FUNÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PELA QUALIDADE

*“Cada vez mais incapazes de competir com base nas vantagens dos produtos, as economias ocidentais estão sendo transformadas em economias de serviços”.*¹⁰

Atualmente o grande desafio das equipes de trabalho nas organizações é a maior conscientização no sentido de que a melhoria da qualidade, não está tão-somente na qualidade do produto, mas sobretudo e principalmente na qualidade da prestação dos serviços dirigidos à satisfação das expectativas do cliente. Quando uma empresa se volta para o cliente, tendo-o como seu foco principal, proporciona, como consequência à organização, uma contínua redução nos custos do retrabalho e melhoria constante da produtividade. Trata-se hoje de fazer certo pela primeira vez, aguçando todas as atenções para os detalhes que fazem a diferença no que tange à satisfação do cliente, objetivando maior economia e evitando, assim, desgastes e aborrecimentos de maior monta. A maioria das empresas conquista hoje os novos mercados e as atenções do cliente, impressionando-os extraordinariamente pela sua simplicidade na prestação de serviços que surpreendem esse mesmo cliente.

Para Richard Whiteley, ouvir o cliente é o melhor caminho para o sucesso. *“Não basta satisfazer o cliente, é preciso encantá-lo. Deve-se ouvir sua opinião e “amarrá-la” a ações concretas na empresa”.*¹¹

O cliente passa a ter um papel preponderante hoje nas empresas que optam pela qualidade. A grande maioria das ações são desenvolvidas exatamente em função do cliente, no sentido de encantá-lo superando as suas expectativas no sentido de satisfazê-lo plenamente.

O que é lamentável, é que no Brasil, empresas de renome nacional e algumas até mesmo famosas internacionalmente falando, despendem fortunas enormes com seu marketing promocional e não estejam conseguindo encantar os seus clientes. E quando analisamos situações práticas, encontramos empresas que não só estão causando enormes prejuízos a si

¹⁰CARLZON, Jan. *A hora da verdade*, Rio de Janeiro: COP Editora, 1994, p. 18

¹¹WHITELEY, Richard. *Folha Management*. Suplemento especial do Jornal “*A Folha de S.Paulo*”, 11-09-95

mesmas, mas também não conseguem cativar e manter a sua clientela em regime de fidelidade constante.

Hoje, estamos vivenciando um momento importantíssimo em que as empresas devem assumir desafios constantes, que as coloquem em posição de destaque mediante a avaliação dos seus padrões de desempenho. O volver das atenções contínuas da organização para a qualidade é sobretudo estabelecer e revisar com constância os seus padrões ou o chamado “benchmarking”, processo pelo qual avaliamos o desempenho de uma organização, comparando-o com outras organizações tidas como exemplares no mercado. Ocorre que nos dias de hoje encontramos muitas empresas ainda arraigadas a antigos sistemas de administração, calcados na improvisação e no empirismo na condução de suas ações, e que resistem à adoção das modernas estratégias de planejamento, características das empresas bem organizadas e voltadas a objetivos claros e precisos. Tal situação é bem característica quando do crescimento de uma organização, que, enquanto pequena, consegue manter uma sintonia fina com seus clientes, respeitando não só os padrões de qualidade do produto quanto a qualidade dos serviços. Nestes casos, a empresa detém o conhecimento de seus clientes como a palma da mão e tudo faz para cativá-los e prestigiá-los, pois sabe que cliente bem atendido é sinônimo de difusão de um marketing que calca as suas bases na tradição da boa qualidade de atendimento. No entanto, a partir do momento em que a organização começa a crescer, crescem também os problemas da organização, advindo daí a falta de qualidade, principalmente no que tange à boa prestação de serviços.

A empresa deve assumir agora o desafio de atuar sobre dados e fatos com competência e transparência, procurando quebrar as estruturas de poder político que ainda restem, buscando valorizar a ação daqueles que auxiliam diuturnamente a construção dos novos paradigmas.

Para tanto, é preciso que se crie um clima favorável no sentido da contínua melhoria do chamado ciclo PDCA, no qual todos assumam a responsabilidade pela redução de custos, pela segurança de produtos com qualidade, mantendo a pontualidade de entrega e zelando para que os defeitos sejam eliminados.

Nesse novo contexto, não obstante as melhorias alcançadas pela organização, esta deve organizar-se cada vez mais, fixando novos objetivos e buscando marcas de referência no

mercado junto à concorrência, estabelecendo um referencial para a melhoria da qualidade. Trata-se do que denominamos, em qualidade, de *benchmarking*, ou seja, a comparação da qualidade dos seus produtos e serviços, a comparação dos padrões de sua marca com a concorrência, verificando também de que maneira os seus objetivos vêm sendo alcançados, elementos estes traduzidos por indicadores estatísticos.

Os novos desafios exigem da organização uma atitude que a livre do risco da acomodação. Por isso, mantendo cada vez mais os colaboradores unidos à cúpula diretiva, estes devem em conjunto buscar continuamente as soluções para as eventuais falhas verificadas em produtos ou serviços, evitando assim o retrabalho.

A delegação de poderes ao nível intermediário, e deste para os demais colaboradores, deve ser a marca registrada das novas estratégias pró qualidade. Somente assim o espírito participativo será despertado e novas idéias fluirão como resultantes do processo para que se estabeleça uma unidade de pensamento e a transparência no fornecimento de dados.

É fundamental que se mantenha um sistema de metodização das tarefas no sentido de que a rotatividade do pessoal, ou *turn over*, não redunde na fuga da metodologia de trabalho estabelecida.

No Brasil, é característica a delegação de poderes para o estabelecimento de métodos e objetivos, uma vez que o espírito criativo, o qual gera o desenvolvimento, é facilmente despertado quando se cria esse clima favorável. No entanto, esse conjunto de métodos e objetivos em algumas organizações é constantemente disperso e não encontra a força da perseverança e constância, não havendo caracteristicamente uma unidade e uma continuidade na manutenção dos propósitos.

Objetivos como o direcionamento da organização à satisfação do cliente, o despertar do relacionamento cooperativo entre os colaboradores e uma perseverança na disseminação de informações que proporcione as melhorias, são altamente desejáveis quando se decide optar pela qualidade total. E o importante será encará-la objetivamente, despertando-a de forma globalizante na organização, para que ela permeie todos os setores e departamentos, disseminando uma verdadeira contaminação pelo *virus da qualidade*, como é denominado esse processo em algumas organizações.

2.4 O ENVOLVIMENTO DO SER HUMANO COMO FATOR PRIMORDIAL AO DESENVOLVIMENTO DOS PROCESSOS

A qualidade em qualquer organização é feita por pessoas. Uma vez que uma organização é formada pela união de esforços e de recursos materiais, a visão tradicional da administração mostrava que o bem maior da empresa estava calcado nos recursos materiais disponíveis, representados pelos ativos que cada organização possuía. Quanto mais elevados os ativos da empresa, tanto maior era o seu valor perante o mercado concorrente, representando a marca registrada das organizações mais poderosas.

Em nossos dias, esse conceito não mudou suficientemente, sendo muito comum as empresas perseguirem objetivos unicamente ligados à realização de grandes empreendimentos e ao acréscimo constante em seus ativos.

Evidentemente que uma empresa deve buscar por meio de seus dirigentes e colaboradores a sua constante sobrevivência, conhecendo melhor os seus clientes e buscando sempre novas e renovadas possibilidades e potencial de mercados.

Peter Druker alerta: *“Conheça quem não é seu cliente e descubra os novos mercados. Estão ocorrendo transformações nos hábitos dos consumidores. A empresa que souber explorá-las terá mais oportunidades de crescimento”*¹²

Para Druker, os mercados se acham em fase de mutação o que é indubitável. Ocorre que quando os mercados estão mudando, o que na verdade está mudando são as pessoas. É o lado humano da qualidade que deve ser focado sob o aspecto dos clientes internos, clientes externos e clientes intermediários das organizações.

Como a qualidade é feita por pessoas e para as pessoas, não há como um programa de qualidade estar divorciado do esforço humano representado pelo potencial das pessoas envolvidas nesse processo.

¹²DRUKER, Peter. *Folha Management*. Suplemento especial do Jornal “A Folha de S.Paulo”, em 14-08-95.

Consumidores buscam hoje, num grau de exigência cada vez maior, os produtos e serviços dos quais necessitam e fazem-no com grande avidez. É sobre os clientes externos das organizações que se deve voltar o foco. É neles que se acha o grande potencial dos negócios e da própria sobrevivência de qualquer empresa. Do perfil dessa clientela serão determinadas as ações a serem desencadeadas junto aos talentos humanos que atuam na organização, no sentido de que a qualidade venha a se refletir, tanto nos produtos, como nos serviços.

Por este motivo é que as organizações não podem despreocupar-se dos seus clientes internos, representados pelos seus colaboradores, os chamados talentos humanos ou seres humanos, em contraposição à antiga nomenclatura que rotulava os empregados de uma organização, denominando-os apenas de recursos humanos, fato este que já vem sofrendo mudanças em algumas empresas nos dias de hoje.

Todo um projeto de investimento em talentos humanos deve ser hoje mensurado e levado em conta pelas empresas que se decidem pela qualidade de produtos e serviços. É fundamental que um programa de treinamento bem elaborado seja desencadeado na organização, se quisermos envolver os nossos colaboradores com a qualidade. São eles que fazem e mudam a organização nos dias de hoje.

Conforme publicação no jornal A Folha de S.Paulo, em suplemento especial¹³, a 5 Estrelas, uma empresa do ramo de transporte rodoviário de cargas de São Paulo é um exemplo de envolvimento das pessoas com conseqüente obtenção de sucesso com a qualidade dos seus serviços.

Inicialmente um panorama de altos custos com a manutenção de sua frota de caminhões determinava a necessidade de racionalização, bem como a necessidade de maior produtividade e competitividade. Como a empresa vinha sendo conduzida dessa forma há trinta anos, com a entrada de nova direção, em 1992, várias medidas foram tomadas no sentido de proporcionar maior versatilidade e agilidade.

O principal fator que determinou o desencadeamento de todo o processo foi a quebra dos níveis de hierarquização de cargos da empresa. A maior parte da frota de cami-

¹³Fonte: Jornal "A Folha de S.Paulo", suplemento especial sobre qualidade total publicado em 10-04-94.

nhões foi terceirizada, com redução da frota própria de 180 para 70 caminhões atualmente, o que proporcionou uma redução nos custos em aproximadamente 30%.

Ainda, conforme o artigo, o acontecimento mais importante nesta organização, foi a decisão de sua diretoria em investir em pessoas. Lauro Barini Júnior, Diretor Executivo da empresa, ali afirma: “*vamos investir no quadro de funcionários, pois são eles que fazem e mudam a empresa.*” E acrescenta: “*não se faz qualidade total sem que as pessoas se engajem*”. Para tanto, na sua opinião é necessário que a organização tenha cada vez mais profissionais capacitados, o que justifica plenamente os investimentos da organização em treinamento e capacitação dos seus colaboradores.

O vínculo de ligação dos funcionários com a sua organização melhora significativamente quando estes se afinam com os vários processos que quotidianamente ali se desenvolvem. É de fundamental importância que essa sintonia fina esteja na razão direta da clarificação e da compreensão dos colaboradores em relação à filosofia e à missão da organização. Por esta razão, em muitas organizações, os seus próprios dirigentes estão se envolvendo de forma complementar ou integral nos treinamentos pró qualidade. A crença dos colaboradores em relação à organização, o clima de interesse pela qualidade e a sintonia com os objetivos organizacionais crescem de forma surpreendente, quando essa relação de confiança é estabelecida. A clareza pela qual as metas e objetivos são dados a conhecer aos colaboradores pode despertar neles uma sensação de orgulho e de vaidade em pertencer à organização. E essa sensação somente será despertada quando uma mútua relação de confiança entre dirigentes e colaboradores for estabelecida.

Claus Moller ¹⁴reforça a idéia de que devemos criar um ambiente psicológico favorável à qualidade. Ambientes confusos, segundo ele, são pouco práticos e provocam distração, reduzindo essa favorabilidade ambiental. Ambientes funcionais e harmoniosos, além de equipamentos atuais e apropriados, elevam o nível do ambiente psicológico favorável. Moller caracteriza o ambiente psicológico favorável como um local onde existe respeito mútuo, abertura, informação completa, altos padrões éticos, confiança, segurança, tolerância, ênfase nos pontos fortes das pessoas, bom humor, cordialidade e prioridade às pessoas. Ao contrário, tal

¹⁴MOLLER, Claus. *O lado humano da qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1992, p. 25

ambiente é descaracterizado quando há burocracia, políticas de poder, medo, desconfiança, frieza, ênfase nos erros e pontos fracos das pessoas, boatos, mexericos, falta de consistência e prioridade aos sistemas.

Para Jan Carlzon, *“a dura competição global pode ajudar a criar líderes atenciosos e funcionários satisfeitos que atendam melhor os seus consumidores”*.¹⁵ Ressalta ainda algumas lições dos momentos de crise, fundamentais para a modernidade das empresas:

- *“E preciso haver uma única meta para toda a organização;*
- *A meta estabelecida deve ser efetivamente viável, para conseguir envolver o funcionário.*
- *A empresa deve se manter enxuta. Em geral, volta a engordar com facilidade após o corte.*
- *O líder deve ter humildade.*
- *O cliente deve ser tratado como indivíduo, pelo nome, e ter suas necessidades pessoais satisfeitas.*
- *O funcionário precisa ter a tranqüilidade de poder errar. Ele agirá como o tenista que vence a partida porque sabia que podia perde”*.

Nos programas de qualidade, a pessoa humana deve ser valorizada com sinceridade e de maneira especial. Isto porque hoje, arraigados aos valores materiais, dirigentes das organizações esquecem-se com facilidade de que todo o seu empreendimento depende das constantes ações desenvolvidas por pessoas. Não obstante um dirigente seja o líder de todo esse processo, ele precisa ter presente e de forma clara e consciente a necessidade de tratar as pessoas que gravitam em torno do seu negócio, como pessoas de fato.

Infelizmente são muitas as organizações que preferem camuflar a visão total de suas ações, preferindo omitir o lado humano da qualidade de todo esse processo. Evidentemente que o resultado já é conhecido, pois sem o envolvimento de pessoas devidamente satisfeitas e entusiasmadas com um programa bem elaborado, a qualidade dificilmente será alcançada.

No Brasil, no momento, enfrentamos uma certa turbulência em relação ao atual plano econômico em curso, causando alguns problemas nas relações entre os talentos humanos e as empresas. A realidade é muito clara. As empresas preocupam-se com a sua sobrevivência, o que é legítimo. E nestas horas, o lado humano da qualidade fica relegado, em alguns casos, a

¹⁵CARLZON, Jan. *Folha management*. Suplemento especial do Jornal “A Folha de S.Paulo”, em 28-08-95.

um segundo plano. Políticas governamentais mal conduzidas desencadeiam uma onda de insegurança nas organizações, o que determina conseqüências à saúde das mesmas, em que os maiores prejudicados conseqüentemente são os colaboradores das organizações. Estes vivem o drama da insegurança em relação ao seu amanhã, desconhecendo os propósitos da organização, não sabendo se no dia seguinte a sua vaga no local de trabalho estará ainda mantida ou não. Indubitavelmente tal fator altera os padrões de qualidade de vida das pessoas. E onde não houver qualidade de vida para as pessoas, não haverá sem dúvida qualidade de produtos ou de serviços prestados.

Da mesma forma, os clientes intermediários, representados pelos fornecedores de produtos e serviços às empresas, passam a ter hoje um papel muito importante, pois representam a entrada da qualidade ou da não qualidade para as organizações pelos dos produtos que fornecem.

De uma forma ou de outra, os dirigentes das organizações necessitam de uma tomada de consciência de que a qualidade é sem dúvida alguma feita por pessoas. Para Claus Moller, *"a qualidade pessoal é a base de todas as outras qualidades."*¹⁶ Ela acaba desencadeando um processo que inicia uma reação em cadeia de melhoramentos na qualidade.

Os dirigentes das empresas que desejam obter qualidade em seus produtos e serviços devem ter a visão de que a qualidade só será feita por pessoas que se acham extremamente voltadas para o sentido de fazer certo todas as vezes. Moller¹⁷ enfatiza que os erros devem ser evitados, porém que devemos distinguir entre erros aceitáveis e inaceitáveis. Aponta os erros aceitáveis como criativos e sinais de desenvolvimento, que indicam um teste de novos conhecimentos e experimentação. Afirma que os erros inaceitáveis são cometidos por descuido e que são desnecessários, dispendiosos e prejudiciais.

Por esta razão, é fundamental que a alta direção da empresa dê o primeiro passo, mostrando com o seu próprio exemplo todo o seu envolvimento e comprometimento com a qualidade, evitando os seus próprios erros, não se fazendo apenas exigente, mas estando sempre a serviço da construção e do aperfeiçoamento da qualidade.

¹⁶MOLLER, Claus. *O lado humano da...*, p. 17

¹⁷MOLLER, Claus. *O lado humano da...*, p. 68

Ressalte-se que no Brasil muitas empresas vêm falando de qualidade por intermédio dos seus proprietários e diretores, com a única finalidade de fazerem adaptações em suas organizações que tão-somente objetivam a obtenção do Certificado ISO 9000, para poderem ingressar no mercado externo. Enganam-se a si próprias essas organizações, que cedo ou tarde, acabarão por descobrir o tremendo engodo que trazem para dentro de seu ambiente, causando a falta de entusiasmo geral com o desencanto de todos os que eventualmente tenham se disposto a algum envolvimento pró qualidade. Além disso, no futuro, a renovação do referido certificado poderá estar comprometido com atitudes imediatistas, que não constituem qualidade de fato.

Os programas de qualidade não podem ser, em hipótese alguma, impessoais, visto que desta forma não funcionam e nem têm qualquer possibilidade de êxito ou de progresso. Há que se levar em conta também que o ser humano foi feito para a qualidade, e que se queremos qualidade para o nosso cliente externo, precisamos em primeiro lugar ofertar qualidade de vida aos nossos colaboradores. Ninguém dá o que não recebe. Ninguém humaniza, se não for humanizado. Dá mais aquele que mais recebe. Isso tudo é sabedoria e já bastante antiga, e que já consta nos relatos bíblicos, mais precisamente nos Evangelhos do Novo Testamento. Esse dar por parte da organização deve traduzir-se na própria doação dos dirigentes, traduzida em gestos concretos com o seu envolvimento e comprometimento com a qualidade.

Os dirigentes devem ser os partícipes de todas as reuniões com os grupos da qualidade que forem criados, transformando-os no legítimo fórum de discussão e de busca de soluções para os problemas de qualidade que forem levantados.

Com habilidade e dentro desse espírito de envolvimento, os dirigentes transformarão a organização como um todo num grande e amplo departamento da qualidade, para que a qualidade se espraie por toda a empresa, produzindo um clima de entrosamento e interação entre todos, mantendo um espírito criativo e participativo nos que labutam por esse objetivos.

A satisfação do cliente depende fundamentalmente desse lado humano da qualidade, uma vez que a disponibilização da pessoa certa, na hora certa, para se fazer certo da primeira vez é uma questão de qualidade de pessoas. Precisamos estar conscientes de que o relacionamento primeiro dos clientes externos da organização é travado com as pessoas que têm o

menor poder decisório na empresa e que ainda hoje, em nossas organizações, existe um distanciamento muito grande entre os nossos colaboradores e a cúpula diretiva.

Essa estrutura excessivamente verticalizada vem sofrendo transformações radicais nas organizações do mundo todo. Os organogramas modernos mostram o cliente como centro e foco principal da organização, circundado pelos colaboradores e dirigentes, interagindo em prol do sucesso da mesma e da garantia de qualidade de seus produtos e serviços.

2.5 AS NECESSIDADES DE MUDANÇAS NOS MODELOS PAUTADOS EM ANTIGOS PARADIGMAS

Nas modernas organizações já não há mais lugar para idéias e apegos a antigos paradigmas em matéria de gestão, embasados na centralização de poder e na falta de sua delegação. A antiga figura do patrão todo poderoso amedrontadora de um lado, e ameaçadora de outro, foi o "sucesso" de grandes empreendimentos no passado. Criou em torno de si uma aura de grandeza que permitiu o crescimento e desenvolvimento de grandes fortunas pessoais. Eram empresas, na sua grande maioria com características familiares, que cresceram à sombra de uma sociedade em que a idéia de marketing não era percebida e nem se fazia necessária, em virtude da exclusividade dessas organizações em seu ramo de negócios. A qualidade era baseada na tradição e continuidade dos produtos oferecidos e no bom tratamento individualizado que o proprietário do empreendimento naqueles "bons tempos" conseguia dispensar à sua clientela, à época não tão numerosa, mas sempre fiel. Os funcionários, zelosos pelo "bom" emprego conseguido, seguiam à risca os exemplos do seu patrão, em nada questionando a respeito da sua conduta, fosse ela exemplar ou totalmente inadequada ou incorreta.

Para as organizações da época e para a clientela pouco ciosa dos seus direitos, era o que bastava, desde que o produto adquirido o fosse por bom preço e não apresentasse defeito.

O mundo mudou, as pessoas mudaram. Para João Catarin Mezzomo¹⁸, é preciso que tais problemas se constituam preocupação básica dos administradores ou líderes em quaisquer organizações. É preciso que os administradores adotem uma visão humanista neste meio dominado pela tecnologia e pelo materialismo. É preciso que outros avanços ocorram para que se conheça mais e mais sobre os seres humanos.

A ênfase na qualidade surgiu justamente como o grande desafio para que mudanças efetivas acontecessem nas organizações, representadas por uma verdadeira revolução que iria atingir a empresas mediante a participação de todos os seus membros.

Apesar do grande número de organizações resistentes quanto à adoção da filosofia da qualidade, o desafio da melhoria da produtividade e da competitividade as está levando à uma nova tomada de posição em relação ao assunto. São muitas as organizações que hoje estão aprendendo baseadas nos próprios erros, desenvolvendo novas estratégias de negócios, implantando gradativamente os sistemas de gestão participativa, incentivando lenta e gradualmente a criatividade de todos para o enriquecimento do processo.

Empresas, que estão aderindo às mudanças dos paradigmas, estão se questionando de forma muito profunda, no sentido de descobrirem quem são e o que pretendem ser no futuro e como pretendem alcançar seus objetivos nesse futuro. Por essa razão, vários executivos que até então desenvolviam suas atividades de forma empírica e dedutiva estão voltando aos bancos escolares, buscando, nas teorias da administração e na nova filosofia da qualidade que se apresenta, novas formas de conduzir a gestão de suas empresas de maneira mais eficaz e competente. E mais: o bom executivo não está investindo apenas em si mesmo. O processo de mutação está fazendo com que ele se preocupe em profundidade com o bem-estar e o desenvolvimento de seus funcionários, fazendo surgir os centros ou departamentos de educação continuada no seio das próprias empresas que se comprometem com a qualidade. Investir no treinamento de seus colaboradores, deixa hoje de ser uma despesa e representa um investimento efetivo e com retorno garantido.

O executivo participe dessas mutações já não aceita o desperdício e as falhas na qualidade dos produtos ou serviços. Habilita as pessoas e não aceita a sua subutilização. Esta-

¹⁸MEZZOMO, João Catarin. *Qualidade hospitalar: reinventando a administração do hospital*. São Paulo:

belece as necessidades de treinamento, objetivando sempre o melhor atendimento de sua clientela.

O novo executivo sabe que certos investimentos inicialmente não irão constar no balanço patrimonial da sua empresa. Todavia, está consciente de que a qualificação profissional irá produzir importantes acréscimos de resultado no patrimônio da organização nos futuros balanços. Está ciente de que tais atitudes são mais eficazes que os discursos que realizava no passado, quando apregoava todas essas necessidades e não as colocava em prática. Hoje ele sabe que o mundo dos negócios se acha em franca e revolucionária mutação, não bastando apenas a sua boa dedicação, como o fazia no passado, mas ele sabe também que a qualidade é determinada pela competente administração, que é traduzida pelo conjunto das suas atitudes, as quais coerentemente conduzidas no processo como um todo irão determinar as mudanças que se fizerem necessárias.

Nem sempre essas mudanças irão traduzir-se em resultados de curto prazo. A estrutura por vezes arcaica e arraigada a antigos princípios, demora a aceitar os novos desafios que se impõem com a nova filosofia de gestão pela qualidade. Não podemos nos esquecer de que estaremos sempre trabalhando com pessoas acostumadas a desenvolver as suas ações de forma tradicional, nas quais predominam os vícios da burocratização e a duplicidade de tarefas, bem como outras falhas ligadas à essa tradição.

Entretanto, vale ressaltar que os primeiros a mudarem os seus paradigmas deverão ser os dirigentes da organização. Os conselhos úteis de Moller ¹⁹ cabem muito bem às mudanças de paradigmas que se fazem necessários. Moller recomenda bons exemplos, que façamos exigências, mas que demos o reconhecimento, que repreendamos sem desencorajar e sejamos abertos às críticas, que demos responsabilidade e liberdade de ação, que criemos um estilo de vida ativo e íntimo, que usemos de humor e sejamos leais aos nossos companheiros de trabalho, discutindo qualidade pessoal com os mais jovens.

Uma nova política prática e eficaz de organização e métodos (O & M) poderá ajudar sensivelmente a empresa neste momento, fazendo com que novas formas e metodologias de controle disseminem a nova mentalidade pró mudanças na organização. A prática do O &

¹⁹MOLLER, Claus. *O lado humano da...*, p. 102

M irá preparar o ambiente para a implantação de processos de controle informatizados, fundamentais à filosofia da qualidade.

O gerenciamento passa a ser o elemento fundamental dessa nova forma de organização que surge com a adoção dos novos paradigmas. E o gerente surge como um elemento aglutinador, como o grande líder da qualidade, assumindo um novo estilo propício à mobilização de pessoas, incentivando o debate, fazendo com que a qualidade seja devidamente acreditada por todos, estabelecendo o consenso em detrimento da dominação.

O papel da esfera gerencial não mais admite a mediocridade e o apego ao antigo, ao passado, à mesmice de um empirismo arraigado a antigas formas de gestão.

*Nenhuma empresa pode oferecer um serviço de qualidade sem que seus gerentes executivos estejam visível, constante e às vezes irracionalmente comprometidos com a idéia. Cuidar dos clientes dá tanto trabalho que só pode ser feito se os responsáveis pela administração da empresa quiserem se empenhar nessa tarefa. Caso contrário, a empresa naturalmente se concentrará em processos internos que demandem menos.*²⁰

Diante dos inúmeros apelos do cotidiano que envolvem os gerentes nos volumes de atividades burocráticas e na multiplicidade de funções que de forma polivalente necessitam desempenhar, é comum que muitos deles percam o senso do “fazer bem feito”. Executam múltiplas tarefas e até mesmo fazem-nas com eficácia, todavia rotineiramente agem maquinalmente como se fossem autômatos, envolvendo-se facilmente numa atividade cujo resultado final acusará que apenas cumpriram com a sua obrigação, ficando muito longe daquilo que se possa chamar de qualidade.

Entretanto quando uma empresa resolve seguir a nova filosofia da qualidade, iremos verificar que o papel da moderna gerência exige algo mais daqueles que têm o dever de desempenhá-lo. Os gerentes e executivos necessitam enveredar por um caminho totalmente diferente, assumindo no cotidiano atitudes diversas às que normalmente já vinham exercendo no contexto da sua rotina diária. Trata-se de um papel multidiversificado, no qual o profissional não poderá limitar-se ao cumprimento de objetivos e tarefas previamente fixadas, mas sim deverá tornar-se partícipe das expectativas e anseios, principalmente no que diz respeito aos

²⁰DAVIDOW, William H., UTTAL, Bro. *Serviço total ao cliente: a arma decisiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1991, p. 118

clientes internos que são os colaboradores da organização, ou seja aqueles que irão dar o tônus à qualidade prestada por aquela organização.

Apresentamos, a seguir, um quadro que clarifica o papel da moderna gerência, em face das necessidades atuais das organizações que adotam a filosofia da qualidade, em contraste com a gestão tradicional:

	GESTÃO TRADICIONAL	GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL
Autoridade	O gerente é visto como O Chefe, a encarnação da autoridade	Visto como o líder/facilitador, aquele que faz com que as coisas aconteçam.
Postura	Encarna a figura de um burocrata apegado a regras e a regulamentos, com a visão voltada para dentro da organização.	Identifica-se com a figura de empreendedor que se preocupa com a inovação. Possui sempre projetos em desenvolvimento.
Responsabilidade	Julga-se o único responsável pelo setor. Quando as coisas vão bem atribui a si os méritos. Caso contrário, sai em busca de um "culbado"	Tem a visão de que o trabalho é feito em equipe. Por isso compartilha com os subordinados as responsabilidades pelos resultados alcançados.
Foco de ação	Voltado para o superior hierárquico a quem julga ser o seu "cliente".	Voltado para o cliente, interno ou externo. Tem a consciência de ser um "fornecedor" da equipe
Tomada de decisão	É sempre aquele que decide, que dá a última palavra, "o dono do poder".	Acredita na decisão por consenso. Facilita a decisão do grupo. Não impõe sua opinião.
Cadeia cliente - fornecedor	Julga-se o cliente. Acha que todos os subordinados devem trabalhar em função dele.	Vê-se como fornecedor. Preocupa-se com a equipe e procura supri-la do que necessita.
Comunicação	Centraliza as informações que passam pelo setor. Funciona como censor, não divulgando aquilo que julga que a equipe não deve receber	Dissemina todas as informações que recebe. Municia sua equipe com dados e informações sobre os resultados obtidos.
Negociação	Entende que, como gerente tem sempre que ganhar algo, mesmo que para isso alguém perca, ainda que seja alguém de sua equipe	Procura estabelecer uma relação ganha-ganha entre os membros da equipe. Acredita que todos precisam ganhar.
Delegação	Centraliza poder o mais que pode. Vive em dilema se deve abrir mão de parte desse poder aos subordinados, pois nunca os julga preparados.	Delega poder aos subordinados. Possui um programa de capacitação, para que todos estejam aptos a assumir desafios.
Substituto	Vê os subordinados como ameaças. Julga estratégico esconder informações que considera fundamentais para torná-lo imprescindível	Sabe que sem formar substituto dificilmente poderá ascender a posto mais alto. Na equipe sempre existem pessoas aptas a lhe substituir.
Informação	Julga se a pessoa que deve receber toda e qualquer informação na empresa.	Monitora as informações necessárias à sua área de trabalho.

2.6 A REVISÃO DOS PROCESSOS COMO FORMA DE MELHORIA CONTÍNUA

A forma pela qual uma organização vem executando suas tarefas poderá estar demonstrando até mesmo eficácia total, traduzida em qualidade com a satisfação das expectativas da clientela. Os produtos por ela produzidos, bem como os serviços que vem prestando à clientela, podem até mesmo estar demonstrando pelos fatos e dados que qualidade vem sendo alcançada a bons níveis.

Assim, existem várias organizações que ao longo de sua existência atingiram padrões de qualidade em seus produtos e serviços, mantendo bons níveis de vendas, concluindo que nada mais precisa ser feito, uma vez que a empresa já conta com um ótimo conceito e prestígio com favoráveis repercussões no mercado.

As mutações de mercado, aliadas às armas da concorrência e às expectativas dos clientes, ocorrem numa velocidade muito grande, com uma variada gama de transformações, obrigando às empresas à uma revisão interna constante e precisa em todos os seus processos. Por esta razão, é que se enganam as organizações que se acomodam com resultados aparentemente favoráveis, desconsiderando os fatores dinâmicos que ocorrem nos vários segmentos de mercado. Acomodar-se é permanecer na indiferença, e por este motivo muitas organizações se acham subitamente envolvidas numa crise sem precedentes, exatamente por não tomarem os cuidados devidos com os seus processos, fator este essencial à melhoria contínua da qualidade.

Para Jacques Horovitz: *"Um sorriso não se mede por seu comprimento, mas por sua presença. Receber é reconhecer alguém e oferecer-lhe hospitalidade. O cliente viajou, veio de longe. É preciso, ao mesmo tempo, acalmá-lo e mostrar-lhe que chegou a bom porto."*²¹

A qualidade precisa ser construída em cada processo da empresa, tenha ela centenas ou milhares deles. Todos os que participam desses processos precisam se envolver e se

²¹HOROVITZ, Jacques. Qualidade de serviço. A batalha pela conquista do cliente. Nobel, São Paulo: 1993, p.92

responsabilizar por eles. É uma questão de gerenciamento da rotina, e à medida que isto se implanta na empresa como um todo, caem os defeitos, e as especificações passam a ser atendidas de maneira integral. Contudo, é preciso que estejamos atentos a cada passo, principalmente em relação às expectativas do cliente, para que não se corra o risco de se focar unicamente os processos como garantia de qualidade. O essencial em qualidade é a satisfação do cliente. Por vezes, a não qualidade se origina na concepção e desenvolvimento do produto, cujo desenvolvimento deve atender sempre aos aspectos de satisfação das expectativas da clientela.

Os processos ou as rotinas que são cumpridas para que um produto chegue ao seu estágio final, ou para que um serviço atinja os seus objetivos, devem ser bem clarificados junto aos seus participantes, quais sejam os colaboradores da organização. Devem representar o fruto do empenho participativo e criativo de todos, para que o resultado final seja o reflexo dessa participação conjunta e para que todos estejam disponíveis no sentido de promover as mudanças necessárias à manutenção da qualidade.

Mudanças nos processos ou novos processos para novos produtos ou serviços jamais devem partir de cima para baixo. O desenho de um novo produto, ou uma nova forma de prestação de serviços, devem traduzir-se sempre como resultados de um esforço coletivo e participativo.

A mente de um dirigente centralizador e que age de forma isolada, nunca será suficientemente arejada para produzir melhorias na condução dos processos de uma organização. A idéia de dominação não combina com a idéia da qualidade, que é sempre o resultado da combinação de fatores participativos para que o efeito sobre o cliente repercuta pela qualidade almejada.

Um programa de melhoria continuada numa organização tem princípio, mas nunca terá fim.

*“Todos soltam um suspiro de alívio quando alcançam um objetivo. Se você não ficar atento, o programa inteiro irá por água abaixo nesse momento. É necessário formar nova equipe, deixar que ela recomece e gere seus próprios meios de comunicação.”*²²

²²CROSBY, Philip B. *Qualidade é investimento*, Rio de Janeiro: J. Olympio Editora, 1994, p.270.

Pouco ou nada resolve a uma organização, após o desenvolvimento de um esforço coletivo e criativo, fruto de um processo participativo, acomodar-se sobre os louros da vitória. A qualidade realmente é fruto de um processo gradativo e contínuo, e depende da fixação de objetivos claros e precisos. Um estágio atingido reclama outro e mais outro e assim por diante.

A dinâmica do desenvolvimento e aperfeiçoamento dos processos dos quais uma organização se utiliza para atingir a qualidade, determinam o seu ponto de destaque perante a concorrência.

Uma organização que continuamente tem problemas com sua clientela, não zela pela seleção de bons funcionários, e embora saiba das causas que determinam tais situações adversas à qualidade, efetivamente está fadada ao fracasso.

Os processos devem ser estabelecidos com base nos objetivos organizacionais. E se é o desejo da organização alcançar a qualidade total em seus produtos e serviços, é necessário que se tenha clara a idéia do zero defeito. Para tal é exigida uma disciplina, pautada principalmente em compromissos pessoais, contando com a compreensão de todos.

Reuniões e encontros variados entre direção e colaboradores da organização são imprescindíveis. São ocasiões em que todos têm a oportunidade de colocar como vêm desenvolvendo os processos nos diversos setores, bem como quais as novidades que sugerem no sentido de promover melhorias nesses processos. Tais eventos podem ser setoriais ou inter-setoriais, dependendo da situação. Quando determinado tipo de atividade envolve mais setores para a concretização das expectativas de qualidade, é vital que todos estejam envolvidos nas reuniões para que os assuntos sejam colocados de forma clara e para que as sugestões e soluções aconteçam de forma partilhada, de modo a aumentar sua eficiência.

Para muitas organizações, é preciso que ocorra um momento de crise para que resolvam repensar os seus processos para então se utilizarem dos elementos que conduzem à qualidade e voltarem a planejar o seu sucesso.

O sucesso de uma organização está hoje inegavelmente na medida em que esta pensa e repensa a satisfação das expectativas de sua clientela. E para que tal aconteça, a intervenção direta nos processos ou rotinas de trabalho, deve ser uma constante nas atividades diárias dos diversos grupos de trabalho. A consciência de todos deve ser despertada nesse senti-

do, para que tal preocupação reflita a responsabilidade dos grupos na melhoria contínua dos processos e no orgulho pessoal pelos resultados alcançados.

3. A QUALIDADE NOS HOSPITAIS

3.1 UMA BREVE EVOLUÇÃO HISTÓRICA DAS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES.

Os hospitais, importantes organizações prestadoras de indispensáveis serviços à população, que durante anos permaneceram inertes e resistentes em relação a mudanças em sua forma de gestão, hoje vêm demonstrando maior interesse e preocupação pelo assunto buscando novas estratégias em termos de administração, bem como o aprimoramento da qualidade na prestação dos serviços. A exiguidade de clientes para alguns e a complexidade organizacional que caracteriza esse tipo de organização, são elementos que vêm contribuindo para que essas organizações busquem formas de gestão mais eficazes, embora ainda de forma um pouco tímida e não generalizada.

A qualidade na área da prestação de serviços de saúde deveria ser óbvia. Entretanto, da mesma maneira como ocorre em organizações de outros ramos, nem sempre isto acontece na prática dos serviços médico-hospitalares, e o fazer certo da primeira vez, evitando o retrabalho e os desperdícios nem sempre corresponde à realidade dos fatos.

A falta de constância nas ações desenvolvidas pelas pessoas nas atividades hospitalares é característica. Victor Mirshawka²³, refere em sua obra o pensamento de Deming em relação à essa constância nas ações, a qual deve significar para a organização uma preocupação interminável com a melhoria dos resultados, eliminando-se continuamente a não qualidade, representada por erros, atrasos, desperdícios de tempo, comportamento anti ético, atitudes

²³MIRSHAWKA, Victor. *Hospital, fui bem atendido, a vez do Brasil*. Makron Books: São Paulo, 1994, p.

reprováveis, compra de materiais defeituosos e de baixa qualidade, falhas, execução de tarefas sem condições de segurança e execução de serviços desnecessários.

