

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DA
QUALIDADE DO SERVIÇO ODONTOLÓGICO**

Dissertação Submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia.

POTIGUASSÚ PACHECO DE VASCONCELLOS

Florianópolis, Março, 2002.

POTIGUASSÚ PACHECO DE VASCONCELLOS

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DA
QUALIDADE DO SERVIÇO ODONTOLÓGICO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Engenharia”, Especialidade em Engenharia da Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD

Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Osmar Possamai, Dr

Orientador

Prof. Luiz Veriano Oliveira Dalla Valentina, Dr

Prof. Willy Arno Sommer, Dr

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos nossos filhos Marina e Leo, principalmente a Marina, que com seu jeito “especial” nos mostra todos os dias como se deve agir e sentir para crescer e evoluir como seres humanos imperfeitos.

AGRADECIMENTOS

Ao colega e amigo Cirurgião Dentista Artur Braga Pfeifer, pelo incentivo, apoio e estímulo.

Ao executivo Nelson Possamai, por acreditar e incentivar no desenvolvimento do trabalho.

À professora Jordelina Vóos (Univille) e a Sra Ana Maria G. Janssem (Prefeitura Municipal de Joinville) pelas cartas de apresentação.

Ao professor Dr. Osmar Possamai, por acolher-me como orientando e por sua competente e valiosa orientação.

Ao engenheiro da Embraco Luis Felipe Pinto pela amizade, disposição e transmissão de seus conhecimentos de gerenciamento da qualidade total para que eu pudesse terminar a dissertação com mais segurança.

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de participar do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Aos colegas de curso, principalmente aqueles com quem tive o privilégio de dividir trabalhos, pelo estímulo, compreensão por não ser da área e amizade demonstrados.

Aos membros da banca examinadora, pelas valiosas sugestões e comentários.

À minha companheira Susimara Braga de Almeida, pelo estímulo, paciência e compreensão.

Aos meus pais Renato e Alba, a que devo tudo o que sou, pois na minha formação me ensinaram a amar, a respeitar, a ser leal, a dividir, a somar, a ser honesto, a escutar, a compreender e a tantas outras qualidades que me fizeram crescer como homem. O meu eterno respeito, amor e gratidão.

Aos meus sogros Moizés e Suzana, o meu agradecimento pelo constante estímulo e apoio em todos os momentos.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	VII
LISTA DE QUADROS	VIII
RESUMO	X
ABSTRACT	XI
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 – Importância do Trabalho	3
1.2 – Objetivos	3
1.3 – Estrutura do Trabalho	4
CAPÍTULO 2 - QUALIDADE EM SERVIÇOS ODONTOLÓGICOS	5
2.1 – Qualidade em Serviços	5
2.2 – Os Serviços Odontológicos e suas Principais Características	13
2.3 – Qualidade em Serviços Odontológicos	16
2.4 – Considerações e Indicações para o Próximo Capítulo	22
CAPÍTULO 3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E FERRAMENTAS	23
3.1 – Referencial para o Diagnóstico da Gestão da Clínica Odontológica	23
3.1.1 – Usando os Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).....	24
3.1.2 – A avaliação da Qualidade da Gestão da Clínica Odontológica	25
3.2 – O Prêmio Nacional da Qualidade	27
3.3 – Os Critérios de Excelência da Gestão da Clínica Odontológica	27
3.3.1 – Sistema de Liderança da Clínica Odontológica.....	27
3.3.2 – Estratégias e planos da Clínica Odontológica	30
3.3.2.1 – O Modelo Porter e a Odontologia.....	34
3.3.3 – Clientes e sociedade.....	35
3.3.4 – Informações e conhecimento	38
3.3.5 – Gestão das Pessoas da Clínica Odontológica	40
3.3.6 – Gestão de Processos do Serviço Odontológico	42
3.3.6.1 – Conceitos de processo.....	42
3.3.6.2 – Gestão da qualidade no processo	43

3.3.7 – Resultados da Clínica Odontológica.....	46
3.4 – Considerações e Indicações para o próximo capítulo	47
CAPÍTULO 4 – PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS ODONTOLÓGICOS	49
4.1 – Etapa 1: Sensibilização da Alta Administração da Clínica Odontológica	50
4.2 – Etapa 2: Diagnóstico da Gestão da Clínica Odontológica	50
4.2.1 – Esclarecimentos sobre o Sistema de Pontuação	51
4.2.2 – Critérios para o Diagnóstico da Gestão da Clínica Odontológica	54
4.2.2.1 – Sistema de Liderança	54
4.2.2.2 – Estratégias e planos da clínica odontológica	55
4.2.2.3 – Clientes e Sociedade	56
4.2.2.4 – Informações e Conhecimento	57
4.2.2.5 – Gestão de pessoas	58
4.2.2.6 – Gestão de processos do serviço odontológico	60
4.2.2.7 – Resultados da clínica odontológica	61
4.3 – Etapa 3: Definição da Oportunidade de Melhoria mais Crítica	62
4.4 – Etapa 4: Identificação das Causas Fundamentais da Oportunidade de Melhoria mais Crítica.....	64
4.5 – Etapa 5: Plano de Implantação da Oportunidade de Melhoria.....	65
4.6 – Etapa 6: Acompanhamento da Implantação da Oportunidade de Melhoria	66
CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....	71
5.1 – Etapa 1: Sensibilização da Alta Administração da Clínica	71
5.2 – Etapa 2: Diagnóstico da Gestão da Clínica Odontológica	72
5.3 – Etapa 3: Definição da Oportunidade de Melhoria mais Crítica	79
5.4 – Etapa 4: Determinação das Causas da Oportunidade de Melhoria Priorizada	80
5.5 – Etapa 5: Etapa da Implantação da Oportunidade de Melhoria	81
5.6 – Etapa 6: Acompanhamento da Implantação da Oportunidade de Melhoria	82
CAPÍTULO 6- CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	83
6.1 – Conclusões	84
6.2 – Sugestões para trabalhos futuros.....	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	LXXXVI
BIBLIOGRAFIA	XC

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Controle de processos de serviços	11
Figura 2.2 - Dois níveis de expectativas dos serviços	16
Figura 3.1 - Fluxograma do roteiro do planejamento.....	31
Figura 3.2 - Elementos básicos do planejamento estratégico.....	32
Figura 3.3 - Análise estratégica	33
Figura 3.4 - Representação Gráfica do Processo.....	44
Figura 4.1 - Etapas do modelo de avaliação da qualidade do serviço odontológico	49
Figura 5.1 - Diagrama de causa e efeito com as causas principais.....	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Fatores que influenciam a formação das expectativas.....	17
Quadro 4.1 – Modelo de avaliação da qualidade do serviço odontológico - critérios e pontuações	51
Quadro 4.2 – Resumo do Diagnóstico da Gestão da Clínica Odontológica.....	54
Quadro 4.3 – Comparativo da faixa de pontuação máxima global, conforme modelo PNQ e modelo de avaliação da qualidade do serviço odontológico	53
Quadro 4.4 – Critério Sistema Liderança	54
Quadro 4.5 – Critério Estratégias e Planos da Clínica.....	55
Quadro 4.6 – Critério Clientes e Sociedade.....	56
Quadro 4.7 – Critério Informações e Conhecimento.....	57
Quadro 4.8 – Critério Gestão de Pessoas.....	60
Quadro 4.9 – Critério Gestão de Processos do Serviço Odontológico	61
Quadro 4.10 – Critério Resultado da Clínica Odontológica.....	62
Quadro 4.11 – Matriz GUT	63
Quadro 4.12 – Gravidade Comparada com os critérios PNQ 2001.....	64
Quadro 4.13 – Critérios caso haja igualdade na matriz	64
Quadro 4.14 – Ferramenta 5W e 3H.....	65
Quadro 4.15 – Indicadores de desempenho	67
Quadro 4.16 – Formulário 1- Oportunidade de melhoria.....	68
Quadro 4.17 – Formulário 2- Relatório de acompanhamento da Oportunidade de Melhoria...	68
Quadro 4.18 – Etapas, objetivos, resultados e métodos do modelo de avaliação da qualidade do serviço odontológico	69
Quadro 5.1 – Critério Sistema Liderança da Clínica Odontológica	72
Quadro 5.2 – Critério Estratégias e Planos da Clínica.....	73
Quadro 5.3 – Critério Clientes e Sociedade.....	74
Quadro 5.4 – Critério Informações e Conhecimento.....	75
Quadro 5.5 – Critério Gestão de Pessoas da Clínica Odontológica	76
Quadro 5.6 – Critério Gestão de Processos do Serviço Odontológico	77