O zelo pela qualidade vem caracterizando de modo especial os hospitais universitários e os de ensino, onde a atividade profissional caracterizada pelo bom exemplo tanto a nível comportamental quanto em termos de desempenho técnico contribuem de maneira essencial à boa formação daqueles que buscam os estágios curriculares ou extra curriculares nessas organizações. Acadêmicos que frequentam hospitais de ensino que possuem um programa de qualidade, sentem uma diferença importante na sua formação.

Philip B. Crosby²⁴ nos fala da qualidade como algo gratuito. O que acaba custando mais são aquelas coisas ou ações desprovidas de qualidade, ou seja aquilo que já começa errado logo de início. Esse fundamento de Crosby aplica-se de forma direta ao segmento hospitalar, que vive atualmente uma fase crítica sem precedentes no que se refere às fontes de financiamento da atividade. Dúvidas e inquietações rondam os hospitais principalmente no que se refere às fontes de financiamento para a prestação de serviços de saúde à população. Desta forma, medidas práticas devem ser tomadas sem postergação, no sentido de se buscar qualidade para se ganhar competitividade e destaque. Sob esse enfoque, os hospitais de ensino têm papel de destaque, uma vez que devem estar empenhados na formação e na educação de pessoas para a qualidade. O estudante que vivencia esse esforço constante na rotina diária do hospital, certamente estará recebendo um conjunto de informações importantes à sua formação, sendo educado de forma diferente para a sua própria vida profissional futura. Muitos dos estudantes de hoje estarão ocupando no futuro funções de coordenação e cargos diretivos em clínicas e hospitais, e até mesmo em órgãos ou secretarias normatizadoras da saúde. Eis aí uma razão a mais para que os hospitais universitários e de ensino se antecipem no rumo em busca da qualidade, agindo, formando e ensinando com qualidade para que os estudantes de hoje produzam os serviços de qualidade de amanhã.

Nas organizações hospitalares, o erro zero não só é desejável como indispensável, principalmente naquelas voltadas ao ensino, onde a boa prática dos serviços e o desempenho

²⁴CROSBY, Philip B. *Qualidade é investimento...*, p. 15

exemplar dos profissionais responsáveis pela sua administração deixarão marcas indeléveis no que se refere à formação dos futuros profissionais.

No entanto, apesar de tais instituições conviverem diariamente com a necessidade da recuperação e da preservação da saúde, o que em última análise representa a devolução e a manutenção da qualidade de vida, nem sempre a prática na rotina diária corresponde à essa realidade. A indiferença e a insensibilidade do acomodar-se à essa rotina, tornam alguns profissionais da saúde indiferentes às necessidades de seus clientes. Evidentemente que a situação da doença é realmente delicada, e o envolvimento excessivo com o aspecto emocional por parte dos profissionais da saúde também não é recomendável. No entanto, isto não é motivo para a perda da sensibilidade e da humanidade, elementos essenciais e indispensáveis no que se refere ao atendimento de pessoas doentes, onde a debilidade física e psicológica são patentes. Qualidade na área da saúde também representa atenção, delicadeza no trato rotineiro com as pessoas e sobretudo clareza nas explicações ao doente e apoio irrestrito à sua situação de carência. Claus Moller ²⁵ refere-se à qualidade pessoal de cada um que executa tarefas rotineiramente na organização, como ponto marcante para a eficácia no desempenho de tarefas. Moller ²⁶ coloca adiante que o fator humano é o elemento que irá determinar como os clientes experimentam a qualidade do serviço. Esse fator humano é essencial na atividade de educação exercida pelos hospitais de ensino, onde o estudante toma seus primeiros contatos práticos com a realidade profissional do futuro.

Para o aprendizado dos acadêmicos da área de saúde, este ponto é de fundamental importância, uma vez que segundo estudos mencionados por Moller ²⁷ a qualidade subjetiva é com frequência, mais importante que a qualidade objetiva. E para Moller isto acontece porque os serviços são produzidos e usados ao mesmo tempo. E o acadêmico da saúde neste caso, é também um provedor dos serviços de saúde que está frequentemente ao lado do recebedor. Essa experiência produz uma carga de conhecimentos ao estudante de Medicina, por exemplo, representada pelo fato desse estudante acompanhar com maior intensidade e detalhamento o

²⁵MOLLER, Claus. *O lado humano da qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1992, p. 72

²⁶MOLLER, Claus. *O lado humano...*, p. 157

²⁷MOLLER, Claus. *O lado humano...*, p. 157

conjunto de informações emanadas do paciente e que lhe servirão como conhecimento acumulado para a sua vida profissional futura.

A história dos hospitais pode ser colocada como sendo um misto de hospitalidade, religiosidade, ciência e assistência social. Está ligada também às ciências econômicas e administrativas, de um modo especial nesta última década.

Escrita no curso das civilizações, esta história principia nos primeiros mercados da antiguidade e segue na trilha das caravanas, no rastro de epidemias, na marcha dos exércitos, nas lutas de classes, na organização social e política dos Estados, na afirmação dos direitos humanos, no desenvolvimento científico e tecnológico da humanidade, na complexidade crescente de sua administração e economia.

A história dos hospitais é um fascinante mosaico de luzes e sombras, de ignorância e conhecimento, de segregação e liberdade. Um fascinante enredo de medo e proteção divina, de sofrimento e tecnologia, de misericórdia e business, de solidão e solidariedade. 28

A história do hospital está intimamente ligada com a qualidade assistencial, visto que esta é produto de uma evolução gradativa, cujas origens remontam aos tempos mais antigos da nossa história.

Vamos encontrar na Enciclopédia Internacional Mirador²⁹, a etimologia da palavra hospital, do latim *hospitale*, relativo a hóspede e hospitalidade, adjetivo neutro substantivado de *hospitalis*, ou casa que hospeda, onde temos a derivação posterior para hóspede, hospedaria e hospedagem. No alemão vamos encontrar a denominação *spital* e a expressão *krankenhaus*, o que significa “casa de doentes”.

Por seu turno, a Enciclopédia Barsa³⁰, nos diz que hospital é a instituição que presta assistência médica e cirúrgica a pessoas doentes ou acidentadas. Afirma ainda que o lugar onde um hóspede era recebido denominava-se *hospitium*, em francês *hospice*, e, mais tarde, hospital no sentido de hospedaria.

²⁸AKEL, Ricardo. *Mudança de paradigma na administração de hospital universitário*. Dissertação apresentada para a obtenção de grau de Mestre. Mestrado de Medicina Interna. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1993, p. 5-6 e 8-11.

²⁹ENCICLOPÉDIA INTERNACIONAL MIRADOR, Volume 11, p. 5855-5856

³⁰ENCICLOPÉDIA BARSA, Livro 7, p. 379

Percorrendo os relatos da Mirador ³¹, iremos verificar que a história dos hospitais teve um desenvolvimento paralelo à da medicina, sendo que a Índia e o Egito foram os países que tiveram as primeiras formas primitivas de instalações hospitalares. Segundo a literatura hindu, a Mirador nos fala que Buda teria nomeado um médico para cada dez vilas e construiu hospitais para os aleijados e pobres. Tal exemplo, levou seus devotos a erigirem hospitais similares, todavia com registros históricos escassos a respeito, sabendo-se somente que já existiam tais construções no Ceilão em 437 a.C.

Segundo pesquisa desenvolvida por Ricardo Akel ³², porém, o registro primeiro daquilo que poderia ser chamado de hospital remonta há mais de 6000 anos. Se voltássemos aos tempos da antiga Babilônia, situada na Mesopotâmia, no vale do Tigre e do Eufrates, iríamos encontrar leis antigas que já estabeleciam o direito do homem à justiça e à igualdade numa sociedade que já se urbanizava e alcançava na época importantes avanços científicos. Surge ali o significado da hospitalidade com a construção de abrigos ou albergues onde aqueles que vinham de longe ou estavam de passagem podiam ter acesso à uma assistência composta de cuidados primários, pautados em primeiro lugar na caridade e na solidariedade humana. Encontramos aí, sem dúvida alguma, as raízes primeiras da qualidade hospitalar, a qual estava pautada sobretudo no sentido humanitário do bom atendimento ao pobre, desprovido da sua condição normal de saúde e socialmente desassistido.

Nas civilizações grega e romana ³³, a junção religião e hospital seguiu uma linha importante de atenção necessária à qualidade hospitalar, buscando não só o conforto físico, mas também o espiritual. E se bem analisarmos, o espírito dessa idéia inicial ele permanece até os dias de hoje nas instituições hospitalares, onde religião e hospital são elementos que continuam muito ligados. Vide a importância do trabalho desenvolvido pela pastoral da saúde da Igreja Católica e de outras instituições religiosas, na maioria dos hospitais cristãos, visando o conforto e o bem estar dos doentes, fator primordial e indispensável à sua recuperação. Dentro dessa mesma linha, é importante que os hospitais de ensino sejam hoje o exemplo vivo aos seus

³¹ENCICLOPÉDIA INTERNACIONAL MIRADOR, Volume 11, p. 5856

³²AKEL, Ricardo. *Mudança de paradigma na administração...*, p. 15

³³ENCICLOPÉDIA INTERNACIONAL MIRADOR, Volume 11, p. 5856

estagiários, cuja fase de formação é particularmente sensível à agregação de mais esse elemento, qual seja o do conforto espiritual aos doentes, intimamente ligado à qualidade e ao atendimento humanitário.

Os hospitais cristãos³⁴ tiveram a sua origem com o Imperador Constantino no ano de 335. O famoso imperador tratou de abolir os hospitais ainda relacionados às idéias pagãs, cristianizando os estabelecimentos existentes e abrindo outros, sempre com o caráter de humanidade pautado no pensamento cristão. Os novos hospitais abertos nessa época, destinavam-se ao atendimento dos pobres, velhos e órfãos. Um grande estímulo também foi dado na época à criação dos asilos. Em 369, Justiniano teve decisiva colaboração na construção do grande hospital de São Basílio em Cesareia, hospital esse, dedicado aos doentes velhos e órfãos. Em 370 tivemos a construção do hospital católico de Constantinopla. Ao redor do ano de 500, o império romano possuía hospitais católicos na maioria das grandes cidades. Outra característica da época foi a rejeição às idéias de Hipócrates provenientes da Grécia antiga, as quais pautavam-se mais nos fatos do que na fé. Nesse tempo a enfermagem assume um papel importante de carinho e dedicação aos doentes.

Conforme nos relata José Leopoldo Ferreira Antunes³⁵, desde o início do século IV até o apogeu do seu desenvolvimento nos séculos XII e XIII, os hospitais cristãos mantiveram-se em funcionamento ininterrupto, destacando-se por sua prestação de serviços e pela importância do seu papel social, destacando-se aí não só trabalho empreendido pelos religiosos como também pelo laicato. Sua cobertura territorial teve uma vastidão importante, com maior projeção ao leste do Mar Adriático, sobretudo na Ásia Menor com suntuosidade e grande porte em suas edificações. Destaca ainda o autor, o papel importante do sentido de organização empreendido por esses hospitais. O autor salienta ainda o novo impulso à construção de hospitais dado na Europa por ocasião das cruzadas, motivado pela movimentação das massas populacionais e pelas doenças e pestes que a esse tempo matavam mais do que as batalhas em-

³⁴ENCICLOPÉDIA INTERNACIONAL MIRADOR, Volume 11, p. 5856

³⁵ANTUNES, José Leopoldo Ferreira. *Hospital. Instituição e história social*. São Paulo: Editora Letras & Letras, 1991, p. 61

preendidas pelos povos belicosos daquele tempo. A Enciclopédia Mirador ³⁶ destaca aqui o fato do alastramento da lepra nos séculos XII e XIII, fazendo surgir um novo tipo de instalação hospitalar de arquitetura tosca, e em grande número, geralmente localizada nos arredores das cidades, com vistas mais à segregação desse tipo de doente, do que propriamente dito com o objetivo de curá-los. A maior eficiência hospitalar, porém relata a Mirador, surge na Idade Média com o Hotel Dieu de Paris, com uma organização muito assemelhada aos hospitais de hoje. Enquanto outros estabelecimentos da época careciam de higiene, limpeza e eram dirigidos de forma incompetente, o Hotel Dieu de Paris, dispunha de água quente, aquecimento, lavanderia e padaria.

Antunes ³⁷ destaca outro ponto importante quando fala da Ordem do Hospital, conhecida também como Ordem dos Cavaleiros de São João de Jerusalem e Cavaleiros de Malta e aos Cavaleiros da Ordem Teutônica, os quais tiveram decisiva participação na construção de hospitais no ano de 1191. Da mesma forma, as cidades desse tempo eram invadidas por camponeses provindos do êxodo rural, criando novo desenvolvimento com a conseqüente necessidade de entidades que se dedicassem à atividade assistencial, como é o exemplo das ordens monásticas desse tempo.

Como contribuição à qualidade, o destaque dessa época de grande desenvolvimento na implantação de hospitais até a época contemporânea, inegavelmente tivemos como fator indispensável a participação das ordens religiosas, as quais sempre buscaram a piedade e a caridade como elementos indispensáveis no tratamento dos doentes. Esse é um fator dos mais importantes para as questões humanitárias, e que devem ser transmitidos aos estudantes que buscam os estágios nos hospitais escola, de maneira sempre clara e eficaz, no sentido de que a sua formação tenha essa marca altamente positiva do passado da história dos hospitais.

No Brasil ³⁸, a história dos hospitais tem início em Olinda e Santos, onde por volta de 1540 e 1543 respectivamente, foram construídas as primeiras Santas Casas locais. Segui-

³⁶ENCICLOPÉDIA INTERNACIONAL MIRADOR, Volume 11, p. 5856

³⁷ANTUNES, José Leopoldo Ferreira. *Hospital. Instituição...*, p. 65-66

³⁸ENCICLOPÉDIA BARSA, Livro 9 p. 122 e ENCICLOPÉDIA INTERNACIONAL MIRADOR, Volume 11, p. 5856

ram-se as construções de diversas outras, como as da Bahia em 1549, Rio de Janeiro, Pará, São Luis do Maranhão, Paraíba, São Paulo e outras. O modelo adotado foi basicamente o das Santas Casas portuguesas, qual seja essencialmente paternalista, de caráter beneficente e alicerçado na misericórdia. Basicamente, as santas casas e hospitais filantrópicos adotam esse modelo assistencial até os dias de hoje. Todavia, na atualidade essas instituições encontram-se sensivelmente pressionadas pelas pressões de ordem econômica, necessitando uma revisão com a adoção de mudanças importantes em seus antigos paradigmas de gestão, com vistas à sua própria sobrevivência.

O panorama hospitalar brasileiro ³⁹, pode ser caracterizado como sensivelmente heterogêneo em termos de qualidade. Enquanto nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste a assistência hospitalar é precária, na região Leste, e principalmente nas regiões Sudeste e Sul existem centros de atendimento comparados aos existentes nos países mais adiantados.

Desde 1985, pautados na necessidade de maior justiça social e por uma mais adequada política de direitos humanos, o Estado Brasileiro e a sociedade, acabaram desenvolvendo diversas estratégias, todas elas sempre direcionadas ao cumprimento do jargão populista: “saúde é um direito e todos e uma obrigação do Estado”, frase esta que consta do atual texto da carta magna brasileira.

Entretanto, se por um lado a população brasileira necessitava de uma amplitude maior em termos assistenciais na área da saúde, um pecado de origem foi cometido pelo Estado, que não previu desde o estabelecimento da nova ordem constitucional, os recursos necessários para o custeio dos serviços contratados junto às entidades particulares, principalmente as Santas Casas, Hospitais Filantrópicos e Universitários, que hoje representam às suas próprias custas o grande esteio do SUS - Sistema Único de Saúde. Este fato se deu, em virtude de que o próprio Estado não possui o aparato assistencial próprio e suficiente para dar assistência plena à população brasileira, conforme consta das obrigações constitucionais. A situação nos hospitais públicos se agrava ainda mais pela reconhecida incapacidade de gerenciamento da “coisa pública”, somada aos baixos salários pagos aos profissionais da área e ao absoluto sucateamento desse segmento.

³⁹ENCICLOPÉDIA INTERNACIONAL MIRADOR, Volume 11, p. 5857

O Sistema Único de Saúde, que abrange a Federação, Estados e Municípios, possui controles eficazes através de todo um sistema informatizado. Foi concebido para oferecer eficácia tanto na prevenção como na cura das doenças, e representa o marco mais significativo na evolução histórica dos hospitais brasileiros em termos de abrangência, uma vez que, por princípio, todo cidadão brasileiro tem direito à assistência pelo SUS.

No entanto se por um lado a idéia foi bem concebida, ela já nasceu como um abortivo, uma vez que os recursos disponibilizados pelo Governo Federal e os poucos valores aplicados pelos Estados e Municípios, que originalmente deveriam ser parceiros desse Sistema, a estão condenando à decrepitude e à falência, uma vez que o Sistema como um todo se encontra no momento à semelhança de um paciente terminal, infelizmente sem grandes perspectivas de recuperação.

O momento é crítico e suscita o abandono do “fazer bem feito” por muitas instituições que no momento estão envolvidas mais com a sua própria sobrevivência que com os aspectos qualitativos de padrões assistenciais. Entretanto, apesar do duro quadro que as organizações hospitalares vivenciam no momento, não podemos prescindir da qualidade que é um direito do cliente e a garantia de sobrevivência das próprias instituições.

A fase atual da história dos hospitais é deveras muito grave e dolorosa, especialmente para aquelas instituições que encaram com seriedade a sua missão e seguem à risca uma linha filosófica voltada para o bem estar com qualidade para o cliente, destacando-o como o seu bem maior e patrimônio mais valioso, apesar das condições desfavoráveis do momento.

3.2 PREOCUPAÇÕES FUNDAMENTAIS DE QUALIDADE EM HOSPITAIS E SUGESTÕES PARA INSTRUMENTALIZAÇÃO DE PESQUISAS EM HOSPITAIS UNIVESITÁRIOS.

Os hospitais são organizações que devem desenvolver estratégias que contemplem de modo especial a satisfação dos seus clientes, dada a fragilidade e o estado emocional em que se encontram as pessoas que buscam serviços hospitalares. Para João Mezzomo,⁴⁰ é preciso que as organizações hospitalares entendam que os clientes não são aquelas pessoas a quem se destina apenas o resultado final do processo. Todos devem ser tratados como clientes, para que a prestação de serviços na ponta do processo reflita a qualidade através da maneira como os pacientes, seus familiares, fornecedores, os empregadores dos pacientes e toda a comunidade enfim serão tratados.

Os hospitais que optam hoje pela filosofia da qualidade, devem buscar um aprimoramento metódico de suas ações, para identificar as necessidades de seus clientes, através de um sistema claro, objetivo e permanente de informações para uma avaliação que permita a adoção de estratégias voltadas à melhoria contínua em seus processos ou rotinas. Principalmente no caso dos hospitais universitários, os alunos que ali exercem sua atividade de aprendizagem prática, proporcionam a estes hospitais a condição de oferta de um atendimento quase individualizado, isto em virtude de que a captação e a agregação de novos conhecimentos pelos alunos se faz de maneira muito mais efetiva à medida em que estes estreitam o seu contato com os pacientes do hospital.

Necessidades, tendências e expectativas são alguns dos elementos importantes que devemos conhecer a respeito da clientela para que possamos optar efetivamente pela melhor maneira de entrarmos em contato com a mesma.

O sucesso ou o fracasso de uma organização está na medida exata em que ela consegue entrar em contato com o seu cliente, cativando-o e mantendo-o por um bom período

⁴⁰MEZZOMO, João Catarin. *Qualidade hospitalar...*, p. 209

ligado à organização. E no caso de uma organização hospitalar, essa ligação é bem mais explícita, visto que um cliente poderá permanecer em tratamento por longos meses ou até mesmo por vários anos. A sua alta a pedido ou eventual desistência na sequência do tratamento, deverá constituir-se em motivo de preocupação aos administradores e gerentes. Victor Mirshawka⁴¹ salienta a importância dos pacientes para a organização hospitalar, os quais poderão tornar-se bons ou maus veículos de comunicação e razão do marketing, em conformidade com as experiências que vivenciam no hospital.

Por isso, uma organização hospitalar precisa estar atenta em ouvir os seus clientes de forma aguçada, sentido-os e medindo com frequência o seu grau de satisfação a despeito dos serviços ofertados. Deve também buscar formas e maneiras para entender o cliente, atraindo-o através dos verdadeiros valores que ele espera encontrar na organização.

É salutar a manutenção constante de reuniões e treinamentos com os funcionários, médicos e acadêmicos no sentido de alertar a todos a respeito da importância que representam os clientes. Um programa de entronização dos novos estudantes e reciclagem permanente aos que já se acham em processo de estágio é de grande valia. Os estudantes estão em fase de aprendizagem e detêm um grau de interesse muito grande em aprender cada vez mais, principalmente quando iniciam o seu período no hospital. Assim, transformam-se em grandes condutores de energia positiva aos pacientes, visto o seu constante contato e interesse pelos, facilitando de forma especial a intermediação que exercem junto aos médicos. Eles precisam entender que os pacientes são a razão principal da organização hospitalar, e quanto mais e melhor os conhecermos, melhor será a impressão que irão levar da organização. Este é um fator que ficará marcado na educação que dermos aos acadêmicos que atuam no hospital universitário que esteja atento ao desenvolvimento de um programa de qualidade.

No hospital universitário, onde o ensino se faz não só nas salas de aula, mas, é uma constante também a vivência direta experienciada pelo estudante no trato direto com os pacientes, o aluno não poderá estar à margem desse processo. Para o bem da sua formação, ele deverá estar consciente de que o conhecimento dos pacientes não só em relação ao seu estado clínico, mas também no que se refere às suas expectativas como pessoa, o tratamento feito

⁴¹MIRSHAWKA, Victor . *Hospital: fui bem atendido...*, p. 53

com qualidade deverá transformar-se em mania para a sua vida profissional futura. Esse processo educacional e de aprendizagem no hospital, deverá levar o aluno a entender que quanto mais conhece a respeito do paciente, tanto mais facilitada será a sua relação com o mesmo, fazendo com que mais informações fluam para o seu conhecimento a respeito da real situação do mesmo.

*“Felizmente há empresas e pessoas exemplares, que transformam o conhecimento dos seus clientes em mania.”*⁴²

Albrecht e Bradford⁴³ alertam para o fato de que uma grande vantagem para a qualidade será o contato com o cliente por meio de entrevista direta. A vantagem é que poderemos extrair de um ser humano ativo, vivo e respirando suas opiniões explicitadas e confirmadas na hora. Albrecht e Bradford não tiram o valor dos métodos quantitativos de medição da satisfação dos clientes, mas atentam para as vantagens de conhecê-los melhor através dessa forma.

O conhecimento do cliente, depende em grande parte do tamanho da empresa. Numa grande empresa, o distanciamento do cliente torna-se maior e o conhecimento a seu respeito é obtido através de uma visão macro, captada através de pesquisas que nos dão informações muito generalizadas a respeito. Na pequena e média empresa, é maior o conhecimento a respeito do cliente, devido à uma maior aproximação dos funcionários encarregados desta tarefa, bem como dos próprios dirigentes.

Em algumas organizações, as informações prestadas pelos clientes aos funcionários têm um peso sensivelmente grande. Essas organizações já descobriram que o conhecimento do cliente possibilita a disputa cada vez maior de novas fatias de mercado num mundo que vem se tornando cada vez mais competitivo. Tal situação é particularmente perceptível nas afirmações de Albrecht e Bradford⁴⁴ quando relatam suas experiências numa organização americana que possui uma cadeia de lojas chamada Nordstrom. A experiência mostra as vantagens da manu-

⁴²ALBRECHT, Karl e BRADFORD Lawrence J. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, p. 4

⁴³ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com Qualidade...*, p. 109

⁴⁴ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com Qualidade...*,p. 5

tenção de um corpo de vendedores que sejam os olhos e os ouvidos da empresa. Através desse tipo de captação conseguem delinear as necessidades de novos produtos, estilos e variações na preferência dos clientes. Da análise das percepções dos clientes, é possível a introdução de importantes mudanças que propiciam avanços significativos na conquista da verdadeira qualidade.

Nos hospitais, essa análise perceptiva começa na recepção central, ponto de chegada onde o cliente comparece para buscar os serviços de maneira eletiva ou por alguma situação de emergência. Nos hospitais universitários, que em geral possuem serviço de pronto socorro ou de pronto atendimento, a atuação dos acadêmicos em fase de aprendizagem, neste momento irá refletir todo o processo de formação a que estão sendo submetidos. Se a forma pela qual acolhem os pacientes for boa, as consequências para a qualidade em geral terão o sucesso desejado. Todavia se este primeiro contato não for bem sucedido, as consequências para a qualidade do serviço serão inevitavelmente desastrosas. É neste momento que um conjunto de percepções por parte do cliente é captado. É a chamada hora da verdade para os hospitais. Seguem-se depois, por ocasião do internamento do paciente o contato com médicos, residentes, acadêmicos, funcionários de enfermagem e serviços de apoio. Análises de tempo, atenção, forma de tratamento, efetividade e rapidez do serviço prestado, etc. São elementos que irão influir nas críticas positivas ou negativas emitidas pelo cliente. Esse momento pode transformar-se num multiplicador de opiniões positivas ou negativas a respeito da organização. Para Mirshawka ⁴⁵é muito mais fácil o atendimento aos pacientes satisfeitos que a perda de tempo em se atender pacientes aborrecidos.

⁴⁵MIRSHAWKA, Victor. *Hospital: fui bem atendido...*, p. 53-54 e 57

Uma tabela desenvolvida pelo autor com apoio em suas pesquisas demonstra o nível de importância dos vários setores nos hospitais em relação à satisfação da clientela.

NÍVEL DE IMPORTÂNCIA	SETOR
97,3%	Cuidado das enfermeiras.
96,4%	Aptidão clínica dos médicos.
93,3%	Atitudes dos empregados.
89,9%	Estado da arte da tecnologia.
85,6%	Administração do hospital.
82,1%	Operações internas.
74,9%	Aparência física do hospital.
69%	Conveniência/acesso.
61%	Serviço de alimentação.
52,8%	Envolvimento da gerência na garantia da qualidade.

Fonte: MIRSHAWKA, Victor. *Hospital: fui bem atendido, a vez do Brasil*. São Paulo: Makron Books, 1994, p.54

De maneira diversa à das organizações de produção, compra e venda, onde as atividades são mais uniformes, os hospitais atuam de uma forma heterogênea, devido não só ao envolvimento multiprofissional nos diversos atendimentos, como também à necessidade da diversidade de serviços que precisam ser disponibilizados ao bom funcionamento de toda a estrutura. Um paciente poderá estar sendo atendido simultaneamente por várias especialidades médicas, com o apoio de enfermeiros, psicólogos, fonoaudiólogos, fisioterapeutas, acadêmicos etc.

Nas atividades de formação aos acadêmicos que atuam no hospital de ensino, é salutar que clarifiquemos constantemente aos mesmos esse conjunto de dados e informações a respeito da impressão dos nossos clientes. Uma vez alertados para tais percepções, os acadêmicos passam a incorporar esses novos elementos à sua formação, despertando sua crítica pes-

soal a tudo aquilo que venha representar o oposto à qualidade. É muito importante que o acadêmico de qualquer área de atuação no hospital, entenda já em sua fase de formação que a gestão hospitalar é algo extremamente complexo, por tratar-se de uma organização que possui as características de hotel, comércio, indústria e serviços, cuja harmonia de funcionamento apesar de sua complexidade, é da mais alta importância para a consecução dos seus objetivos. Assim, um indivíduo poderá receber um ótimo atendimento médico, mas poderá ter problemas com o atendimento de uma recepcionista ou ser molestado por um auxiliar de enfermagem ou receber uma resposta grosseira da parte de um acadêmico por exemplo.

De igual maneira um medicamento poderá ser erroneamente dispensado ao cliente; uma refeição poderá estar mal preparada ou fora dos padrões dietéticos prescritos pelo médico. Um cliente poderá ainda ocupar uma instalação na qual há muito não é procedida manutenção adequada, ou ainda perceber uma roupa de cama ou banho à qual não tenha sido dispensado o tratamento adequado. Se essa multiplicidade de atendimentos não for completa, seguindo a marca positiva da qualidade em todas as esferas da multidisciplinariedade possíveis num hospital, o resultado final será indubitavelmente comprometedor.

Quando verificamos o enfoque multidisciplinar que envolve os diversos tipos de serviços prestados no hospital, vamos encontrar em Crosby ⁴⁶ a afirmação de que todos são responsáveis pela qualidade. É comum quando existe um departamento ou coordenação da qualidade alguns colaboradores acharem que qualidade é problema deste ou daquele departamento ou coordenação. Em termos de administração pela qualidade essa maneira de pensar e de agir é equivocada, uma vez que os serviços prestados são da responsabilidade de todos que os executam. E Crosby salienta ainda no mesmo tópico, que se todos trabalhassem de maneira competente e responsável, não haveria nem mesmo a necessidade da existência de um departamento da qualidade na organização.

A alta direção necessitará estar sempre informada a respeito dos pontos de estrangulamento que impedem o estabelecimento de serviços com qualidade. O pessoal envolvido com o ensino, como professores, supervisores de estágio, monitores, etc. também deverá estar em sintonia com o programa de qualidade da instituição hospitalar. São grupos que muitas

⁴⁶CROSBY, Philip B. *Qualidade é investimento.....*, p. 285

vezes comparecem em grande número numa enfermaria para uma aula prática, e que não mantêm uma postura adequada de respeito à situação do paciente. De modo especial o aluno da área de saúde, deverá estar conscientizado de que o ambiente que agora está frequentando, possivelmente será o seu futuro local de trabalho. Desta forma, estará exercitando hoje a boa qualidade do serviço que irá prestar amanhã quando estiver na posição de profissional já formado. Por esta mesma razão o respeito, a ética, a dignidade de atendimento devem ser colocados ao acadêmico constantemente durante a sua fase de formação.

“Os clientes estão sempre dizendo o que pensam, algumas vezes de formas sutis, outras, nem tanto. De acordo com os especialistas em comunicação, mais de 55% do significado do que uma pessoa comunica é revelado pela linguagem não-verbal, ou seja, pela expressão facial, gestos, postura e tom de voz”.⁴⁷

Alguns especialistas em qualidade total, como é o caso do Prof. Luiz A. Marins, de cujas palestras tivemos a oportunidade de participar, recomendam que se deva hoje “ouvir agressivamente” os clientes. Ou seja, devemos ouvi-los profundamente e com toda a atenção, no sentido de que realmente saibamos o que eles desejam, quais as suas expectativas atendidas e quais os seus desejos não respeitados ou reprimidos por força de nossas acomodações. Podemos transferir essa percepção aos nossos alunos, mostrando a eles essa necessidade imperiosa de ouvir e retribuir com clareza de dados e informações, sobretudo respeitando a condição psicológica do doente no momento de sua enfermidade. Quando os acadêmicos participam do processo de atendimento aos doentes, não estarão jamais fazendo o papel de adivinhos ou cartomantes no que se refere ao prognóstico do estado dos pacientes. Todavia quanto mais e melhor demonstrarem interesse pelo estado do paciente, agilizando exames e facilitando o ambiente de atuação dos médicos e demais profissionais da saúde, estarão não só facilitando a sua aprendizagem nessa vivência constante das situações práticas, como também realizando um serviço com qualidade como convém a uma instituição universitária.

Num hospital, essa situação é marcante, uma vez que o cliente desse tipo de organização, não pode ser comparado a aquele que vai à uma loja adquirir determinado bem. A situação do paciente, como é denominado o cliente nas organizações hospitalares, é a de alguém que veio à uma organização, na grande maioria das vezes de maneira involuntária, numa situação no mínimo indesejável por qualquer pessoa, pois todos queremos e devemos respeitar

⁴⁷ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com qualidade...*, p.104

o estado de saúde e repudiamos e queremos eliminar a doença. Portanto, o cliente que vai a um hospital em busca de atendimento, em princípio se acha psicologicamente debilitado, pois sabe que por menos delicada que seja a sua situação ela inspira cuidados, e o seu desejo mais ardente é a pronta recuperação para a situação de normalidade e saúde a que todos temos o direito. Essa situação se agrava ainda mais, quando um paciente sequer tem a oportunidade em programar-se para buscar um hospital. Trata-se das situações de emergência, em que o indivíduo sai de sua residência ou nela se encontra em situação de normalidade, e subitamente acorda ladeado por pessoas trajadas de branco, deitado numa maca ou cama hospitalar, nem sempre a mais adequada para o seu estado.

Pessoas que têm vivenciado tais situações têm revelado que nesses momentos são tomadas de pânico e de desespero, tendo a nítida sensação de que o mundo ao seu redor desabou, perdendo totalmente a razão, o sentido e a noção daquilo que realmente está acontecendo naquele momento. Por isso é que acadêmicos que atuam nas áreas da saúde, necessitam estar bem preparados para enfrentar situações com esse grau de adversidade, no sentido de representarem o real apoio que os clientes desejam ter nesta hora de angústia e desespero. Essas pessoas revelam sempre que a satisfação mais reconfortante acontece quando se vêem ladeados por alguém que lhes transmita a devida segurança, manifestada por palavras que suscitem apoio e tranquilidade diante do seu estado de debilidade, ainda que aparente. Quem atua num hospital, seja médico, enfermeiro, acadêmico ou funcionário de qualquer área, deve receber um suporte educacional e psicológico constante, para saber que o paciente em primeiro lugar é portador de carências emocionais, características ao estado de debilidade da sua saúde.

É nestas horas que a organização deve exceder às expectativas do cliente. Para Richard L. Williams ⁴⁸exceder essas expectativas no sentido de obtenção da qualidade, deve ser a força que impulsiona a organização. Deve ser o centro das suas atenções e a motivação por ela estar naquele ramo. Williams nos fala ainda que é neste momento que precisamos estar conscientes de que a qualidade não é nem meta e nem objetivo, mas sim uma forma de vida, como única forma de sobreviver e prosperar no ramo de atividade ao qual estamos ligados.

⁴⁸WILLIAMS, Richard L. *Como implementar a qualidade total na sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1995, p. 49

No hospital universitário, de um modo especial os médicos, enfermeiros e demais profissionais que exerçam também atividades docentes, devem ser periodicamente conscientizados dessa verdade transmitindo-a aos seus acadêmicos, uma vez que essa será a marca registrada daquela organização que irá proporcionar resultados altamente positivos à sua formação.

*“Se você já assistiu a um filme em terceira dimensão, sabe que quando entra no cinema recebe um par de óculos especial para vê-lo. Quando está com os óculos, a ação do filme parece pular da tela e passar por você, mas quando os tira, a tela volta a ser apenas uma superfície plana. Enxergar a sua firma com os óculos do cliente é parecido. Você precisa de lentes especiais para enxergar o que eles vêem e como”.*⁴⁹

Estar em sintonia com os referenciais do cliente é de fator primordial em qualquer organização, principalmente na hora em que os serviços são prestados. Na mútua relação cliente/prestador de serviços, ambos sempre têm razão em conformidade com sua respectiva ótica. Todavia naquela organização voltada para o serviço, a prioridade será sempre o cliente. Não importa qual a situação, o antigo dito será sempre o que irá prevalecer. Qual seja: “o cliente sempre tem razão”. E no hospital esta é uma verdade incontestável. Por isso a atividade docente/educacional dispensada aos acadêmicos do hospital de ensino, deverá mostrar-lhes desde os primeiros contatos a importância de sua competente atuação, não só sob o ponto de vista técnico, mas também e principalmente sob o aspecto humanitário a que qualquer ser humano tem direito. São marcas indelévels que ficarão para sempre gravadas nessa fase de sua formação.

Dados demográficos claros e explícitos a respeito da clientela ajudam muito no seu conhecimento e no estabelecimento do seu perfil, elementos fundamentais para o preparo de toda a infra-estrutura de atendimento que necessitamos disponibilizar em nossa organização. No entanto, são igualmente importantes os chamados dados psicográficos, ou seja aqueles obtidos a partir de informações como: 1. O que são ? 2. Por que são importantes ? e 3. Como você os consegue ?

Conforme Albrecht e Bradford,⁵⁰ dentro dessa linha chamada psicográfica, é importante também sabermos: O que movimenta o cliente ? O que passa pela sua cabeça nos

⁴⁹ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com qualidade...*, p. 88

⁵⁰ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com qualidade...*, p. 91

chamados momentos da verdade em que ele entra em contato com a nossa organização? O que lhe vem à mente quando pensa em nossa organização? O que o motiva? O que os clientes sentem e pensam a respeito da nossa organização?

Tais elementos serão de máxima utilidade no sentido de produzirmos as mudanças necessárias à satisfação dos clientes. É a forma pela qual podemos ouvi-los, quando em algumas organizações, em algumas vezes não lhes é dada a oportunidade de manifestação favorável ou desfavorável à nossa organização.

“Se os médicos, enfermeiras e outros profissionais da área da saúde começarem a considerar os pacientes como clientes que pagam bem para obter os cuidados médicos, vão começar a conhecê-los melhor, tanto pessoal quanto profissionalmente. Até que o façam, não vão compreender o que o cliente realmente é - alguém que se dirige a você para comprar o seu produto ou serviço, e que espera um serviço ou produto de qualidade em troca do pagamento.”⁵¹

A maioria dos estudiosos da qualidade afirma categoricamente que o cliente de qualquer organização é a razão da existência do seu negócio.

O valor dado ao cliente como patrimônio está na razão direta das formas como conquistamos a sua fidelidade. Jan Carlzon⁵² nos coloca o fato de que o pessoal de frente necessita estar muito bem informado e possuir uma certa autonomia para conquistar a fidelidade dos clientes. São as horas ou momentos da verdade, onde o cliente não poderá esperar que o seu problema venha ser resolvido depois que acessos a circuitos especiais venham a ser viabilizados junto a complexas estruturas demasiadamente centralizadas.

Num hospital, por exemplo, as decisões necessitam ser tomadas rapidamente para que serviços com qualidade sejam disponibilizados de imediato e com a necessária qualidade aos clientes, uma vez que estamos tratando com a sua saúde e bem estar.

Novamente nos deparamos com um ponto deveras importante para a formação dos futuros profissionais da saúde, que vivenciando os problemas dos clientes nestes momentos da verdade têm influências altamente positivas em vivência e aprendizagem no contato com as várias situações emergenciais. Deparam-se não só com tais situações, mas têm à sua disposição dados e componentes importantes à formação do contexto de elementos essenciais à qualidade,

⁵¹ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com qualidade...*, p. 13

⁵²CARLZON, Jan. *A hora da verdade...*, p. 17

que vão desde a boa recepção ao paciente, ao bom trato com os mesmos, e até mesmo à precisão do funcionamento dos equipamentos e dos recursos diagnósticos disponibilizados aos clientes..

Por este motivo, é preciso encarar hoje a prestação de serviços com qualidade como o elemento da maior importância, visto estar direcionada e em função direta às necessidades do cliente, além do que serve de elemento de apoio importante à formação dos futuros profissionais. Um produto com qualidade é o resultado de um processo industrial, onde todos concorreram após várias tentativas no sentido de que a sua performance final apresentasse as características desejadas. O serviço prestado, possui características completamente diversas e heterogêneas. Se de um lado conseguimos a padronização de um produto que é disponibilizado ao público, com o serviço não acontece a mesma coisa, visto a multiplicidade de formas e maneiras de agir e reagir das pessoas que prestam o serviço, principalmente em se tratando de serviços médico-hospitalares.

Nas organizações de um modo geral, o serviço prestado deveria ser focado com maior importância que o próprio produto. De nada adianta a disponibilização de um ótimo produto, se o chamado momento da verdade na consideração dos especialistas no assunto, aquele em que de fato entramos em contato com o cliente e tomamos ciência com suas realidades e idiossincrasias, não transcorre de maneira aberta, clara e transparente e nem tampouco o satisfaz dentro das suas expectativas. Por esta mesma razão uma consciência coletiva pró qualidade através de um processo de educação continuada, necessita ser despertada no meio daqueles que atuam diretamente com a clientela. Para Carlzon⁵³, o líder deverá transferir a autonomia para atender às necessidades e problemas dos clientes. Para tanto é necessário o treinamento específico e uma formação constante para que todos estejam habilitados ao atendimento das necessidades de cada cliente, usando ao máximo a rapidez e a cordialidade no trato individual. São horas da verdade que serão multiplicadas com vantagens significativas que irão assegurar a maior competitividade da organização.

⁵³CARLZON, Jan. *A hora da verdade...*, p. 19

Jacques Horovitz ⁵⁴coloca a acentuada preocupação dos empresários em relação à qualidade do produto, mostrando um exemplo do que acontece na França, onde um levantamento do Ministério da Indústria francês junto a 130 empresas avaliava em cem bilhões de francos o custo visível da não qualidade na indústria e na construção civil.

Infelizmente muitas organizações relutam ainda em considerar seus clientes como sinônimos de sucesso do seu negócio. Se solicitarmos uma relação dos bens dessas empresas, é provável que sejam citados prédios, terrenos, equipamentos, máquinas, veículos, ferramentais, etc. Dificilmente vamos ouvir daqueles empresários ávidos pelo poder e pelo lucro que o cliente seja o seu bem maior, ou seja encarado verdadeiramente como tal e tenha a importância que realmente mereça. Essa visão tradicional, porém, está sendo revertida nas organizações modernas, onde os executivos buscam hoje não mais disparar ordens do alto, como enfatiza Carlzon ⁵⁵, mas procuram estabelecer o tom e manter a visão da empresa em mente.

Num hospital de ensino, a tônica do processo educacional aos jovens de hoje deve ser focada na razão principal para a qual está dirigido o hospital representada pelo cliente. E a direção do hospital, bem como seus executivos e lideranças devem estabelecer esse tom pró qualidade, comunicando-os aos jovens em processo de formação, tornando-os partícipes desse processo a bem e garantia do seu próprio futuro. A clientela bem assistida hoje, irá representar amanhã, num futuro não muito distante, o patrimônio conquistado quando estes acadêmicos que hoje se acham em processo de formação e aprimoramento técnico estarão atendendo em seus consultórios ou atuando na administração dos serviços de saúde à comunidade. Esses mesmos acadêmicos necessitam receber hoje, uma formação voltada à valorização do cliente como o bem maior da organização, visando a garantia do seu próprio futuro de vida profissional.

Nas organizações hospitalares hoje encontramos médicos e profissionais da saúde, por vezes descrentes e desiludidos com a sua profissão. Isto vem ocorrendo principalmente devido aos baixos valores com que esses profissionais vêm sendo remunerados pelo Sistema

⁵⁴HOROVITZ, Jacques. *Qualidade dos serviços: a batalha pela conquista do cliente*. São Paulo: Nobel, 1993, p. 48-49.

⁵⁵CARLZON, Jan. *A hora da verdade.....*, p. 22

Único de Saúde. Tais fatos, inibem sem dúvida uma participação mais ativa e desprendida nos programas de qualidade desenvolvidos pelo hospital, e servem de desestímulo para que a formação pró qualidade seja melhor enfocada no trato com os acadêmicos e estagiários. São situações onde os momentos da verdade acabam sendo desfavoráveis. É preciso que a criatividade da organização entre em ação, no sentido de que juntos direção e profissionais encontrem alternativas viáveis para que a qualidade assistencial não sofra perdas irreparáveis.

Na atividade docente, é importante que os profissionais encarregados dessa tarefa mostrem aos seus acadêmicos o real valor e significado do cliente, sem acepção de cor, raça, religião ou condição social. Quem estará sempre à sua frente será alguém, que deverá ser atendido com atenção, respeito e cortesia, não obstante a forma de remuneração pelos serviços prestados.

O serviço público de assistência médico-hospitalar, de um modo especial no Brasil, é um exemplo de pura omissão e quase nenhum envolvimento em relação aos momentos da verdade. O cliente de um serviço público, de um modo geral, passa indiferentemente aos olhos dos gestores e dos prestadores desses serviços. O cliente, na maioria dos serviços disponibilizados pelo sistema público, é apenas um detalhe de somenos importância, visto que em última análise representa um entrave aos objetivos nada definidos que "norteiam" esse tipo de atividade, o qual é conduzido lamentavelmente de forma empírica e desplanejada em nosso país.

Organizações que similarmente a alguns hospitais públicos, trabalham sem metas e estratégias definidas, necessitam imediatamente de uma maior conscientização no sentido de tomarem conhecimento de sua missão. Nos dias de hoje, em que o ramo hospitalar apresenta uma aparente facilidade na obtenção de clientes, conquistá-los pode parecer uma tarefa inútil e desnecessária para essas organizações, onde sobejam quantitativamente os clientes. No entanto, se tal fato hoje não for encarado com seriedade e responsabilidade, certamente os resultados futuros serão amargados pela inexistência hoje de um planejamento mais adequado em relação ao futuro dessas organizações.

O atendimento às expectativas do cliente deve ser encarado por qualquer organização como fator de vantagem competitiva. E a maneira mais inteligente para que uma organização mantenha-se em elevado grau de competitividade no mercado será zelando continua-

mente pela satisfação dos seus clientes. Jacques Horovitz⁵⁶ enfatiza que os clientes de hoje são cada vez mais exigentes, havendo variáveis na maneira de percepção de um cliente para o outro, às quais a organização necessita estar sempre atenta. Negligenciar a boa prestação de serviços à clientela é renunciar à essa agressividade competitiva que deveria se perpetuar nas organizações que apostam na qualidade como a sua grande arma para conquistar clientes no zelo constante pela disputa e manutenção do mercado.

As pesquisas realizadas pelas organizações que apostam no cliente como a sua razão principal de existir, apontam hoje, na maioria dos casos, para o fato de que a lealdade das organizações para com o cliente ainda está longe dos níveis desejados e vice-versa. Por esta razão as relações entre a organização e seus clientes, se revestem ainda de certos momentos da mais pura hostilidade, causando aborrecimentos às pessoas, principalmente quando o lucro e os interesses organizacionais permanecem explícitos e acima dos interesses dos clientes, como sendo o objetivo maior daquela organização.

A qualidade não é inimiga do lucro nem dos interesses de qualquer organização. Todavia ela deve e necessita ocupar o primeiro lugar na escala de preferências por uma gestão competente e proativa que aponta a organização na direção do cliente. Cliente satisfeito será sinônimo de lucro certo e satisfação dos interesses organizacionais, como consequência natural de todo esse processo.

O grande momento da verdade é aquele que aponta para a satisfação do cliente. É nestes momentos que o cliente revela a sua real situação em relação aos serviços prestados pela organização, explicitando seu real estado de satisfação ou de insatisfação

Cliente zangado ou desapontado. Cliente contente ou cliente amedrontado. Tais situações ou reações dependem de uma série de fatores e do estado geral do cliente sob todos os aspectos. Importa que estejamos atentos às várias circunstâncias que se nos apresentam, para que os momentos da verdade sejam enfrentados e representem a oportunidade de conhecimento da real situação de nossa organização em relação à clientela, para que assim as decisões e estratégias sejam sempre direcionadas às melhorias que se façam necessárias.

⁵⁶HOROVITZ, Jacques. *Qualidade dos serviços...*, p. 33

Os momentos da verdade necessitam ser compartilhados entre todos os membros da organização, e num hospital escola principalmente com os acadêmicos que se acham em fase de formação. Todos precisam estar envolvidos, cientes e bem informados a respeito do que se passa com a clientela. Um bom atendimento, um elogio da parte de um cliente, merecem todo o incentivo possível às equipes de trabalho e constituem-se num importante e positivo momento da verdade. Todavia precisamos estar atentos também aos maus momentos da verdade, representados pelas reclamações e queixas da clientela, que não devem servir jamais de desestímulo ou causa de insatisfação das equipes, mas sim de alerta para que decisões pró melhoria sejam de imediato estabelecidas e implementadas.

Os momentos da verdade merecem toda a atenção da organização, visto que eles determinam ganhos ou perdas através da maior ou menor credibilidade da clientela em relação à organização. É através deles que uma organização desenha o seu sucesso futuro, garantindo-o através da manutenção da boa prestação de serviços.

A propósito do cliente, Albrecht e Bradford ⁵⁷ colocam em sua obra o seguinte texto de um autor desconhecido:

“O que é um cliente ? O cliente é a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio. O cliente não depende de nós. Nós é que dependemos dele. “O cliente não interrompe o nosso trabalho. Ele é o propósito do nosso trabalho. O cliente nos faz um favor quando entra. Nós não estamos lhe fazendo nenhum favor esperando por ele. O cliente é uma parte essencial do nosso negócio - não uma parte descartável. O cliente não significa só dinheiro na caixa registradora. É um ser humano com sentimentos, que precisa ser tratado com todo o respeito. O cliente merece toda atenção e cortesia possível. Ele é o sangue de qualquer negócio. É ele que paga o seu salário. Sem o cliente você fecharia as suas portas. Nunca esqueça disso.”

As pesquisas de qualidade em serviços servem de parâmetro e indicadores importantes às organizações que se preocupam com a manutenção da qualidade dos serviços prestados.

“Um projeto de pesquisa bem sucedido tem cinco fases:

- 1 . Planejamento do projeto de pesquisa.*
- 2 .Elaboração do questionário.*
- 3. Coleta de dados.*
- 4. Processamento dos dados.*
- 5. Relatório dos resultados.”⁵⁸*

⁵⁷ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com qualidade...*, p. 17

⁵⁸ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com qualidade...*,p. 130-131.

Analisando mais detalhadamente as idéias de Albrecht e Bradford, verificamos que:

- Uma pesquisa deverá ser bem planejada, com definições claras e objetivos devidamente estabelecidos e informados, para que todos os que participam do processo saibam o que pretendemos conseguir com ela e como ela poderá atingir os propósitos a que se destina. O alvo deverá estar perfeita e claramente definido. Os fatores que queremos medir precisam estar claros. O bom planejamento da pesquisa nos ajuda a poupar trabalho, fazendo com que alcancemos o mesmo resultado entrevistando parcialmente os grupos de pessoas, sem que tenhamos que desenvolver grandes esforços em entrevistar a totalidade dos grupos.
- A elaboração de um bom questionário, claro, objetivo e preciso, com questões bem formuladas, ajudará para que se chegue com maior realismo aos dados que queremos levantar. Aqui vale ressaltar a necessidade de questões que envolvam tanto dados demográficos quanto psicográficos a respeito das informações desejadas.
- A tarefa de coleta dos dados deve se acerrar de alguns detalhes importantes. São detalhes como juntar envelope com selo e uma etiqueta de endereçamento se pretendemos que a resposta chegue rapidamente e no local correto. Se o grupo a ser pesquisado estiver presente na organização, como é o caso dos pacientes de um hospital, para a resposta e devolução do questionário será de bom alvitre que se estimule a coleta de dados de forma direta. É muito comum o receio e a inibição e o sentimento de ameaça que envolve tal tipo de clientela, razão pela qual necessita ser estimulada para a devolução dos questionários.
- O processamento dos dados deverá ser feito com a maior atenção possível, buscando-se o auxílio da informática para que tenhamos respostas precisas, através de tabelas e gráficos demonstrativos com a melhor eficácia possível.
- O próprio processamento deverá gerar relatórios bem visualizados que permitam uma análise detalhada da situação e que propiciem a melhor forma possível no sentido de que a tomada de decisões seja facilitada.

Num hospital de ensino, o envolvimento dos acadêmicos tanto na atividade de pesquisa, quanto na informação dos resultados, será elemento fundamental à sua formação. No momento em que estes se envolvem de maneira prática e objetiva nesse processo, passam a perceber de forma clara e precisa o que representa o resultado de uma prestação de serviços

feita com esmero, responsabilidade e sobretudo quando estamos falando em saúde, feita com humanidade.

As pesquisas de qualidade em serviços constituem-se a melhor forma de monitoramento da clientela da organização.

Pesquisas diretas realizadas pela sistemática de telemarketing também são de grande valia, propiciando o que é chamado em algumas organizações de G.Q (Garantia da Qualidade). A garantia da qualidade ou qualidade garantida, resulta também na necessária tranquilidade e durabilidade ao processo de qualidade implantada, produzindo um efeito de grande satisfação a toda a estrutura organizacional, que assim visualiza concretamente o resultado dos seus esforços. Quando Crosby ⁵⁹ menciona em sua obra "Qualidade é investimento", o exemplo de uma empresa americana chamada ITT, que empregava em 1994 o quantitativo de 350.000 pessoas, coloca quatro objetivos ali implantados para o programa de qualidade. Quais sejam:

1. *Estabelecer um competente programa de gerência da qualidade em todas as operações, tanto de fabricação como de serviço.*
2. *Eliminar problemas-surpresa de não-conformidade.*
3. *Reduzir o custo da qualidade.*
4. *Tornar a ITT padrão de qualidade no mundo inteiro".*

Num hospital de ensino, onde os atendimentos possuem a característica da concorrência de profissionais das várias áreas da saúde, o acadêmico percebe com detalhes claros os resultados do bom ou mau gerenciamento dos serviços. Percebe com nítida clareza, os problemas da não conformidade com as normas e protocolos estabelecidos. Pode contribuir eficazmente para a redução do custo dos serviços, percebendo que eficácia é sinônimo de racionalização e bom atendimento acima de tudo. Ficará orgulhoso da sua participação, com peso significativo aos anos futuros quando formado estiver, nesse processo que tem como objetivo fim a qualidade garantida pela satisfação plena do cliente.

Outro ponto importante das pesquisas de qualidade é o envolvimento da alta administração e dos gerentes no processo de pesquisa. Algumas organizações americanas adotam a sistemática de envolvimento direto de seus executivos e diretores. Periodicamente, essas pes-

⁵⁹CROSBY, Philip B. *Qualidade é investimento...*, p. 20 e 21

soas se alternam exercendo suas atividades na linha direta de contato com os clientes, buscando sugestões e ouvindo deles, através de seus depoimentos, a respeito de sua satisfação ou de suas queixas em relação aos serviços prestados.

As pesquisas ajudam ainda na avaliação das pessoas, principalmente no que se refere ao seu reconhecimento. À medida em que dispomos de dados importantes a respeito do desempenho da instituição, podemos avaliar o desempenho pessoal daqueles que participam do processo. Crosby⁶⁰ coloca a questão do reconhecimento, afirmando que as pessoas não trabalham por dinheiro. Elas saem para o trabalho por esta razão, uma vez que estabelecido o valor do salário desejam ser valorizadas. Por isso o autor recomenda o reconhecimento em público e de maneira ruidosa, porém sem depreciar as pessoas, atribuindo um preço a tudo.

Os acadêmicos, conscientes de que quanto mais horas passam no hospital, dedicando-se aos estágios curriculares ou voluntários, também necessitam desse reconhecimento, elemento fundamental à sua própria formação. Por vezes é comum despenderem horas intermináveis auxiliando os médicos no centro cirúrgico, sem que ao menos recebam uma palavra de apoio, incentivo e agradecimento. É nestas atitudes que os jovens estudantes devem perceber de forma clara a inversão de valores que alguns médicos colocam, e que tais atitudes depõem contra os princípios da qualidade em nada contribuindo para a melhoria contínua dos processos. Não devem de maneira alguma tomar como exemplo tais atitudes equivocadas, as quais representam a anti qualidade que caminha na contramão das melhorias às quais a maioria adere com facilidade, querendo ser partícipe da nova realidade.

Quando o hospital é aberto à pesquisa constante como forma de monitoramento da qualidade, é muito comum que a direção, gerentes ou supervisores sejam chamados ao quarto do paciente para que este faça a colocação de alguma reclamação ou solicitação. A busca direta às salas de trabalho dos diretores, supervisores e gerentes também ocorre com frequência, devido à cultura da clientela e à sua sensibilidade caracterizada pelo seu estado, o que motiva a necessidade de um contato direto com as pessoas que exerçam função de mando no hospital. As organizações hospitalares que buscam mudanças em seus paradigmas de gestão, já estão adotando a sistemática de ouvidoria ou atendimento direto ao cliente, através de profissional

⁶⁰CROSBY, Philip B. *Qualidade é investimento...*, p. 266

devidamente habilitado. Através dessa prática é possível antecipar-se o processo de pesquisa e avaliação dos resultados, adotando-se estratégias imediatas que venham a garantir a qualidade do atendimento.

“Ainda que existam muitas formas de monitorar a satisfação dos clientes, é claro que isso é crítico para a manutenção do serviço que o cliente deseja. A monitoração permite que as companhias ofereçam a qualidade e as mercadorias que os clientes esperam e forneçam serviços que signifiquem algo para seus clientes.”⁶¹

3.3 A IMPORTÂNCIA DOS TALENTOS HUMANOS E A PARTICIPAÇÃO MULTIPROFISSIONAL EM PROL DA QUALIDADE HOSPITALAR.

*“Para os clientes, os funcionários de linha de frente personificam o serviço. Entretanto, os funcionários do serviço muitas vezes são os párias da sociedade corporativa, o nível mais baixo da hierarquia social. Isso não acontece nas companhias líderes em serviço ao cliente. Elas dão uma atenção extraordinária aos seus funcionários. Ao perceber que a produção de serviço é um trabalho emocional e difícil - um desempenho público e incessante - esforçam-se para contratar pessoas cujas personalidades mostrem uma predisposição para servir bem aos clientes. Essas companhias minimizam a rotatividade de pessoal, que põe a perder o bom serviço, através de uma série impressionante de programas de motivação e treinamento do funcionário. A fim de aumentar a satisfação do cliente, dão aos funcionários bônus consideráveis e verdadeiras oportunidades de crescimento”.*⁶²

O desenvolvimento dos talentos humanos é sem dúvida o elemento fundamental e indispensável à boa prestação de serviços.

Organizações que buscam uma boa prestação de serviços vêm colocando toda a sua atenção em seus colaboradores, fato este marcante, principalmente nesta última década.

Durante muito tempo este foi um fator pouco valorizado pelas organizações, uma vez que a clientela farta e sempre disponível pouco ou quase nada exigia em termos de qualidade dos serviços prestados, atentando na maioria das vezes tão somente para a qualidade de

⁶¹DENTON, D. Keith. *Qualidade em serviços...*, p. 24

⁶²DAVIDOW, Willliam H. *Serviço total ao cliente: a arma decisiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991, p. 135

produto. A competitividade crescente e a necessidade constante da conquista de novos mercados têm sido as grandes responsáveis por essa maior valorização dos talentos humanos.

Segundo Davidow⁶³, nos Estados Unidos tem havido uma preocupação crescente no ramo hoteleiro por exemplo, onde a crise na prestação de bons serviços é mais sensível. O processo de liberação de bagagens, serviços de lavanderia e o que é pior a demora no fechamento da conta por ocasião da saída dos hóspedes, têm sido o grande caos nesse importante segmento de mercado. A concorrência excessiva e a crescente perda de clientes para outros estabelecimentos congêneres têm despertado essas organizações a adotar estratégias de melhorias em seus quadros de colaboradores.

Davidow⁶⁴ nos coloca ainda que o número de empresas do ramo hoteleiro nos Estados Unidos cresce à razão de 3% ano. Se essa taxa de crescimento se mantiver constante até o ano 2000 irá gerar uma taxa de demanda por colaboradores nessa área na ordem de 25% a mais em relação à situação atual. Da mesma forma os empresários da área naquele país sentem que a principal força de trabalho no ramo, a qual situa-se na faixa etária dos 16 aos 24 anos, está diminuindo e será 26% menor até o final do século. Há uma retração localizada também na segunda faixa de colaboradores em potencial, composta por trabalhadores mais velhos, e que será já neste ano 10% a menos. A manutenção de funcionários mais valiosos tem sido praticamente impossível.

As razões apontadas por Davidow que configuram tais situações são principalmente a desmotivação para o trabalho e a falta de tempo hábil por parte das organizações em dispensar o necessário treinamento aos seus colaboradores.

Há ainda o fator configurado pelos hotéis que estão crescendo a uma velocidade maior, e que cobram por seus serviços valores acima da média e que mesmo assim ainda têm dificuldade em manter um bom padrão de qualidade na prestação de serviços.

⁶³DAVIDOW, William H. *Serviço total ao cliente...*, p. 136

⁶⁴DAVIDOW, William H. *Serviço total ao cliente...*, p. 136

Davidow ⁶⁵ enfatiza que os levantamentos realizados na área dão conta de que o problema básico está no gerenciamento precário, o qual é realizado por pessoas mal preparadas e pouco desenvolvidas para exercerem o cargo de gerentes.

O desenvolvimento gerencial também tem sido alvo de grande preocupação nos hospitais, onde a busca por novos instrumentos de gestão tem sido mais intensa, de modo especial nos últimos cinco anos. A busca por uma melhor valorização dos talentos humanos está justamente neste ponto inicial, qual seja o da manutenção de um quadro gerencial competente e capaz de acentuar de maneira constante o desenvolvimento de seus subordinados, envolvendo-os na busca constante da melhoria de qualidade dos serviços prestados.

Para Roberto Alves de Lima Montenegro ⁶⁶, o sucesso de um programa de melhoria de qualidade está no desejo das pessoas em participarem do processo, auto-realizarem-se e construir uma empresa melhor. Montenegro afirma ainda que mesmo que a participação seja mínima, todos devem compor pelo menos uma equipe, participando de forma voluntária e democrática.

No hospital de ensino, é de boa prática que os acadêmicos em fase de estágio sejam envolvidos nessas equipes ou grupos da qualidade, participando das reuniões que continuamente acontecem. A sua formação será beneficiada com toda uma gama de informações e elementos que costumeiramente emanam dessas reuniões que geralmente acontecem com o objetivo de aculturar as equipes e os diversos grupos de trabalho dentro desse espírito pró qualidade.

O domínio dos princípios de estratégia e liderança, tem propiciado o sucesso das organizações que transcendem aos seus problemas e acabam superando suas dificuldades, colocando-se em posição privilegiada em relação à concorrência. Isto ocorre quando o ser humano que existe dentro de cada colaborador é visto com respeito e dignidade pela cúpula da empresa e pelo seu corpo gerencial, nele despertando o espírito participativo e criativo.

⁶⁵DAVIDOW, William H. *Serviço total ao cliente...*, p. 141

⁶⁶MONTENEGRO, Roberto Alves de Lima. *Manual de implantação de qualidade total passo a passo*. São Paulo: Editora STS Publicações e Serviços Ltda., 1994, p. 27

A atividade hospitalar é salpicada de uma variada gama de elementos que participam do processo que irá redundar na prestação dos serviços aos clientes. Trata-se de uma atividade onde atuam médicos, enfermeiros, psicólogos, fisioterapeutas, fonoaudiólogos, odontólogos, assistentes sociais e outros. Os hospitais de ensino contam ainda com a participação de acadêmicos das diversas áreas, os quais também precisam ser estimulados e contados como talentos humanos, indispensáveis à uma boa prestação de serviços, enquanto exercem a sua atividade na prática de ensino.

Toda essa variada gama de participação multiprofissional, agregada ao necessário e indispensável aparato técnico composto por equipamentos e materiais disponibilizados aos pacientes, fazem do hospital uma organização de grande complexidade, constituindo-se aos dirigentes dessas instituições uma tarefa árdua e incansável no afã de que toda essa complexidade proporcione a indispensável eficácia como resultado de qualidade ao final do processo.

Richard L. Williams ⁶⁷refere-se à teoria japonesa da qualidade, a qual nos mostra que somente se produz qualidade dentro dos melhores padrões de qualidade quando os elementos humanos e mecânicos trabalham juntos com um propósito comum. Quando o indivíduo aprende a fazer reparos e manutenções dos equipamentos que constantemente manipula, aprende também a ter respeito por eles. Na contramão desse processo aparece o trabalhador ocidental que de um modo geral não possui esse respeito, provocando defeitos nos equipamentos com o propósito de reduzir o seu funcionamento. Tal atitude demonstra um desrespeito não só pelos maquinários e equipamentos, mas sobretudo pela empresa, seus empregados (colegas de trabalho) e clientes. A redução significativa dos defeitos é fruto desse vínculo de respeito e consideração entre todos os que atuam na organização.

Esse é o espírito que deve ser passado aos alunos que frequentam os hospitais de ensino, os quais nem sempre possuem tal cultura e preparo quando iniciam os seus períodos de estágio. A certeza de que vêm para cumprir uma missão, que lhes é passada com clareza, aliada à uma clarificação da filosofia da organização e seus propósitos, pode ajudar em muito a desmistificar a idéia de que um estágio é apenas um tempo de passagem rápido pelo hospital

⁶⁷WILLIAMS, Richard L. *Como implementar a qualidade total na sua empresa*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995, p. 38

e que em nada irá contribuir para a melhoria da qualidade profissional futura. Este é um ponto primordial que deve ser trabalhado sobretudo pelos preceptores e supervisores de estágio nos hospitais escola, no sentido de que um novo espírito colaborativo seja despertado naqueles que em breve estarão exercendo suas atividades profissionais dentro das diversas áreas.

Um aspecto importante que destacamos aqui é a excessiva rotatividade de pessoal nos hospitais, visto que no Brasil, de modo especial, os salários pagos por uma grande parcela das organizações hospitalares são pouco atrativos. O fator principal que hoje motiva os baixos níveis de remuneração, localiza-se na fonte de financiamento do sistema hospitalar brasileiro. Vale ressaltar que em especial na região Sul do Brasil, a maior parte dos hospitais filantrópicos e universitários possui como sua clientela dominante os pacientes com cobertura pelo Sistema Único de Saúde - SUS (90% da clientela numa grande parcela desses hospitais), o qual remunera médicos e hospitais com atrasos significativos na liberação dos valores devidos e com tabelas permanentemente defasadas. Se hoje os atrasos na liberação das verbas se acham isentos do peso inflacionário da política econômica pré plano real, o fator principal que vem causando a insatisfação de médicos e hospitais está no aspecto de que desde a adoção da nova política econômica, o Ministério da Saúde não reviu as tabelas estando as mesmas em vigor até a presente data. Tal fato vem causando sérios transtornos aos hospitais quanto à adoção de quadros de cargos e salários com remuneração mais adequada às reais necessidades de seus colaboradores. Desta forma, a migração do pessoal que trabalha em hospitais para outros segmentos de mercado é cada vez maior. Permanecem ainda no setor, funcionários abnegados e realmente vocacionados para a tarefa de cuidados aos doentes, fazendo-o sem dúvida com grande empenho e produzindo qualidade.

Apesar das dificuldades que o quadro geral da saúde apresenta, as organizações hospitalares vêm buscando outras fontes de recursos que as viabilizem economicamente. Muitas delas vêm realizando investimentos com recursos obtidos dos governos municipal e estadual, no sentido de que a estrutura de atendimento continue sendo viabilizada e para que não se perca a qualidade desses atendimentos. Organizações que conseguem se desvincular parcial ou totalmente do Sistema Único de Saúde, ou aquelas que se acham vinculadas a instituições universitárias vêm viabilizando de forma mais acentuada sua infraestrutura voltada para a qualidade. Nessas organizações, o foco nos talentos humanos também tem sido motivo de aprimoramento e melhorias nos últimos tempos, com o desenvolvimento de quadros de cargos e

salários mais adequados e programas de benefícios, que permitam melhores perspectivas às pessoas que por vocação e por gostarem realmente do que fazem até gostariam de permanecer no ramo, evitando-se que esses colaboradores venha a migrar para outros mercados de trabalho.

Os baixos salários antes mencionados, culminados com a falta de melhores perspectivas de crescimento no setor e ainda a constante exposição às mais variadas situações de stress impostas pela vivência dos diversos fatos peculiares aos hospitais, têm sido os principais motivadores do elevado índice de rotatividade e desestímulo aos colaboradores. Essa situação representa uma barreira das mais importantes à adoção de uma filosofia voltada para a qualidade, em virtude das dificuldades à manutenção de satisfacientes que valorizem os talentos humanos que atuam exemplarmente nessas organizações. Não se pode exigir qualidade de pessoas que se acham insatisfeitas. É preciso sim buscar alternativas criativas que nos permitam o exercício das atividades hospitalares como são exercidas em qualquer empresa, que apresenta seus índices de lucratividade pautados na eficácia de sua gestão. Esse direito, infelizmente vem sendo negado aos hospitais que a duras penas queiram permanecer como prestadores de serviços aos clientes com cobertura do Sistema Único de Saúde e que hoje amargam dias de resultados negativos para si e seus colaboradores, e que necessitam estabelecer mudanças rápidas, drásticas e radicais para que o seu perfil venha a tomar um novo curso.

Os hospitais que atentam para uma nova visão de mercado têm se utilizado da estruturação e da criação de um Setor de Educação Continuada como estratégia para a manutenção do treinamento técnico específico de seus colaboradores para cada tipo de atividade, bem como de treinamentos de caráter generalizado, e aqueles voltados à filosofia da qualidade. O Setor de Educação Continuada do Hospital Universitário Cajuru, por exemplo, produz um material de treinamento constante de leituras e questionários, os quais são entregues aos funcionários, para que ao seu retorno dúvidas possam ser elucidadas e dificuldades solucionadas numa interação constante com os funcionários. A educação continuada é de grande valia à medida em que existem grandes barreiras para que o treinamento nos moldes convencionais seja efetivamente dispensado numa organização hospitalar. Isto porque a carga horária semanal para a maioria dos colaboradores de um hospital definida por lei é de 36 horas, divididas em expedientes diários de 6 horas e em alguns casos de 12 horas diárias com descanso de 36 horas. Tal prática obedece os elementos preconizados em lei que favorece os colaboradores

daquelas organizações que funcionam em turnos ininterruptos de trabalho em virtude de se acharem com suas portas abertas 24 horas por dia. Tais fatos, permitem aos colaboradores o exercício de suas atividades em em mais um ou dois empregos. Como resultado, a fadiga e o "stress" acabam sendo inevitáveis, como consequência imediata de tal prática, trazendo como resultado, talentos humanos exaustos, fora de sintonia com a cultura e filosofia da organização e extremamente tendentes à rotatividade, uma vez que o fator de comparação entre uma e outra organização hospitalar fica bastante explícito pela vivência de cada colaborador, mesmo porque também não existe uniformidade de condições de trabalho e de padrões de salário no mercado.

Desta forma, pequenas variações de salário no mercado, constituem-se atrativo suficiente para que muitos deixem este ou aquele hospital, eventualmente retornando quando melhor lhes aprouver.

A exiguidade na disponibilidade desse tipo de colaboradores hoje no mercado de trabalho, tem obrigado aos hospitais a um exercício de criatividade constante, principalmente no que concerne à manutenção de um atrativo programa de benefícios, que supere parcialmente o impacto causado pelos baixos níveis de remuneração. Alguns hospitais criam cursos gratuitos para a formação específica de auxiliares de enfermagem e outros de nível técnico específicos, visto as dificuldades na obtenção de tais colaboradores no mercado de trabalho. Estabeleceram ainda em sua área de Recursos Humanos, o atendimento psicológico para a redução da carga de stress daqueles funcionários mais expostos às misérias e aos sofrimentos dos pacientes. Instalaram ainda o Serviço de Atendimento Social ao funcionário, prestado através de uma Assistente Social devidamente preparada, a qual se encarrega das tarefas de orientação e equacionamento dos problemas relacionados à situação individual de cada um dos colaboradores que apresenta problemáticas dentro dessa área.

A estratégia mais adequada para que essas organizações conduzam a melhoria dos seus talentos humanos está no processo de sua seleção, orientação, treinamento, avaliação e no reconhecimento.

- **SELEÇÃO:** Deverá ser criteriosa e cuidadosa. Se desejamos um corpo de colaboradores que conduza a nossa organização à qualidade, deveremos focar a seleção nas necessidades e expectativas da clientela. Para que isto ocorra, quem seleciona necessita dispor de dados

que permitam o conhecimento claro e preciso da clientela. Precisamos selecionar colaboradores que façam a diferença e que propiciem a qualidade almejada. Boa vontade, disponibilidade, simpatia, asseio e higiene pessoal, boa apresentação, nível de escolaridade e disponibilidade para a continuidade do seu aprimoramento e desenvolvimento são elementos essenciais. Colocar na seleção os interesses da clientela em primeiro lugar, dando a eles valor especial, não dando importância exclusiva tão somente aos interesses da organização.

Atendo-nos mais detalhadamente aos pontos primordiais que colaboram no desenvolvimento de colaboradores e acadêmicos num hospital universitário, onde temos vivenciado há 18 anos o espírito de melhoria contínua da qualidade, ressaltamos com base em nossa experiência vivenciada no próprio hospital e em contato com outros programas de qualidade sendo desenvolvidos em empresas dos diversos ramos, os seguintes elementos indispensáveis à criação de uma mentalidade pró qualidade:

- **ORIENTAÇÃO:** A estratégia dos serviços que deverão prestar deverá ser bem clarificada ao time selecionado. É preciso que os novos colaboradores tenham uma sintonia fina com a cultura da organização, buscando e adquirindo essa percepção no menor tempo possível. O processo de entronização dos novos colaboradores é muito importante. Eles não podem ser abandonados à própria sorte como se ingressassem num navio cujo destino é incerto e duvidoso e cujo capitão há muito se acha ausente. O novo colaborador deve ser de imediato apresentado aos seus colegas de trabalho, que irão recepcioná-lo acaloradamente como convém a seres humanos que pretendem continuar trabalhando em grupo. Nas organizações japonesas isto faz parte de um ritual, e é muito comum que no primeiro dia de trabalho de um colaborador, este seja recebido juntamente com sua família por seus superiores e colegas, para que todos saibam aonde ele irá trabalhar, que tipo de ambiente irá vivenciar no cotidiano e que perspectivas terá na nova carreira que está iniciando. É preciso que o novo colaborador mergulhe de corpo e alma na organização, conhecendo já no primeiro dia de trabalho tudo a respeito da mesma, qual seja a sua história, os seus propósitos e sua linha filosófica, sua missão, estratégias e formas de execução das tarefas.
- **TREINAMENTO:** Para o bom treinamento dos colaboradores é essencial que se conheça detalhadamente tudo sobre os clientes da organização. O treinamento será assim focado e dirigido às expectativas do cliente. É importante que se tenha uma noção clara de que o

treinamento que está sendo ministrado não seja uma perda efetiva de tempo e de recursos financeiros e sim conduza à efetiva aprendizagem voltada aos propósitos da organização e do treinando, que em última análise devem contemplar as expectativas dos clientes, se esta realmente estiver voltada à qualidade. O treinamento não deverá jamais representar o cumprimento de um simples ritual de entronização do novo colaborador. Deverá sim, incentivar a busca do aprimoramento de suas habilidades, adaptando-o ao "modus operandi" da organização, colocando-o em sintonia direta com as normas e rotinas a serem seguidas. O sistema de avaliação da clientela deverá ser clarificado e explicitado aos novos colaboradores, para que estes possam direcionar suas tarefas às necessidades do cliente.

- **AVALIAÇÃO:** A maior expectativa do novo colaborador é saber efetivamente se está agradando, se o seu desempenho está a contento e quais os pontos em que deve prover melhorias. Por esta razão é de fundamental importância que ele seja comunicado, principalmente durante o período legal de experiência, para que esteja atento às mudanças que se fizerem necessárias. É de bom alvitre que sejam utilizados instrumentos de mensuração que permitam a avaliação do novo colaborador, principalmente em relação às expectativas dos clientes. Para que se obtenha melhores resultados, é fundamental que se implante um sistema de avaliação de desempenho. Esse resultado será consideravelmente mais efetivo, se os colaboradores participarem de sua elaboração. Tal fato criará uma satisfação maior no meio de todos, uma vez que todos sentem-se partícipes do processo, entendendo de forma clara e precisa os seus pontos de limitação.
- **RECONHECIMENTO:** O exercício de criatividade orientado à criação de formas de incentivo é o elemento mais importante para a tarefa de reconhecimento dos nossos talentos humanos. Isto se deve ao fato de que o salários representados pelos contracheques distribuídos de forma mensal ou quinzenal tem efeito apenas temporário. No entanto, a utilização de outros mecanismos de premiação e incentivo por metas conquistadas produzem satisfações duradouras. Surpreender um grupo com um almoço não programado; convidá-lo para uma apresentação teatral fora da rotina; organizar um passeio, etc. são formas que produzem satisfação e mantêm a sintonia dos talentos com os propósitos da organização.

Boas maneiras de tratamento, também fazem parte do cotidiano das relações humanas com os colaboradores. Atitudes como agradecer, interessar-se pelos seus problemas

peçoais, manter um contato mais estreito com as suas expectativas e ansiedades, externar elogios por tarefas bem executadas, fazem parte de um elenco de satisfacientes que não podem faltar na organização moderna e que conduzem o elenco de colaboradores a um desempenho exemplar voltado para a qualidade. Escolher o funcionário do ano; lembrar do dia em que o colaborador foi admitido e principalmente do dia do seu aniversário natalício ou ainda do seu aniversário de casamento, provendo pequenos prêmios ou lembranças para tais ocasiões, representam ganhos importantes com gastos muito pequenos para a organização.