Quadro 5.7 – Critério Resultado da Clínica Odontológica.....	78
Quadro 5.8 – Resumo do Resultado do Diagnóstico da Gestão da Clínica Odontológica.....	79
Quadro 5.9 – Matriz GUT com as oportunidades de melhoria.....	80
Quadro 5.10 – Ferramenta 5W e 3H.....	81
Quadro 5.11 – Formulário 1- Oportunidade de melhoria e seu desdobramento	82
Quadro 5.12 – Formulário 2- Relatório de acompanhamento da oportunidade da oportunidade de melhoria.....	83

RESUMO

No atual ambiente competitivo, o cirurgião dentista deve administrar sua clínica como uma organização prestadora de serviço. O trabalho apresenta um modelo de avaliação da qualidade do serviço odontológico, que emprega conceitos do Prêmio Nacional da Qualidade – 2001. A Avaliação que possibilita a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria da qualidade de serviços em clínicas de odontologia. A partir de um diagnóstico é então definida a oportunidade de melhoria mais crítica, sua causa fundamental é identificada, um plano de implantação é elaborado e monitorado através de indicadores de desempenho. O emprego de indicadores de desempenho possibilita um adequado gerenciamento da clínica. O Modelo foi aplicado em uma clínica odontológica de Joinville/SC, com o intuito de demonstrar a validade da proposta.

Palavras Chave: Qualidade, Qualidade em Serviços, Qualidade em Serviços de Saúde.

ABSTRACT

At the present competitive environment, the dentist surgeon should manage his clinic as a supply service organization. This work presents a model of the quality valuation of the odontology service, which uses the concept of the Quality National Prize-2001. The valuation that gives possibility of identification of strong points and opportunities of making better quality in service at the odontology clinics. From one diagnostic its possible to define the opportunities of improvement, its main cause is identified, an plan is made and watched through indicative of performance. The use of indicative of performance permits an appropriated management of the clinic. The model was applied in a odontology clinic in Joinville-SC, with the objective of demonstrating the possibility of the proposal.

Key Speak: Quality, Service to Quality, Health to Service Quality.

CAPITULO 1 - INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados, o aumento do exercício de cidadania e o conseqüente nível de exigência dos clientes têm levado as organizações a perseguirem com afinco a competência, como forma de sobreviver e prosperar.

A demanda crescente da sociedade em relação a serviços de qualidade, gerou uma necessidade de mudanças nas características destes e maior cobrança para com os fornecedores de diversos tipos de serviços, inclusive voltados à área de saúde.

O cirurgião dentista tem sua formação voltada para a área de saúde, o que lhe permite diagnosticar, curar e prevenir doenças bucais. Entretanto, não lhe foi ensinado como conquistar e manter clientes para exercer com êxito e sucesso a sua prática odontológica, nem como administrar sua clínica / consultório, isto é, como se diferenciar da concorrência, competir profissionalmente, atuar no mercado cada vez mais competitivo. É preciso ainda ser um empreendedor, os quais são caracterizados como pessoas inovadoras, que criam oportunidades, que imaginam e desenvolvem uma visão, entre outros aspectos. A ênfase à visão do empreendedor também é percebida em ALMEIDA (1999) quando diz: “O empreendedor é aquele que tem talento e criatividade. Assumindo riscos calculados, visualiza (visão) oportunidade de novos negócios, transformando-as (ação) em resultados lucrativos”.

Ou seja, estar convencido que o consultório odontológico deve ser administrado como uma empresa e preocupado em oferecer os serviços que os clientes necessitam, do modo como desejam e de uma maneira melhor que a concorrência. Enfim, transformar seu consultório ou clínica em uma empresa prestadora de serviços odontológicos. Tudo isto exige do cirurgião dentista e de sua equipe uma maior dedicação e empenho, não só para oferecer tratamentos dentários de alta qualidade, mas também para agregar maior valor ao seu serviço.

O consultório deve passar a ser administrado como uma empresa inserida num contexto altamente competitivo, em que se faz necessárias mudanças por vezes drásticas, rápidas e de grande intensidade. Assim, o objetivo do profissional deve ser conquistar um maior número de clientes satisfeitos e cativos, bem como, obter lucro.

O profissional que possui uma percepção de qualidade sustentada em conhecimentos técnicos, pode não perceber o que representa a qualidade para si mesmo e para seus clientes.

Ao se pensar em qualidade sob a ótica dos clientes, está-se dando um salto sobre a concorrência, porque atualmente o cliente está ficando exigente e esclarecido e espera cada vez mais de seu fornecedor. Deve-se profissionalizar os consultórios odontológicos cada vez

mais, tanto na teoria técnico-científica como no fornecimento dos serviços, para que a população possa observar, nitidamente, a diferença entre profissionais qualificados e os que não o são.

Os paradigmas da sociedade estão em constante mutação. Hoje o que difere na história é a velocidade que a pessoa percebe sua realidade, podendo ganhar oportunidades com essas mudanças de paradigmas que ocorrem na vida atual, ou perdê-las devido à falta de tempo para o ajuste à nova realidade.

A preocupação com a qualidade na prestação de serviços de saúde não é recente. Todas as atividades de prestação de serviços estão profundamente comprometidas com a qualidade dos resultados. O objetivo de um cliente ao procurar um cirurgião dentista e sua equipe é melhorar o seu estado de saúde, resolver problemas e corrigir disfunções. É por isso que a determinação do nível de qualidade dos serviços odontológicos exige atenção e critérios específicos.

A gestão pela qualidade total na odontologia amplia horizontes, contemplando não apenas o cliente, mas estendendo o conceito de cliente ao cirurgião-dentista, auxiliares de consultório odontológico (ACO), técnicos em higiene dental (THD), recepcionista, familiares do cliente, fontes pagadoras e comunidade.

Devido à importância que se confere, a qualidade deve ser avaliada, acompanhada e monitorada sistematicamente. A avaliação permite que as organizações odontológicas conheçam detalhadamente os seus desempenhos, considerando os critérios de excelência.

A abordagem da qualidade em organizações prestadoras de serviços se diferencia basicamente da industrial, no que diz respeito à concepção conceitual. Em uma empresa prestadora de serviços, a maioria dos funcionários encontra-se na linha de frente e a qualidade é construída e avaliada no momento da prática, isto é, o consumo do serviço odontológico é simultâneo. Deste modo, a existência de falhas pode causar um impacto altamente negativo, pois não há possibilidade de trocar o produto ou serviço.

Nas últimas décadas, com a crescente concentração de mão-de-obra no setor de serviços e o aumento progressivo de sua importância na economia mundial, a qualidade passou a ser um fator preponderante, relevante e de sobrevivência. Assim, os prestadores de serviços absorveram parte dos conhecimentos e lições aprendidas sobre qualidade na indústria.

1.1 - Importância do Trabalho

Poucos setores no Brasil têm experimentado tantas e tão profundas crises e mudanças quanto o serviço odontológico. Isto se deve principalmente a: novas tecnologias, novos desafios, competitividade acirrada, recursos escassos, processos mais complexos e consumidores cada vez mais exigentes.

Essa realidade competitiva exige um sistema de gestão ágil e focada em resultados. Tal procedimento poderá garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações de serviços odontológicos. Esse sistema precisa contemplar a gestão estratégica em diversos segmentos, dentre eles citam-se: informática, recursos humanos, processos, materiais e infraestrutura, gestão clínica, e foco permanente na satisfação das necessidades e desejos dos clientes.