As organizações também necessitam estar atentas ao detalhe de que para a produção de serviços superiores em relação à média de mercado, é necessário o treinamento específico e o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores voltado para a qualidade, conjugando-as à sua respectiva satisfação pessoal, principalmente no caso dos colaboradores de nível inferior. Se forem tratados como párias ou meros corporativistas porque vez ou outra acabaram por se envolver em movimentos grevistas ou reivindicatórios, tornar-se-ão os eternos revoltados, projetando toda a sua força negativa sobre os clientes, proporcionando com tais atitudes uma imagem realmente negativa da organização sobre o mercado.

Oferecer aos colaboradores oportunidades de crescimento na organização, espelhadas de forma clara e precisa em quadros de cargos, salários e carreira é uma das melhores fórmulas para se cativar os colaboradores. Todo ser humano que preza a sua vida e que investe no seu próprio desenvolvimento, é portador de ambições justas e que devem ser valorizadas pela organização. Somente assim ela estará cativando e mantendo os seus talentos humanos em perfeita sintonia com os seus objetivos, dando condições de execução das estratégias estabelecidas e projetando-se à frente de seus concorrentes.

O trabalho em equipe nunca deverá ser descartado se a organização deseja promover melhorias de qualidade. É fundamental que um elemento que preste serviços à uma organização sinta-se integrante de uma equipe de trabalho, de um verdadeiro time cujo objetivo é ganhar todas, promovendo inteligentemente o progresso da organização através da melhoria contínua da qualidade.

“As equipes e as reuniões de equipe bem dirigidas podem ajudar a manter os projetos dentro do prazo e em andamento. A equipe pode criar prazos finais, fixar agendas e ajudar seus membros a sentir tanto o entusiasmo compartilhado como as obrigações mútuas. O ato de encarregar uma equipe de executar uma tarefa de melhoria da qualidade declara formalmente um problema

*como programado para solução, e a comemoração das realizações de uma equipe é uma clara maneira de registrar e exaltar as realizações do processo de melhoria da qualidade".*⁶⁸

A qualidade efetivamente será o resultado da interação harmônica de todos os setores de uma organização, realizada através de esforços individuais e coletivos. À medida em que se conjugam esses esforços a qualidade passa a ser uma realidade concreta, fruto do trabalho e da integração de todos.

Essas equipes porém, não devem ser simplesmente nomeadas ou estimuladas pelos altos executivos da organização e relegadas à sua própria sorte, como um capitão que abandona o seu navio e deixa a sua tripulação à sorte das turbulências e tempestades. É fundamental que se estimule a iniciativa e a criatividade das diversas equipes de trabalho, todavia sempre com a sintonia e a participação dos dirigentes da organização.

Outro fator, primordial ao estímulo dos talentos humanos da organização é a promoção da descentralização do poder, mediante a delegação com a devida responsabilidade. Esse é um elemento que depende em muito da maturidade da organização, principalmente em se tratando de um hospital. Temos vivenciado o fato de que setores que são treinados e estimulados a equacionar e a solucionar os seus próprios problemas, vêm produzindo resultados surpreendentes e com maior qualidade. Os participantes desses setores de trabalho, precisam sentir-se envolvidos com o processo de melhorias que eles mesmos podem sugerir, pois isso é inerente ao ser humano, que uma vez sentindo-se como parte das soluções, acredita que a sua participação é importante. Isto pelos resultados que já temos presenciado vem fazendo a diferença necessária às melhorias na qualidade dos serviços disponibilizados ao cliente.

A valorização dos talentos humanos, sempre direcionada à expectativa dos nossos clientes é o elemento vital que produz o sucesso numa organização voltada para a qualidade dos serviços que presta.

Centrando as suas atenções no desenvolvimento das habilidades de seus colaboradores, aprimorando a sua educação e dando o justo valor enquanto pessoa humana que eles

⁶⁸BERWICK, Donald M., GODFREY, A. Blanton e ROESSNER, Jane. *Melhorando a qualidade dos serviços médicos, hospitalares e da saúde*. São Paulo: Makron Books, 1994, p. 70

representam, a organização estará investindo na qualidade que irá refletir na satisfação da clientela e representará, sem dúvida alguma, o seu próprio sucesso.

Outro aspecto a ser considerado em se tratando da importância dos talentos humanos para a qualidade hospitalar, é a sua dependência em grande parte da atuação médica. Segundo Berwick, Godfrey e Roessner,

*"em 1980, 3 em cada 100 médicos americanos eram processados judicialmente pelos pacientes. Em 1985, 11 em cada 100 eram processados. Em 1989, o prêmio anual do seguro de um obstetra, neurocirurgião ou ortopedista de Long Island pela imperícia no exercício da medicina ultrapassava US\$ 150 mil. A tendência para litígio de responsabilidade é notável em outros setores empresariais americanos também, mas nos serviços de saúde ela marca um novo nível de desconfiância e distância entre médicos e pacientes."*⁶⁹

Os profissionais da saúde necessitam desenvolver uma capacidade de despreendimento ímpar, especialmente quando atuam num hospital de ensino. A humanidade no trato mostrará ao aluno, futuro profissional, como proceder diante das adversidades causadas pela doença a uma pessoa. Este irá se habituando à uma rotina diária que o fará não só acumular conhecimentos científicos importantes e indispensáveis, mas também um espírito de solicitude que irá se traduzir em mudanças de atitudes no que se refere ao trato com os outros, refletindo qualidade em todas as suas ações. Crosby⁷⁰ chama a isso de garantia de qualidade. Segundo o autor, as pessoas que convivem num ambiente propício à qualidade, vão sendo gradativamente induzidas e envolvidas no sentido de fazer melhor tudo aquilo que fazem normalmente. Esse tipo de atitude transformada em constância nas ações das pessoas, confere garantia à qualidade. E Crosby, acentua ainda que tal atitude inclui todas as camadas da instituição, desde a cúpula até os que compõem as camadas inferiores da organização. Cabe pois à cúpula diretiva do hospital, enquanto organização interessada na qualidade, o trabalho de interação entre as diversas forças que nele atuam, no sentido de propiciar através do trabalho conjunto de todos a efetiva e constante melhoria dos serviços prestados. Isto é mudança de cultura e depende de um processo eminentemente educativo que tem data de início, mas que nunca deverá terminar.

⁶⁹BERWICK, Donald M., GODFREY, A. Blanton e ROESSNER, Jane. *Melhorando a qualidade dos serviços médicos, hospitalares e da saúde*. São Paulo: Makron Books, 1994, p. 9

⁷⁰CROSBY, Philip B. *Qualidade é investimento...*, p. 17

Um trabalho junto ao Corpo Médico do hospital é missão primordial dos dirigentes do hospital. Como os médicos em geral se mantêm alheios aos programas de qualidade, atuando de forma individual e muito pouco voltada aos interesses da organização hospitalar, esse trabalho exige planejamento e perseverança constante. É mais uma razão para os hospitais universitários, donde saem os residentes médicos e os acadêmicos que frequentam os estágios curriculares, trabalharem da maneira mais eficaz possível o processo educacional desses jovens que investem em suas carreiras futuras. Os hospitais universitários precisam estar atentos de maneira mais intensa à formação de profissionais voltados à qualidade. Esses jovens estudantes, se hoje receberem ensinamentos práticos com ênfase na humanização do tratamento e na satisfação do cliente, estarão sendo moldados para que no futuro todo corpo clínico do hospital sofra uma renovação revolucionária em prol da qualidade.

A exiguidade de recursos financeiros motivada pelo inadequado sistema de remuneração vigente na maioria serviços de saúde, em especial no Brasil e nos hospitais que trabalham em maior escala para o Sistema Único de Saúde, determina resistências à implantação de melhorias, especialmente pelos profissionais médicos. À exceção dos hospitais que já conseguiram mudar o perfil de seus pacientes, com a saída parcial ou total do Sistema Único de Saúde, para um percentual maior ou para o atendimento exclusivo a pacientes de outros convênios e particulares, uma grande parte dessas organizações continua ainda com grandes dificuldades no sentido de que um programa de qualidade seja realmente efetivo e viável numa estrutura com tantas carências de ordem econômico-financeiro. Essa carência afeta de maneira sensível não só a organização hospitalar, mas principalmente os médicos que passam a não perceber uma remuneração adequada à sua formação e à sua atuação, desentusiasmando-os para quaisquer programas que visem a melhoria de qualidade.

No entanto, apesar do Sistema Único de Saúde e do seu inadequado sistema de remuneração aos serviços, a qualidade é possível nos hospitais que atendem à clientela desse segmento. É preciso que se queira a qualidade e se busque com todas as forças consolidá-las nas organizações hospitalares, pois além dos benefícios ao ensino nos hospitais universitários, a qualidade enquanto melhoria de controles que evitam o desperdício, é hoje fator de sobrevivência para as organizações hospitalares e para os próprios profissionais que nelas atuam. O hospital depende dos médicos para que o atendimento à clientela se realize na sua amplitude. No entanto, sem hospitais poucos médicos conseguem atuar e sobreviver profissionalmente. A

qualidade pode ser conseguida à medida em que se defina a verdadeira missão do hospital, de forma conjunta e unida à força da atuação do corpo clínico e dos colaboradores do hospital. Raimar Richers ⁷¹ cita em seu trabalho a afirmação de Peter Druker, a respeito da caracterização da missão estratégica da empresa. Druker observa: "*Um negócio não é definido pelo seu nome, estatutos, artigos de incorporação. Ele é definido pela missão do negócio. Somente uma clara definição da missão e propósito da organização tornará claros e realistas os objetivos do negócio.*"

À medida em que docentes e acadêmicos convivem numa estrutura organizacional que evita o desperdício e que tem claros à sua frente os objetivos e metas que pretende atingir, um novo e importante item é acrescentado na formação de futuros profissionais, uma vez que além de ensino adequado, recebem uma nova fonte de ânimo e de entusiasmo, insuflada por uma estrutura que trabalha de maneira clara e perfeitamente definida.

O Prof. João Mezzomo ⁷² nos fala que algumas organizações não conseguem qualidade porque não estão seriamente determinadas a consegui-la. Muitas delas até estão buscando qualidade, porém de maneira equivocada. Muitas delas acabam buscando parcialmente a solução dos seus problemas confundindo processos com programas. Programas para Mezzomo são parciais e temporários, enquanto que os processos são globais e definitivos. É preciso que médicos e acadêmicos sejam inseridos nesses processos e sintam-se partícipes dos mesmos. Para tanto os dirigentes precisam manter um canal de comunicação permanentemente aberto com os mesmos, informando-os dos seus planos futuros e das possibilidades reais da organização na qual atuam. É preciso que uma via de interação entre todos esteja permanentemente desobstruída, de modo a permitir um fluxo saudável de idéias e de elementos factíveis que proporcionem qualidade na ponta do processo, para que o cliente seja um beneficiário das iniciativas positivas que se desenvolvem quando a missão do hospital está perfeitamente definida para todos, em especial para os médicos.

⁷¹RICHERS, Raimar. *Objetivos como razão de ser da empresa*. São Paulo: Publicação especial da Fundação Getúlio Vargas, 1994, p. 55

⁷²MEZZOMO, João Catarin. *Qualidade Hospitalar: reinventando a administração do hospital*. São Paulo: Cedas, 1992, p. 105.

As organizações hospitalares possuem uma complexidade ímpar em termos de gestão, apresentando entraves culturais e organizacionais de grande importância para a implantação de programas de qualidade. Juran ⁷³ nos fala da necessidade de ações corretivas em prol da qualidade, mediante a eliminação das fontes que causam as deficiências, quer de forma esporádica, quer de forma crônica. Descobrimo-se as causas dessas deficiências, o passo seguinte é o fornecimento do remédio que produza as necessárias mudanças. No hospital universitário essa complexidade é bem mais acentuada, representando entraves importantes quando se quer realizar mudanças necessárias a se promover qualidade por exemplo. No entanto, nada é impossível com uma boa dose de persistência, principalmente quando as coisas são colocadas de maneira clara e quando se busca a participação efetiva do corpo clínico. Neste caso, até mesmo a exiguidade da sua presença física no hospital é uma barreira superável e transponível.

Com a maior participação dos médicos no programa de qualidade, cresce o interesse dos mesmos quanto à atividade docente, uma vez que esse tipo de tarefa torna-se atrativa visto à uma maior participação na atividade de pesquisa com vistas a trabalhos científicos, congressos e outros eventos. Quando o médico vê na atividade docente algo realmente atrativo, as vantagens em termos de qualidade recaem certamente no acadêmico que estará ao seu lado. Desta forma, torna-se mais ágil ao acadêmico das várias áreas ligadas à saúde o contato com a rotina diária do hospital, o qual aguça a sua percepção e envolvimento com a filosofia da qualidade, como resultado final dessa interação. O crescimento do aluno será uma consequência natural, visto o seu inevitável envolvimento com funcionários e principalmente com os profissionais que estejam empenhados nessa tarefa.

O envolvimento adequado do médico com seu paciente, é fator primordial na formação do aluno e na resposta ao programa de qualidade da organização hospitalar. Nos hospitais de ensino a situação se configura ainda de maneira mais complexa. Isto ocorre devido ao fato de que o aprendizado do aluno deve ser desenvolvido num ambiente com qualidade onde a relação de cortesia aliada à competência profissional do médico assistente, proporcionará um resultado favorável e o desejável efeito positivo no aprendizado do acadêmico.

⁷³JURAN, J.M. *Juran na liderança...*, p. 172

A continuidade das tarefas também é de fundamental importância para a qualidade e para o ensino. Como o médico exerce suas atividades em vários locais, a sua permanência em cada um deles é limitada às necessidades de cumprimento de horário em outros. Este aspecto é deveras negativo à qualidade da prestação de serviços, uma vez que a relação médico/paciente/família acaba sendo truncada, provocando desencontros e dissabores quando não exista compreensão em algum dos lados. Esta é uma realidade com a qual os hospitais precisam conviver, na tentativa de uma reposição no que se refere à atenção ao cliente, através da atuação de acadêmicos, residentes e profissionais das outras áreas da saúde, principalmente a enfermagem.

Outro enfoque importante para a aprendizagem do aluno, vem como consequência da atuação de médicos afeitos à carreira universitária. O médico comprometido com a qualidade e competência profissional, tem maior interesse pela pesquisa e pela tecnologia de ponta. Tanto sob o enfoque tecnológico e científico, quanto em termos ambientais isto será altamente propício ao desenvolvimento do ensino e à fixação da aprendizagem. A qualidade passará a ser mais concreta ao acadêmico à medida em que este puder contar com o médico-docente no tempo mais integral possível. No entanto, o acadêmico muitas vezes é privado de uma melhor atenção, visto que o profissional médico que exerce simultaneamente funções docentes no hospital universitário, para a sua própria sobrevivência precisa desenvolver atividades em outros serviços e no seu próprio consultório, estando em boa parte do tempo impossibilitado de doar-se em maior número de horas ao ensino. De igual forma, enfocando ainda o aspecto dos recursos financeiros, estes disponibilizados de maneira escassa na área da saúde, inibem em muitos casos a capacidade de investimento em novas tecnologias, bem como a manutenção e a renovação da tecnologia já existente, essenciais à continuidade da qualidade assistencial e do ensino.

D. Keith Denton ⁷⁴ ainda retrata essa realidade sob um outro enfoque, quando nos fala que o mais importante para o sucesso da organização de serviços não é a tecnologia, mas sim as pessoas. Para Denton o entrosamento entre todas as esferas da organização será o fator decisivo para que a qualidade seja efetiva na organização globalmente falando.

⁷⁴DENTON, D. Keith. *Qualidade em Serviços*. São Paulo: Makron Books, 1990, p. 61 e 62

Para Berwick, Godfrey e Roessner ⁷⁵, envolver os médicos é difícil. Ainda que eles façam parte de processos significativos nas organizações de saúde, eles se acham sempre muito ocupados para se juntarem aos trabalhos de equipes desenvolvidos com a finalidade de obtenção da qualidade. Os autores apontam ainda que o problema é ainda mais grave naqueles hospitais onde eles exercem as atividades não como empregados, mas de maneira autônoma. O tempo ali gasto é curto e gasto em atividades profissionais, não havendo disponibilidade e relutância dos médicos em gastarem tempo com reuniões ou trabalhos dessa natureza. Afirmam, porém os autores que apesar de tudo em alguns casos, embora relutantes, quando se dispunham a trabalhar desempenhavam um papel de liderança, surgindo boas e factíveis idéias a respeito da qualidade.

A ocorrência do quase desconhecimento a respeito dos programas de qualidade do hospital pelos médicos, é uma característica constante nessas organizações. Para alguns não existe o interesse em participar de novos programas de melhoria. Para outros o programa desperta algum interesse, mas a exiguidade de tempo não permite a sua maior participação. ⁷⁶João Mezzomo enfatiza que a precipitação é a inimiga da qualidade, quando aponta a pressa nos resultados como um dos grandes erros nesse processo. Pessoas que mal ouviram falar dos custos da não qualidade, já emitem ordens para reduzi-los. Daí resultam normas imediatistas não emanadas de uma filosofia da qualidade. E é muito comum os médicos emitirem um parecer dessa natureza sem que estejam efetivamente em sintonia com os verdadeiros problemas que enfrenta a organização hospitalar. Daí a necessidade de uma melhor interação entre dirigentes e corpo clínico, no sentido de que este último tenha sempre claras as informações a respeito do andamento das estratégias do hospital.

A centralização das responsabilidades a respeito da qualidade pode levar o programa ao fracasso uma vez que qualidade é responsabilidade de todos e não de um setor do qual possam emanar normas e regulamentos a respeito. O simples cumprimento de normas,

⁷⁵BERWICK, Donald M, GODFREY, A. Blanton, e ROESSNER, Jane. *Melhorando a qualidade dos serviços...*, p. 154-155

⁷⁶MEZZOMO, João Catarin. *Qualidade Hospitalar: reinventando...*, p.105

não conduz à verdadeira qualidade, principalmente se quisermos obrigar os médicos a aderirem a um programa de forma autocrática.

Não obstante as limitações e barreiras aqui apontadas, os hospitais vivem atualmente um grande e extraordinário momento em sua história no que se refere às oportunidades para a adoção de programas de qualidade.

Os japoneses sabiamente afirmam que “crise” é sinônimo e significado de oportunidade, conforme nos falava com muita propriedade o Prof. Antonio Marins em palestra que tivemos a oportunidade de vê-lo proferir. Os hospitais e médicos que prestam serviços conveniados ao Sistema Único de Saúde - SUS, estão vivenciando atualmente de maneira mais acentuada essa crise, talvez a pior de sua história, isto em face de novas normas e regulamentos impostos de maneira unilateral pelos técnicos do Ministério da Saúde. Cortes desnecessários e avisos nos valores devidos são implantados no sistema de informações sem prévio aviso, e ainda mais: medidas dessa natureza vêm causando sérios riscos ao patrimônio construído pelos hospitais e pelos médicos ao longo de anos e às custas de grandes sacrifícios, delapidando-o através de tabelas de remuneração inadequadas e sensivelmente defasadas.

O momento é de mudanças profundas. O conhecimento médico dobra a cada cinco anos segundo dados da Organização Mundial da Saúde, e o surgimento de novas tecnologias rapidamente disponibilizadas, produz novas perspectivas de qualidade aos recursos diagnósticos e terapêuticos. São aspectos importantes que devem ser levados em conta pelos acadêmicos que atuam principalmente nos hospitais universitários, estes mais solicitados em termos de atualização da tecnologia. O apoio recebido por acadêmicos nessas circunstâncias, produz qualidade na aprendizagem e um contato sempre atualizado com o que há de mais moderno no momento em termos de equipamentos e materiais utilizados nessas organizações.

Em nossas observações diárias em contato com acadêmicos da área médica, percebemos a sua avidez pelo saber e pela descoberta de novos conhecimentos pautados nas novas tecnologias. Estes, antes acostumados às aulas puramente teóricas, adentram agora ao hospital universitário na busca constante pelo aprender fazendo. Nossas observações rotineiras apontam ainda para o fato de que a atividade de ensino no hospital universitário é elemento de fundamental importância para a busca da qualidade. Se as atividades acadêmicas multidisciplinares

forem gerenciadas de maneira competente, aumentam as possibilidades de uma melhor atenção ao paciente, o qual passa a dispor de um atendimento praticamente individualizado.

João Catarin Mezzomo,⁷⁷ cita em sua obra *Avedis Donabedian*, como o grande líder mundial em qualidade na saúde, o qual nos fala que a qualidade em termos de atenção médica, consiste exatamente na maximização de benefícios ao paciente, com a minimização de riscos e de custos. Assim insistimos em afirmar que a presença da atividade de ensino no hospital, através de médicos/docentes e acadêmicos é de fundamental importância para que se maximize a qualidade em prol do paciente. Os resultados irão acontecendo à medida em que os mestres forem tomando consciência de que o seu trabalho de orientação e transmissão de conhecimentos aliado à atividade de educação geral aos seus acadêmicos, permitirá a construção de mentes preparadas com a consciência sempre voltada ao bem estar e ao conforto dos clientes, o que em última análise redundará efetivamente em qualidade.

De outro lado o gerenciamento deve ser feito com a devida cautela, pois se de certa forma podemos melhorar a qualidade mediante a adoção de novos conhecimentos e tecnologias, na contramão desse processo os custos se elevam de forma progressiva, aumentando dessa maneira o preço a ser pago pela clientela e pelos diversos convênios que dão suporte aos serviços. Esses custos são sensivelmente mais elevados nos hospitais universitários, onde a participação do acadêmico na prestação dos serviços, em alguns casos foge à utilização racional dos materiais de consumo hospitalar, onde de certa forma o desperdício é por vezes inevitável. Trata-se de um outro ponto importante para a filosofia da qualidade, onde o acadêmico deverá ser partícipe de uma conscientização que eleve os seus padrões de conhecimento dentro dessa nova linha filosófica, tomando contato com a realidade dos reais custos de materiais e medicamentos para que a sua mentalidade seja moldada no uso racional daquilo que lhe é disponibilizado pelo hospital.

Um outro aspecto em nossa abordagem a respeito da qualidade nos hospitais, atenta para o fato do maior grau de exigência dos clientes nos dias de hoje, motivado por uma consciência mais crítica que os coloca em posição de alerta em relação a um possível erro médico e às eventuais faltas na estrutura dos diversos serviços ofertados pelo hospital. Assim, a

⁷⁷MEZZOMO, João Catarin. *Qualidade Hospitalar: reinventando...*, p. 89

qualidade nos hospitais assume uma nova faceta de proteção aos riscos a que se submetem as organizações do ramo atualmente. A disciplina, a mudança de cultura, o convencimento e envolvimento das pessoas que atuam nas organizações hospitalares, constituem-se em grandes dificuldades aos programas de qualidade, de modo especial nestas instituições. Para João Mezzomo ⁷⁸ precisamos ter muito claro que não iremos buscar a solução de problemas através da melhoria da qualidade, mas sim e sobretudo iremos preveni-los. O que importa nesse processo como um todo é a criação de um sistema que produza resultados práticos e que estabeleça formas de melhorá-lo sempre. Tais situações requerem paciência, compreensão, persistência e tolerância da parte dos administradores hospitalares, que nesse mundo de complexidade e heterogeneidade, devem encontrar forças e muita firmeza, necessárias para exercerem de forma competente a sua gestão, não obstante os entraves que se lhes são apresentados.

Victor Mirshawka ⁷⁹ fundamenta de forma clara o atual quadro brasileiro diante da necessidade urgente de melhoria da qualidade. O governo, vem financiando $\frac{3}{4}$ de todos os serviços hospitalares, sendo que aproximadamente 20% deles são prestados por instituições públicas. Pela escassez de administradores hospitalares no Brasil, as organizações desse gênero são mal administradas. À exceção de algumas organizações particulares de melhor padrão, os hospitais não se utilizam de instrumentos básicos de administração, tais como: o sistema e informação e a contabilidade de custos. E ainda mais: nas instituições públicas inexistem uma definição clara das responsabilidades e atribuições de cada um.

Hoje não se pode administrar um hospital de forma isolada e individualista; de forma autocrática e sem comunicação com a variada gama de profissionais que nele atuam.

Em meio ao multiprofissionalismo que habitualmente coloca a sua linha de atuação no hospital, é preciso liderança e determinação para que a qualidade realmente aconteça. Para João Mezzomo *"a determinação é importante, como é a educação. Mas se ninguém fizer nada, nada acontecerá. É preciso agir no sentido de mudar a cultura e o estilo de administração da instituição."*⁸⁰

⁷⁸MEZZOMO, João Catarin. *Qualidade Hospitalar: reinventando...*, p. 205

⁷⁹MIRSHAWKA, Victor. *Hospital: fui bem atendido...*, p. 67

⁸⁰MEZZOMO, João Catarin. *Qualidade hospitalar: reinventando...*, p. 107

Para que a qualidade aconteça, necessitamos da concorrência e da interação de todos no sentido de que através do consenso manifestado através de um processo eminentemente participativo, todos por ela venham a demonstrar interesse.

Para tanto, é importante que a direção do hospital esteja atenta em comunicar a todos as novas conquistas, traduzidas em dados relativos à qualidade, clarificando seus planos e fazendo com que todos possam eventualmente manifestar-se em relação a eles.

Os processos de melhoria da qualidade obterão um sucesso maior à medida em que os profissionais das diversas áreas tenham conhecimento do custo de cada unidade dentro do hospital, com informações detalhadas para que possam interagir junto aos seus setores no sentido de proporcionar mudanças que resultem na redução de gastos com o retrabalho, vencendo resistências e alterando os processos.

A direção deverá estar em constante sintonia com os dados de outros hospitais, comparando-os com os seus, verificando os seus pontos de excelência, melhor avaliando aqueles em que o hospital pode ser melhor.

Uma boa política de marketing daqueles serviços de excelência em que já se vem alcançando a qualidade desejada é de bom alvitre, para que o hospital seja divulgado junto à comunidade, atraindo a clientela de bom padrão para os serviços que já funcionam com segurança e eficiência.

Os profissionais dos diversos setores deverão estar em sintonia constante com essas melhorias que vêm sendo incorporadas à organização através de sistemas de monitoria por eles próprios desenvolvidos, para que o conjunto da organização esteja atento em relação aos êxitos que já vêm sendo alcançados. Em reuniões periódicas, essas informações e dados sobre os avanços e até mesmo eventuais retrocessos devem ser partilhadas de maneira comum para o estímulo de todos os que participam do processo.

É fundamental que periodicamente se faça uma reunião sobre o tema qualidade com todas as lideranças das diversas áreas. É salutar que docentes e acadêmicos também participem dessas reuniões. Elas serão muito úteis no sentido do enriquecimento e do conhecimento das pessoas com algumas exposições sobre o tema, funcionamento dos setores, planos das diversas unidades do hospital e informações da diretoria a respeito do que se pretende para o

futuro da organização. É muito comum que nessas reuniões surjam soluções práticas para determinados setores, cuja aplicabilidade acabará resultando e mais e maior qualidade.

Para Berwick, Godfrey e Roessner,⁸¹ a participação das chamadas *equipes interfuncionais*, presta importante ajuda à organização, no sentido de que esta possa entender melhor essa relação de interdependência entre os processos que cada área desenvolve, bem como as mudanças que são exigidas para que o sucesso da qualidade seja efetivamente alcançado.

O estímulo ao avanço da ciência e da tecnologia no hospital de ensino é também fator de qualidade e de fundamental importância para o estímulo dos diversos profissionais que nele atuam. A própria atividade de ensino ficará prejudicada se os avanços forem contidos por quaisquer razões. O hospital somente conseguirá atingir um patamar de padrão de qualidade se efetivamente seus profissionais perseguirem o aprimoramento profissional que determinará a melhoria dos avanços científicos.

Os hospitais universitários hoje, dentro de uma classificação efetuada pelo Ministério da Educação, recebem uma valorização nas tabelas de remuneração do SUS, sob o título de índice de desenvolvimento de ensino e pesquisa no hospital. Por esta razão, os programas de qualidade assumem um papel cada vez mais importante nos hospitais de ensino, quer sob o ponto de vista assistencial, visando o benefício direto de seus clientes, quer sob o aspecto de ensino propriamente dito, onde os alunos poderão receber um ensino cada vez mais qualificado, e uma formação mais diferenciada pautada nos princípios da qualidade.

Os hospitais universitários ou auxiliares de ensino, que zelam pela sua qualidade assistencial e docente, também estão incentivando e investindo no desenvolvimento de seus profissionais, através do envio dos mesmos a congressos, simpósios e outros eventos a nível nacional e internacional. Da mesma forma, incentivados pelo próprio Ministério da Educação, os hospitais universitários, em especial, criaram cursos de Mestrado em diversas áreas específicas em conformidade com a sua vocação.

O Hospital Universitário Cajuru da PUC-PR, por exemplo criou o Mestrado em Medicina, com área de concentração em Cirurgia do Trauma, visto ser essa a sua principal

⁸¹BERWICK, Donald M., GODFREY, A.Blanton e ROESSNER, Jane. *Melhorando a qualidade dos serviços...*, p. 150

vocação, por tratar-se do principal hospital de pronto socorro para Curitiba e região metropolitana, e centro de referência em trauma para todo o Estado do Paraná.

Estando já em seu segundo ano de funcionamento, o Curso de Mestrado vem estimulando os profissionais médicos ao aprimoramento de suas especialidades, alargando o horizonte de seus conhecimentos e proporcionando uma amplitude bastante vasta para o seu desenvolvimento profissional e docente. A carreira acadêmica, elemento deveras atrativo aos profissionais que atuam em hospitais universitários e auxiliares de ensino, tem sido ao longo da história o grande estímulo para que o médico aprimore a sua conduta pessoal e profissional, no sentido de estar cada vez mais e melhor preparado para o desenvolvimento de suas atividades junto aos alunos, médicos residentes e aos próprios pacientes. Este tem sido um elemento de sensível contribuição à qualidade nesse tipo de hospitais, visto que o constante aprimoramento das pessoas que atuam no hospital escola, proporciona avanços importantes nas habilidades desses profissionais e estudantes, favorecendo enormemente o seu desenvolvimento profissional, e estimulando também a dedicação dos docentes.

O investimento que um hospital universitário hoje faz no desenvolvimento dos acadêmicos que frequentam as suas unidades, redundará indubitavelmente em qualidade para o futuro da organização. Isso ocorre porque um grande número de acadêmicos que passam pelos estágios dos hospitais escola, prestam exames para a seleção na residência médica, ingressando no futuro no corpo clínico desses mesmos hospitais. Tal fato não ocorre tão somente na carreira de médico, mas também na de outros profissionais da área da saúde, os quais não raramente passam pelo seu período de estágio e no futuro acabam sendo selecionados para exercerem suas atividades como profissionais em suas respectivas áreas.

Desta forma, a qualidade acaba se tornando uma marca registrada na vida das pessoas. A qualidade de hoje, estampada na vivência acadêmica enquanto o aluno desenvolve suas atividades de estágio, reuniões acadêmicas, pesquisas, e atividades em sala de aula no hospital que zela pela qualidade, certamente retornará como resultado altamente positivo aos clientes da organização, transformando-se num ciclo de interações e idéias que promovem melhorias constantes e que redundam em resultados gratificantes para toda a instituição.

O importante é que a convivência entre os profissionais das diversas áreas seja pró-ativa entre os mesmos e também com a direção do hospital. Tal fator irá assegurar a garantia

da qualidade. Se uma organização hospitalar é bem dirigida, terá os profissionais sempre do seu lado, com eles estabelecendo diálogo constante e promovendo melhorias sempre em conjunto, através de ações que refletem o consenso entre as diversas áreas que interagem harmonicamente.

O resultado é um paciente melhor assistido, com uma qualidade assistencial de padrão, representada por cuidados quase que individualizados, uma vez que o hospital-escola tem a oportunidade de contar com vários profissionais e alunos das diversas áreas da saúde, atuando simultaneamente. O apoio ao paciente é incontestável, produzindo benefícios que abreviam o seu tempo de hospitalização, proporcionando o alívio rápido não só das dores físicas do paciente, mas também apoiando-o no aspecto psicológico, quando este se vê privado da convivência familiar, todavia ali apoiado por um grupo de pessoas que tenta preencher as lacunas da insegurança e do desânimo que prostram o indivíduo em tais situações. Têm sido as marcas registradas da qualidade que efetivamente acontece na prática, os depoimentos de pacientes que diante das situações de emergência dão maior importância ao apoio psicológico dispensado em grande parte por estagiários das diversas áreas no serviço de pronto socorro. Quando o médico comparece para o atendimento, o paciente que recebe esse tipo de apoio, já venceu em grande parte a barreira da insegurança e do sentir-se só diante de uma situação tão desconfortável representada pela vivência de um estado de emergência em qualquer circunstância.

3.4 A ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR E A CONSTRUÇÃO DE NOVOS PARADIGMAS PARA A MELHORIA DA QUALIDADE

*"A administração de um hospital não permite experimentalismos e desculpas superficiais, porque a vida e a saúde não têm preço. E nem mesmo as rápidas mudanças que tornam obsoletas a tecnologia, o mercado e as estruturas organizacionais podem servir de desculpa pela irresponsabilidade ou falta de conhecimentos de quem assumiu o compromisso de garantir ao hospital o cumprimento de sua missão maior."*⁸²

⁸²MEZZOMO, João Catarin. *Qualidade hospitalar...*, p. 9

Embora as organizações de um modo geral estejam buscando a modernização administrativa, ainda nos dias de hoje observamos em um bom número de organizações hospitalares, um ambiente adverso à essa modernização, resistente às mudanças que se fazem necessárias quando se busca a melhoria dos processos. Em muitas dessas organizações subsistem formas de administração tendentes à inércia na ações e a ineficácia operacional, características de uma gestão arcaica e há muito ultrapassada, o que compromete sobremaneira a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

Durante muitos anos essa sistemática vem permeando a prática de administração em algumas organizações hospitalares, de um modo todo especial nos hospitais públicos, onde antigos funcionários de carreira permanecem por vários anos acomodados em cargos de direção ou mesmo em outras funções, sem a necessária atualização de conhecimentos e um melhor desenvolvimento profissional, uma vez que muitas vezes nem mesmo a sua formação e sua própria vocação se acham voltadas às funções ou cargos por eles ocupados.

Para Juarez de Queiroz Campos⁸³, saímos há muito pouco, não mais de vinte anos, dessa fase empírica de administração improvisada na área hospitalar.

A falta de critérios científicos de administração, tem provocado sérios problemas aos hospitais, sendo que com raras exceções somente nos grandes centros urbanos é que possuímos algumas organizações mais evoluídas em termos de administração eficaz, com o pensamento voltado para objetivos claros e estratégias melhor definidas.

No caso dos hospitais privados, encontramos uma grande quantidade deles cuja propriedade é de uma única pessoa, geralmente um médico, cuja competência técnica voltada à prática médica pode ser a melhor possível. No entanto, como o curriculum das escolas de Medicina não prevê a disciplina de administração e nem mesmo algumas noções a respeito, temos como resultado a presença de profissionais médicos, administrando mais através do bom senso, do que embasados cientificamente na matéria. Dessa forma a realidade da administração hospitalar que vimos observando, salvo com algumas exceções em termos evolução em alguns

⁸³CAMPOS, Juarez de Queiroz. *O hospital e sua organização administrativa*. São Paulo: LTR Editora, 1978, p. 62-63

estabelecimentos nos últimos vinte anos ainda tende ao empirismo e à improvisação, fatores nada favoráveis à melhoria da qualidade.

Para João Mezzomo ⁸⁴ grandes mudanças ocorrem no mundo todo, exigindo maior desenvolvimento dos profissionais, capacitando-os aos novos desafios que estão surgindo. O mercado é cada vez mais competitivo, e novos investimentos devem ser efetuados pelas organizações nos processos de educação continuada, no sentido de que seja evitada a obsolescência do conhecimento. Para tanto, organizações universitárias ligadas aos cursos da área da saúde, vêm manifestando sua preocupação quanto ao desenvolvimento desses profissionais de forma mais acentuada nos dias de hoje.

O hospital, em especial aquele de caráter universitário e de ensino, é hoje sem dúvida alguma uma das instituições mais complexas em termos de administração. Tal realidade deveria ser continuamente mostrada e informada a todos os que participam desse processo, principalmente no que se refere às fontes de financiamento necessárias à manutenção da atividade hospitalar. No hospital escola, é de boa política que se deixe explícito aos alunos, alguns aspectos importantes no que se refere ao funcionamento da estrutura organizacional do hospital, reunindo-se grupos de acadêmicos periodicamente, no sentido de que estes também tomem contato com esta realidade. Tal atitude, irá colaborar favoravelmente na sua formação, alargando a sua visão que ficará não apenas circunscrita aos aspectos assistenciais e técnicos inerentes à sua futura profissão, mas também fornecerá subsídios indispensáveis aos que vierem ocupar funções de relevância em cargos diretivos nessas organizações.

É importante que mostremos também aos alunos que o hospital possui um alcance social dos mais importantes e sua característica de multiprofissionalidade aumenta ainda mais o seu grau de complexidade. A maioria das casas hospitalares foram construídas neste século e grande parte das mudanças nelas introduzidas se devem ao extraordinário avanço da Medicina tanto em termos tecnológicos, quanto científicos.

De igual maneira vale a pena ressaltar a todos os que participam do processo que essas organizações necessitam com uma certa velocidade buscar hoje a adoção de novos para-

⁸⁴MEZZOMO, João Catarin. *Guia de fornecedores hospitalares*, no. 7, dezembro 1995, São Paulo: Editora Guia de Fornecedores Ltda., p.23

digmas em administração, passando a administrar o hospital de forma completamente diversa às práticas comuns, adotando novos princípios e novas práticas que guardadas as características da atividade hospitalar, assemelham-se em muito à moderna administração empresarial. Tal fato já ocorre de maneira mais acentuada naquelas instituições que optaram pelo ensino médico, que observam de maneira mais acentuada a necessidade de mudanças para a melhoria da qualidade de seus serviços para não permanecerem na contramão de uma concorrência que surge gradativamente e que certamente irá representar num futuro muito próximo uma séria ameaça às organizações que permanecerem na atitude de acomodação.

A mudança de paradigmas é essencial à busca e à conquista da qualidade, conforme nos mostra Victor Mirshawka⁸⁵, colocando-nos aspectos importantes às mudanças pró qualidade, algumas óbvias, mas que na prática nem sempre acontecem na frequência desejada. São atitudes como a pontualidade dos médicos nos seus locais de atendimento, tais como ambulatórios, centro cirúrgico etc. Mirshawka enfatiza ainda alguns pontos importantes tais como:

1. Que a estrutura hospitalar facilite aos pacientes a maneira de como encontrar e manter contato permanente com seus profissionais responsáveis, isto de maneira rápida e eficaz.
2. Que devemos com constância e persistência conscientizar aos médicos a respeito da importância que significa estar à disposição dos pacientes, explicitando-lhes detalhes sobre o tratamento que lhes está sendo dispensando. Mostrar-lhes ainda que tais atitudes não significam em qualquer hipótese uma perda de tempo, conforme muitos afirmam, alegando inclusive a ignorância cultural da clientela atendida.
3. Que a caligrafia dos médicos deve ser legível, para que se reduzam erros e confusões, algumas destas situações até mesmo com consequências irreparáveis.
4. Que apesar do baixo poder aquisitivo de certos pacientes, esses devem ser tratados pelos profissionais responsáveis com respeito e humanidade.

⁸⁵MIRSHAWKA, Victor. *Hospital fui bem atendido...*, p. 105

5. Que o hospital que deseja obter a qualidade em seus serviços deverá propiciar a constante atualização de seu pessoal, possibilitando e incentivando a sua participação em congressos, cursos, eventos e visitas a outros congêneres.

Mirshawka recomenda ainda que todos devem estar conscientes de que a paciência possui limites, e que o paciente é merecedor de todo o cuidado possível principalmente no que se refere à maneira de tratá-lo.

Os dados acima fornecidos por Mirshawka são essenciais ao comportamento de todos os que atuam na atividade hospitalar. Sempre fizeram parte dos paradigmas necessários à qualidade hospitalar, mas na maioria das vezes na prática do cotidiano acabam sendo desprezados. Por esta razão servem de parâmetro importante à formação dos novos profissionais, alunos que hoje passam pelo hospital universitário e que devem ter bem presente na sua rotina diária esses preceitos indispensáveis à conquista da qualidade.

Com a adoção de novos paradigmas em administração, toda a estrutura organizacional do hospital estará se renovando, trazendo como consequência a melhoria da qualidade. Nos hospitais escola, por exemplo, observamos no atual momento uma efervescência no processo de mudanças, fruto da adoção de novos paradigmas. Verificamos que as estruturas voltadas ao ensino estão sendo adaptadas para as suas características próprias, onde a qualidade será fruto da exemplar conduta dos profissionais e demais elementos que atuam na atividade, e que conscientes de sua missão e cientes dos objetivos institucionais, colaboram ainda mais com a tarefa de formação dos acadêmicos que frequentam os hospitais incluídos nessa categoria. De igual maneira, a área física dessas organizações necessitam de transformações. São construções e adaptações de locais para a instalação de salas de aula no sentido de que os profissionais médicos, envolvidos com a tarefa docente possam ali transmitir seus conhecimentos aos jovens em fase de formação, proporcionando aos mesmos um ambiente adequado e devidamente equipado para que atenda às reais expectativas de um ensino de qualidade.

Tais transformações sem dúvida representam um importante avanço para a qualidade, uma vez que inseridos na tarefa de formação como docentes, não só os médicos mas também outros profissionais da saúde vêm realizando não só mudanças na sua postura ética, como também vêm acrescentando conquistas importantes na sua própria formação, uma vez

que envolvidos na atividade de ensino são mais exigidos e necessitam cada vez maior desenvolvimento e preparo em suas respectivas áreas de atuação.

Os hospitais universitários que adotam os novos paradigmas voltados à conquista da qualidade, têm experienciado avanços importantes em sua estrutura com ganhos qualitativos de expressão, uma vez que vinculados a instituições de ensino de nível superior, possibilitam o ingresso de seus profissionais nos cursos de especialização e de pós graduação, a nível de mestrado e doutorado. Com uma melhor qualificação desses profissionais, o avanço científico no hospital de ensino é notadamente marcante, redundando não só na melhoria da qualidade assistencial, mas também na qualidade de ensino aos estudantes que frequentam o hospital e que nos dias de hoje tornam-se cada vez mais exigentes.

A evolução da informática aplicada à área médica e hospitalar também é outro fator de contribuição, que trouxe o acréscimo de um novo e importante elemento pelo qual os profissionais da área se acham cada vez mais ávidos: a informação. A possibilidade de agilização de dados que posteriormente servirão de subsídios aos profissionais, residentes e acadêmicos para suas aulas, exposições e participações em congressos, seminários e simpósios, vem propiciando a implementação de novos sistemas e programas na área de desenvolvimento de softwares, específicos para a área da saúde.

A propósito da informática, é sensível nos últimos anos uma evolução importante nos sistemas de controle do hospital, no que se refere à contabilidade, controles financeiros, faturamento de contas hospitalares, controle de pessoal, o que propicia indubitavelmente um aumento da qualidade também nessa área. Hoje as contas hospitalares do Sistema Único de Saúde são entregues num simples disquete que posteriormente sofre uma crítica através de um sistema central, determinando o posterior pagamento das respectivas contas. O sistema vem sendo aperfeiçoado de tal forma, a permitir nos dias de hoje uma das mais modernas formas de auditoria aplicável tanto aos hospitais próprios do Governo como aos conveniados. O sistema só não é operacionalizado de maneira mais adequada pela falta de um melhor preparo e desenvolvimento da estrutura técnica do Governo Federal.

Vale ressaltar que a renovação dos paradigmas na maioria das organizações hospitalares, passa também por mudanças na estratégia do direcionamento da clientela. Hoje os hospitais universitários possuem um excessivo grau de dependência da clientela do Sistema

Único de Saúde. Tal situação proporciona dificuldades por vezes extremas às fontes de financiamento da atividade, uma vez que problemas orçamentários gerados pelo Governo Federal, redundam em atrasos nos pagamentos aos hospitais universitários que se sujeitam ainda a tabelas elaboradas unilateralmente pelo Ministério da Saúde.

Para Peter Druker⁸⁶, o mercado de saúde é deveras promissor em termos mundiais para os próximos anos, embora um certo pessimismo reinante em alguns segmentos da área até mesmo a nível internacional nos dias de hoje. Ainda segundo o autor, nos últimos 20 anos foi o setor que apresentou o maior índice de aumento de empregos, em especial nas áreas de medicina, tecnologias de imagem, laboratórios, assistência social e psiquiatria.

Conforme dados apresentados por Druker no mesmo texto, nos Estados Unidos em 1929 essa área movimentava cerca de 1% do Produto Nacional Bruto. Hoje calcula-se que essa cifra subiu para 8% ou até para 14% se calculado sobre um PNB maior. A área da saúde está classificada como um dos mercados mais promissores para o ano 2000, não obstante atravesse hoje em países principalmente como o Brasil a pior crise de sua história e por isso mesmo, vem favorecendo a migração de seus profissionais para outras áreas econômicas mais atrativas. Alguns dados que Druker aponta ainda, dão conta de que nos Estados Unidos de 1986 a 1987 ¼ dos executivos da área de saúde, cerca de 24,2% perderam seus cargos. Em 1988 esse percentual subiu para 25% a 30%. Esses números demonstram a necessidade de mudanças imediatas nas organizações hospitalares, que as tornem principalmente mais competitivas e conseqüentemente mais atrativas a colaboradores melhor qualificados.

A concorrência nesse ramo de atividade é bastante elevada nos dias atuais. Clínicas instaladas nas periferias das capitais e que vêm buscando sobretudo a melhoria de qualidade nos atendimentos, estão retendo uma parcela significativa da clientela que antes demandava os grandes hospitais. Setores com multiatividade diagnóstica acoplados a grandes centros médicos realizam cirurgias ambulatoriais no sistema "day clinic", onde o paciente permanece em tratamento apenas por algumas horas, no máximo durante o dia. Esses setores vêm apresentando resultados altamente favoráveis, e de grande qualidade aos clientes, com atendimento

⁸⁶DRUKER, Peter. Folha Management - suplemento especial publicado no Jornal "A Folha de S.Paulo" no dia 14-08-95.

personalizado, elevando o seu nível de satisfação em detrimento do que apresentam os serviços prestados pelos grandes centros até mesmo de caráter universitário, onde a qualidade em alguns casos ainda é uma realidade distante.

Mudanças importantes também deverão se processar na esfera governamental brasileira e com a máxima urgência, uma vez que o Governo Federal, segundo dados fornecidos pela Confederação Nacional de Saúde, Hospitais, Estabelecimentos e Serviços-CNS, investe hoje, no Município de Curitiba, R\$ 11.630.214,00 mensais para os atendimentos ambulatoriais, internamentos e serviços auxiliares de diagnóstico e tratamento da população. (fonte CNS - fax datado de 7.05.96)

Conforme estimativa do IBGE de 1996, a população de Curitiba é composta hoje de 1.393.749 habitantes, o que proporciona, através do montante acima destinado pelo Governo Federal, uma cifra per capita/mes de R\$ 8,34. Com esse valor de investimento tão baixo, a credibilidade do sistema governamental é bastante frágil, apresentando-se vulnerável ao próprio cidadão que hoje duvida até mesmo da garantia dos seus direitos constitucionais em termos de uma assistência digna à sua saúde.

A maioria dos estudantes que adentram o ambiente do hospital universitário para a sua atividade de estágio, desconhece a realidade dos fatos. Não têm eles muitas vezes a idéia do elevado custo que significa a manutenção dos serviços hospitalares, em detrimento de uma receita nada compatível com esses custos. Por esta razão é que a informação complementa a formação, através da constante sintonia entre estudantes e seus preceptores e orientadores, os quais devem estar sempre atualizados com a realidade do hospital, para que não se criem falsas expectativas e idéias errôneas a respeito da instituição na qual exercem suas atividades. Assim partícipes de todo esse contexto e em contato permanente com a realidade dos fatos, todos estarão prestando maior apoio à prestação de serviços com qualidade, que significa também menor desperdício e maior racionalização no uso de materiais e equipamentos à sua disposição.

Os modelos pautados em antigos e arcaicos sistemas de gestão à exemplo do que acontece na esfera empresarial em outros ramos de negócio, devem sofrer mudanças radicais nas organizações hospitalares. Já não se concebe mais um hospital que compra produtos por um determinado preço, aplicando-os na assistência aos seus clientes e faturando-os em seguida

por um preço inferior, como fruto do sistema atual imposto pelo Governo Federal através do Ministério da Saúde.

Diante desse quadro desastroso que se configura, o grande desafio é sem dúvida alguma a produção de serviços de saúde com qualidade. Hoje a qualidade é uma exigência e condição de sobrevivência das organizações hospitalares, que apesar das dificuldades, precisam estar atentas ao aspecto de manutenção da clientela bem como à conquista de novos mercados. E isto só se conquista quando os serviços são prestados com qualidade.

*“E é fundamental que a qualidade não seja apenas reativa, mas pró-ativa; em caso contrário as organizações pagariam preços demasiadamente elevados e comprometedores. Deve ainda ser pró-ativa porque não é justo que os hospitais se preocupem com qualidade para não colocarem em risco sua sobrevivência. A qualidade de seus serviços deve ser expressão clara de sua crença no valor da pessoa e no sentido transcendental de sua missão”.*⁸⁷

Os hospitais necessitam rever urgentemente a sua capacidade de inovação, criatividade e adaptabilidade. A sua transformação em organizações voltadas para a modernidade de novos paradigmas somente irá ocorrer nos hospitais que adotarem essa nova estratégia como opção para o futuro.

O momento ora vivenciado, suscita uma reflexão profunda quanto às mudanças a serem introduzidas nesses novos e difíceis tempos. Os hospitais deverão buscar nas organizações empresariais o modelo e o exemplo, bem como até mesmo o eventual assessoramento se necessário for, no sentido de propiciarem as mudanças que se fizerem necessárias em sua atual configuração.

O aprimoramento da organização, liderança, controle e coordenação de suas atividades, bem como a adoção do planejamento estratégico, são medidas imperiosas que não podem ser postergadas ou descartadas. Para o bem da organização e se realmente quiserem um hospital com qualidade e que se torne atrativo ao mercado, diante da agressividade que a concorrência já vem adotando, o tempo é agora e merece ações firmes e rápidas sem postergações.

Uma política arrojada de compras, com a respectiva padronização racional de materiais de consumo e de medicamentos, sem descartar a possibilidade de sua importação a pre-

⁸⁷MEZZOMO, João Catarin. *Qualidade Hospitalar: reinventando...*, p. 3-4.

ços reduzidos; a produção de alguns medicamentos e materiais de limpeza, com a montagem de um setor especializado para tal; a terceirização de alguns setores como lavanderia, segurança, faturamento, transportes e nutrição, são algumas estratégias que podem representar resultados positivos. Tais mudanças exigem um maior preparo das pessoas e de toda a estrutura organizacional, visto que acostumada a antigos paradigmas, necessita de um acultramento e tempo para se adaptar às inovações exemplificadas.

Tais inovações trazem no seu bojo, não só a melhoria da qualidade como também a diminuição dos custos, que aliada a um aumento de receita que será obtida com um maior atendimento a pacientes de outros convênios e particulares, irão disponibilizar os recursos necessários para maiores investimentos em melhorias que redundam na manutenção e continuidade da qualidade.

Os novos padrões que forem adotados nas compras de materiais e medicamentos, virão em detrimento de materiais com preços reduzidos, porém sem a necessária qualidade, os quais provocam a falsa sensação de que estamos comprando a baixos custos. Por exemplo: uma compressa de gaze, de custo reduzido, poderá aparentar vantagens num primeiro momento. Todavia quando verificarmos que o seu consumo é significativamente maior quando comparado com o da gaze mais cara, verificaremos que qualidade efetivamente não tem custo, uma vez que neste caso a relação custo-benefício propocionará sem dúvida um resultado altamente positivo. Da mesma forma o uso indiscriminado de antibióticos, sem a manutenção de uma Comissão de Controle de Infecção Hospitalar que preste a devida orientação quanto à adequação do consumo desses medicamentos, poderá proporcionar maior tempo de permanência do paciente ou redundar em processos judiciais quando o paciente sentir-se eventualmente prejudicado com o tratamento dispensado.

Evidentemente que não podemos ir às extremas em nome da qualidade. Tudo deverá ser planejado criteriosamente, criando-se mecanismos de monitorização, principalmente aqueles que nos dão uma idéia clara dos custos das diversas unidades no hospital. Assim, quando afirmamos que a qualidade não apresenta custos, estamos sim colocando o fato de que na maioria das vezes o investimento em qualidade de produto redonda não só em qualidade para o cliente como também para a própria organização que se beneficia com a redução de seus dispêndios.

Vale ressaltar que inovações e criatividade dependem da adaptabilidade das pessoas. Para tanto é preciso muito treinamento e aculturação aos novos paradigmas, para que as pessoas entendam que da sua melhoria de atuação dependem a qualidade e o consequente sucesso da organização hospitalar. Precisamos entender as pessoas e acreditar no seu potencial. Essa capacidade existe e é inerente à cada tipo de pessoa. E a modernidade irá nos ensinar que precisamos entender as pessoas como elas são e não como gostaríamos que elas fossem. Por esta razão, a mudança de paradigma irá encontrar resistências, proporcionará choques de interesses, balanço no equilíbrio emocional das pessoas, problemas com o jogo de poder e outras consequências do gênero. Precisamos de fibra, firmeza e coragem para sabermos enfrentar as situações adversas que resultarão desse processo de mudanças. Não podemos desanimar no meio da caminhada, quando alguns fracassos surgem até com uma certa normalidade, proporcionando uma forte sensação de que o programa possui falhas ou não se acha bem direcionado. É comum que durante a sua implementação um programa de qualidade, principalmente numa organização complexa como é um hospital, e principalmente em se tratando de um hospital de ensino, tenha de sofrer redirecionamentos e novos equacionamentos. Isto ocorrerá principalmente em função da própria aceitação por parte da comunidade hospitalar representada por todos os que atuam na organização. O programa precisa ser adaptado aos interesses, e as pessoas também necessitam adaptar-se aos interesses gerais e principalmente aos da organização. Resistências e acomodações poderão e deverão redundar em reflexões e questionamentos profundos em relação às características das pessoas que atuam na organização, no sentido de reciclá-las e adaptá-las à nova ordem. Em havendo resistências constantes, como acontece em qualquer organização, o hospital deverá adotar medidas drásticas que culminarão até mesmo com a eventual demissão de pessoas que efetivamente demonstrem falta de sintonia com os novos paradigmas.

Apesar de tudo que possa ocorrer, todavia, as mudanças são inadiáveis, e isto mesmo com todas as barreiras que possam advir. Precisamos entender que vivemos num mundo em constantes mudanças. Por isso mesmo os hospitais não podem ficar à margem desse processo, alheios às inovações que se processam ao seu redor, correndo sempre a favor do prejuízo, socorrendo-se somente nas horas de desespero, esperando a misericórdia e a piedade de uma sociedade insensível que hoje não mais compartilha e nem é mais sensível à idéia de doações e iniciativas do gênero.

Uma nova organização hospitalar se fará com liderança positiva, muita discussão sobre as barreiras a serem enfrentadas e através da ação participativa de todos. Uma atividade bem coordenada nesse sentido, irá levantar as prioridades do hospital, estabelecendo objetivos e motivando estratégias conjuntas, obtidas a partir da participação de médicos, enfermeiros e pessoal administrativo, a qual viabilizará sem dúvida a sua concretização.

“Segundo pesquisa que elegeu os dez melhores hospitais americanos em 1989, estas eram as suas características:

- *Administradores e médicos talentosos;*
- *Diferenciação significativa dos concorrentes;*
- *Consistência, constância e concentração de propósitos;*
- *Liderança clara;*
- *Propósitos e orgulho (decisão);*
- *Habilidades clínicas avançadas;*
- *Integração de interesses: hospital e médicos”.*⁸⁸

Os elementos do quadro acima representam uma mudança radical nos padrões tradicionais de administração e se voltam totalmente para a busca da qualidade com a adoção de novos padrões organizacionais e de gerenciamento.

A moderna organização hospitalar que se volta para a qualidade necessita rever a sua missão, seus valores, princípios e a filosofia do seu negócio. Precisa aguçar a sua visão, identificando os seus rumos futuros para o sucesso de suas atividades. Deve fixar suas metas e objetivos, com clareza, a eles proporcionando as condições de sua exequibilidade.

São poucas as organizações hospitalares que hoje estão preocupadas e preparadas para os grandes e novos desafios que virão num futuro muito próximo, o qual parcialmente já estamos vivenciado. Por esta razão aquelas organizações que saírem na frente, anteciparão os resultados favoráveis, garantindo o seu próprio sucesso.

O gerenciamento pela qualidade suscita mudanças importantes no perfil da vida administrativa da organização hospitalar e de seus respectivos administradores, principalmente em se tratando da realidade brasileira, onde a cultura e o comportamento das pessoas nem sempre se acham preparados para o enfrentamento de novas rotinas.

⁸⁸MEZZOMO, João Catarin. *Qualidade Hospitalar: reinventando...*, p. 63-64.

Segundo Niversindo Cherubin,⁸⁹ o novo perfil do administrador hospitalar voltado para a qualidade requer especificamente hoje alguém com uma personalidade firme e com grande capacidade de decisão. Esse profissional deve esmerar-se no aperfeiçoamento constante da sua auto-imagem, transformando-se num crítico de si mesmo no sentido mais positivo possível.

"Nosso organismo funciona como uma máquina auto-alimentada. Quanto mais for exigida, melhor responde e mais se aperfeiçoa. Dizia Tomaz Edison que, "para que alguém obtenha resultados na vida, deve colocar em prática estas duas primeiras condições: 5% de inspiração e 95% de transpiração". É o mesmo que afirmar que os resultados estão ao alcance de todos. Ter uma personalidade forte, é um pré-requisito muito importante".⁹⁰

Um administrador hospitalar possui relacionamentos que o obrigam à uma postura correta em suas colocações para as duas situações. Primeiramente relaciona-se diretamente com seus superiores, onde apesar da necessidade de discordância em alguns assuntos e em determinadas ocasiões, a sua postura deve ser pautada sempre no bom senso e na diplomacia. Com o tempo e com a experiência que vai sendo adquirida, advém uma sensibilidade para agir de forma antecipada em relação ao que os seus superiores efetivamente desejam e quais os seus objetivos. Será sempre objeto de tranquilidade aos seus superiores, que sabem que podem contar com alguém cujas ações irão se transformar em cumprimento de objetivos com qualidade efetiva.

Outra circunstância no seu relacionamento refere-se diário com seus subordinados e com todas as pessoas que atuam no hospital, onde a firmeza de suas decisões e a retidão do seu caráter devem constituir-se na marca registrada de sua atuação, pautadas sempre no exemplo de retidão e de firmeza de seus propósitos.

Seu relacionamento inclui ainda os contatos frequentes com fornecedores e clientes do hospital, onde a postura de respeito aos princípios éticos e a cordialidade de tratamento, devem ser a concretização da qualidade que o administrador tanto deseja e apregoa.

⁸⁹CHERUBIN, Niversindo Antonio. Qualidades do administrador hospitalar. *Informativo Hospitalar Brasileiro*. São Paulo: Sociedade São Camilo, 02-09-95, p. 2

⁹⁰CHERUBIN, Niversindo Antonio. Qualidades do administrador hospitalar. *Informativo Hospitalar Brasileiro...*, p.2

Num hospital de ensino, é importante que o aspecto relacionamento com os acadêmicos também seja levado em conta. O administrador exemplar será o espelho de inspiração à formação desses jovens estudantes. Quanto maior a capacidade de diálogo e compreensão para com aqueles que se acham na fase de formação, tanto melhor será também a qualidade de vida nas lides do cotidiano de um hospital, onde o ambiente adverso e pleno de contrariedades suscita o "stress" e afasta muitas vezes os estudantes, desorientando-os quando incompreendidos.

A sua permanência no cargo deve prever também a sua auto-realização, pois o que acontece a muitos administradores hospitalares que se perpetuam no cargo por muito tempo é um desgaste muito grande pelas pressões e pela complexidade, representadas pela penosa atividade que representa a administração do hospital, nele produzindo uma sensação de frustração que resulta como consequência na inércia de sua atuação.

A qualidade exige do administrador hospitalar um perfil de consenso e não o de um impositor. Para tal deverá ser um incentivador de reuniões participativas, estimulando a motivação das pessoas envolvidas, para que sejam conduzidas ao consenso final entre os grupos, sem que a sua idéia seja aquela que deva subsistir em termos de fecho final.

No processo decisório, suas atitudes devem ser firmes e claramente analisadas antes que uma decisão seja levada a termo, sob o risco de que a precipitação o conduza a falhas irreversíveis, com desgastes irreparáveis.

O novo perfil voltado para a qualidade, prescreve que além de prudente e decisivo, o administrador deve agir em sua rotina de trabalho a ponto de despertar sempre o máximo em confiança em suas atitudes. Para tanto, a sua ação no cotidiano deve estar sempre voltada a nobres ideais, pautada sempre na responsabilidade e na honestidade de propósitos que fecundem o ambiente de alegria e de realização principalmente nas pessoas que o assessoram.

Cherubin enfatiza ainda,⁹¹ que a consciência do novo administrador hospitalar que deseja acima de tudo a qualidade para os seus clientes internos e externos deve estar voltada para alguém que traduz na prática e com perfeição os postulados e princípios que assumiu en-

⁹¹CHERUBIN, Niversindo Antonio. Qualidades do administrador hospitalar. *Informativo Hospitalar Brasileiro...*, p.4

quanto profissional e colaborador da organização para a qual disponibiliza seus serviços. Deverá ser participante de todos os momentos de crise ou de conflito, de sucessos ou de fracassos, agindo como cabeça pensante, não voltando jamais as atenções para si mesmo, mas pensando sobretudo no sucesso da organização. Das suas ações e do seu desempenho, dependerão evidentemente os efeitos positivos ou negativos no desenvolvimento dos processos diários que conduzem à qualidade. Para tanto deverá também ajudar e a criar, aprofundar, promover, coordenar, desencadear e controlar as iniciativas que fazem com que a organização hospitalar desenvolva seus nobres ideais.

Junto aos estudantes, o administrador hospitalar deverá agir como o grande arauto dessas novas idéias voltadas ao consenso e às iniciativas produtivas dentro do contexto das atividades desenvolvidas por esses jovens. O resultado será sem dúvida uma marca positiva na formação desses estudantes e a qualidade traduzida na ponta do processo, quando estes estiverem em contato com os clientes do hospital.

As atividades voltadas para a filosofia da qualidade desenvolvidas através do administrador pautado neste novo perfil, irão proporcionar o espírito participativo, alegre, entusiasmado daqueles que estimulados para tal, darão uma resposta cada vez mais positiva a esse processo de melhoria contínua.

Desenvolvendo um carisma voltado para a qualidade, o administrador estará conquistando a todos os que colaboram ao seu redor, desencadeando ações que redundem em segurança e bem estar especialmente para o motivo maior do hospital que é o doente, aquele que mais precisa da qualidade.

João Mezzomo ⁹² enfatiza a idéia de que o administrador é um executivo que necessita estar sempre em contato com o desenvolvimento da sua capacidade através dos estudos. Deve buscar esse desenvolvimento para si e para os seus funcionários, não se envergonhando e estimulando a todos a frequentemente voltarem aos bancos escolares a fim de aperfeiçoarem seus conhecimentos, e poderem assim contribuir de maneira mais efetiva na prestação de serviços com qualidade. Insiste que o executivo hospitalar deva ser o maior incentivador da qualificação profissional de todos a partir do seu próprio exemplo.

⁹²MEZZOMO, João Catarin, *Qualidade hospitalar...*, p.25

É neste ponto, que a qualidade entra como parceira indispensável. Apesar da sensível diferença existente entre empresas industriais e comerciais e uma organização hospitalar, os métodos utilizados pelas primeiras podem ajudar enormemente a essas instituições. Não obstante os conceitos básicos sobre qualidade existentes no mercado estejam voltados principalmente à empresa industrial, não podemos nos ater à falsa idéia de que para hospitais isto não funciona ou não venha a ser viável. Com algumas adaptações, levando-se em conta a sua complexidade e multiplicidade de funções e atividades, os conceitos da qualidade podem ser levados a bom termo, como já vem sendo feito em muitas organizações hospitalares que optaram por essa nova forma de viabilização de suas estruturas organizacionais.

A manutenção dos hospitais universitários, de um modo especial, atinge um grau de complexidade maior e deve contar com uma colaboração mais acentuada de todos os que participam do processo. Para que o seu aprendizado seja completo, os alunos necessitam vivenciar situações práticas a cada passo. Desta forma, há um custo maior com a disponibilização de maior quantidade de materiais de consumo hospitalar, bem como acréscimos nas despesas com manutenção de equipamentos pelo seu uso excessivo. Assim, novamente a tarefa de orientação voltada para a racionalização no uso desses materiais, bem como na conscientização a respeito do seu custo, são elementos fundamentais e que em muito auxiliam na formação dos jovens estudantes.

"Operar com qualidade é condição de sobrevivência das organizações. E não é diferente nos hospitais, onde os princípios de qualidade devem ser imediatamente acolhidos e gradativamente implantados, especialmente devido à nobreza de seu objetivo maior, que em essência é a prestação de serviço ao público através da satisfação das necessidades do paciente, com relação aos cuidados e tratamentos de que necessita".⁹⁴

Para que se possa enveredar o caminho da autosustentação como consequência de uma estrutura hospitalar voltada para a qualidade, é preciso muita determinação, coragem, uma certa dose de ousadia e sobretudo muita disciplina por parte de quem administra.

Embora as atividades da administração hospitalar estejam marcadas por sucessos e derrotas, para que a qualidade de fato aconteça e resulte em benefícios assistenciais, sociais e

⁹⁴MEYER, Cristiane Alperstedt. Qualidade na saúde: o primeiro passo - uma proposta. *O Mundo da Saúde*, São Paulo: Faculdades Integradas S. Camilo, outubro 1995, p. 313.

econômicos, é preciso que as dificuldades sejam superadas e os programas devidamente implementados, não obstante as divergências e os conflitos que daí possam advir.

O detalhamento das ordens recebidas, o envolvimento com os problemas que devem ser compartilhados, e o bom senso na intrincada prática das atividades hospitalares no cotidiano, devem fazer parte de uma rotina seguida à risca e com muita disciplina, sem fugas à responsabilidade de todos. Todo esse esforço levado a cabo com boa vontade e firmeza de propósitos conduzirá a estrutura a resultados favoráveis.

"A disciplina é uma qualidade que toma consistência com a repetição dos atos. Não é, porém, tão rígida que não se amolde às diversas circunstâncias por que passa o administrador do hospital. O disciplinado, portanto, acompanha com facilidade os fatos, sem perder o domínio de si. É por isto que alguns a denominam como a arte de tirar proveito de tudo".⁹⁵

A disciplina supõe firmeza nas atitudes e coragem para implementar mudanças, apesar das eventuais faltas de consenso e das resistências que imperam nas organizações onde atuam pessoas arraigadas a antigas idéias sem tendências para a inovação. É de bom alvitre os estudantes vivenciem essas situações no hospital escola, uma vez que partícipes dessas experiências, terão importantes acréscimos em sua formação quando como profissionais, enfrentarem situações semelhantes no futuro.

A organização hospitalar caracteriza-se por situações estruturais que representam barreiras que por vezes dificultam enormemente a implantação de quaisquer mudanças de paradigmas.

De um lado, temos a área administrativa, bastante heterogênea nos hospitais, representada por pessoas oriundas dos mais diversos níveis sócio-econômico-culturais, cujo desequilíbrio apresenta algumas dificuldades aos programas de qualidade. Descrença, má vontade, resistências, idéias fixas quanto a reajustes de salários, pouca ligação à organização onde trabalham, são algumas das dificuldades apresentadas pelos colaboradores e que bloqueiam a implantação de mudanças.

De outro lado, apresenta-se a área de enfermagem e serviços de apoio, cuja ligação com o hospital é meteórica. Exatas 36 horas semanais de dedicação a uma organização, com

⁹⁵CHERUBIN, Niversindo Antonio. Qualidades do administrador hospitalar (II) - Disciplina. *Informativo Hospitalr Brasileiro*, São Paulo: Sociedade Beneficiente SãoCamilo, outubro 1995, p. 2.

mais um ou dois expedientes eventualmente dedicados a outras entidades do ramo. Uma carga de trabalho maior numa organização, maior noutra são os comparativos que os colaboradores dessa área estabelecem, verificando as distorções dos contra-cheques e a carga de trabalho que lhe é exigida em cada um dos hospitais para os quais presta os seus serviços.

O lado que menos sintoniza com esses programas de inovação, no sentido de descrença e resistência a mudanças, é sem dúvida representado pela área médica que forma do hospital. A prática habitual da maioria dos hospitais é a admissão de elementos ao corpo clínico dentro de um sistema corporativista, onde a anuência entre os próprios colegas, é o grande fator que condiciona o seu ingresso. Trata-se de um clube relativamente fechado, onde os jogos de interesse são disputados numa esfera comum e ao mesmo tempo razoavelmente individualista, na maioria dos casos. É raro o profissional que defenda os interesses comuns ou os da organização para a qual prestam serviços, visto que na maioria dos hospitais o médico é um trabalhador autônomo que é remunerado através de valores percebidos do SUS-Sistema Único de Saúde e pelos demais Convênios, isto em conformidade com a sua produtividade. Quando essa relação baseia-se em salário com o conseqüente vínculo empregatício, o desânimo e o desistímulo em bem produzir no exercício de suas funções diárias tende visivelmente para atitudes negativas. Vide a situação dos hospitais públicos que adotam esse tipo de relação de emprego com seu corpo clínico. Nesse caso, em não raras situações, a qualidade decresce, a estrutura não se sustenta e nem se moderniza e os clientes acabam sendo vítimas de enormes listas de espera para a resolutividade final de seus atendimentos, que se arrastam na maioria das vezes por longos meses. A não vinculação do profissional médico à uma única organização é fruto do sistema de remuneração vigente no Brasil, que obriga a esse profissional a exercer suas atividades em diversos estabelecimentos, somadas às horas de dedicação em seu consultório donde advém a camada mais rentável de pacientes, representados pelos segurados dos convênios diversos e a classe de clientes, hoje em fase de extinção, quais sejam os pacientes particulares.

A qualidade representada pelos tres segmentos acima discriminados ainda está longe da expectativa da clientela dessas organizações, salvo raras exceções naqueles hospitais que já vêm de longa data mudando a sua cultura organizacional, conscientizando a todos de que a qualidade é o melhor caminho para a autosustentação e conseqüentemente para a sobrevivência da organização. Este é o caminho que melhor se apresenta, principalmente para os jovens

4. *Os pacientes estão cada dia menos “pacientes” e perguntam “por que?” Procuram novas alternativas de solução e querem participar ativamente das decisões tomadas a respeito dos cuidados toda vez que existam escolhas*.⁹⁷

Nossos estudantes, não podem estar à margem desse processo, e é missão dos administradores hospitalares mostrar ao jovens em fase de formação que apesar das dificuldades de custeio, é possível a conquista e a manutenção da qualidade. Somente através dela o sucesso da organização estará garantido e o seu futuro preservado.

O sistema vigente nos serviços de saúde está fazendo com que diminuam os estabelecimentos privados que prestam serviços em caráter emergencial ou pronto atendimento a pacientes do SUS, situação que acaba ficando restrita aos hospitais públicos onde a qualidade e a eficácia na maioria das situações são questionáveis.

Na iniciativa privada vamos encontrar hospitais com características de hospitais de ensino ou universitários, os quais pelas suas próprias características, em geral mantêm um serviço de pronto socorro ou de pronto atendimento, que além de prestarem serviços inestimáveis à comunidade, servem de campo de estágio curricular ou voluntário aos alunos das escolas a eles vinculadas ou conveniadas.

Os hospitais de cunho universitário dividem-se em dois grupos a saber:

1. Os hospitais de ensino, que pertencem à uma Faculdade ou Universidade;
2. Os hospitais auxiliares de ensino, os quais pertencem à outras entidades, e que mediante convênio servem de campo de estágio à Faculdade ou Universidade conveniada.

Como esses hospitais servem de campo de estágio, onde a aprendizagem deverá se desenvolver através da vivência cotidiana do acadêmico em contato com a sua realidade futura, é fundamental que isto se desenvolva num ambiente de eficácia, humano e sobretudo que espelhe como consequência a qualidade a cada passo. Todo o bom exemplo que o acadêmico irá levar para o futuro da profissão para a qual está sendo preparando, será captado em seu contato diário com esse ambiente. Desta forma, as atitudes e o perfil dos profissionais que exercem atividades docente-assistenciais no hospital de ensino, irão proporcionar importante suporte para que o acadêmico leve dessa sua fase de formação todo um conjunto de conheci-

⁹⁷MEZZOMO, João Catarin. *Qualidade hospitalar: reinventando...*, p. 204.

mentos teórico-práticos adquirido através da qualidade espelhada na competência e na dedicação daqueles profissionais. Da mesma forma, todo um conjunto de referenciais resultantes dessa sua passagem pelo hospital-escola, irão compor os seus paradigmas, proporcionando ao futuro exercício de sua profissão elementos positivos ou negativos em consonância com aquilo que o indivíduo vier a adquirir deste ambiente que hoje frequenta.

Para Victor Mirshawka,⁹⁸ quem está à testa da administração de um hospital, ou aqueles que se destacam como líderes clínicos, os que ocupam gerências, enfermeiras que exercem supervisão nos postos de enfermagem do hospital e principalmente aquele pessoal que exerce o primeiro contato com a clientela do hospital, devem buscar o entendimento entre si enquanto clientes internos, exercendo um trabalho conjunto, no sentido de juntos buscarem exceder às expectativas dos clientes externos.

Valores importantes que os nossos acadêmicos irão levar para a sua profissão futura em termos de qualidade, estará ligada a esse conjunto de atitudes dos profissionais que atuam na organização, que eles certamente observam durante o seu tempo de passagem pelo hospital. Harmonia, empenho e dedicação, são atitudes que raramente escapam da observação de qualquer pessoa que passe por um posto de enfermagem, o que identifica a qualidade do ambiente de trabalho existente. Segurança ou insegurança também são atitudes que os profissionais passam aos jovens em fase de formação. Por esta razão o respeito à ética e aos valores morais, irão conferir a confiança necessária que proporcionará segurança nas atitudes testemunhadas aos estudantes.

É muito comum que já nos primeiros anos de estágio, um acadêmico aspirante à carreira de médico comece a expressar atitudes muito semelhantes às dos principais docentes médicos que exercem suas atividades naquele hospital. Assim, se o médico é atencioso, humano, preocupado com o bem estar dos seus pacientes, zeloso em sua conduta, ético em todos os seus atos, estará externando um conjunto de elementos essenciais que irão servir como ponto de referência e excelência, proporcionando qualidade de ensino e qualidade assistencial simultaneamente. São elementos indispensáveis para que a política de qualidade aconteça no hospital universitário, em detrimento dos conflitos, maus exemplos e atitudes negativas e até mesmo

⁹⁸MIRSHWAKA, Victor. *Hospital, fui bem atendido...*, p. 9

anti éticas, tomadas por profissionais que muitas vezes não possuem o perfil necessário a quem atua num hospital dessa natureza.

A valorização do aluno, o interesse por ele, a firmeza nas atitudes, a coragem diante de situações adversas e complexas, a ética diante do tratamento de questões delicadas relativas ao paciente numa relação franca e aberta, porém humanitária para com o ser humano que ali está, são requisitos exponenciais e indispensáveis que projetam a qualidade e melhoram a eficácia de uma organização hospitalar.

E tais atitudes deveriam ser comuns em todos os profissionais de nível superior que exercem atividades docente-assistenciais num hospital universitário. São enfermeiras, fisioterapeutas, psicólogos, fonoaudiólogos e assistentes sociais, os quais atuando numa atividade profissional e simultaneamente como docentes deveriam fazê-lo com zelo e qualidade, de forma que o seu exemplo retratado através de seu desempenho, produza um efeito efetivamente positivo sobre os alunos que frequentam o hospital. O aluno desta forma, irá transpor as barreiras da sala de aula, onde até então somente havia tomado contato com embasamentos teóricos, indispensáveis ao seu desenvolvimento, mas que agora passam a acontecer de fato na prática do seu estágio supervisionado competentemente e com qualidade.