Hoje, o principal motivador de compra de um serviço odontológico, depois da dor de dente, é a sensação positiva que um profissional gera em seu cliente. Por outro lado, a relação emocional do paciente com o cirurgião dentista, sua equipe e o ambiente do consultório poderá determinar a compra ou não do serviço. Entretanto, testemunha-se no dia-a-dia, um profundo sentimento de impotência diante de dois fenômenos importantes: de um lado, o surgimento de novas tecnologias que ficam obsoletas num período de tempo cada vez menor, tornando os custos dos serviços odontológicos mais elevados, e de outro lado, vê-se com frequência a dificuldade de acesso aos profissionais da odontologia, por parte de uma parcela significativa da população com baixa renda.

Esta situação clama por modelos de gestão adequados que melhorem o uso dos recursos aplicados, trazendo aumento da produtividade e satisfação tanto das pessoas assistidas, quanto dos profissionais que atuam na prestação dos serviços odontológicos.

A preocupação com a qualidade está deixando rapidamente de ser um diferencial, uma opção, para se tornar um imperativo, um pré-requisito básico para a sobrevivência e a competitividade das organizações no mundo moderno.

1.2 - Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um modelo para avaliação da qualidade do serviço odontológico, que sirva de diagnóstico para a gestão da qualidade de consultórios e/ou clínicas de serviços odontológicos.

Para atingir ao objetivo proposto, deve-se considerar os seguintes objetivos específicos:

- identificar os principais parâmetros de qualidade vinculados ao serviço odontológico;
- estabelecer elementos de avaliação, baseado nos critérios de excelência do PNQ - Prêmio Nacional de Qualidade;
- identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria na direção do aperfeiçoamento dos processos.

1.3 - Estrutura do Trabalho

Este trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos, com as seguintes abordagens:

- O segundo capítulo, aborda a revisão literária sobre qualidade em serviços odontológicos;
- O terceiro capítulo trata da fundamentação teórica e a descrição da proposta de modelo de avaliação à prestação de serviços odontológicos, detalhada posteriormente, no quarto capítulo;
- O quarto capítulo apresenta, com detalhes a proposta de modelo de avaliação à prestação de serviços odontológicos;
- O quinto capítulo contempla a aplicação prática do modelo;
- E finalmente, o sexto capítulo apresenta conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2 - QUALIDADE EM SERVIÇOS ODONTOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo mostrar a importância da qualidade em serviços odontológicos.

Diversos autores têm conceituado qualidade na tentativa de manifestar a importância para as organizações serem competitivas no mercado atual.

Segundo ALBRECHT (1995) “Qualidade é uma medida da extensão até a qual uma coisa ou experiência satisfaz uma necessidade, resolve um problema ou adiciona valor para alguém”.

PALADINI (1994) salienta a relevância de saber o que é qualidade, para que os esforços destinados a obtê-la sejam corretamente direcionados para o seu alvo específico: o consumidor.

Para JURAN (1992) “Qualidade é adequação ao uso”.

Conforme DEMING (1990) “Qualidade é a perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade dos resultados dos processos, melhoria contínua”.

Segundo CROSBY (1992) “Qualidade é conformidade com os requisitos, zero defeito”.

MEZOMO (2001) entende qualidade “como sendo um conjunto de propriedades de um serviço (produto) que o tornam adequado à missão de uma organização (empresa) concebida como resposta às necessidades e legítimas expectativas de seus clientes”.

A partir destes conceitos, fica claro que qualidade é uma característica de um produto ou serviço que atende as exigências e, sobretudo, as necessidades de um cliente.

2.1 - Qualidade em Serviços

As atividades de prestação de serviços têm apresentado mudanças significativas nos últimos anos, em particular nos aspectos voltados ao atendimento do cliente, onde se busca proporcionar serviço e atenção pessoal competente, que vá ao encontro de sua expectativa e por conseguinte, de sua confiança. A satisfação do cliente resultará na fidelidade para utilização futura dos serviços.

Algumas empresas prestadoras de serviços estão procurando adotar uma postura pró-ativa com a qual se antecipam para superar a expectativa do cliente.

Levar uma empresa a se preocupar em atender com precisão o cliente é um desafio muito grande. É difícil e oneroso. Este objetivo só se alcança com muito esforço e

comprometimento do grupo, desde a alta administração até o mais subalterno dos empregados (REBELO, 1996).

Segundo GIANEZI e CORREA (1996), qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas / excedidas por sua percepção do serviço prestado.

Os clientes avaliam os serviços de acordo com os seguintes critérios (GIANEZI e CORREA, 1996):

- consistência: conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo;
- competência: habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades “técnicas” dos consumidores;
- velocidade de Atendimento: prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real e percebido);
- atendimento/atmosfera: atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente;
- flexibilidade: ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos;
- credibilidade / segurança: baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança;
- acesso: facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação;
- tangíveis: qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores);
- custo: fornecer serviços a baixo custo.

Atualmente vive-se uma transformação incomparável a qualquer época. As empresas estão sendo conduzidas e forçadas a mudanças bruscas para se adaptarem a uma realidade dinâmica e competitiva. As exigências do mercado e dos clientes levam a uma reflexão de como está a performance do seu negócio.

É necessário rever alguns valores e focalizar mais o seu direcionamento sobre algumas empresas que se consideram excelentes e agem com estrelismo. Aham que utilizando novas tecnologias de ponta, informatização e outras ferramentas garantem a qualidade dos seus produtos / serviços. Alguns aspectos relevantes podem ser destacados para essa efetivação:

- a empresa deve refletir exatamente os desejos, os anseios e as expectativas dos seus clientes;

- a empresa precisa se ater à percepção dos mínimos detalhes de seus produtos e serviços prestados. Por exemplo, não basta um excelente restaurante servir uma comida deliciosa se o cliente não pode pagá-la com seu cartão de crédito, principalmente se houver condições de pagamento limitado ou até mesmo se a cozinha não dispuser de maneiras adequadas de conservação dos alimentos;
- não é necessário fazer grandes investimentos em propaganda e marketing. O cliente é o maior marketing. Além de ser fiel, certamente ele indicará novos clientes para a empresa;
- para se ter excelência, as empresas devem trabalhar prioritariamente o sentimento, o relacionamento, o intangível. Hoje não se compra nada, nenhum produto ou serviço, meramente por comprar. Às vezes opta-se e decide-se por um fornecedor, não pelo preço que oferece, mas pela sua flexibilização, seu relacionamento como parceiro, o seu lado humano em oferecer algo mais, do que mero produto ou um serviço. É preciso que haja amor em tudo que se faz, pois esse sentimento não é visto e sim, sentido percebido e recebido pela outra parte, com maior facilidade e reciprocidade. Para que isso aconteça, é necessário que haja identificação de valores, sinergia incontestável, comunhão e cumplicidade entre as partes;
- é fundamental que as empresas tentem agir isoladamente, como se fossem donas do mundo. Sua integração é vital para o sucesso. A transformação da mentalidade com o compromisso e com a sociedade, certamente as levarão a consolidar seus esforços e clarificar ainda mais seus valores;
- para que a empresa se torne o verdadeiro espelho dos clientes, é preciso trabalhar individualmente com cada um deles, classificando-os em cinco categorias: cliente que compra diretamente da empresa; cliente empregado; que corresponde à força de trabalho da empresa; fornecedores; cliente acionista, controladores da empresa; a sociedade e o meio ambiente.

É preciso conhecer os clientes a fundo, identificar suas características, mapear detalhes do seu ego, para que o produto ou serviço, colocado à disposição reflita exatamente a personalidade e ao perfil do cliente. Portanto, deve-se cuidar bem dos detalhes do cliente, pois excelência exige um compromisso vital para com as pessoas (MONTEIRO, 1999).

A diferença fundamental ao se definir qualidade na prestação de serviços encontra-se na subjetividade e na dificuldade de estabelecer o que é qualidade, uma vez que os clientes reagem diferentemente ao que parece ser o mesmo serviço. Cada cliente possui uma determinada percepção sobre qualidade, muitas vezes esta diferença implica até mesmo em

“estado de espírito do cliente” no momento da prestação do serviço. As pessoas possuem padrões diferentes de qualidade.

NORMAM (1993), salienta que; “o momento da verdade, entre o prestador de serviço e o cliente, pode não estar diretamente influenciado pela empresa. É a experiência, a motivação e as ferramentas empregadas pelo representante da empresa e as expectativas e comportamento do cliente que juntos criarão o processo de prestação de serviço.” Isso faz com que a subjetividade esteja implícita ao processo de prestação de serviço.