A eficácia e a qualidade passam a acontecer no hospital de ensino, a partir do momento em que os alunos seguem os passos firmes de profissionais-docentes bem determinados no exercício de suas atividades, que encorajam os acadêmicos, futuros profissionais, nada deles escondendo, demonstrando os avanços da ciência e da tecnologia, agora devidamente aplicados e vivenciados de maneira clara e precisa através do aprender fazendo no hospital no contato aberto e direto com os pacientes.

*“A transformação da qualidade depende dos líderes. A primeira tarefa da melhoria da qualidade é o esclarecimento da missão; a segunda é um compromisso com a mudança. Ambas requerem liderança. Somente os executivos de nível mais elevado podem mobilizar os recursos de tempo e dinheiro que são exigidos para que a organização aprenda novas habilidades. Somente eles podem estrategicamente mudar as culturas organizacionais”.*⁹⁹

A melhoria contínua da qualidade, através do esforço integrado de todos, irá atacar os pontos onde o desempenho é deficiente. O esforço coletivo proporcionará maneiras de

⁹⁹BERWICK, Donald M., GODFREY, A. Blanton e ROESSNER, Jane. *Melhorando a qualidade dos serviços...*, p. 161.

melhorar a conduta e a metodologia dos processos. Todavia, tudo está na dependência direta da força da ação dos executivos que lideram os processos de mudanças.

Os hospitais que administram com qualidade, adotando as novas medidas que proporcionam rapidez e eficácia no desenvolvimento dos processos, asseguram uma imagem muito mais positiva no mercado principalmente em relação à concorrência, perante sua clientela e os respectivos convênios aos quais prestam seus serviços.

O conceito perante a comunidade bem como junto às autoridades sanitárias cresce significativamente, quando o hospital age corretamente na condução de suas atividades, sendo sobretudo coerente nas suas ações.

As relações com as autoridades sanitárias e com as entidades conveniadas, devem ser realizadas dentro de um clima ético, harmonioso e amistoso. O hospital precisa mais do que nunca, tirar proveito para a sua qualidade, mantendo esse equilíbrio em suas relações externas.

O fornecedor deve ser tratado como parceiro e não como inimigo. De modo especial nos hospitais escola, o campo de divulgação de materiais e medicamentos é propício aos fornecedores e da mesma forma é benéfico aos hospitais, que podem melhorar a qualidade através dessa parceria saudável e altamente concorrida. Neste hospitais, amplamente frequentados pelos estudantes, os fornecedores encontram um campo farto de divulgação dos seus produtos, formando idiosincrasias que determinam o uso desses materiais, desde que sejam bem apresentados aos estudantes e produzam no final do processo a qualidade desejada.

As oportunidades abrem-se hoje sobretudo para os hospitais que querem ser eficazes e criativos. Demora no atendimento, insensibilidade no trato com os pacientes, entraves burocráticos que causam aborrecimentos devem ser objetos descartáveis que precisam ser eliminados da rotina diária na condução dos processos no hospital.

Até mesmo os alunos que habitualmente frequentam o hospital, precisam tomar consciência e receber informações a respeito dessas novas políticas pró qualidade que a organização vem adotando, estando atentos no sentido de que a qualidade é algo realmente benéfica e produto de um processo do qual podem e devem ser partícipes importantes com benefício direto até mesmo para si próprios, à medida em que irão desfrutar de um ambiente muito mais propício para o ensino, com vantagens significativas para o futuro da sua formação.

Como a qualidade traz no seu bojo a racionalização dos custos da organização, à medida em que se evitam os desperdícios e o retrabalho, isto representa benefício direto ao aluno, que vivencia essa experiência importante e até mesmo indispensável ao seu preparo profissional. Muitos desses alunos, amanhã estarão à frente dos seus próprios empreendimentos, ou estarão administrando para terceiros, porém já com uma mentalidade nova, direcionada para a qualidade e que evita esforços desnecessários agora já vivenciados.

Conforme já acentuamos em nossas afirmações anteriores, os próximos anos reservam grandes oportunidades e iguais desafios para as organizações hospitalares. No entanto, poucas destas organizações estarão efetivamente preparadas para proporcionarem as mudanças que se fazem necessárias, se não começarem já a tarefa de construção de novos paradigmas que proporcionem mudanças importantes que resultem na prestação de serviços com qualidade.

O custo em termos de assistência à saúde vem se elevando cada vez mais em termos mundiais. Não se trata de uma realidade presente tão somente no Brasil. O que ocorre em nosso país evidentemente, é a excessiva desatualização em termos tecnológicos em relação ao resto do mundo. E reverter esse quadro abruptamente é praticamente impossível, o que em alguns casos de organizações mais ousadas ou afoitas, vem efetivamente causando uma elevação gradual nos custos hospitalares. São administradores que não adotam um planejamento adequado às suas realidades e querem vencer o atraso tecnológico de uma só vez, colocando em risco a saúde financeira da instituição que administram.

É preciso que se tenha a idéia de que o quadro sanitário brasileiro está ligado ao contexto de um país continental, conforme análise de Rosa Maria Castelar e Marcelo Iwersen¹⁰⁰. Pela sua dimensão e por suas características de desigualdade em relação à diversidade das camadas sociais existentes, o acesso à saúde é algo extremamente complicado. Tal fato determina situações sensivelmente complicadas na administração e na condução de melhoria da qualidade em hospitais altamente dependentes do SUS, onde essa parcela da camada social supra mencionada busca o acesso assistencial.

¹⁰⁰CASTELAR, Rosa Maria, IWERSEN, Marcelo e outros. *Gestão hospitalar: um desafio para o hospital brasileiro*. França: Édition École National de La Santé Publique, 1993, p. 29

De um modo geral, as organizações hospitalares apresentam ainda hoje uma administração pobre e ultrapassada, porém em muito motivada pela realidade que acima citamos. São organizações calcadas em aplausos ao administrador quando os resultados lhes são favoráveis e plenas de punições e vaias aos funcionários quando os objetivos não são alcançados.

*“As organizações só se transformarão na medida em que seus administradores e líderes se transformarem. O futuro das organizações depende do conhecimento das atitudes e das habilidades deles. Eles devem renovar antes que suas organizações sejam transformadas”.*¹⁰¹

Críticas destrutivas aos funcionários e à estrutura pela baixa produtividade não conduzem à melhoria de qualidade. A organização toma rumos mais positivos a partir do momento em que se revigoram as suas lideranças, e no momento em que seus administradores tomam a firme resolução em mudar o curso de suas ações, promovendo a todos, criando uma nova mentalidade, contagiando a todos com novas e criativas idéias. Gerentes que escondem o seu fracasso em seus subalternos ou que ainda apresentam evasivas a cada vez que são solicitados a se posicionarem a respeito de determinadas situações, são elementos que impedem e travam o sucesso de um programa de qualidade.

A concorrência de profissionais das diversas áreas e a visão dos docentes que atuam no hospital universitário, conferem ao mesmo uma dinâmica interessante no que se refere à adoção de novos paradigmas. Hoje mais do que nunca, os profissionais voltam-se para a imperiosa necessidade de que a estrutura esteja focada na qualidade assistencial para que ocorra como consequência também a qualidade do ensino nesse ambiente. Assim sendo, quaisquer mudanças que forem implantadas deverão contar com o apoio indispensável da parte dos docentes, uma vez que estes serão também os beneficiários dos resultados que forem alcançados.

O concurso de toda a estrutura nesse processo é de fundamental importância para que aconteça a qualidade. A grande barreira porém para que sejam alcançados os resultados favoráveis está efetivamente nas resistências e nas dificuldades de mudanças na cultura tradicional já instalada e arraigada em algumas pessoas. João Mezzomo¹⁰² nos coloca aspectos importantes de conquista e garantia da qualidade, quando há o concurso de todas as forças do hospital para que tais objetivos sejam alcançados. São pontos importantes como a adoção de

¹⁰¹MEZZOMO, João Catarin. *Qualidade hospitalar: reinventando...*, p. 71

¹⁰²MEZZOMO, João Catarin. *Qualidade hospitalar: reinventando...*, p.194-195

nova metodologia de trabalho. onde os acadêmicos também se achem envolvidos e participem de pontos importantes em sua aprendizagem, tais como a redução dos erros de medicação, a diminuição da taxa de infecção hospitalar e a maior satisfação do cliente.

A reduzida disponibilidade de tempo, principalmente dos profissionais e dos docentes é um obstáculo a ser vencido para que se mudem os paradigmas. Uma maior disponibilização para melhor fixação desses elementos na estrutura do hospital universitário é desejável e fator decisivo como contribuição vital à qualidade, pois sem a sua participação o programa de qualidade encontra algumas dificuldades para ser implementado.

A mudança desses paradigmas para uma administração participativa e atuante passa por detalhes importantíssimos que devem ser levados em conta por toda a estrutura. As idéias e planos de todos contam muitas vezes com resistências, as quais embora representem entraves ao processo precisam ser gradativamente vencidas com persistência e um certo grau de paciência.

Vencer resistências na esfera multiprofissional que atua no hospital universitário é tarefa que exige decisões firmes e muita determinação por parte da direção do hospital. Entretanto, o pior em todo esse contexto é não querer mudar. Se a alta administração, após o consenso como resultado de todo um processo que contou com a participação de todos já decidiu pelas mudanças e acredita nas possibilidades de realizá-las, deve fazê-lo com toda as forças, ainda que, de forma traumática isto signifique a dispensa daqueles que de longa data em nada contribuem para melhorias e para os quais a organização é tão somente um alvo de críticas.

Para que a qualidade aconteça numa organização hospitalar cercada de complexidades em suas múltiplas atividades, onde o jogo pelo poder em meio aos profissionais que ali atuam é explícito e conflituoso, é preciso que lideranças positivas exalem entusiasmo e contagiem grupos. Pessoas satisfeitas e que desejem com sinceridade as mudanças que se fazem necessárias, porque sabem que elas representam a sua própria qualidade de vida. Essas pessoas são aquelas que ao iniciarem um novo dia, têm a sensação de entusiasmo por mais uma jornada de trabalho, contagiando a todos com sua energia positiva, alegria e satisfação em exercerem suas atividades naquela organização. São pessoas que não fazem do trabalho uma simples rotina, mas estão comprometidas com a filosofia e a missão da organização para a qual prestam seus serviços.

É propício ao programa de qualidade que a esfera multiprofissional esteja atenta que todas as suas ações e atitudes redundam sempre em falhas ou benefícios ao cliente. Nelson Blecher coloca em seu artigo que hoje *"mais e mais empresas descobrem que a qualidade tem um só juiz - ele mesmo, o consumidor. Estar sintonizado com seus anseios, porém, pode ser tarefa das mais complicadas..."*¹⁰³ Trata-se de algo para o que médicos, enfermeiros, farmacêuticos, psicólogos e demais profissionais que atuam no hospital devem estar atentos constantemente, pois a razão primeira do seu trabalho deveria ser o cliente.

As relações ambientais travadas pelas pessoas em todos os níveis no cotidiano do hospital, devem ser as melhores possíveis. É preciso que se tenha em vista que todos podem ser reeducados. Profissionais, acadêmicos, pessoas de todos os níveis sociais, podem e devem conter as suas grosserias, abolindo-as gradativamente no seu relacionamento principalmente com os pacientes. Para tanto precisam ser estimulados e a prática tem nos ensinado que por vezes até devem ser pressionados à mudança de atitudes. Isto deve ocorrer a partir da cúpula, que deverá tratar respeitosamente a todos como colaboradores da organização, passando a todos idéias positivas, criativas e construtivas, mantendo sobretudo um clima de abertura e disponibilidade ao exercício da criatividade que tanto enriquece o ambiente propício à qualidade.

Os ganhos serão generalizados, e à medida em que isto passa a fazer parte da rotina da organização hospitalar, comportamentos antes forçados passam a transformar-se em espontâneos. Entretanto, boa educação no relacionamento entre todos não significa frouxidão de liderança, nem a recíproca é verdadeira. Seriedade e firmeza, num clima de respeito e valorização das pessoas são atitudes altamente desejáveis neste novo estilo de administração, ainda que alguns não se valorizem e nem se respeitem a si próprios. O ambiente deverá ser modificado, trabalhado e retrabalhado continuamente para que o relacionamento entre todos seja fruto de atitudes naturalmente desenvolvidas, sem mágoas e sem ressentimentos recíprocos. Isto irá se refletir em trocas de gentilezas diárias, traduzidas através do simples atendimento de um telefonema, nas relações intersetoriais tanto pela linguagem verbal como pela escrita.

Muitas pessoas irão buscar no passado as raízes que poderão impedir esse clima de bom relacionamento, indispensável e necessário à adoção dos novos paradigmas da qualidade.

¹⁰³BLECHER, Nelson. *O consumidor infeliz*. Reportagem de capa da Revista Exame de 13-03-96, p. 64

No entanto aí mais uma vez o empenho da cúpula deverá se fazer presente, no sentido de que as barreiras e as amarras sejam rompidas e as resistências sejam desfeitas para o bem estar comum daqueles que desejam que a qualidade seja a nova marca a ser implantada na organização.

João Mezzomo,¹⁰⁴ coloca no quadro abaixo os contrastes entre a antiga e a nova forma de administrar, sendo que o conteúdo da última nos dá importantes subsídios se quisermos adotar os novos paradigmas propícios à administração voltada para a qualidade.

ANTIGA ADMINISTRAÇÃO	NOVA ADMINISTRAÇÃO
1. Controle dos funcionários	1. Fortalecimento dos funcionários
2. Desenho burocrático	2. Sistemas abertos
3. Enfoque individual	3. Enfoque no grupo
4. Administração da desconfiança	4. Atmosfera de confiança
5. Decisões de cima para baixo	5. Decisões de linhas de frente
6. Funcionários vistos como despesa	6. Funcionários vistos como patrimônio

O quadro acima demonstra de forma clara a nova ordem que deverá ser instalada numa organização que deseja a qualidade, especialmente quando estamos falando em hospital. O fortalecimento dos funcionários através do incentivo às suas iniciativas, a adoção de sistemas abertos à participação de todos e o enfoque nas iniciativas grupais em detrimento dos interesses individuais, levam à criação de uma atmosfera favorável ao desempenho da nova missão do hospital traduzida pela atitude positiva de cada um.

O novo clima certamente será de maior confiança entre todos, uma vez que na administração tradicional e principalmente nos hospitais, onde o ambiente é sensivelmente hete-

¹⁰⁴MEZZOMO, João Catarin. *Qualidade hospitalar: reinventando...*, p. 70

rogêneo, o jogo de interesses é bastante grande e o clima de confiança ainda é um tanto utópico.

Incentivo à linha de frente não deverá faltar da parte da cúpula, visto que é esse tipo de pessoas que está em contato direto com os pacientes. Por esta razão, as suas idéias e sugestões deverão ser constantemente estimuladas, no sentido de que as melhorias sejam implantadas e venham a refletir diretamente nos clientes. A cúpula diretiva não poderá prescindir em ouvir a linha de frente, ainda que os retornos iniciais sejam sempre negativos.

É muito importante que não se levantem falsas expectativas, estimulando-se idéias e atitudes criativas que serão arquivadas ou colocadas no fundo do baú da administração e que jamais irão se transformar em atitudes positivas e concretas. Por esta razão o programa de qualidade deverá ser constantemente revisto e repensado e isto sempre em conjunto. Novas idéias virão. Aquilo que era bom ontem, pode não mais servir para as realidades atuais, por isso a revisão nos processos deve ser uma constante.

O desânimo e o ceticismo deverão ser combatidos a todo custo, e um ambiente de confiança recíproca indiscutivelmente deverá ser criado para que o programa de qualidade não seja colocado em risco.

Fica cada vez mais claro para as pessoas que num hospital não se pode brincar com a qualidade. Ela é algo que se deve levar a sério e de maneira responsável, sob o risco de sem ela comprometer-se toda a imagem da organização.

Os hospitais são organizações volúveis, sujeitas a adversidades a cada momento. Se um hospital atende 100 pacientes num dia e a satisfação destes foi plena, raramente algum deles voltará para tecer algum elogio. Esporadicamente vemos alguma nota em jornal fazendo alusão ao bom atendimento de um hospital. Todavia, se apenas um elemento desse grupo não estiver satisfeito com o atendimento dispensado, certamente as consequências para o hospital poderão ter alguma repercussão negativa.

Assim sendo, os novos paradigmas da qualidade necessitam ser trabalhados diuturnamente buscando-se principalmente junto às pessoas o espírito de liderança daqueles que podem influenciar positivamente o ambiente tornando-o propício à qualidade. É de bom alvitre que o ambiente esteja disciplinado e estimulado para que as lideranças encontrem grupos mais

participativos e menos refratários e tendentes à acomodação. O novo estilo de administração necessita ser desenvolvido, tendo como base um sistema de comunicação eficaz.

A organização hospitalar irá redesenhar os seus processos sempre em sintonia com sua adequação e conformidade, reinventando o que for necessário, aprimorando rotinas já ultrapassadas, tudo com vistas ao aprimoramento da eficácia administrativa para que os resultados sejam favoráveis.

Outro fator desejável é que a administração seja aberta à flexibilização, mas dentro do espírito de organização, para que se desenvolva uma gestão participativa, planejada, controlada, e sempre voltada ao aprimoramento constante.

4. INSTALAÇÕES, EQUIPAMENTOS E ANATOMIA DOS EDIFÍCIOS HOSPITALARES COMO INSTRUMENTOS DE MELHORIA DE QUALIDADE

4.1 A NECESSIDADE DE REVISÃO DO PLANO DIRETOR DOS ESPAÇOS FÍSICOS COMO FORMA DE PROPORCIONAR MELHORIAS.

O edifício destinado a qualquer tipo de organização ou empreendimento, deve guardar uma relação de harmonia sempre voltada aos fins a que se destina.

A anatomia do edifício, principalmente se estamos falando em qualidade voltada para o cliente, pode ser um instrumento importante a serviço da melhoria da qualidade da organização.

Quando o enfoque arquitetônico está voltado para instituições de saúde, todo um conjunto de elementos afins será essencial à qualidade e à funcionalidade dos edifícios. Tal enfoque terá como razão primordial o bem estar, o conforto e a satisfação do paciente, que na qualidade de usuário de instituições dessa natureza, torna-se hoje sensivelmente exigente em relação à anatomia e à funcionalidade dos edifícios hospitalares.

Outro elemento indispensável nesse contexto é o foco no cliente interno composto nos hospitais pelos profissionais da área da saúde, funcionários em geral e acadêmicos estagiários. Também eles necessitam de um ambiente anatômico, cuja funcionalidade esteja voltada ao conjunto de requisitos necessários à uma prestação de serviços com qualidade garantida ao cliente externo.

Ambientes voltados às múltiplas atividades desenvolvidas no hospital, em especial no hospital universitário, devem estar adequados às atividades com os pacientes, à disponibilização do conjunto de elementos que constituem a infra estrutura de diagnósticos, bem como às

atividades voltadas à formação dos acadêmicos e ao treinamento de funcionários da organização.

“Hospitais são empreendimentos complexos, que abrigam pessoas em confronto com emoções e incertezas nos momentos mais críticos da existência humana: nascimento, sofrimento profundo, risco de vida, dor, doença, cura, qualidade de vida, morte. Por outro lado, e essa é uma tendência histórica, os edifícios hospitalares têm utilizado e desenvolvido tecnologias de ponta em construção e equipamentos.

*Por essas razões, e porque parece não haver fim para o volume de recursos necessários ao diagnóstico, prevenção e cura de problemas relacionados à saúde, o hospital é um edifício que exige grandes investimentos para construção e equipamentos; e exige investimentos proporcionalmente muito maiores, durante sua vida útil, para o custeio operacional”.*¹⁰⁵

O plano diretor de uma grande parte dos edifícios hospitalares em funcionamento no Brasil, obedece formas anatômicas estabelecidas no século passado, onde a funcionalidade e os vetores de crescimento nem sempre atendem às necessidades do empreendimento.

O Arquiteto Lauro Miquelin¹⁰⁶ cita em sua obra uma afirmação de Florence Nightingale de 1859 quando já naquela época a famosa enfermeira colocava que ".....embora pareça estranho, é importante estabelecer que a primeira condição para o funcionamento de um hospital é que ele não cause nenhum mal ao paciente."

À essa época os hospitais estavam mais a serviço da custódia de pacientes do que propriamente voltados à grande finalidade de servir à recuperação e à cura do estado de debilidade das pessoas que demandavam por seus serviços. Por esta razão, o fluxo e a funcionalidade das plantas hospitalares daquela época, em geral não obedeciam aos critérios necessários à eficácia para uma boa prestação de serviços.

Miquelin em sua palestra por ocasião do XIX Congresso Brasileiro de Administração Hospitalar em 1995, da qual tivemos a oportunidade de participar, colocou o edifício hospitalar como fator de vantagem competitiva do empreendimento. Enfatizou ainda a atenção necessária aos clientes do edifício voltado à saúde, referindo-se aos clientes externos, dos quais na sua visão fazem parte os pacientes, os visitantes e os fornecedores; bem como aos clientes internos, constituídos pelos profissionais que prestam os serviços na instituição hospitalar.

¹⁰⁵MIQUELIN, Lauro Carlos. *Anatomia dos edifícios hospitalares*. São Paulo: Cedas, 1992, p.23

¹⁰⁶MIQUELIN, Lauro Carlos. *Anatomia dos edifícios...*, p. 27

Num hospital escola, fazem parte do rol de clientes internos, não só os funcionários e demais profissionais encarregados da prestação dos diversos serviços, como também os acadêmicos, os médicos residentes, e os docentes, os quais embora partícipes da atividade hospitalar a nível de aprendizagem por um espaço de tempo relativamente reduzido, necessitam ser contemplados com espaços adequados e favoráveis à boa qualidade do ensino. O estudante e o docente que desenvolvem suas atividades em áreas físicas devidamente adequadas, melhoram consideravelmente a sua performance de desempenho, enquanto sentem-se mais arejados respectivamente na recepção e na transmissão de conhecimentos. Ambientes adequados como salas de aula, auditórios ou salas de conferência, salas de reunião, laboratórios, unidades de diagnóstico e tratamento, são áreas que necessitam um trato especial no plano diretor de um hospital escola e devem estar voltados à boa qualidade de ensino, para que esta venha a refletir na melhoria da qualidade assistencial. O aluno que mantém esse tipo de contato constante com uma estrutura física adequada aos modernos padrões de aprendizagem, recebe elementos indispensáveis à sua aprendizagem e que exercem uma influência altamente positiva em sua formação como um todo, tornando-o orgulhoso em sentir-se partícipe de uma organização que se preocupa com a harmonia anatômica de seus edifícios e torna-os elementos integrantes de seus fatores de qualidade.

Miquelin enfatizou ainda em sua palestra alguns pontos importantes à qualidade relacionados ao edifício hospitalar, destacando os espaços, os tipos de equipamentos e mobiliário, os quais necessitam estar perfeitamente adequados à execução das diversas tarefas e à prestação de serviços com qualidade. Percursos curtos e bem sinalizados que facilitem a vida dos pacientes, visitantes e demais freqüentadores do hospital, são indispensáveis para que a disseminação de informações e o acesso às diversas áreas sejam facilitados. Para o paciente em especial, a necessidade de instalações construídas com cuidados voltados ao conforto térmico e acústico, em ambiente estético e que favoreça uma boa acuidade e conforto visual é desejável e embora por vezes imperceptível é fator determinante na boa impressão do conjunto físico do hospital e que produz qualidade. Esse conjunto de itens esteticamente estabelecidos favorece o estabelecimento de um ambiente psicológico ideal à rápida recuperação e restabelecimento dos pacientes, atuando como fator de ajuda constante aos médicos, estudantes e demais profissionais da saúde no desenvolvimento de suas tarefas. A sistemática de instalações e a funcionalidade dos equipamentos, devem ser eficazes, eficientes e suficientes para a produção da quali-

dade. Quanto mais sensível ao paciente a disponibilização de tais elementos, tanto mais atrativa será a estrutura junto à qual este estará buscando a prestação de serviços.

Hoje a qualidade não prescinde de recursos físicos e equipamentos para diagnóstico harmonicamente instalados e disponibilizados à clientela. Por exemplo num hospital de emergência torna-se indispensável que os espaços destinados ao atendimento obedeçam critérios de privacidade do paciente, bem como contemplem as necessidades dos familiares que se dirigem a esses estabelecimentos em condições psicológicas seriamente abaladas nessas ocasiões.

A construção dos edifícios hospitalares deve ser envolvida pelos aspectos de segurança, à limpeza adequada e aos riscos de incêndio e acidentes. Deve obedecer um plano diretor estabelecido com base no planejamento estratégico da instituição, o qual será elaborado sempre em conjunto com os membros do conselho diretor, arquitetos e engenheiros especializados na área hospitalar, visto pelas suas características especiais atualmente demandar profissionais da construção devidamente especializados.

A formação dos alunos que freqüentam hospitais adequadamente planejados em termos de edificações e instalações, é realizada com maior qualidade e sucesso, uma vez que esses hospitais de um modo geral obedecem critérios mais rigorosos quanto aos seu ao seu planejamento estratégico e adoção de um plano diretor, onde o ensino e a pesquisa necessariamente são contemplados.

"O sucesso do trabalho de reestruturação e ampliação dos hospitais, individualmente e da rede de saúde como um todo, depende do encadeamento e desenvolvimento correto de uma série de posturas e ações de planejamento...."¹⁰⁷

¹⁰⁷MIQUELIN, Lauro Carlos...*Anatomia dos edifícios...*, p 226

4.2 A NECESSIDADE DE CONSCIENTIZAÇÃO DOS ADMINISTRADORES HOSPITALARES NA ADOÇÃO DE UMA ARQUITETURA COMPATÍVEL COM AS NECESSIDADES ATUAIS

A prestação de serviços hospitalares com qualidade conforme já constatamos, depende não somente do esforço humano, amplamente focado no presente trabalho, mas também de fatores físicos ou materiais, principalmente no que se refere ao edifício hospitalar, cuja versatilidade e funcionalidade necessitam de uma compatibilidade com a missão e planejamento estratégico da organização.

Para que tal aconteça, os administradores ou executivos hospitalares necessitam estar plenamente sintonizados com a missão da instituição, a qual deve refletir o espírito de consenso existente entre as várias equipes profissionais multidisciplinares que concorrem para o bom funcionamento da organização.

O plano diretor do hospital deve espelhar a harmonia de relacionamento que resulta no consenso entre todos, através do diálogo constante e permanente que a boa administração recomenda.

Como a realidade do ambiente hospitalar retrata uma heterogeneidade entre os diversos grupos de atuação, é claro que o jogo do poder e a concorrência de interesses isolados nem sempre produzem a necessária qualidade na ponta do processo. Isto porque os interesses de grupos individuais algumas vezes tentam apresentar-se como obstáculo ao processo de qualidade, principalmente quando se trata de disputa por mais espaço físico. O prestígio de alguns grupos em detrimento de outros acabará redundando na política mais danosa ao resultado de um programa de qualidade. Por esta razão, conscientes e sintonizados com a missão da organização que administram, os diretores e executivos da entidade hospitalar devem buscar formas conciliatórias e maneiras coerentes que contemplem proporcionalmente todos os grupos que produzem os serviços hospitalares, para que a garantia da qualidade ao cliente seja o resultado mais eloqüente desse processo.

BERWICK, GODFREY e ROESSNER¹⁰⁸, enfatizam a figura do administrador médico, que trabalha muitas vezes com premissas pautadas num passado onde ele como médico era o absoluto autocrata ditador de normas. Tal cultura acabou sobrevivendo em muitas organizações, não obstante a modernidade revolucionária dos anos 90. Hoje já não se considera mais o médico como única autoridade a julgar e a nortear os serviços de saúde, cujo resultado vem se transformando em um produto com qualidade, graças ao planejamento em consenso com todos os que participam do processo. A participação de arquitetos e engenheiros especializados na área hospitalar, vem sendo de grande valia aos administradores hospitalares no que se refere ao desenvolvimento de um plano diretor de obras e ajustes da área física, compatíveis com uma planta física que ofereça conforto, funcionalidade e proporcione qualidade aos clientes.

Desta forma, o resultado desse processo serão construções adequadas e funcionais, que se traduzam pela eficácia do conjunto de edifícios, os quais irão retratar projetos executados a partir de uma concepção que contemple o concurso da multidisciplinariedade dos diversos profissionais que atuam na área da saúde.

Os acadêmicos que atuam nos hospitais universitários, sentirão um reflexo positivo em sua formação, à medida em que são acompanhados por profissionais docentes, os quais também participam das reuniões conjuntas com o conselho diretor da entidade. Nestas reuniões esses profissionais têm a oportunidade em se colocar diante dos projetos, externando seu parecer e idéias a respeito das prioridades que determinam as necessidades em termos de áreas físicas que contemplam os vários serviços, quer para reformas ou para novas edificações.

Num hospital escola, que reflete nos edifícios bem planejados a conduta de seriedade e competência administrativa, os efeitos positivos também são sensíveis e se refletem nos alunos que se utilizam dessas edificações, uma vez que estes percebem rapidamente os benefícios de áreas físicas bem planejadas e executadas dentro de padrões de qualidade, e que se traduzem como última análise em ganhos para todos, de modo especial nos aspectos que se referem à satisfação das expectativas dos clientes.

¹⁰⁸BERWICK, Donald M. GODFREY, A. Blanton e ROESSNER, Jane. *Melhorando a qualidade...*, p. 12-13

O administrador hospitalar deve ter uma visão consciente, sempre voltada para as necessidades e transformações indispensáveis à organização. Para Mezzomo "*é impossível que uma organização seja transformada e tenha sucesso se não tiver bem definidos sua missão, seus valores e seus princípios e se não for administrada em função de uma visão de futuro perfeitamente configurada.*"¹⁰⁹

4.3 A HARMONIA DOS EDIFÍCIOS E O SEU PAPEL NA MELHORIA DA QUALIDADE

A qualidade também resulta da harmonia dos edifícios que compõem um complexo hospitalar, independentemente do porte da organização. Quer seja para uma clínica de porte médio ou pequeno, quer para um grande complexo hospitalar composto por institutos diversos, um plano diretor harmônico e bem elaborado, pode conferir a melhoria da qualidade dos edifícios, contemplando o conforto e o bem estar às expectativas de seus usuários.

Essa harmonia é o reflexo não só de um plano diretor bem elaborado que se traduz na funcionalidade de edifícios agradáveis e bem projetados, mas também pelo seu estado de conservação sob todos os aspectos. A manutenção dos edifícios, principalmente nas organizações hospitalares é de vital importância, uma vez que o seu uso constante e ininterrupto requer cuidados permanentes. E a qualidade desses edifícios não se traduz tão somente através de sua beleza e funcionalidade, mas também através da eficácia de suas instalações especiais, tais como canalizações de oxigênio e outros gases, bem como instalações elétricas e hidráulicas adequadas ao tamanho e às necessidades do empreendimento e devidamente compatibilizadas com a diversidade de equipamentos que são amplamente utilizados nessas organizações.

¹⁰⁹MEZZOMO, João Catarin. *Qualidade hospitalar...*, p. 140

A prestação de serviços com qualidade tem seu sucesso garantido em empreendimentos que guardam harmonia com a sua área física. Mirshawka ¹¹⁰ refere-se à qualidade em serviços colocando que estes envolvem o cliente ao qual estão sendo prestados. De igual maneira afirma que tais serviços devem ser produzidos em função de sua demanda. Desta forma, para que uma organização hospitalar seja realmente competitiva, a prestação de serviços com qualidade, além dos fatores humanos deverá estar alicerçada também em áreas físicas bem dispostas e compatíveis com as características dos serviços prestados.

Um paciente ao buscar internação num estabelecimento hospitalar, desejará certamente permanecer cercado de todo o conforto que as instalações disponibilizadas possam lhe oferecer. A falta de manutenção, a ausência de zelo e limpeza e a inexistência de atrativos na planta hospitalar, estarão contribuindo para a não qualidade como o pior resultado desse processo.

Essa harmonia é fundamental ao desenvolvimento do ensino no hospital universitário que tomará providências no sentido de disponibilizar aos estudantes e docentes, áreas adequadas junto aos postos de internação, para que estes possam realizar as prescrições aos doentes e possam ser contemplados com salas adequadas para reuniões clínicas e discussões de casos. Tais práticas fazem parte da peculiaridade dos hospitais de ensino e requerem ambiente propício em área física adequada e que se harmonize com o desenvolvimento do ensino.

Portanto a harmonia dos edificios hospitalares conferem ao conjunto das atividades realizadas no hospital, os aspectos necessários para que ensino, pesquisa, atividade assistencial e convivência adequada entre os diversos grupos que interagem nessas organizações possam desenvolver suas atividades da melhor forma possível, tendo sempre presente o aspecto fundamental e indispensável dos serviços com qualidade disponibilizados ao cliente.

¹¹⁰MIRSHAWKA, Victor. *Hospital, fui bem atendido...*, p. 98-99

5. A IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE QUALIDADE HOSPITALAR

5.1 ALGUNS PASSOS PRÁTICOS BASEADOS NA EXPERIÊNCIA VIVENCIADA NO HOSPITAL CAJURU

A implantação de um programa de qualidade hospitalar, é tarefa de grande complexidade e requer sobretudo um ambiente propício para tal, reforçando as idéias já colocadas nos capítulos anteriores. A cultura dos membros da organização onde o programa irá desenvolver-se, necessita ser burilada, estimulada e constantemente reforçada com novas idéias, através de um preparo especial para que ocorra a absorção de novos paradigmas. São mudanças e passos importantes, que exigem o desafio e a boa vontade de todos os que labutam na organização, adotando-se passos concretos e decisivos, para que a qualidade de fato aconteça, deixando de ser apenas um discurso para transformar-se em prática constante.

Dentro de uma organização, especialmente tratando-se de um hospital, a qualidade é algo indispensável, uma vez que a preocupação de todos está voltada para a recuperação da saúde, a serviço da vida e do bem estar das pessoas.

No entanto, quando avaliamos o contexto como um todo e analisamos as ações e atitudes desenvolvidas por funcionários e profissionais da área da saúde, verificamos que sob o ponto de vista técnico, na maioria dos casos, os elementos envolvidos no processo fluem de forma efetiva e correspondem satisfatoriamente, conduzindo os resultados para o sucesso almejado.

Entretanto, como a qualidade não depende tão somente de aspectos técnicos, mas sobretudo do comportamento das pessoas, quando analisamos esse conjunto de atitudes e ações tomadas por aqueles que se acham envolvidos direta ou indiretamente no processo, verificamos que muito ainda precisa ser feito para que a qualidade, especialmente baseada na satisfação do cliente, seja de fato alcançada e seja continuada. Para que as coisas fluam no sentido do alcance efetivo dessa qualidade e para que as expectativas de todos possam ser atendi-

das, muitas ações necessitam ser desenvolvidas, especialmente aquelas que venham adaptar ou modificar a maneira de ser e de agir de cada pessoa que atua na prestação de serviços, quer daqueles que atuam na retaguarda, quer dos que laborem na linha de frente.

Numa organização todos concorrem de maneira conjunta para que a qualidade seja efetiva. Ocorre que nessa verdadeira orquestra supostamente composta por músicos exímios que agem com constância e correção no sentido de melhor desempenho final do processo, alguns deles sofrem os desgastes da caminhada, outros resistem às orientações do maestro, impedindo a correta afinação do conjunto. Assim necessitam continuamente de revisões para que o resultado do curso de sua atuação seja efetivamente produtivo em termos de qualidade alcançada.

Por esta razão, quando se deseja alcançar a qualidade, é requerido como ponto de partida, um programa bem elaborado, com objetivos devidamente clarificados a todos, com estratégias devidamente analisadas sob o ponto de vista de sua viabilização, com a associação de idéias e ações de pessoas realmente responsáveis para a condução e coordenação da sua execução.

Destacamos como ponto principal de partida, o estabelecimento de indicadores da qualidade, ou seja aqueles elementos que serão cuidadosamente elaborados e que nos darão através de informações constantes e dados estatísticos, a medida que nos permita verificar se a qualidade está sendo efetivamente alcançada. É através dos indicadores que poderemos atuar junto aos diversos grupos ou setores envolvidos em prol da qualidade para clarificarmos efetivamente a todos a respeito do que pretendemos alcançar como resultado final da implantação de um programa de qualidade.

*"A administração da qualidade total deve ser avaliada e medida de forma sistemática, a fim de se saber se as estratégias adotadas e as ações realizadas são adequadas aos objetivos previstos."*¹¹¹

O Hospital Cajuru é uma organização hospitalar de caráter universitário, geral, de grande porte, de fins filantrópicos e de referência regional. Tem como principal característica o

¹¹¹MEZZOMO, João Catarin. *Gestão da qualidade na saúde: Princípios básicos*. São Paulo: Universidade de Guarulhos, 1996, p. 179

atendimento emergencial com a sua vocação especialmente voltada ao tratamento do trauma. Seu corpo clínico atualmente é formado por uma média de 200 médicos.

O hospital em pauta, pertence hoje à Sociedade Paranaense de Cultura, entidade que também é a mantenedora da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Foi adquirido da Rede Ferroviária Federal S/A em 1977, com a finalidade principal de transformá-lo num grande hospital de ensino que servisse ao propósitos da PUC-PR no que se refere a proporcionar campo de estágio aos alunos dos diversos cursos ligados à área da saúde.

Entendemos que o passo inicial rumo à qualidade foi dado pelo saudoso Irmão Paulo Wodonos que na ocasião se achava à frente da entidade mantenedora e que na qualidade de vice-presidente da mesma foi o responsável pela condução do processo de compra e grande incentivador para que o hospital passasse às mãos da Sociedade Paranaense de Cultura. Quando nos referimos a esse passo inicial rumo à qualidade estamos colocando o marco inicial representado pelo desafio estabelecido pelo Irmão Paulo à equipe de médicos e administradores que com grande entusiasmo e despreendimento aceitaram a árdua tarefa de planejar e implantar as mudanças mínimas que se faziam necessárias àquela época, para que o hospital tomasse novos rumos pautados na definição de uma nova filosofia e missão, voltadas à melhoria dos serviços a serem prestados à comunidade.