As características presentes nos serviços não dão uma segunda chance para conquistar o cliente, porque elas são definitivas, neste momento da verdade, que segundo CARLSON (1992), é toda situação em que um cliente entra em contato com a organização. Afirma Carlson, nos momentos da verdade são as pessoas que fazem a diferença devido ao fato delas apresentarem peculiaridades como:

- o serviço humano é um bem indivisível, imprimindo um caráter intangível;
- não pode ser armazenado ou reproduzido, não podem ser assegurados;
- medidas próprias adequadas a cada situação são requeridas como base;
- produção, consumo e uso são feitos ao mesmo tempo e espaço;
- a avaliação dos resultados é feita simultaneamente, estando muito exposta aos clientes, e sem possibilidade de checar os resultados previamente, corrigindo falhas eventuais;
- o serviço é altamente dependente do pessoal. Com isso, cultura, habilidades técnicas, aptidões, conhecimentos, disposição, humor e até o nível educacional dos prestadores de serviços podem afetar a qualidade do serviço.

Segundo GIANESI e CORREA (1996), a intangibilidade dos serviços, juntamente com a necessidade da presença do cliente e a simultaneidade da produção e consumo do serviço, formam as principais características especiais das operações em serviços, que irão definir a avaliação dos resultados e a qualidade dos serviços prestados. Muitas vezes essa avaliação é dificultada pela intangibilidade, uma vez que é difícil a padronização dos serviços, tornando a gestão do processo mais complexa.

Dada às características dos serviços, é fundamental que se controle ou realmente os processos em função das necessidades dos clientes.

Em serviços são enfatizadas as relações diretas com os clientes e o processo deve ser flexível, porque o cliente participa do processo produtivo de forma efetiva (PALADINI, 1995). Portanto, as organizações precisam ser flexíveis e possuir capacidade para mudança e renovação constantes.

A qualidade dos serviços pode ser percebida pelos clientes através dos seus componentes tangíveis e intangíveis. A tangibilidade de um serviço consiste naquilo que o cliente sente e vê, como por exemplo, a aparência física do consultório, tanto interna quanto externamente. Ou seja, conservação do prédio, jardins bem cuidados, iluminação interna e externa, sinalização, decoração, limpeza do ambiente, acesso, uniforme, asseio e apresentação dos funcionários. Os componentes intangíveis são amabilidade, cordialidade e cooperação da equipe odontológica. A cordialidade é traduzida através de um sorriso, de expressões adequadas, de uma atitude que traduza a “disposição de servir”. Portanto os componentes intangíveis estão diretamente relacionados com o relacionamento do pessoal do consultório com os clientes.

As pessoas envolvidas na prestação dos serviços são o *marketing* direto das organizações em que atuam. Os serviços exigem maior conhecimento da força de trabalho para responder eficazmente às rápidas mudanças que ocorrem no mundo organizacional.

Para DENTON (1990) “as organizações que fornecem bons serviços descobrem formas simples e inovadoras para manter a administração em sintonia com os clientes e com o funcionamento diário dos negócios”, para o mesmo autor, qualidade em serviços está baseada na medição precisa dos desejos dos clientes através de uma grande variedade de programas de realimentação, facilitando aos clientes informar-lhes o que está certo e o que está errado.

BARROS (1999) cita alguns princípios importantes, que não podem ser esquecidos na administração de uma empresa que busca o caminho da excelência. São pontos de reflexão que podem, inclusive, serem utilizados como uma forma de diagnóstico, ou como base para um plano de ação com vistas à modernização dos processos de gestão e qualidade.

Ele chama de decálogo para serviços que são:

- 1) educar os funcionários antes de treiná-los em habilidades;
- 2) ser um exemplo de qualidade;
- 3) avaliar constantemente o atendimento das necessidades básicas;
- 4) incentivar para que os funcionários criem. Desafiá-los;
- 5) agregar conhecimentos sistematicamente;
- 6) reconhecer e incentivar os talentos;
- 7) promover uma comunicação eficaz;
- 8) demonstrar o comprometimento;
- 9) fomentar a melhoria contínua;
- 10) mobilizar todos, sem exceção.

Conforme SCHYVE (2000), quando se visa sistemas de qualidade certificados pela ISO 9000 ou Prêmio Baldrige, pode-se com isso reduzir os erros nos serviços, devido à padronização.

Segundo FITZSIMMONS & FITZSIMMONS (2000) dependendo da competição e das necessidades pessoais, os clientes selecionam um prestador de serviço baseados nos seguintes critérios:

- disponibilidade: O serviço é acessível? Horários alternativos, números telefônicos 0800 com discagem gratuita;
- conveniência: A localização do serviço define a conveniência para os clientes que precisam se deslocar até lá. São exemplos de serviços: posto de gasolina, restaurantes fast-food e lavagem a seco que devem selecionar a localização em ruas movimentadas para serem bem – sucedidos;
- confiabilidade: O serviço é confiável? A maior reclamação a respeito de manutenção de automóveis é com a incapacidade de solucionar o problema na primeira visita;
- personalização: O cliente está sendo tratado como um indivíduo? Eles respondem bem quando são chamados pelo nome;
- preço: Competir em preço, não é tão eficaz em serviços quanto em produtos, pela dificuldade de comparar os custos dos serviços de forma objetiva. Em serviços profissionais a competição em preço pode ser considerada contraproducente porque, muitas vezes, é vista como uma substituta da qualidade;
- qualidade: A qualidade dos serviços é uma função da relação entre as expectativas prévias dos clientes e as suas percepções, durante e após a respectiva prestação. A qualidade de um serviço é julgada pelo processo de atendimento e pelos resultados;
- reputação: A incerteza na escolha de um prestador de serviços é muitas vezes resolvida em conversas com outras pessoas a respeito de suas experiências antes da decisão ser tomada;
- segurança: Bem-estar e segurança são consideradas importantes, pois em muitos serviços como em viagens aéreas e na medicina, os clientes estão colocando as suas vidas nas mãos do prestador de serviços;
- rapidez: Para serviços de emergência, o tempo de resposta é o principal critério de desempenho.

Para FITZSIMMONS & FITZSIMMONS (2000) a avaliação da qualidade em serviços surge ao longo do processo de prestação, que geralmente ocorre no encontro entre um cliente e um funcionário da linha-de-frente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço será definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço

desejado. Os clientes utilizam algumas dimensões para julgar a qualidade dos serviços, que são:

- confiabilidade;
- responsabilidade;
- segurança;
- empatia e
- tangibilidade, listadas em ordem decrescente de importância.

A figura 2.1 mostra como se realiza o controle de processos em serviços.



Fig. 2.1 - Controle de processos de serviços- FITZSIMMONS & FITZSIMMONS (2000)

O controle da qualidade em serviços pode ser visto como um sistema de controle com retroalimentação. Em um sistema de retroalimentação, a saída é comparada com um padrão. O desvio daquele padrão é transmitido à entrada, fazendo-se então os ajustes para manter a saída dentro do padrão. Conforme LAS CASAS (1999) a qualidade total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores. A razão disso é que os serviços, sendo atos, desempenho e ação, pressupõem que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada um cliente.

Em decorrência, um consultório odontológico deve satisfazer necessidades, resolver problemas odontológicos e fornecer benefícios a todos que com ele interagem e isso significa considerar clientes, colaboradores e proprietários. Fica evidente, portanto, a importância de manter clientes para a lucratividade do consultório. Um cliente conquistado é

um dos maiores patrimônios (LAS CASAS, 1999) nº 1. Preservá-lo é uma necessidade para os negócios bem sucedidos em longo prazo.

O foco nos clientes conquistados é compensatório, pois um pequeno cliente pode um dia tornar-se grande e sempre vale o esforço de um bom atendimento.

Todo prestador de serviço deve elaborar um quadro que inclua os momentos da verdade de um serviço. Estes momentos, são contatos dos clientes com o consultório segundo CARLSON (1992). Cada atividade relacionada aos momentos de contato com o consultório requer certos atributos no sentido de agradar o consumidor tais como: simpatia, empatia, segurança, rapidez. Esses atributos devem ter uma ordem de importância, conforme exigências dos consumidores, para proporcionar serviços de qualidade.

Segundo LAS CASAS (1999) as dimensões da qualidade de serviços são:

- confiabilidade: É importante para prestar serviços de qualidade, gerada pela habilidade de fornecer o que foi prometido de forma segura e precisa;
- segurança: Os consumidores querem dos prestadores de serviços a habilidade de transmitir segurança e confiança, caracterizada pelo conhecimento e cortesia dos funcionários;
- aspectos tangíveis: os aspectos físicos que circundam a atividade de prestação de serviço também têm sua importância como fator de influência. Neste sentido, conforme foi comentado anteriormente, estão as instalações, os equipamentos e a aparência dos funcionários;
- empatia: Grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes. Também são importantes aspectos, a capacidade de se colocar no lugar dos outros como também a receptividade, que é a disposição de ajudar os clientes e fornecer serviços com presteza.

Exceder as expectativas do cliente, no sentido de um serviço de qualidade, deve ser a força que impulsiona uma organização, o centro de suas preocupações e o motivo para ela estar nos negócios. Um serviço de qualidade não é a meta, não é um objetivo; ao contrário, é uma forma de fazer negócios. Os serviços são o propósito de um negócio. E eles são a única forma de sobreviver e prosperar. (WILLIAMS, 1995)

Segundo REIS & PEÑA (2000) as empresas (clínicas odontológicas) que estão obtendo melhorias como orientação para o cliente, percepção e participação interativa do mesmo, libertam o conceito de qualidade que começa e termina no cliente, desta forma o foco deve ser no serviço para abranger a total conformidade às exigências dele.

2.2 – Os Serviços Odontológicos e suas Principais Características

Os serviços odontológicos são classificados como serviços profissionais, pois o cliente busca no fornecedor do serviço uma capacitação de que não dispõe, o processo de prestação dá ênfase às pessoas, pois tem alto grau de personalização e os equipamentos são utilizados como ferramenta de apoio (GIANESI e CORREA, 1996).

O cirurgião-dentista possui autonomia e flexibilidade para a realização do trabalho. Além disso, o trabalho é de alta complexidade, exigindo alta qualificação e competência do profissional. O alto contato com o cliente, permite que o cirurgião-dentista solucione dificuldades (problemas) e tome decisões no momento do contato.

Os bem maiores de um consultório odontológicos são seus clientes (CASTRO, 1999). Eles são a razão do sucesso ou fracasso de qualquer cirurgião-dentista. Clientes satisfeitos “vendem” o consultório para a comunidade e retornam sempre, possibilitando o sucesso ao longo do tempo. Conquistar muitos clientes demora anos e exige um trabalho diário e incansável de bons serviços profissionais. Clientes levam tempo para serem conquistados e merecem todo o esforço possível para serem mantidos satisfeitos com os serviços.

O número excessivo de Faculdades de Odontologia no país é motivo da grande quantidade de profissionais em atividade que, aliada à perda de renda da população brasileira, satura o mercado, diminuindo a remuneração dos profissionais (BARROS, 2000).

Pelo lado dos clientes, percebe-se que há uma consciência crescente a respeito da qualidade do serviço prestado. Eles já negociam habilmente orçamentos, exigem um bom atendimento e não hesitam em mudar de profissional na próxima vez que necessitarem de serviços odontológicos.

Este mercado altamente competitivo exige do cirurgião-dentista e de sua equipe um maior empenho não só para oferecer tratamentos dentários de alta qualidade, mas também para agregar conforto, informação e segurança aos seus serviços, e saber como conquistar e manter um número maior de clientes.

Para sair desta posição de inércia em que se encontra, faz-se necessário uma mudança rumo a profissionalização do seu consultório, em busca de melhores serviços e mais clientes. O consultório deve passar a ser encarado como uma empresa inserida num contexto altamente competitivo, em que somente os mais adaptativos e flexíveis sobreviverão.

Quando um novo cliente chega ao consultório ele não pode ver o que vai comprar, não sabe se o cirurgião-dentista é realmente capacitado, se o orçamento realmente corresponde ao serviço a ser prestado, nem pode visualizar qual será o resultado depois de terminado o

tratamento. A pessoa não consegue nem mesmo imaginar o quanto terá que pagar, pois não tem idéia das necessidades que se apresentam em relação ao tratamento.

O principal motivador de compra de um serviço odontológico, depois da dor de dente, é a sensação positiva que um profissional gera em seu cliente, elevando a sua auto-estima e fazendo viver mais feliz e com maior qualidade de vida.

Os serviços odontológicos apresentam as seguintes características:

- a) A intangibilidade: deve-se, portanto, procurar tornar tangíveis os serviços do consultório, através de aspectos que os evidenciem, proporcionando maior segurança e possibilitando a avaliação da qualidade do que será adquirido. É preciso tornar os serviços do consultório um pouco mais concretos, visíveis, claros, tangíveis aos olhos dos pacientes. Alguns aspectos que ajudam a tornar tangíveis os serviços do consultório:
- consultório limpo, bonito, organizado e confortável, com cores suaves, música ambiente harmoniosa, para que se projete uma imagem de qualidade e eficiência;
 - equipamentos limpos, modernos, bem dispostos na sala de atendimento, sugerindo atualização técnica e proporcionando confiança;
 - assistentes com uniformes em cores suaves, elegantes, sem amassados, se possível usando um crachá de identificação e um broche com dizeres que indiquem algo importante sobre seus serviços;
 - vídeos, orientações escritas, material para o cliente ler e saber mais sobre cuidados de prevenção ou pós-intervenções;
 - cartas ao pacientes, realçando os serviços prestados pelo consultório;
 - mensagens que transmitam algo mais sobre os cuidados prestados pela equipe;
 - ilustrações e fotos que demonstrem as fases anterior e posterior aos procedimentos propostos;
 - explicações sobre cada procedimento relacionado ao tratamento do cliente, para tornar tangível o processo de prestação do serviço.
- b) Variabilidade: os serviços não são sempre iguais, padronizados, uniformes. Eles variam de acordo com aspectos como: quem os executa, em quais circunstâncias, quais as condições momentâneas da pessoa que os executa, quem é o cliente e quais suas condições. Isso porque o cliente é parte essencial da prestação de serviços. O trabalho é executado nele, o profissional interage com ele enquanto atua. Se o cliente cooperar, o serviço poderá sair melhor. O nível de relacionamento com as pessoas que compram os serviços influenciam muito na qualidade fornecida. É muito importante estar atento a estas variações e saber reconhecer um serviço que não tenha sido prestado de maneira satisfatória, a fim de refazê-

lo ou melhorá-lo. Os clientes não podem ficar à mercê de uma grande variabilidade, sob o risco de não confiarem plenamente nos seus serviços, ou não se satisfizerem com o serviço prestado;

- c) Inseparabilidade e Perecibilidade: os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, sendo assim, o cirurgião-dentista e o cliente devem estar juntos na execução dos mesmos. O profissional não pode estocar restaurações, extrações. É por isto que o tempo do cirurgião-dentista é tão importante, pois quando algum cliente falta, aquele horário poderá ser perdido;
- d) Uma Experiência Emocional: o serviço é altamente emocional. Isto quer dizer que a emoção, o sentimento em relação ao serviço a ser comprado pode valer muito mais do que avaliações racionais sobre preço e qualidade. Em outras palavras é a relação emocional do cliente com o cirurgião-dentista, sua equipe e o ambiente do consultório que determinarão a compra ou não do serviço. O sentimento de comprar o serviço pode representar a esperança de um sorriso mais bonito, a saúde bucal recuperada. Lembrar de criar empatia, transmitir confiança, capacidade técnica e preparo para lidar com situações incômodas para o cliente, é importante. As pessoas podem achar mais interessante adquirir o serviço por causa dos aspectos emocionais positivos que ele apresenta;
- e) Ansiedade, Desconforto e Preço Alto: as pessoas relacionam o consultório com um ambiente que gera ansiedade, desconforto e quase sempre vinculado a preços altos. Esses atributos devem ser considerados como fatores que inibem a ida até a clínica, dificultam a aceitação do orçamento para plano de tratamento e atrapalham a execução do serviço. O atendimento pode proporcionar o calor humano, o relacionamento amigável e acolhedor que ajuda a amenizar o desconforto do tratamento dentário. Os altos preços são outro fator que inibe a procura pelos serviços odontológicos. É interessante esclarecer aos clientes de que, se o preço é alto, é porque há problemas odontológicos mais complicados, mais trabalhosos e demorados, que exigem mais do profissional. No consultório, a dificuldade de tangibilizar os serviços gera a idéia de que qualquer preço é alto demais pelo que vai ser feito. Assim, o cirurgião-dentista deve explicar porque o tratamento irá custar determinado valor. Isto levará a melhores serviços, maior valor agregado, maior respeito às necessidades do cliente, mais confiança e segurança no profissional e conseqüentemente, maior aceitação dos orçamentos.