Imediatamente à aquisição do hospital, a primeira grande preocupação da equipe escolhida para administrá-lo foi a introdução de mudanças na estrutura, que contribuíssem para a projeção de uma nova imagem da instituição junto à comunidade. Assim, prontamente foram introduzidas a nível de pronto socorro as especialidades médicas em regime de plantão, melhorando significativamente o padrão de qualidade dos atendimentos mediante a disponibilização de profissionais altamente qualificados em caráter ininterrupto. O sistema então adotado, contemplava sete especialistas em plantões nas vinte e quatro horas, em detrimento à situação anterior, onde esses profissionais permaneciam em regime de plantão à distância, deixando apenas um profissional generalista para a triagem dos atendimentos. De igual forma, foram admitidas de imediato quatro enfermeiras de nível superior, uma vez que o hospital como um todo à época da aquisição tinha seu serviço de enfermagem coordenado por uma auxiliar de enfermagem de nível médio. Hoje o hospital congrega 30 enfermeiras de nível superior e mais 50 profissionais de mesmo nível em outras áreas, tais como fisioterapia, odontologia, psicologia, fo-

noaudiologia e serviço social. De igual maneira conta com administradores, economistas e contabilistas, os quais imprimem um novo ritmo à administração e controles em todas as áreas.

Outros avanços foram importantes no sentido da qualidade interna. Salientamos que à época da aquisição, o quadro de funcionários do hospital era de 220 colaboradores, a maioria deles sem a devida qualificação. Um novo passo para a qualidade foi dado quando da elaboração e execução de um programa de treinamento e qualificação do quadro existente. A preocupação principal era a elevação do nível de escolaridade dos colaboradores, sensivelmente baixo na ocasião, com aproximadamente 15% de funcionários analfabetos ou semi analfabetos. Atualmente o índice de analfabetismo e semi analfabetismo entre os funcionários está na casa dos 8% aproximadamente.

Dentro do programa de melhoria de qualificação do quadro, muitos dos colaboradores, que não possuíam o primeiro grau completo, tiveram a oportunidade de concluí-lo através dos programas incentivados de ensino supletivo propiciados pelo hospital em conjunto com a PUC e mediante convênio com a Secretaria de Estado da Educação.

Ainda para a melhoria da qualificação do pessoal e devido à carência de mão de obra especializada no mercado hospitalar, em conjunto com a PUC o hospital criou o Colégio Técnico Irmão Mário Cristóvão, cujo objetivo é a formação de auxiliares de enfermagem. Como o pré requisito para o referido curso é a conclusão do primeiro grau, com a oportunidade já anteriormente implementada pelo hospital, muitos funcionários que foram admitidos ou que eram remanescentes dos primórdios e que ainda não possuíam tal qualificação puderam completá-la para possuírem o pré requisito para a realização do curso de auxiliar de enfermagem. Muitos já foram formadas desde então e hoje vários funcionários que antes exerciam funções como serventes, devido à sua desqualificação, hoje atuam na área de enfermagem, como auxiliares de enfermagem com desempenho razoável, percebendo um nível de remuneração mais adequado e com novas perspectivas no mercado de trabalho.

Como as necessidades de treinamento de pessoal são dinâmicas e constantes, em 1982 o hospital contratou uma psicóloga especializada na área organizacional, que além de se incumbir da melhoria da qualidade no recrutamento, seleção e acompanhamento do pessoal, passou a elaborar e a executar programas de treinamento que em muito contribuíram para a melhoria do desempenho do quadro. Como o hospital até então não possuía um quadro de

cargos e salários, outro avanço importante foi implementado em conjunto com a PUC, constituindo-se uma comissão mista de técnicos do hospital e da universidade para a realização de estudos e elaboração do referido quadro e seu respectivo regulamento. Todos os funcionários da época foram testados e entrevistados por um grupo de psicólogas do Instituto de Psicologia da PUC, e foram enquadrados em conformidade com os resultados apresentados e de acordo com as novas regras estabelecidas pelas normativas que regularizam o quadro.

Foi um momento importantíssimo para o aumento do entusiasmo do pessoal, uma vez que tivemos a redução do nível de insatisfação relativo a este fator higiênico.

Em 1991 a diretoria do hospital elaborou o primeiro planejamento estratégico a vigorar para o quadriênio 1991/1994 e fixou os seguintes pontos como metas do referido planejamento:

- Propocionar principalmente o atendimento de emergência à comunidade.
- Colaborar na formação acadêmica como campo de estágio teórico prático no currículo profissionalizante nas áreas da saúde, a nível de segundo e terceiro grau, bem como nos cursos de pós graduação.
- Participar dos programas de prevenção de acidentes na comunidade.
- Proporcionar meios para a reabilitação física, psíquica e social dos pacientes.
- Difundir e incentivar a vivência cristã em consonância com a moral católica, garantindo aos pacientes a assistência religiosa devida.

Vários objetivos foram trabalhados por uma comissão incumbida em elaborar o referido planejamento, sendo o mesmo desenvolvido dentro do cronograma pré estabelecido, produzindo efeitos realmente positivos sobre toda a estrutura.

Para a elaboração do referido planejamento estratégico, foi definida a missão do Hospital Cajuru a saber:

"O Hospital Cajuru estará empenhado em prestar serviços na área de prevenção, preservação e recuperação da saúde na área de Curitiba e sua abrangência, dentro dos melhores padrões éticos e técnicos. Estará empenhado em ser um hospital de ensino, dedicando-se ao desenvolvimento técnico e científico dos alunos de todas as áreas afins à saúde e dos profissionais que atuam na instituição. Estará empenhado no estabelecimento de um ambiente cristão harmônico e em dedicar-se à causa humanitária."

Mais recentemente, a missão acima foi redefinida, e em consonância com o programa de qualidade do hospital ficou assim estabelecida: *"O Hospital Cajuru estará empenhado em promover a saúde com qualidade, atuando nas áreas assistencial, ensino e pesquisa, norteados pelos princípios éticos e cristãos"*.

A missão acima descrita, se acha também ligada à filosofia do hospital que é a seguinte:

"A dignidade e o respeito devem permear todas as nossas ações cotidianas, promovendo um ambiente harmônico para acolher os pacientes, que constituem a nossa principal razão. Devemos informá-los e a seus familiares, no sentido de que sejam aliviadas as tensões e angústias frente à doença. Será garantido a todos um tratamento sob o ponto de vista técnico e humano, em consonância com o espírito cristão.

Prover o Corpo Clínico e demais profissionais que atuam no hospital de materiais e equipamentos para o melhor aprimoramento tecnológico, bem como proporcionar oportunidade de aperfeiçoamento profissional, tudo em prol do melhor atendimento do paciente.

Garantir aos estudantes uma perfeita aprendizagem, visando a melhor capacitação profissional, possibilitando um atendimento com qualidade e que contemple o aspecto bio-psico-social.

Perseguir o desenvolvimento e o crescimento profissional, deve ser tarefa de todos, mantendo uma sintonia estreita com os novos avanços científicos da Medicina, sem nos esquecermos de proporcionar ao homem: Atenção, cortesia e humanidade."

Em 1993 a Associação dos Hospitais do Paraná proporcionava aos administradores hospitalares a primeira oportunidade para a realização de um curso de qualidade hospitalar, que foi praticamente o marco inicial dos programas voltados à essa natureza no Hospital Cajuru. Com muito entusiasmo os dirigentes e gerentes do hospital passaram a refletir com seriedade sobre o assunto, realizando visitas às indústrias e mantendo contatos com outros estabelecimentos hospitalares, verificando programas de qualidade já implantados. Foi nessa oportunidade que os dirigentes do hospital participaram como palestrantes no XVIII Congresso Brasileiro de Administração Hospitalar em São Paulo, onde o tema qualidade hospitalar foi amplamente focado e debatido e com grande ênfase também nos anos seguintes.

Conscientes da necessidade de implantação de um programa de qualidade para as características específicas do Hospital Cajuru, logo em seguida os dirigentes buscaram a conscientização das gerências e demais chefias, transmitindo-lhes as idéias sobre a qualidade, enfocadas nos congressos, seminários, cursos e visitas realizadas, oportunizando também a participação dos demais colaboradores nesses eventos.

Foi criado e é mantido até hoje o grupo da qualidade, uma espécie de comitê permanente para a qualidade, constituído por colaboradores de todos os níveis e que tenham interesse na implementação contínua das melhorias necessárias ao incremento da qualidade no hospital. O grupo reúne-se religiosamente todas as quartas feiras das 8 às 9 horas, constituindo-se num fórum permanente para a discussão dos assuntos relativos à melhoria contínua da qualidade no Hospital Cajuru, apontando as soluções que venham a proporcionar as melhorias necessárias e contribuindo para que estas de fato venham a ser implementadas.

Um primeiro curso de conscientização sobre as idéias da qualidade, foi organizado e ofertado a todos os funcionários do hospital, atingindo-se aproximadamente 80% do total do grupo. Na ocasião, uma série de informações sobre o hospital foram passadas aos colaboradores, bem como foram feitas colocações mostrando-se a importância da participação de todos no processo de obtenção da qualidade. Embora somente agora estejam sendo elaborados instrumentos de medição contínua para servirem de indicadores da qualidade, os resultados têm sido sensíveis à medida em que estatísticas isoladas têm sido aplicadas. Por ocasião do treinamento, os colaboradores foram incentivados a um processo mais participativo e foram levantados junto aos mesmos, os pontos fortes e fracos do hospital na sua opinião. Uma grande parte dos pontos negativos levantados na ocasião hoje já se acham sanados produzindo positivos efeitos sobre o quadro funcional.

Entre os pontos levantados pelos funcionários naquela ocasião, destacamos os seguintes:

- Atendimento diferenciado aos funcionários e a seus familiares, quer a nível de Pronto Socorro, quer por ocasião do internamento hospitalar.
- Deficiências e inexistência de local mais adequado ao refeitório dos funcionários.
- Falta de local mais apropriado para familiares e acompanhantes dos pacientes.
- Descaso de alguns funcionários no atendimento ao paciente.
- Falta de personalização no atendimento ao paciente. Na maioria dos casos é usada a denominação "tio" e "tia", quando os funcionários se dirigem ao paciente.
- Falta de melhoria nos equipamentos das unidades de internação.
- Sobrecarga proporcionando stress e diminuição no rendimento dos acadêmicos.

- Deficiência de comunicação interna entre os setores.
- Médicos ausentes e que não atuam quando se acham presentes. Necessidade de maior integração por parte do Corpo Clínico.
- Ineficácia da atuação do Serviço de Psicologia junto aos pacientes.
- Atendimentos realizados com pressa excessiva.
- Falta de manutenção de equipamentos e deficiência de higienização da diversas unidades.
- Deficiência de informações nas recepções.
- Pouca disponibilidade dos professores e funcionários para orientação e ajuda aos acadêmicos. Falta de orientação técnica aos diversos estagiários
- Necessidade de maior valorização do trabalho dos funcionários e melhoria no treinamento.
- Excesso de rotatividade dos funcionários.
- Falta de cuidados dos funcionários em relação aos pertences dos pacientes.
- Deficiências nos atendimentos prestados pelo Serviço de Nutrição.
- Melhoria das informações aos familiares, principalmente em setores como UTI e Centro Cirúrgico.
- Desperdício de materiais por parte de alguns postos de enfermagem, com conseqüente falta dos mesmos.
- Falta de entrosamento interdisciplinar por parte dos diversos profissionais que atuam no hospital.
- Excessiva demora quando solicitado o Serviço de Manutenção do hospital.
- Acadêmicos que não realizam as suas tarefas e repassando-as para outros.
- Falta de um horário para o início do atendimento médico pela manhã.
- Frieza e desatenção, no atendimento aos clientes de modo geral.
- Necessidade e melhoria da sinalização do hospital.
- Discriminação por parte da classe médica em relação aos demais funcionários e clientes.

- Necessidade de Serviço Social em período integral.
- Promoção de cursos e palestras com maior frequência.
- Mais humanidade no tratamento interpessoal com todos.
- Melhor conscientização da parte dos funcionários para a importância de sua função.
- Implantação de um sistema de avaliação junto à clientela.
- Aperfeiçoamento no sistema de triagem de pacientes.
- Melhorar a informatização do hospital.

Apesar de persistirem algumas das falhas acima apontadas, várias ações foram desencadeadas, no sentido de melhoria da qualidade interna, com reflexos sensíveis à clientela externa do hospital. Destacamos abaixo algumas dessas ações:

- Foi destacada uma área específica para o internamento de funcionários e seus familiares, sem custo aos mesmos.
- Um novo refeitório e Serviço de Nutrição se acham em fase de conclusão na nova área física do hospital.
- Foram realizadas adequações na assistência prestada pelo Serviço de Manutenção do hospital, bem como nos serviços prestados por terceiros em relação às instalações e equipamentos. Novos equipamentos e instrumentais vêm sendo constantemente adquiridos e incorporados às unidades.
- Foi criada a central de informações à clientela, junto à recepção do hospital, hoje informatizada.
- O novo prédio em fase final de conclusão, irá proporcionar novas áreas de atendimento a pacientes e familiares, proporcionando áreas de conforto mais adequadas. A área acadêmica será contemplada com novas salas de estudo informatizadas e auditórios.
- Foi criado o mural dos funcionários e o boletim mensal no sentido de aprimorar a comunicação interna.
- A assistência médica foi incrementada nos últimos três anos com o aumento significativo de médicos residentes, hoje permanentemente presentes no Pronto Socorro e no hospital.

- A área de informática antes representada por apenas um analista, possui hoje mais dois programadores e dois operadores. Uma nova central foi adquirida; alguns setores já se acham interligados através de rede de microcomputadores e vários desses equipamentos já foram implantados nos diversos setores do hospital. Mensalmente outros setores vêm sendo contemplados com novos equipamentos, devendo ser consolidada até 1998 uma rede administrativo/acadêmica que irá interligar definitivamente o Hospital Cajuru e a Pontifícia Universidade Católica do Paraná. No ano de 1996 foi implantado um laboratório de informática, sendo disponibilizada uma professora da área para treinamento e orientação a médicos e acadêmicos. Esse laboratório ganhará brevemente novas instalações, devendo estar brevemente conectado em rede à PUC e à Internet.
- Foi criado o Serviço de Atendimento ao Cliente, permanecendo no horário comercial uma Assistente Social à disposição da clientela, para ouvir suas reclamações e buscar soluções para as suas dificuldades. O Serviço também realiza pesquisa constante junto à clientela, buscando reclamações e elogios, voltando-se à melhoria contínua da qualidade de atendimentos.
- A triagem dos pacientes melhorou consideravelmente com a atuação dos médicos residentes para esta finalidade.
- Foi criado o Centro de Educação Continuada do Hospital Cajuru, coordenado por uma enfermeira e uma psicóloga, e que já vem realizando vários cursos e treinamentos aos diversos setores. Hoje o programa de treinamento está sendo revisto, devendo ser desencadeada uma ação mais eficaz para o segundo semestre do corrente ano.
- O Serviço Social já está atuando hoje em período integral, com a admissão de mais três assistentes sociais.
- Já está elaborado um sistema de sinalização que deverá ser implantado no hospital como um todo assim que concluída a nova obra do prédio de internação e apoio logístico, em fase de finalização.
- Foi admitida uma psicóloga exclusiva para o recrutamento, seleção, admissão e acompanhamento dos funcionários, com vistas à melhoria no índice de rotatividade.

Talvez um dos pontos mais difíceis nas relações diárias do hospital se acha localizado nas relações entre funcionários/administração e seu respectivo corpo clínico. Os médicos, pela sua própria característica funcional, exercem uma atividade autônoma do hospital e por esta razão não observam a assiduidade e a pontualidade em seus horários. Pela sua condição autônoma, dificilmente submetem-se à hierarquia e constantemente alguns deles são insubordinados em suas atitudes para com a direção e demais funcionários. Alguns, por se acharem superiores, tratam com indiferença, desatenção e desumanidade aos seus clientes. Numa palestra que tivemos a oportunidade de participar, com referência à relação médico/paciente, a Dra. Ana Maria Malik referia-se ao fato de que o médico deveria considerar o fato de que foi o cliente que veio ao profissional, por alguma necessidade específica daquela hora e daquele momento. Portanto deve ser tratado com humanidade e com a atenção que o próprio médico gostaria que lhe atendessem, se fosse o seu caso. Entretanto, conforme temos vivenciado ao longo destes anos, realmente a relação médico/paciente, bem como a relação médico/hierarquia hospitalar e a relação médico/funcionários do hospital, têm sido permeadas por situações complicadas. Isto tudo porque uma grande parte dos médicos sempre se considera superior às demais criaturas, adotando na maioria dos casos uma postura altiva e sobranceira diante da angústia e do sofrimento de pacientes e seus familiares, bem como diante do stress contínuo a que são submetidos os funcionários de um hospital. São relações que necessitam ser trabalhadas continuamente, por meio de um programa de conscientização e mudança de uma cultura tradicional, ainda muito arraigada no endeusamento da profissão, vivenciado por alguns profissionais felizmente.

Visando o estabelecimento de indicadores da qualidade, a Divisão de Serviços de Enfermagem desenvolveu a partir de 1995 e continua aplicando nos diversos setores sob sua responsabilidade, um programa de avaliação de desempenho dos diversos setores ligados à mencionada Divisão, que confere as cores vermelha, amarela ou verde a um mapa de controle, em conformidade com a pontuação alcançada pelos respectivos setores. A cor dominante levantada no setor naquele mês, é transferida à uma pequena caricatura autocolante no crachá do funcionário. O sistema de cores já conferiu a um setor a dominância da cor verde num dos últimos meses. Em reconhecimento pela qualidade alcançada, foi realizada uma festa de confraternização entre os funcionários do setor, atitude esta que tem estimulado outros setores a um maior empenho e dedicação no sentido de que alcancem resultados semelhantes. O pro-

grama vem proporcionando amplo sucesso junto a seus participantes, porque promove o envolvimento de todos os que atuam naquele setor de trabalho, quais sejam pessoal de enfermagem, funcionários administrativos, médicos e estudantes, estimulando a participação e a criatividade de todos no sentido da promoção de melhorias contínuas.

Atualmente o plano de ação 1995/1998, elaborado no último ano em consonância com o primeiro planejamento estratégico anteriormente desenvolvido, está sendo revisto e tem como uma de suas metas principais o programa de qualidade total do hospital, que passa no momento por importante revisão, e no qual foram fixados os seguintes objetivos:

1. Definir as atribuições do grupo da qualidade;
2. Implantar os times da qualidade;
3. Definir o papel do Coordenador do Programa de Qualidade;
4. Elaborar o conjunto de indicadores da qualidade;
5. Elaborar um sistema de monitoramento da qualidade;
6. Criar um sistema de reconhecimento pela qualidade alcançada;
7. Trabalhar a qualidade com o Corpo Clínico;
8. Sintonizar com o Programa de Acreditação da Assoc.Paulista de Medicina

Para que o programa de qualidade do hospital fosse efetivamente implementado e pudesse atingir os seus propósitos, foi criada e implementada a Gerência da Qualidade que conta hoje com um profissional capacitado para tal, incumbido das seguintes tarefas:

1. Articulador do Programa de Qualidade: Exercendo esta tarefa irá monitorar o andamento do programa da qualidade nos diversos setores do hospital. Irá exercer sua influência positiva pelos diversos setores, procurando sempre vender a idéia de que tudo pode ser feito de maneira melhor, zelando pela qualidade continuada.
2. Animador do Processo da Qualidade: Como animador, irá atuar junto aos diversos times da qualidade, promovendo as reuniões com esses grupos, organizando suas agendas e cronogramas. Coordenará o grupo da qualidade que se reúne semanalmente, trazendo assuntos de interesse para a pauta, buscando também elementos que contribuam para a formação do grupo, trazendo para as reuniões assuntos de cunho científico relativos à qualidade. Será o

estimulador da comunidade hospitalar no que se refere à sua participação no Programa de Qualidade.

3. Monitor do Treinamento da Qualidade: Realizará o monitoramento dos diversos treinamentos para a qualidade. Promoverá palestras e exposições sobre o tema aos diversos grupos da qualidade. Estimulará a discussão do tema qualidade entre os diversos grupos, criando gosto pelo assunto e estimulando a todos no que se refere ao processo participativo e criativo.
4. Coordenador do Sistema de Comunicação: Coordenará os diversos meios de comunicação necessários à divulgação de pontos positivos do hospital, tais como jornais, panfletos, murais, etc tanto a nível interno como externo no sentido de informar a todos, os acontecimentos relativos à qualidade.
5. Colaborador do processo de Marketing interno e externo: Proporcionará informações à Assessoria de Imprensa para a divulgação de fatos e acontecimentos importantes do hospital e de sua comunidade, trabalhos ou avanços científicos alcançados, etc.
6. Organizador da central de dados: Centralizará todos os dados estatísticos e informações que constituam-se indicadores de qualidade para posterior divulgação interna e externa.

Com os elementos acima apontados, o Hospital Cajuru espera que realmente seu programa de Qualidade passe a se consolidar, proporcionando a melhoria contínua em sua prestação de serviços.

Desde 1995 o hospital está ligado ao sistema de monitoramento de informações da Associação Paulista de Medicina, a qual elaborou um conjunto de indicadores da qualidade. Os dados vêm sendo enviados mensalmente àquela entidade, a qual enviará até o final de 1996 uma comissão de constatação dos dados que vêm sendo monitorados. Na ocasião deverá ser expedido um certificado de acreditação da parte daquela Associação.

Os elementos que vêm sendo monitorados pela Associação supra citada consistem de um controle sobre os seguintes dados, fornecidos mensalmente: o número de leitos em funcionamento; o número de internações que vêm sendo realizadas; a taxa de ocupação de leitos; o número de altas, óbitos e transferências a outros estabelecimentos, o número de casos de

infecção hospitalar, a quantidade de enfermeiros de nível superior em atuação no hospital, e o número de funcionários contratados em atividade.

Em conformidade com o documento Garantia da Qualidade e Acreditação de Hospitais para a América Latina e o Caribe, expedido em 1992 pela Organização Panamericana da Saúde, Organização Mundial da Saúde, Federação Latino-Americana de Hospitais e Federação Brasileira de Hospitais, indicadores de qualidade de grande importância deverão ser levados em conta para fins de acreditação hospitalar. Muitos desses indicadores já vêm sendo trabalhados pela Secretaria de Estado da Saúde do Paraná, que criou recentemente um grupo de estudos para a implantação de um Sistema de Acreditação Hospitalar para o Estado do Paraná.

Os indicadores citados no documento acima envolvem as áreas técnicas ou administradoras e contemplam também as várias áreas de especialidades que atuam no hospital. Por exemplo na área administrativa medem o Serviço de Admissão ou Internamento dos Pacientes, onde são levados em conta indicadores como: pontualidade no processo de admissão, precisão no levantamento de dados pessoais do paciente, precisão nos registros médicos, cumprimento com a necessidade de obter o consentimento do paciente, bem como as queixas do paciente. Outros itens que consideramos relevantes, dizem respeito à precisão dos registros médicos, queixas dos médicos e dos pacientes e incidentes verificados no serviço ambulatorial, satisfação dos clientes no serviço de emergência, mortalidade nas primeiras vinte e quatro horas, atrasos nos exames e erros de medicação aos pacientes, questões relativas ao atendimento a nível de radiologia e laboratório e que envolvem os respectivos resultados, lesões causadas nos pacientes por ocasião de exames ou procedimentos, lesão do pessoal no trato com os pacientes, altas concedidas aos pacientes sem a respectiva documentação de encaminhamento ou orientação, tempo de espera excessivo no atendimento aos pacientes, preparação inadequada do paciente e procedimentos marcados com posterior cancelamento sem explicações, tempo de limpeza dos quartos, adequação das dietas, desperdício de alimentos, etc.

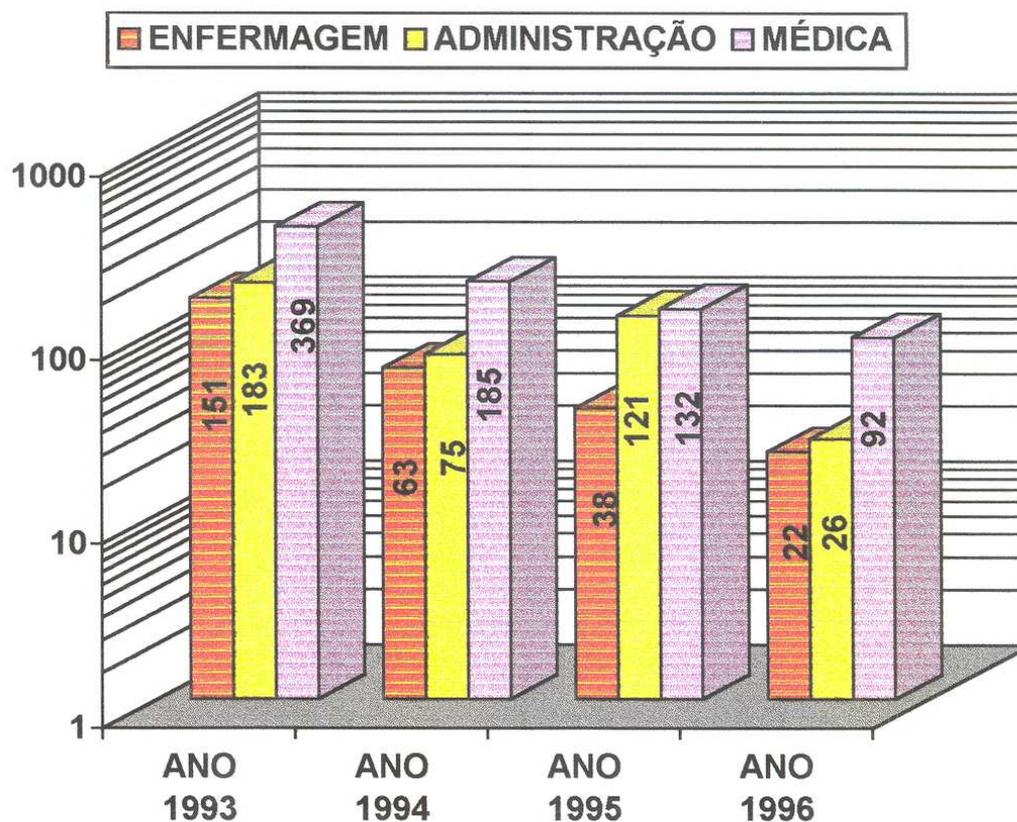
Como a adoção de indicadores da qualidade na área da saúde não era uma prática habitual nos hospitais, sendo que o próprio governo para fins de credenciamento, utilizava-se apenas da medida de critérios pré estabelecidos para a concessão ou renovação de licenças, a grande maioria de hospitais no Brasil, até mesmo os hospitais universitários, somente agora estão manifestando a sua preocupação quanto à sua implantação.

O Hospital Cajuru, manifestando a sua preocupação quanto aos indicadores da qualidade, incluiu no item 5 do seu Programa de Qualidade o objetivo de elaborar um sistema de monitoramento da qualidade. Assim sendo, alguns passos já foram dados nesse sentido, à medida em que através do Setor de Atendimento ao Cliente, em funcionamento desde 1993, as informações a respeito da satisfação da clientela vêm sendo registradas e analisadas, servindo de parâmetros para que as melhorias possam ser planejadas e implementadas.

O gráfico abaixo, apresenta a evolução dos atendimentos realizados pelo Setor anteriormente citado, no período de 1993 até 1996, evidenciando a melhoria sensível constatada nas três áreas envolvidas no processo, quais sejam: enfermagem, administração e médica.

**FIGURA 1 - SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE
PERÍODO DE 1993 A 1996.**

ANO 1993	ANO 1994	ANO 1995	ANO 1996
151	63	38	22
183	75	121	26
369	185	132	92

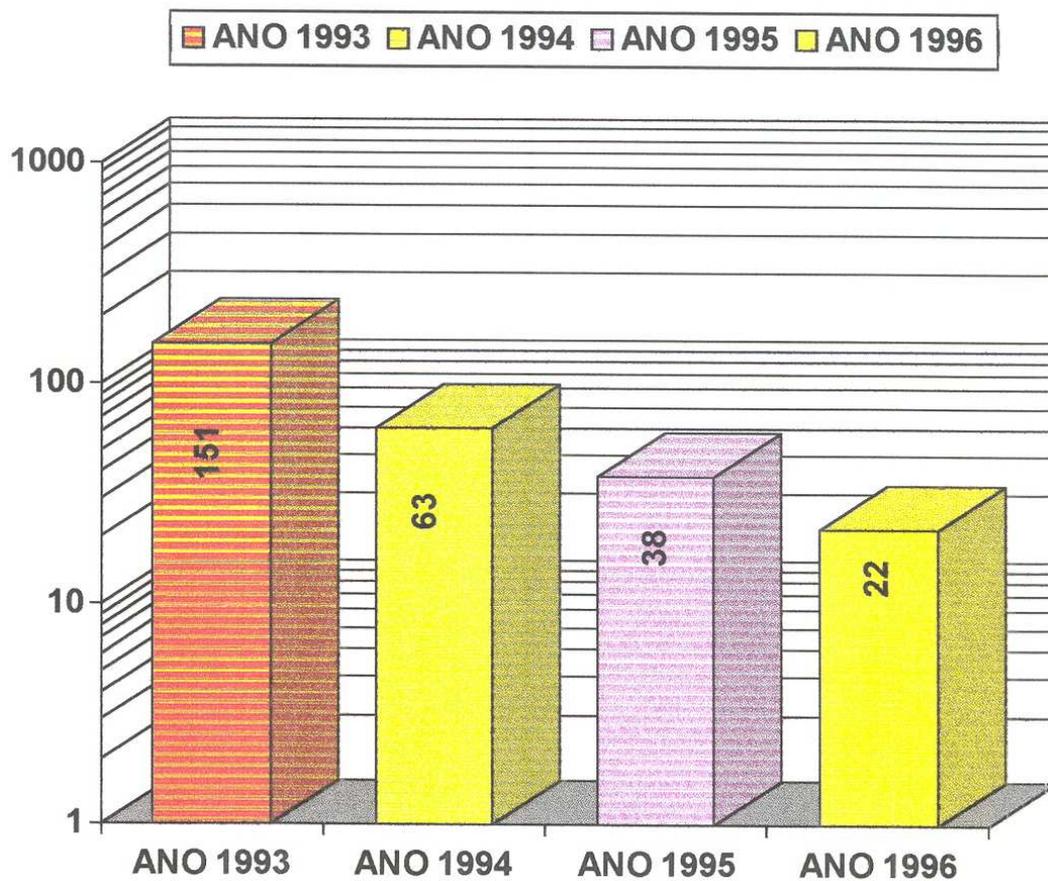


FONTE: Setor de Atendimento ao Cliente do Hospital Cajuru

Para uma melhor visualização e análise, apresentamos abaixo os gráficos individualizados das três áreas.

FIGURA 2 - ÁREA DE ENFERMAGEM

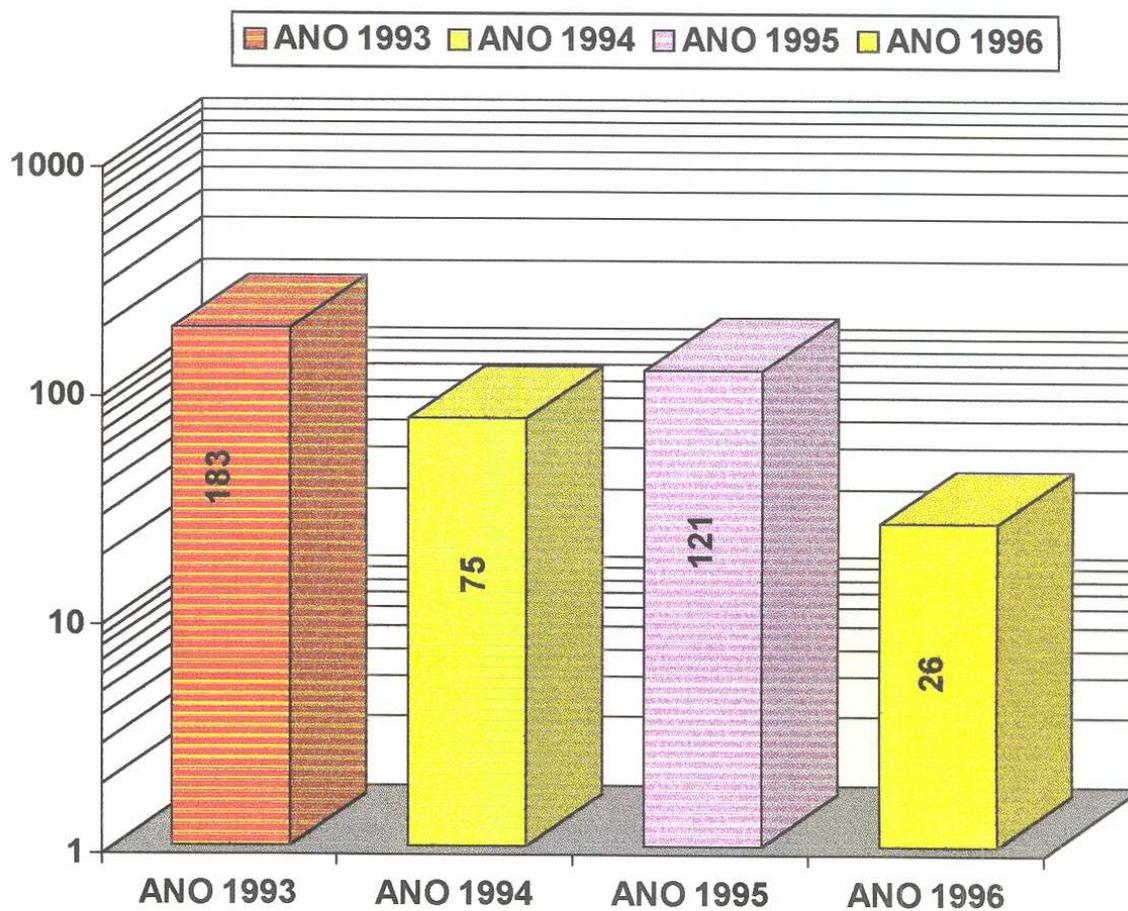
ANO 1993	ANO 1994	ANO 1995	ANO 1996
151	63	38	22



FONTE Setor de Atendimento ao Cliente Hospital Cajuru

FIGURA 3 - ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

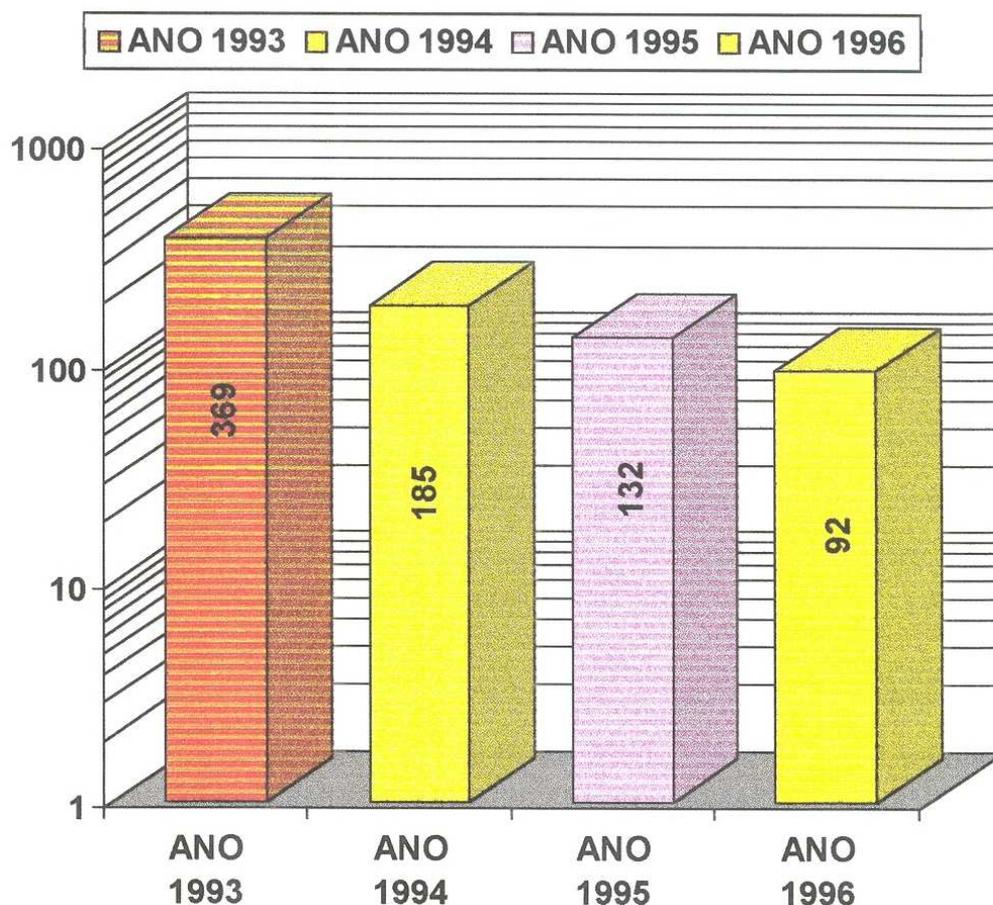
ANO 1993	ANO 1994	ANO 1995	ANO 1996
183	75	121	26



FONTE Setor de Atendimento ao Cliente Hospital Cajuru

FIGURA 4 - ÁREA MÉDICA

ANO 1993	ANO 1994	ANO 1995	ANO 1996
369	185	132	92



FONTE: Setor de Atendimento ao Cliente do Hospital Cajuru

O ano de 1996, medido o desempenho do primeiro semestre, vem se destacando pela diminuição no número de reclamações da clientela. No entanto, persistem alguns pontos importantes em cada área que servem de objeto para medidas importantes a serem tomadas através das estratégias voltadas à qualidade.

Na área médica, foram constatadas 30 reclamações até o final do primeiro semestre de 1996, sendo que os principais destaques para alguns profissionais ficam por conta da indiferença no atendimento, informações incompletas ou pouco esclarecedoras em relação ao diagnóstico e aos procedimentos realizados, omissão nas visitas diárias e conseqüentemente nas prescrições médicas, e marcação errônea nas datas de consultas de retorno.