A qualidade, na visão do cliente do consultório odontológico, segundo CASTRO (1999) é:

- ter atenção do profissional e dos funcionários do consultório;

- saber que o dentista está à sua disposição, quando e se precisar;
- saber que o dentista tem bom nome e boa reputação.

Quando o cirurgião dentista compreende as características do seu serviço e como serão avaliadas pelo seu cliente aumentam muito as suas chances de fazer sucesso profissional.

2.3 – Qualidade em Serviços Odontológicos

A avaliação dos serviços resulta da comparação entre a expectativa do cliente e a sua percepção do produto ou serviço. A avaliação dos serviços odontológicos pelo cliente é considerada bastante complexa. Conforme GIANESI & CORREA (1996) em função das características dos serviços odontológicos, os cirurgiões-dentistas devem procurar identificar as reais necessidades dos clientes, devendo sempre ajustar as expectativas iniciais do cliente para níveis mais adequados. Quanto maior for o tempo de relacionamento entre o profissional e o cliente maior deverá ser a capacidade desse para atender as necessidades dos clientes.

BERRY & PARASURAMAM (1992) argumentam que os clientes possuem dois diferentes níveis de expectativas: o nível desejado e o nível adequado. O nível desejado reflete o serviço que o cliente espera receber, enquanto que o nível adequado reflete o que o cliente acha aceitável. Existe uma zona de tolerância, que separa esses dois níveis. Essa zona é o âmbito do desempenho do serviço que o cliente considera satisfatório. O desempenho abaixo da zona de tolerância gera frustração no cliente e reduz sua lealdade, enquanto que acima da zona de tolerância, o desempenho surpreenderá agradavelmente os clientes reforçando a sua lealdade conforme mostra a figura 2.2.

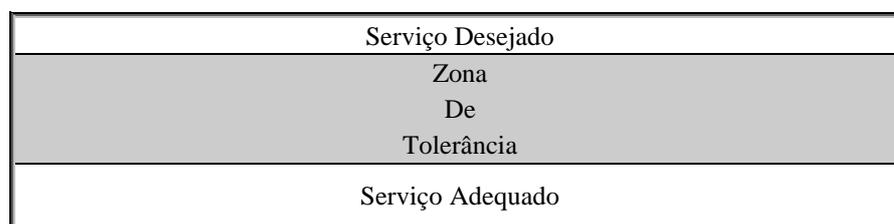


Fig.2.2 - Dois níveis de expectativas dos serviços - BERRY & PARASURAMAM (1992)

As zonas de tolerância variam de cliente para cliente e diferem em função das cinco dimensões essenciais que o cliente utiliza para avaliar um serviço (confiabilidade, tangíveis, sensibilidade, segurança e empatia). BERRY & PARASURAMAM (1992), com base em suas pesquisas, argumentam que a confiabilidade, ligada ao resultado do serviço, está acima das quatro demais dimensões, que se relacionam mais com o processo.

Vários fatores podem influenciar os níveis de expectativa dos clientes e induzir mudanças em suas zonas de tolerância. O consultório deverá procurar influenciar as expectativas do cliente, sempre que identificar uma inadequação entre estas expectativas e sua visão quanto as suas necessidades reais. O quadro 2.1 apresenta estes fatores com exemplos do que pode ocorrer quando da prestação dos serviços do consultório.

Quadro 2.1 - Fatores que influenciam a formação das expectativas

Fatores e Definições	Exemplos de Situações
– Intensificadores de serviço duradouro	As expectativas de um grupo afiliado como cliente do cliente.
– Necessidades Pessoais	Exigências pessoais do cliente: não sentir dor durante e após o tratamento; parcelar o pagamento; ser atendido rapidamente.
– Intensificadores de serviços transitórios	Necessidade da realização de um serviço de urgência, necessidade de ser atendido em um horário especial.
– Alternativas percebidas de serviço	As opções de outros profissionais que sejam da mesma especialidade e possam também realizar o tratamento.
– Papel do serviço percebido por si	A consciência do cliente de que o resultado do tratamento só poderá ser alcançado se ele seguir as recomendações feitas pelo dentista.
– Promessas explícitas de serviço	A propaganda e a publicidade do consultório devem refletir a realidade do serviço oferecido
– Promessas implícitas de serviço	O preço dos serviços e as evidências tangíveis contribuem para a inferência de como o serviço será realizado.
– Comunicações boca-a-boca	Recomendações de pais, amigos e outros profissionais podem ser decisivas para a escolha do profissional, em função de credibilidade desse tipo de declaração.
– Experiência passada	A exposição anterior ao serviço é importante para o serviço atual, pois o cliente usará experiência vivida para fazer comparações com a realização de outros serviços e até mesmo com o tratamento efetuado em outras clínicas.

Fonte: GIANESI & CORRÊA (1996).

A percepção que o cliente tem do serviço prestado é formada por dois fatores principais: a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente, durante ou após o processo. A principal responsável pela percepção do cliente é a prestação do serviço, dessa forma os diversos momentos da verdade ocorridos durante o ciclo do serviço, devem ser bem administrados (GIANESI & CORREA, 1996).

Segundo PINTO (1999) os clientes avaliam a qualidade dos serviços através de três fatores: desempenho, atendimento e custo.

- Desempenho: está associado à realização do tratamento dentário com excelentes procedimentos técnicos-científicos;
- Atendimento: significa desempenhar o papel ideal, encantando o cliente, surpreendendo suas expectativas com o profissionalismo e com o treinamento de todas as pessoas que trabalham na clínica;
- Custo: traduz-se em cobrar o valor monetário que o cliente espera pagar.

Em cada um desses fatores, deve-se analisar a realidade do consultório com sinceridade, para saber onde colocar maior energia, melhorando determinado fator, para então, constatar o crescimento que será proporcional a estas melhorias. Assim, aumentará a competitividade e possibilitará o alcance do sucesso profissional com maior rapidez.

Os pacientes (clientes) do cirurgião-dentista julgam a sua qualidade por inúmeras informações, até mesmo inconscientemente, que irão formar a imagem deles sobre o cirurgião-dentista e seus serviços. São as atitudes não-clínicas que mais influenciam a percepção dos pacientes dentro do consultório (CASTRO, 1999). Inicialmente os pacientes apenas percebem se houve dor, se a restauração ficou alta, se a cor da mesma está igual aos dentes vizinhos, se foi cansativo, se o cirurgião dentista foi delicado, porque o paciente não tem condições de avaliar tecnicamente o serviço, ele o julga pelo que lhe parece ser. A beleza, organização, higiene e adequação do ambiente indicam muito sobre os cuidados que o profissional é capaz de oferecer. Quando o cirurgião-dentista presta informações sobre a condição dos dentes de seu paciente, a causa dos problemas, o tratamento recomendado e os meios de prevenir doenças e o fazem com segurança e empatia, o paciente percebe estar diante de um profissional altamente qualificado, pelo seu conhecimento e cuidados.

Conforme TOMAZ (1999) a qualidade do serviço odontológico, segundo o cliente, está muito mais ligada ao modo como ele é tratado do que ao perfeccionismo do procedimento. Não quer dizer, com isso, que tanto faz como se executa o procedimento odontológico, mesmo porque, se for mal feito o cliente irá perceber, isto é, a qualidade técnica do trabalho é algo obrigatório. Quanto maiores forem as habilidades e conhecimentos técnicos, melhores serão os resultados para o cliente, menores as queixas e tendência a zerar defeitos.

A qualidade, segundo o paciente, é:

- ter atenção do profissional e dos funcionários do consultório;
- saber que o dentista está à disposição, quando e se precisar;
- saber que o dentista tem bom nome e boa reputação;
- observar equipamentos modernos e preocupação com a melhor tecnologia utilizada;
- constatar a limpeza do consultório, sala de espera, roupas do dentista e dos funcionários;
- não ser submetido a longas esperas;
- perceber a organização e baixos níveis de ruídos;
- ser respeitado quanto ao horário marcado.

A qualidade é um processo de melhoria contínua, em que o cirurgião-dentista observa onde vai atuar, planeja, executa a modificação ou melhoria, estuda os resultados e realimenta o processo, preocupa-se com a maneira como se dirige ao cliente e a seus

acompanhantes, com a clareza de suas exposições, coerência de seus atos e credibilidade que está passando. A chave para garantir a qualidade do serviço odontológico observável pelo cliente é superar as expectativas dele.

Essas expectativas vêm através de experiências passadas (anteriores), próprias ou de terceiros, boca-a-boca, propaganda, aspectos gerais da clínica, impressão sobre a profissão (GIANESI & CORRÊA, 1996). Os clientes escolhem o cirurgião-dentista por esses fatores e depois que fazem o serviço ou o conhecem, comparam intuitivamente essas expectativas com a realidade que percebem. Se o serviço prestado estiver abaixo delas, não conquistará o cliente, se alcançá-las poderá cativá-lo ou não, mas se superá-las, o terá ganhado.

Os prestadores de serviço odontológico devem tangibilizar o máximo possível as suas promessas. Nesse caso, pode ser usado um folheto, um catálogo, uma descrição do produto ou apresentação da clínica.

Para ZANCHETTIN (2000), no serviço odontológico qualidade é fundamental. Quando se trata de saúde, o cliente costuma exigir mais do que o usual. A qualidade traduz-se não mais exclusivamente através apenas do resultado do trabalho, mas também pelos meios que foram utilizados para chegar ao resultado final. O cliente do consultório odontológico também exige cordialidade no atendimento, pontualidade na hora marcada, organização, ambiente agradável, livre de poluição visual e sonora, revistas atualizadas na sala de espera (recepção), tratamento sem dor, personalização no atendimento e principalmente atenção.

Outro fator não menos importante é a capacitação profissional do cirurgião dentista para a execução do serviço conforme a expectativa do cliente, pois é ele quem pode trazer novos clientes, falando do atendimento diferenciado a ele oferecido, para os amigos.

Conforme MORAIS (2001) além da qualidade técnica tão valorizada pelos cirurgiões dentistas existem mais duas qualidades que devem ser consideradas:

- Qualidade do serviço;
- Qualidade da informação.

A qualidade do serviço depende da interação do profissional com o cliente, da habilidade em integrar a técnica com a percepção que o mesmo tem dos serviços prestados.

Tanto o cirurgião dentista quanto o cliente afetam o resultado final. Isto quer dizer que para obter melhores resultados tem-se que melhorar o desempenho técnico e a capacidade de interação com o seu cliente. Por isso, transformar dados em informações de qualidade é fundamental para o cirurgião dentista gerenciar sua clínica.

Para CASTRO (1999) o consultório de sucesso deve ter dez características que são:

- Ter Estratégias de Atuação no Mercado. Escolher um segmento de mercado para atuar e definir quem são seus clientes-alvo. Assim poderá estudar e conhecer as necessidades e desejos desses clientes, a fim de satisfazê-los. Adaptando seus serviços a um determinado segmento de mercado e direcionando seus esforços para um objetivo mais bem definido, o consultório de sucesso sabe que suas chances se multiplicam. Outra estratégia de atuação básica é a diferenciação dos serviços em relação aos serviços da concorrência. É importante saber responder às seguintes questões: Em qual aspecto meu consultório será melhor que o dos outros? Porque os clientes irão escolher meus serviços e não os dos concorrentes? Com estas estratégias básicas de Marketing o profissional deixará de “atirar no escuro” e saberá o que quer e o que tem para satisfazer seus clientes e obter sucesso;
- Busca e Superação das Expectativas e a Satisfação dos Pacientes. O consultório de sucesso sabe que para satisfazer os pacientes é preciso encantá-los, proporcionar-lhes uma experiência inovadora, diferente e inesperada. Superar as expectativas é o lema dos serviços, pois isso irá propiciar a satisfação dos pacientes e estimular a propaganda boca a boca positiva;
- Ter um Alto Padrão de Atendimento. Pois o atendimento é uma atmosfera de serviços que envolvem o consultório e constrói a percepção do paciente, “gerenciando” o nível de satisfação. Para isto deverá ter uma política de recrutamento, seleção e treinamento de secretárias e auxiliares (as principais responsáveis pelo atendimento). E realizar as Reuniões Semanais de Qualidade do Atendimento, pois se sabe que estas reuniões são uma premissa para a construção de uma equipe de sucesso;
- Fornecer Amplos Serviços aos Pacientes. Mais do que “abrir buraquinho, fechar buraquinho”, o consultório de sucesso é orientado por uma missão mais ampla, a de proporcionar saúde bucal aos pacientes. Para isto deve fornecer amplos serviços, como informações completas sobre os tratamentos a serem realizados, o que poderia ter evitado os problemas, dicas de prevenção, instruções pós-operatórias, educação para uma melhor saúde bucal, etc. Isto tudo agrega valor aos serviços e ainda demonstra maiores cuidados, qualificação e profissionalismo na prestação de serviços;
- Ter um Sistema de Educação de Pacientes. Pacientes mais bem informados e esclarecidos valorizam mais os serviços e percebem toda a qualidade dos cuidados prestados. Por isso, é essencial ter um sistema de educação de pacientes, dispondo dos recursos necessários (folhetos informativos, vídeos, ilustrações, pôsteres, fotografias, manequins, modelos, slides, etc.) para explicar todos os aspectos da saúde bucal;

- Construir Relacionamentos com os Pacientes. O consultório de sucesso sabe que para manter clientes fiéis e que retornam regularmente é necessário ter um relacionamento ao longo do tempo e não só durante o período de tratamento. É preciso manter contato para ser lembrado, criar um sentimento de pertencer ao consultório e estimular a propaganda boca-a-boca. Para isto é possível criar facilmente um sistema de cartas aos pacientes e um informativo ou jornal do consultório;
- Relacionar-se com a Comunidade. Os cirurgiões-dentistas americanos são estimulados a serem líderes em suas comunidades, o que é uma idéia absolutamente correta. Atuando efetivamente junto ao público, o cirurgião-dentista obtém visibilidade qualificada e constrói sua reputação de modo mais eficaz. O consultório de sucesso sabe disso e realizam palestras e apresentações em escolas, clubes de serviço, associações, etc., além de escrever artigos e colunas sobre saúde bucal em jornais de sua comunidade;
- Praticar o Networking. Relacionar-se com outros profissionais, principalmente aqueles ligados à área de saúde, é outro trabalho de relações-públicas fundamental para o sucesso do consultório. Conhecendo e relacionando-se com colegas dentistas, médicos, psicólogos, fonoaudiólogos, etc., o cirurgião dentista conseguirá dezenas de pessoas falando bem (propaganda boca a boca positiva) e indicando pacientes para a clínica. O consultório de sucesso constrói ao longo do tempo uma rede de relacionamentos profissionais e interage continuamente com ela a fim de mantê-la ativa e proporcionando os benefícios esperados;
- Avaliar os Serviços Prestados. Para criar serviços que satisfaçam os pacientes e superem suas expectativas é preciso saber o que eles pensam sobre todos os aspectos do consultório. Assim é possível descobrir as falhas e corrigi-las, num processo contínuo de aprimoramento. A pesquisa de avaliação dos serviços, realizada regularmente junto aos pacientes é um instrumento de Marketing fundamental do consultório de sucesso.
- Gerência Através de Informações. O cirurgião-dentista precisa assumir que é o gerente – proprietário de uma “empresa”, o consultório odontológico. Para isto ele deve administrá-lo profissionalmente, o que só se faz com informações gerenciais confiáveis sobre o desempenho da prestação de serviços. O consultório de sucesso mantém controles eficazes, coletando e analisando mês a mês informações sobre recebimento, pagamento, números de novos pacientes, indicações recebidas, faturamento, percentual de aceitação dos planos de tratamento, retorno de antigos pacientes e muitos outros.