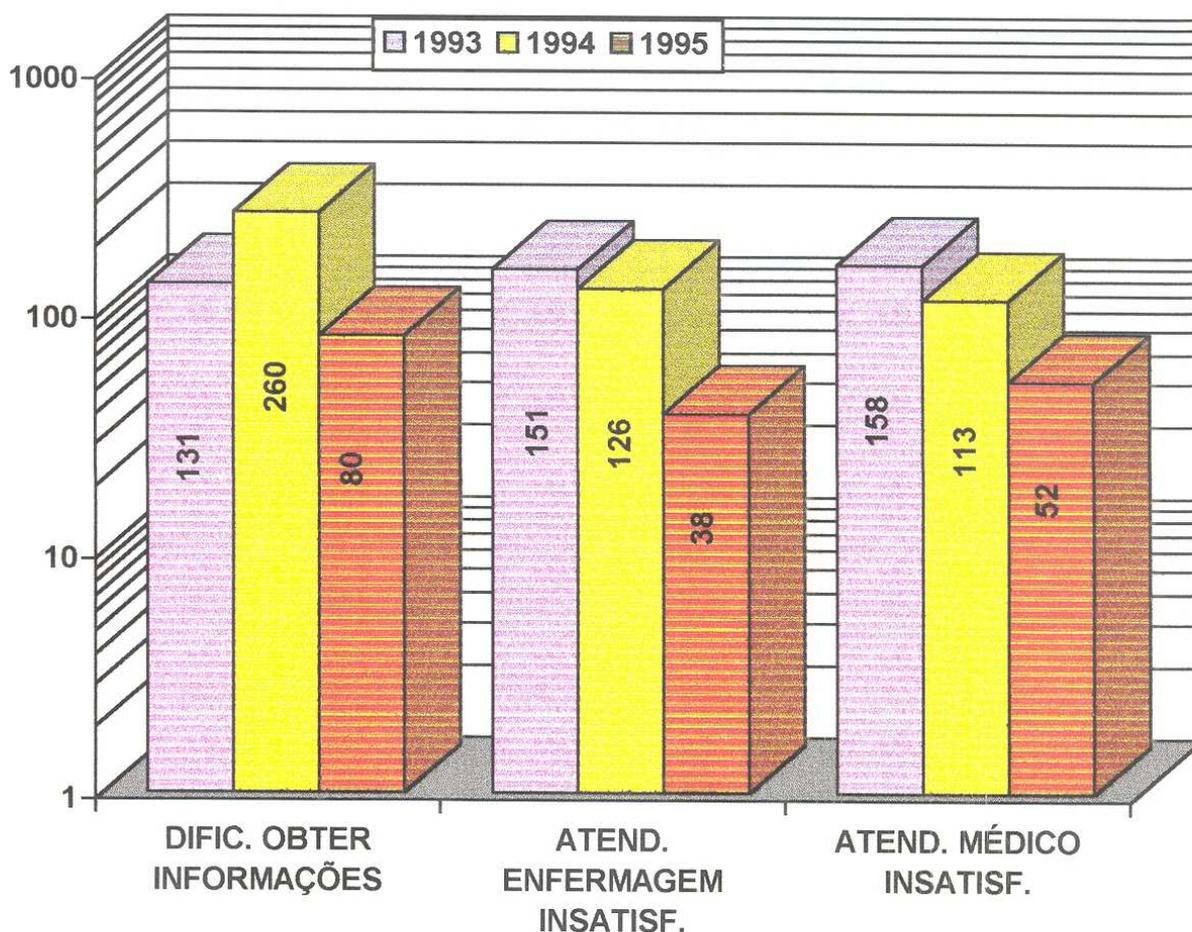
Concernente à área administrativa, foram registradas reclamações como: informações prestadas de forma incompleta, o descumprimento adequado quanto às listas de espera dos pacientes eletivos, demora no atendimento e em alguns casos indiferença e trato grosseiro, falhas no serviço de nutrição com refeições frias e falta de visitas da nutricionista, atendimento inadequado no setor de raio x, indiferença no atendimento da vigilância e segurança, e limpeza inadequada nos banheiros das enfermarias.

No que se refere à área de enfermagem, foram registradas: demora e rispidez no atendimento, inadequação de atitudes na administração de medicamentos, atendimento irônico por parte de alguns profissionais, erro na identificação de paciente para coleta de exame de sangue, falta de atendimento a pacientes sem condições de auto alimentação, ausência de comunicação aos pacientes por ocasião de cirurgias canceladas, e extravio de pertences do paciente no âmbito do hospital.

Os aspectos acima descritos, bem como outros apresentados em menor incidência, foram catalogados por grupos. Pautado nestes dados, o Serviço de Atendimento ao Cliente do Hospital Cajuru gerou o seguinte gráfico:

**FIGURA 5 - RECLAMAÇÕES DE MAIOR INCIDÊNCIA
PERÍODO DE 1993 A 1995**

ANO	DIFIC. OBTER INFORMAÇÕES.	ATEND.ENFERMAGEM INSATISFATÓRIO	ATEND. MÉDICO INSATISFATÓRIO
1993	131	151	158
1994	260	126	113
1995	80	38	52



FONTE: Setor de Atendimento ao Cliente do Hospital Cajuru

Os fatores analisados no gráfico anterior: dificuldades em obter informações, atendimento insatisfatório por parte da enfermagem e da área médica demonstram uma queda no índice de reclamações apresentadas pelos clientes. No ano de 1993, as dificuldades na obtenção de informações somaram 131 reclamações. Embora a quantidade tenha dobrado no ano seguinte, podemos concluir que a conscientização dos colaboradores e demais profissionais foi positiva, uma vez que o quantitativo de falhas no que se refere ao item informações foi de 80 no ano de 1995, representando uma queda de 180 casos em relação ao ano anterior.

Nos itens atendimento insatisfatório nas áreas médica e de enfermagem também podemos notar uma queda significativa, representando no total de ambas uma queda de 149 casos de 1994 para 1995.

Com base nas informações acima, podemos concluir que os resultados de um melhor treinamento e interação entre as áreas envolvidas no processo de busca contínua pela qua-

lidade e o trabalho incansável do setor de atendimento ao cliente, redundaram em uma elevação importante no nível de satisfação da clientela, fator indispensável à melhoria da qualidade.

5.2 AS VÁRIAS RAZÕES QUE PODEM LEVAR UM PROGRAMA DE QUALIDADE AO FRACASSO

As recentes análises de especialistas em programas de qualidade, dão conta de que os mesmos estão passando por uma fase de amadurecimento e questionamento.

No caso específico das organizações hospitalares no Brasil, os dirigentes convivem com o desencanto por parte de um bom número de colaboradores e profissionais, os quais necessitam de elementos de estímulo mais efetivos. Os recursos escassos para a área da saúde, determinam baixos salários aos trabalhadores da saúde, menor remuneração nos ganhos dos médicos, bem como uma maior racionalização no uso de materiais e equipamentos. E ainda mais, toda esta atividade é desenvolvida num ambiente de trabalho tenso e estafante. A somatória de tais elementos constitui-se em componente importante de desestímulo e desencorajamento daqueles que labutam no setor.

Para Robert Henry Srour¹¹² as organizações não são meras coletâneas de indivíduos, mas sim entidades que possuem vida e dinâmica próprias, e que transcendem as consciências e interesses particulares de seus membros. Tal afirmativa tem se traduzido através dos fatos com os quais convivemos diariamente nas lides da administração hospitalar e na convivência com os conflitos e problemas gerados neste cenário. Se o essencial ao sucesso de um programa de qualidade é o êxito do processo participativo, encontramos grandes dificuldades da parte das pessoas para que isto de fato ocorra na prática, uma vez que estas poderiam participar cada vez mais e melhor, mas em virtude da situação acima, a qual se soma ainda ao aspecto da pouca permanência da maioria dos profissionais, temos configurada uma rotina diária

¹¹²SROUR, Robert Henry. *Formas de gestão: o desafio da mudança*. São Paulo: Publicação especial da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 1994, p. 32

de pessoas que acabam vivendo o desencanto de seus verdadeiros ideais. No entanto, há que se destacar exceções altamente positivas neste quadro um tanto pessimista e quiçá derrotista. *Existem* pessoas que labutam na rotina diária do hospital e que, principalmente por possuírem um perfil e um carisma voltado para este tipo de atividade, não obstante as barreiras e as dificuldades impostas pelo sistema, continuam sempre animadas, utilizando-se do seu espírito de desprendimento em prol dos outros para produzir qualidade e eficácia no seu trabalho.

É necessário que cada vez mais se busque o envolvimento de todos na tarefa de se alcançar a qualidade. Por esta razão, os indivíduos que dedicam a maior parte do seu tempo à atividade profissional, principalmente naqueles hospitais, onde as jornadas de trabalho, por um apelo e maior necessidade dos pacientes não raro ultrapassam as 8 horas convencionais, necessitam de maiores estímulos em compensação ao seu empenho e dedicação, para que assim o seu trabalho continue sendo realizado com a marca da qualidade. Em contrapartida, evidentemente que esse estímulo por parte das organizações deve ser verdadeiro, quer sob a forma de uma melhor remuneração aos que realmente se empenham, quer sob a forma de benefícios outros que venham a despertar esse espírito participativo e criativo que forma nas pessoas laços de ligação cada vez maiores com os objetivos organizacionais da empresa para a qual prestam seus serviços. De igual maneira o estímulo emanado por parte dos dirigentes, através de uma ou outra palavra de entusiasmo, da clarificação dos objetivos e da riqueza nas informações constantes a respeito dos planos da organização, deveria ser uma constante.

Os programas de qualidade acham-se ligados a comportamentos e atitudes de pessoas, o que constitui-se numa razão a mais para pensarmos num tempo maior para a sua verdadeira efetividade. Não podemos jamais vacilar diante dos primeiros fracassos e que por vezes na verdade são apenas aparentes, não correspondendo à efetividade daquilo que de fato acontece na prática da organização. Não podemos também perseguir erros, sem enxergarmos o que de positivo vem acontecendo em nossa organização, buscando a divulgação daquilo que de bom acontece e que de fato se traduz em qualidade. Outrossim, devemos estar cientes de que a divulgação daquilo que representa qualidade, entre os membros da organização, produz estímulo e confere o encorajamento necessário para continuarem a exercer com denodo e maior motivação as suas ações cotidianas.

É comum verificarmos empresas não só no Brasil como e principalmente no resto do mundo que já iniciaram seus programas de qualidade há 4 ou 5 anos passados, e que ainda contam com dificuldades de toda sorte para obter resultados favoráveis. É indispensável a perseverança e a calma, pois comenta-se que o resultado final tem valido a pena para a maioria das organizações que adotam os programas de qualidade.

José Tolovi Jr ¹¹³ destaca alguns pontos importantes das relações entre causas de insucesso de programas de qualidade. O primeiro ponto destacado é o não envolvimento da alta direção, que está na razão direta do desinteresse gerencial, do planejamento inadequado, da falta de apoio técnico e da excessiva ansiedade por resultados.

Segundo Tolovi Jr, tais fatos têm influência direta no sistema de remuneração inconsistente, no descuido com a estimulação das pessoas, no treinamento precário e na escolha inadequada de multiplicadores da qualidade.

É importante destacar que a nível gerencial, a qualidade muitas vezes não é questionada, porém os gerentes não adentram ao âmago da questão buscando um interesse maior. Para Tolovi Jr ¹¹⁴, uma vez que é básico para um programa de qualidade o envolvimento dos dirigentes da organização, torna-se crucial que os gerentes dêem sustentação ao programa.

É muito comum nas organizações que os gerentes achem que qualidade é algo óbvio e que deve acontecer automaticamente. Nos hospitais de ensino tal fato é notório quando se ouve falar a respeito das falhas dos estudantes, culpando-se a escola por não ter prestado maior cuidado no ensino teórico. No entanto quem conduz o processo de ensino/aprendizagem na prática, muitas vezes não procura suprir essas falhas, limitando-se tão somente às críticas à estrutura de ensino.

Uma das grandes falhas que assistimos em algumas organizações hospitalares, é o lançamento de um programa de qualidade com todas as pompas e solenidades, cujos objetivos ainda não estão claros nem mesmo para os dirigentes e para o nível gerencial. Assim, inicia-se

¹¹³TOLOVI JR, José. *Por que os programas de qualidade falham ?* São Paulo: Publicação especial da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 1994, p. 8

¹¹⁴TOLOVI JR, José. *Por que os programas de qualidade...*, p. 9

um programa de qualidade, sem um planejamento adequado às reais necessidades da organização e sem muitas vezes saber-se realmente o que se quer de um programa de qualidade.

É preciso que se tenha em mente que a implantação de um programa de qualidade é um processo complexo, lento, pleno de incertezas e ambiguidades. O planejamento nos dará rumos e clarificará caminhos a serem tomados, permitindo que a cada passo as rotas possam vir a ser corrigidas e certos processos refeitos ou retomados.

A falta de um acultramento adequado ao pessoal ou a sua realização em caráter precário e por vezes sem o devido planejamento, também têm sido causas de insucesso em certos programas de qualidade. É comum assistirmos nas organizações hospitalares o desenrolar de programas muito bem planejados, mas que são executados por pessoas completamente despreparadas e até mesmo sem o perfil para a execução das tarefas que lhes são pertinentes.

Outro item de grande importância para que os programas de qualidade tenham sucesso, é o fomento ao pessoal para a realização de cursos externos, visitas à outras empresas, e a participação em congressos e seminários. Os resultados dessas participações têm sido muito importantes à medida em que as pessoas alargam seus horizontes saindo da rotina dos muros do hospital, a começar pela alta direção e pelo corpo de gerentes.

"Como qualidade parece ser um conceito intuitivo, descuida-se com frequência de seus aspectos mais técnicos. Existem metodologias testadas e comprovadas que facilitam enormemente e também aceleram o processo de implantação da qualidade. A não aplicação dessas metodologias, pode facilmente levar ao descrédito de um programa bem intencionado."¹¹⁵

O desenvolvimento técnico com esforço próprio incentivando o corpo gerencial à realização de cursos e ao hábito pela leitura especializada, ou ainda através de assessorias externas à empresa, tem sido uma política de grande valia para que a organização supere as suas dificuldades e vença as falhas que tantas vezes entravam os programas de qualidade.

Nosso país caracteriza-se pela variedade de salários e metodologia heterogênea de remuneração, existentes nos mais variados segmentos do mercado. Como a remuneração nem sempre está atrelada a um programa de qualidade, quando uma equipe alcança determinados resultados e quando estes proporcionam ganhos concretos à organização, é comum uma certa frustração se algo não for repassado à equipe que tanto se empenhou na obtenção desses mes-

¹¹⁵TOLOVI JR, José. *Por que os programas de qualidade...*, p. 10

mos resultados. Os sistemas de remuneração na maioria das empresas, estão atrelados aos sistemas de avaliação de desempenho, os quais são praticados de maneira individual, quando a qualidade em geral é alcançada por um grupo de trabalho. Tal prática tem demonstrado em algumas organizações, principalmente nos hospitais uma certa incoerência com os objetivos preconizados pelos programas de qualidade. É essencial que a organização encontre formas de estímulo que não frustrem os colaboradores, no sentido de que à medida em que se alcancem os objetivos estabelecidos pelos programas de qualidade, algum benefício seja repassado de alguma forma aos responsáveis pelo seu êxito.

Os multiplicadores da qualidade por seu turno podem ajudar ou criar obstáculos ao programa de qualidade. Se esses multiplicadores forem constituídos de pessoas que possuam o perfil necessário, qual seja, o de pessoas comunicativas e envolvidas com a filosofia e missão da empresa, os resultados da multiplicação de informações positivas tendem a ser propícios. No entanto caso essas pessoas se achem desestimuladas para tal, ou possuam principalmente muito tempo ocioso e talvez por esta razão tenham sido escolhidas para serem os multiplicadores da qualidade, é provável que sua performance não será das mais positivas.

É muito comum nas empresas que se façam reparos sensíveis quando as pessoas erram em sua conduta na rotina diária. No entanto, na maioria das vezes, nenhum elogio lhes é dirigido quando essas mesmas pessoas produzem qualidade, agindo corretamente e produzindo serviços com competência. O reforço positivo é de grande valia e importância para que as idéias criativas dos colaboradores continuem sendo fomentadas. O agradecimento e o elogio em determinadas circunstâncias, precisam ser entendidos pelos dirigentes e pelo corpo gerencial como sendo parte da raiz do ser humano. Desta forma, o mais importante é que cada um sintase recompensado por qualquer forma de reconhecimento quando alcança os objetivos propostos nos programas de qualidade. Cada indivíduo deve sentir-se beneficiado pelo programa de qualidade. Isto pode ser demonstrado através de gestos ou até mesmo através de incentivos financeiros, dependendo da política da organização.

Todos os níveis de gestão precisam demonstrar que se acham envolvidos no programa de qualidade. Tais atitudes são facilmente perceptíveis, produzindo maior ou menor estímulo aos subalternos que atuam em cada setor da organização e que aceitam o desafio de produzirem as melhorias necessárias.

Para Maria Liz Cunha de Oliveira ¹¹⁶, é necessário que se faça a correta identificação, de que no bojo do assim chamado fenômeno qualidade total, sobram os desafios os quais na maioria das vezes são efetivamente consistentes, e por isso mesmo jamais poderão ser ignorados.

¹¹⁶OLIVEIRA, Maria Liz Cunha de. *Reflexão crítica sobre a onda da qualidade total*. Brasília: Revista de saúde do Distrito Federal, Vol. 6, no. 4, outubro/dezembro.1995, p. 32

6. CONCLUSÃO

De um modo especial na atividade hospitalar, verificamos que a qualidade precisa ser encarada sem paixões ou fanatismos que nos levem a pontos extremos, para não cairmos no risco de falarmos muito em tese com pouca consequência na prática das rotinas diárias da organização.

A qualidade é uma realidade necessária, principalmente nos dias de hoje quando a produtividade, a competitividade e a excelência devem permear as ações médicas e as dos demais profissionais da área da saúde, de forma a levar as organizações hospitalares à sua viabilização e sobrevivência. Por esta razão, um setor de atendimento ao cliente é indispensável, de modo especial no hospital universitário, onde a preocupação primeira deve ser o zelo pela clientela como fator de exemplo à atividade de formação mantida nestas instituições.

Se os recursos destinados à área da saúde, em especial no Brasil, são escassos, sobejam exemplos de má versação das verbas destinadas. Somente com a adoção dos novos paradigmas voltados à qualidade é que tais recursos poderão ser racionalizados, maximizando-se a sua utilização para a obtenção de um padrão assistencial mais adequado. Conforme vimos no Capítulo 2 do presente trabalho, o custo da não qualidade se perpetua numa sucessão de prejuízos, os quais não conduzem a organização à competitividade desejada, num mercado que hoje cresce consideravelmente e que busca sem cessar uma prestação de serviços com a marca da eficácia que só é possível com a melhoria contínua dos processos.

O desafio das equipes de trabalho voltadas à saúde precisa estar voltado à melhoria da qualidade assistencial, hoje mais do que nunca. De um modo especial nos hospitais universitários, a qualidade deve ser retratada pelo fazer certo na primeira e vez e agir sempre corretamente. Estes hospitais, além da vocação assistencial muitas vezes voltada para as emergências e urgências, têm a nobre missão do ensino e da pesquisa, onde a qualidade não pode ser negligenciada jamais, sob o risco de uma reação em cadeia determinada pela formação de profissionais medíocres que são lançados no mercado como vítimas de um referencial mal sucedido.

Diante de um quadro cada vez mais carente na área da saúde, de um Brasil que tenta se organizar, mas que para tal enfrenta inúmeros obstáculos principalmente no que se refere à carência de recursos para o financiamento do setor, é preciso que se maximize a aplicação dos recursos inegavelmente cada vez mais escassos, não somente visando a apresentação de resultados num balancete contábil mensal, mas sobretudo para que sejam produzidos dividendos que se traduzam na qualidade assegurada às pessoas que buscam os serviços de saúde em organizações que sirvam de padrão e referência ao mercado.

Ainda que os recursos sejam poucos; ainda que as limitações sejam constantes e diversificadas; ainda que o mercado não ofereça perspectivas imediatas é preciso que as organizações hospitalares encontrem formas de investir na sua reestruturação e produzir serviços com qualidade. Essas organizações necessitam estar voltadas à qualidade, aplicando seus esforços especialmente nas pessoas, treinando-as, reciclando-as e valorizando-as. Com vistas ao terceiro milênio que se avizinha, os hospitais, em especial os universitários, terão um significado de destaque ímpar junto à comunidade, representando para esse futuro tão próximo, um oásis de segurança, principalmente à população carente ou menos favorecida que busca diuturnamente pelos serviços dessas organizações.

Os desafios são muitos e árdua tem sido a caminhada na busca pela qualidade. No entanto, nas organizações que têm demonstrado essa preocupação ela já é uma realidade existente, proporcionando importantes resultados que se traduzem pela conquista da clientela e de novos mercados cada vez mais competitivos, mas que pela qualidade solidificam e consolidam a sua conquista.

É preciso que os administradores hospitalares acordem de sua hibernação no sentido de renovarem suas idéias e aprimorem seu aprendizado, constatando seus erros e acertos constantemente, verificando seus indicadores e estabelecendo melhorias, e estando atentos para as mudanças no mercado que se processam a cada passo. Hoje vivemos todos num mundo no qual não existe mais lugar para a mediocridade e para a acomodação. A qualidade pertence aos fortes e aos que acreditam na força da missão à qual foram chamados e se integram à linha filosófica das organizações às quais se acham ligados, tendo bem claro e presente à sua frente tais valores, indispensáveis à definição das estratégias da organização.

Realizando um passeio pela sua história, a fim de reverem a importância do papel que representam sob o aspecto humanitário, ligado intimamente à qualidade as organizações hospitalares estarão valorizando sobremaneira o papel que representam no cenário da humanidade, principalmente junto àquela parcela da população que não possui outra alternativa assistencial senão a que está representada pelo segmento dos hospitais universitários e filantrópicos. Este era o ponto primordial que destacava as organizações de tempos memoráveis, onde a acolhida, o carinho e o afeto aos doentes, marcavam a qualidade assistencial, valores hoje negligenciados e substituídos muitas vezes pela busca desenfreada por outros elementos que caracterizam a vida nas sociedades modernas.

As Santas Casas, que foram o marco da atividade hospitalar no Brasil, se acham hoje marginalizadas pelo governo e pelas comunidades. Essas entidades hospitalares que já foram o símbolo da melhor assistência aos doentes e sustentáculo ao ensino médico, hoje encontram-se em sua grande maioria em situação semi falimentar, sobrevivendo a duras penas, sem perspectivas de obtenção dos recursos essenciais que garantam a sua continuidade. Urge que essas instituições, tão valorizadas no passado, descubram através da adoção dos programas de qualidade, novas formas de racionalização de gastos e maximização de resultados na aplicação dos seus recursos. A modernização de seus quadros e a adoção de um novo modelo de administração, vem ressuscitando algumas santas casas e hospitais filantrópicos que se achavam à beira da falência. Destacamos aqui o importante papel que vem realizando no Brasil, a Sociedade São Camilo, que investindo no ensino da administração hospitalar, vem formando profissionais com uma nova visão voltada para a qualidade, realizando um trabalho de destaque de recuperação em diversas organizações hospitalares.

Os dirigentes hospitalares necessitam realizar importantes mudanças em sua forma de administrar, enxergando o hospital e os diversos serviços ali prestados, através das lentes de seus clientes, para assim proporcionarem mudanças expressivas e sensíveis que melhorem consideravelmente a prestação dos diversos serviços por parte dessas organizações. Precisam estar em sintonia com os vários momentos da verdade, quais sejam aqueles em que o cliente realmente tomou contato com a realidade, nas horas em que mais necessita de um atendimento.

Quando tomamos contato com esses momentos da verdade, em nossa experiência no Hospital Cajuru, verificamos que a estrada que conduz à qualidade precisa ser em muito

ainda percorrida. Pois se muitas coisas mudaram e muito se fez pela qualidade, outras tantas ainda precisam ser melhoradas e lapidadas para que essa qualidade se consolide cada vez mais. Nos dias de hoje, ainda vivenciamos funcionários e profissionais da saúde como médicos, enfermeiros e outros, desprovidos do espírito humanitário, agindo apenas pelo impulso material e robótico que não proporciona a desejada qualidade que deveriam ser a marca registrada de um hospital universitário.

Sabemos da importância dos talentos humanos e da participação multiprofissional em prol do sucesso da qualidade, conforme destacamos no Capítulo 3, item 4 deste trabalho. Não temos poupado esforços também para que a educação continuada seja solidificada em suas ações no cotidiano do hospital, não obstante as limitações que se impõem no meio da trajetória rumo à qualidade. Estratégias vêm sendo adotadas para a seleção, orientação, treinamento, avaliação e reconhecimento dos talentos humanos, não obstante a exiguidade de recursos para tal. Acreditamos firmemente que a tolerância, a paciência e a compreensão entre todos, constituem-se os fatores essenciais para um clima de diálogo e para a favorabilidade de um ambiente propício, onde a qualidade possa desenvolver-se, apesar do difícil quadro enfrentado pela área da saúde no país no atual momento.

Não podemos encarar a qualidade como algo impossível de ser atingido.

Por mais árdua que seja a missão de administrar um hospital ou dele participar, quer como funcionário, médico ou outro profissional da saúde, ou ainda como acadêmico de um hospital universitário, devemos encará-la com garra e coragem, nela acreditando e dela jamais descuidando, sabendo que todos os dias surgem novidades e novos desafios precisam ser enfrentados e superados. Por isso mesmo que atuam na área hospitalar não deve descuidar do seu constante aprendizado, diante das novas e modernas técnicas que todos os dias surgem no cenário da administração, da pesquisa e dos avanços científicos, para que o seu perfil seja constantemente moldado em conformidade com as exigências e das contingências do atual momento, onde a qualidade é o grande apelo que permeia as todas ações desenvolvidas, em especial quando se trata de lidar com vidas humanas.

Os hospitais universitários no Brasil, atravessam no atual momento uma crise sem precedentes na história, amargando dias difíceis devido à exiguidade dos recursos destinados pelo governo federal. Alguns deles encontram-se na eminência de fechamento, como é o caso

do Hospital Universitário de Fortaleza que já cerrou suas portas, por absoluta falta de condições de funcionamento. De uma maneira toda especial, esses hospitais precisam colocar-se como exemplos de qualidade em suas ações. Com espírito de modernidade e firmeza de ações, alguns deles estão encontrando novos caminhos, pautados na racionalização das atividades, na adoção de novas formas de controle das ações, as quais proporcionam eficácia e qualidade assistencial, como por exemplo o Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Porto Alegre.

Esses hospitais necessitam de novas formas de financiamento de suas atividades, através de novas fontes de recursos pautadas numa mudança de perfil de sua clientela. Se até os dias atuais, a clientela predominante desses estabelecimentos era representada por pacientes do SUS - Sistema Único de Saúde, sem a perda de sua missão filantrópica e social, eles precisam abrir novas perspectivas para a oferta de leitos e serviços aos clientes dos convênios privados e particulares, como garantia de sobrevivência e consolidação da qualidade assistencial. Necessitam de uma revisão profunda na atividade de ensino e pesquisa, reforçando de forma sensível a valorização dos docentes e demais profissionais que atuam nesses estabelecimentos, comprometendo-os com a qualidade que irá se refletir na melhoria da formação dos estudantes que continuamente marcam sua presença em sua passagem por esses hospitais.

O Hospital Cajuru, onde temos vivenciado mais de perto essa experiência acentuou de forma sensível nos últimos anos a sua atividade de ensino, melhorando conseqüentemente os aspectos assistenciais, proporcionando com isto uma mudança no perfil da qualidade à sua clientela. Entretanto, carece ainda de melhores recursos em especial representados pela exiguidade do seu espaço físico, para que o ambiente se adapte às reais necessidades dos estudantes e docentes para a melhor realização da função ensino. Requer ainda um aprimoramento no aspecto educacional de seus médicos, enfermeiros, demais profissionais da saúde e principalmente para os seus estudantes no sentido de que a cultura pró qualidade tenha ganhos importantes.

Essa cultura, deve ser aprimorada ainda no que se refere aos funcionários que necessitam ser atingidos por programas de treinamento mais eficazes e constantes, e que venham a proporcionar mudanças sensíveis em seu perfil de conduta, aculturando-os às reais necessidades dos novos tempos que virão, onde a hoje farta clientela representada por pacientes predominantemente acobertados pelo SUS, deverá ser gradativamente substituída em percentual

mais acentuado por clientes de convênios privados e particulares, uma vez que isto também é fator de real importância para a sobrevivência deste hospital.

O programa de qualidade do Hospital Cajuru, que hoje passa por um momento de revisão e de reflexão, necessita de uma dinamização e revitalização, traduzindo-se em estratégias concretas que proporcionem mudanças no perfil de atendimento e que busquem maximizar a satisfação da clientela, de forma adequada à sua filosofia e missão.

Como qualidade é produto de uma mudança cultural e tal transformação depende exclusivamente das pessoas que participam desse processo, coloca-se sempre uma grande indagação e expectativa: como fazer para que as pessoas coloquem o que de melhor têm dentro de si a serviço da qualidade? Como despertar tal atitude junto aqueles que participam do processo de melhoria? Fatores como motivação, cultura organizacional, liderança, capacidades - humana, financeira, tecnológica -, sistemas, estratégias, etc. devem ser analisados e aperfeiçoados para promoverem a qualidade total nas organizações. Assim, incentivamos os pesquisadores que se interessam por este tema a investigarem estes e outros fatores do clima organizacional, que podem contribuir com a qualidade de vida nas organizações. Finalmente, queremos aqui citar, de forma toda especial, a pessoa do saudoso Professor João Mezzomo, que com seus ensinamentos nos deixou mais ricos no saber e mais ágeis em nossa ação cotidiana e que com muita clarividência colocou a frase abaixo por ocasião do encerramento do Congresso Brasileiro de Administração Hospitalar de 1995.

"Vamos nos deixar iluminar pela luz do saber dos outros e enxergaremos mais claro no presente, mais distante no futuro e caminharemos com mais segurança."¹¹⁷

¹¹⁷MEZZOMO, João Catarin. *Gestão da qualidade...*, p. 301

7.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKEL, Ricardo. **Mudança de paradigma no hospital universitário.** Dissertação (Mestrado em Medicina Interna) Departamento de Clínica Médica, Setor de Ciências da Saúde, Universidade Federal do Paraná, 1993.
- ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva.** São Paulo: Makron Books, 1992.
- ANTUNES, José Leopoldo Ferreira. **Hospital. Instituição e história social.** São Paulo: Editora Letras & Letras, 1991.
- BERWICK, Donald M. GODFREY, A. Blanton e ROESSNER, Jane. **Melhorando a qualidade dos serviços médicos, hospitalares e da saúde.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- BLECHER, Nelson. **O consumidor infeliz.** *Exame*, São Paulo: 13 mar. 1996.
- CAMPOS, Juarez de Queiroz. **O hospital e sua organização administrativa.** São Paulo: LTR Editora, 1978.
- CARLZON, Jan. **A hora da verdade.** Rio de Janeiro: COP Editora, 1994.
- CASTELAR, Rosa Maria, IWERSEN, Marcelo e outros. **Gestão hospitalar: um desafio para o hospital brasileiro.** França: Édition École National de La Santé Publique, 1993.
- CHERUBIN, Niversindo Antonio. **Qualidades do administrador hospitalar.** *Informativo hospitalar brasileiro*, São Paulo, 02 set. 1995.
- CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento.** Rio de Janeiro, José Olympio Editora, 1994.
- DAVIDOW, William H., UTTAL, Bro. **Serviço total ao cliente: a arma decisiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços.** São Paulo: Makron Books, 1990.
- DRUKER, Peter. **Conheça quem não é o seu cliente e descubra os novos mercados.** *Folha de São Paulo*, suplemento especial, 14 ago. 1995.
- ENCICLOPÉDIA Mirador Internacional. São Paulo: Encyclopaedia Britannica do Brasil, 1990.
- ENCICLOPÉDIA, Barsa. Rio de Janeiro: Encyclopaedia Britannica do Brasil, 1990.
- HOROVITZ, Jacques. **Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente.** São Paulo: Nobel, 1993.
- JURAN, Joseph M. **Juran na liderança pela qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1993.

- KAPAZ, Emerson. **Transportadora quer ganhar competitividade.** *Folha de São Paulo*, suplemento especial sobre qualidade total, 10 abr. 1994.
- KAPAZ, Emerson. **Use já o pacote japonês contra o desperdício.** *Folha de São Paulo*, suplemento especial sobre qualidade total, 10 abr. 1994.
- MEYER, Cristiane Alperstedt. **Qualidade na saúde: o primeiro passo - uma proposta.** *O mundo da saúde.* São Paulo: Faculdades Integradas São Camilo, out. 1995.
- MEZZOMO, João Catarin. **Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos.** São Paulo: Universidade de Guarulhos, 1996.
- MEZZOMO, João Catarin. **Guia de fornecedores hospitalares, No. 7.** São Paulo: Editora Guia de Fornecedores Ltda, 1995.
- MEZZOMO, João Catarin. **Qualidade hospitalar: reinventando a administração do hospital.** São Paulo: Cedas, 1992.
- MIQUELIN, Lauro Carlos. **Anatomia dos edifícios hospitalares.** São Paulo: Cedas, 1992.
- MIRSHAWKA, Victor. **A implantação da qualidade e da produtividade pelo método do Dr. Deming.** São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1990.
- MIRSHAWKA, Victor. **Hospital, fui bem atendido: a vez do Brasil.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- MONTENEGRO, Roberto Alves de Lima. **Manual de implantação de qualidade total passo a passo.** São Paulo: Editora STS, 1994.
- OLIVEIRA, Maria Liz Cunha de. **Reflexão crítica sobre a onda de qualidade total.** Brasília: Revista de Saúde do Distrito Federal, Vol. 6, No. 4, out./nov. 1995.
- RICHERS, Raimar. **Objetivos como razão de ser da empresa.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1994.
- SROUR, Robert Henry. **Formas de gestão: o desafio da mudança.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1994.
- TOLOVI JR, José. **Por que os programas de qualidade falham ?** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1994.
- WERNECK, Dorothéa. **Começa a mudança.** *Folha de São Paulo*, suplemento especial sobre qualidade total, 23 mar. 1994.
- WHITELEY, Richard. **Ouvir o cliente é o melhor caminho para o sucesso.** *Folha de São Paulo*, suplemento especial, 11 set. 1995.
- WILLIAMS, Richard L. **Como implementar a qualidade total na sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

em fase de formação e que sem os desencantos dos que se dizem mais experientes, ainda acreditam na qualidade como fator de sucesso e garantia de futuro e continuidade da atividade hospitalar.

Victor Mirshawka ⁹⁶ salienta aspectos importantes relativos aos custos hospitalares, os quais derivam hoje mais do que nunca dos mecanismos de pressão exercidos pelo próprio mercado. Fatores como a excessiva especialização com o aumento da gama de serviços ofertados à clientela; o aumento da gravidade dos pacientes internados; o surgimento de novas organizações hospitalares otimizadas pelos seus programas de qualidade; maior competitividade devido à entrada de novos administradores hospitalares no mercado; maior sofisticação dos equipamentos, tornando obsoletos equipamentos que até há pouco tempo eram úteis; são elementos importantes a serem considerados na autosustentação das organizações hospitalares. É preciso que a contrapartida do Governo através do SUS, bem como dos demais convênios e planos de saúde, seja compatível com essa nova realidade que produz qualidade, sem dúvida, porém com alguma elevação nos custos que não pode ser desprezada.

Hoje o grande desafio das organizações hospitalares, especialmente as de caráter filantrópico ou universitário, está na mudança do perfil da clientela como garantia fundamental à sua sobrevivência, representada pelo respectivo equilíbrio econômico-financeiro. Até mesmo as Santas Casas e Hospitais Filantrópicos, os quais centenariamente pautaram sua tradição na eventual gratuidade ou ainda de maneira majoritária ao atendimento a pacientes do SUS (mais de 90% da clientela da maioria dessas organizações) , estão mudando seus paradigmas e buscando alterações sensíveis em sua estrutura, no sentido de atraírem uma clientela diferenciada, representada por pacientes que redundem num melhor resultado operacional, buscando uma saída para a perpetuação de dívidas acumuladas através dos onerosos empréstimos bancários de emergência.

“O sistema de cuidados de saúde está passando por várias transformações como estas:

- 1. As entidades governamentais estão sempre adotando novas políticas relativas ao pagamento e a regulamentação do sistema.*
- 2. Os pacientes exigem esforços coordenados de muitos profissionais e trabalhadores.*
- 3. A qualidade e a efetividade do trabalho de um indivíduo depende do desenvolvimento de interface com os demais componentes do sistema.*

⁹⁶MIRSHAWKA, Victor. *Hospital, fui bem atendido...*, p. 35-36

João Mezzomo⁹³ coloca a sua definição do novo perfil do administrador hospitalar voltado para a qualidade, afirmando que

"o executivo hospitalar deve ser inquieto e determinado na busca do conhecimento, na análise do mercado, e na avaliação da aceitação dos serviços de sua organização. Ele deve sair da rotina, arejar conhecimentos pelo estudo e pela leitura, visitar e encontrar-se com colegas de profissão. Ele deve economizar seu tempo, dedicando-se às atividades mais produtivas, e deixando as tarefas administrativas e puramente burocráticas a profissionais subordinados, buscando, se necessário, o apoio de consultores competentes para a elaboração de um plano global de renovação de sua organização."

A qualidade é efetivamente o grande objetivo dos administradores conscientes e disciplinados que almejam o sucesso da organização. Esse sucesso está pautado sobretudo na prática de uma administração sadia, que proporcione efetivamente qualidade e numa estrutura que se autosustente.

Historicamente os hospitais sempre foram organizações desprovidas do sentido empresarial, funcionando num misto de prestação de serviços em contrapartida de uma remuneração, porém sem desconsiderar os aspectos sociais da comunidade, o que sempre suscitou a existência de serviços prestados gratuitamente em alguns casos. Assim, para a sua própria sobrevivência, os hospitais tradicionalmente sempre foram organizações dependentes de doações provindas de empresas ou de pessoas beneméritas que por dever de gratidão ou mera sensibilidade por essas obras têm manifestado a sua colaboração para com essas instituições. Desde a cessão do terreno para a construção do hospital, até mesmo para auxiliar na manutenção do seu custeio ou ainda para a compra de novos equipamentos, não faltaram ao longo dessa história aqueles que se dispuseram em doar algo para que essas organizações fossem viabilizadas.

No entanto, os tempos estão mudando e a realidade de hoje é outra. As empresas antes acostumadas à realizarem doações para organizações beneméritas, hoje passam por dificuldades visando a sua própria viabilização diante do quadro recessivo em que se apresenta o mercado atual de uma forma geral. Desta forma, os hospitais também devem buscar através da definição de seus objetivos, novas estratégias para a eficácia do seu planejamento. Devem encontrar alternativas claras e efetivas que permitam a condigna remuneração dos serviços por eles prestados e que garantam a sua viabilização e progresso.

⁹³MEZZOMO, João Catarin, *Qualidade hospitalar...*, p. 33