O sucesso da gestão da qualidade em serviços odontológicos começa com o comprometimento da alta administração, pois normalmente envolve alterações profundas de estrutura e de comportamento, que deve ser conduzido com segurança, liderança e

participação. Este comprometimento se dá, a partir do momento em que o cirurgião–dentista toma consciência efetiva de que, através da qualidade ele pode obter resultados como:

- Segurança de mercado;
- Criação de novos nichos;
- Redução de custos;
- Direcionamento da clínica para o cliente;
- Obtenção de retorno compensador.

O mercado em que atuam os prestadores de serviços odontológicos é altamente competitivo. Por isso, a clínica odontológica precisa fazer frente à concorrência, mantendo e ampliando sua lista de clientes, especialmente nos dias atuais, em que o mercado cresce em qualidade e produtividade em função da globalização. Sabe-se que o consumidor moderno, mais consciente, torna-se cada dia mais exigente e com maior poder de escolha.

2.4 – Considerações e Indicações para o Próximo Capítulo

Quando o cirurgião dentista compreende como os seus serviços serão avaliados pelos clientes, é possível identificar como gerenciar essas avaliações e como influenciá-las na direção desejável. Isto porque qualidade não é o melhor tratamento, da forma como o dentista percebe e sim como o seu cliente percebe e quanto maior for a qualidade percebida, maior será o sucesso da clínica odontológica. A qualidade percebida é o resultado da qualidade esperada pelo cliente com a qualidade oferecida.

Na odontologia, a “hora da verdade principal” é o momento em que o dentista está frente a frente com o seu cliente, sendo a grande oportunidade para se gerar qualidade na prestação de serviços. Este momento também engloba as outras pessoas com quem o cliente tem contato no atendimento, atribuindo enorme importância aos recursos humanos da clínica como: secretárias e assistentes.

Sabendo destes conhecimentos necessários para melhorar e manter a qualidade dos serviços odontológicos a intenção deste capítulo é subsidiar a construção de um modelo que proporcione a avaliação da qualidade deste serviço e com isto auxiliar o cirurgião dentista na gestão de sua clínica, utilizando os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade edição 2001, para executar um diagnóstico e a partir deste gerar oportunidades de melhoria que serão implantadas e controladas gradativamente conforme priorizadas.

No Capítulo 3 serão abordados os fundamentos teóricos que servirão de base para o modelo que será descrito no capítulo 4.

CAPÍTULO 3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E FERRAMENTAS

Neste capítulo descreve-se as ferramentas que serão utilizadas no modelo, para a solução do problema de pesquisa exposto no Capítulo 1.

3.1 - Referencial para o Diagnóstico da Gestão da Clínica Odontológica

Num mundo cada vez mais competitivo e globalizado, os desafios que o cirurgião dentista tende a enfrentar são cada vez maiores e mais complexos. Logo, é necessário e fundamental para a clínica odontológica, saber o quanto ela está preparada para enfrentar esta competição acirrada.

O Cirurgião Dentista deverá servir-se de um sistema de gestão que o ajude a vencer essas barreiras e continuar melhorando para se manter competitivo no mercado.

Assim, sugere-se o uso dos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), pois constituem um modelo sistêmico de gestão e é construído sobre uma base de fundamentos para a obtenção da excelência do desempenho, fundamental para o sucesso da clínica odontológica, mais eficientes que as normas ISO 9000 versão 2000, embora tenham evoluído muito nos últimos 13 anos. A implementação de sistemas de gestão da qualidade, fundamentados nas normas ISO 9000 – 2000, poderão trazer benefícios como o aumento da eficiência e o melhor controle gerencial, ajudando na gestão do negócio, mas é considerada pela maioria dos consultores prescritiva, necessitando ter seis áreas que requerem de forma mandatária a existência de procedimentos documentados.

O modelo de excelência do PNQ versão 2001 apresenta mais tradição para o diagnóstico organizacional e não prescreve ferramentas sendo mais flexível e adaptável a qualquer tipo de organização, reconhecendo que existem muitos enfoques para a busca da excelência.

3.2 - O Prêmio Nacional da Qualidade

O primeiro ciclo de premiação ocorreu em 1992, no qual foram adotados integralmente os critérios do Malcolm Baldrige National Quality Award (Estados Unidos),

edição 1991. A escolha do modelo Baldrige decorreu de amplo estudo dos prêmios existentes no Brasil e no exterior, partindo do precursor de todos, o Deming Prize, do Japão.

O modelo Baldrige teve preferência sobre os demais por estabelecer seus critérios de avaliação sem prescrever metodologias e ferramentas específicas de gestão. Além disso, uma ampla bibliografia disponível sobre o mesmo facilitou a sua aplicação.

Em 1995 foram feitas alterações significativas, acompanhando as principais tendências de evolução da tecnologia de gestão das organizações, bem com as melhorias introduzidas no modelo Baldrige. Essas alterações foram também frutos de contatos com a European Foundation For Quality Management (EFQM), Swedish Institute for Quality (SIQ), Mouvement Français pour la Qualité (MFQ) e também de prêmios sul-americanos, além do National Quality Institute (NQI), que administra o prêmio canadense Global Quality Council.

Como resultado do aprendizado obtido pelo contato com estas instituições, a FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade) publica os critérios de excelência 2001 - o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho.

Assim, o Prêmio Nacional da Qualidade estimula a melhoria da qualidade da gestão das organizações brasileiras, reconhecendo anualmente aquelas que atingiram o nível de desempenho de classe mundial, promovendo interna e externamente, a reputação de excelência dos produtos e serviços brasileiros, bem como o desenvolvimento de meios e processos que conduzam a uma melhor qualidade de vida para o povo.

3.1.1 - Usando os Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)

Os critérios do PNQ serão usados porque não prescrevem ferramentas ou formas de implementação, privilegiando a criatividade das organizações, apóiam um enfoque sistêmico alinhando as práticas de gestão com as estratégias de sucesso e a obtenção de resultados, enfatizam o aprendizado, ou seja, a avaliação e a melhoria contínua das práticas de gestão e, finalmente, os critérios são atualizados anualmente, garantindo a incorporação contínua das melhores práticas de gestão no seu modelo, ou seja, o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. Nesse sentido, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FNPQ) promove a atualização anual das suas publicações para manter a vanguarda tecnológica do seu modelo de avaliação e de gestão. Assim, os critérios de excelência do PNQ 2001 apresentam uma melhoria em termos de objetividade e clareza, em busca da sua adoção indiscriminada por todo e qualquer tipo de organização, pública ou

privada, com ou sem fins lucrativos, independente do setor de atividade econômica a qual pertença.

Acredita-se que usando os critérios de excelência do PNQ 2001 a organização atinja ou adquira um diferencial competitivo, para que possa ingressar num mercado globalizado, altamente competitivo e assim, sobreviva e principalmente, prospere na busca contínua da excelência do desempenho.

Os critérios de excelência do PNQ 2001 constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de classe mundial. São construídos sobre uma base de fundamentos essenciais para a obtenção da excelência do desempenho.

Os sete critérios de excelência da gestão são:

- Liderança;
- Estratégias e planos;
- Clientes e sociedade;
- Informações e conhecimento;
- Pessoas;
- Processos;
- Resultados da organização.

Estes sete critérios, que representam os aspectos críticos da gestão de uma organização, devem estar perfeitamente alinhados à estratégia e aos planos de ação, por exemplo, as ações de melhoria na gestão dos processos e das pessoas devem ser desenvolvidos em harmonia com as estratégias e planos de ação definidos.

As estratégias e os planos de ação formam o conjunto de diretrizes a serem seguidas por toda a organização. Essas diretrizes têm origem no planejamento estratégico de curto e longo prazos, e servem como guia para a tomada de decisões e para a aplicação de recursos, na busca de conseguir e garantir o sucesso da clínica odontológica

3.1.2 - A avaliação da Qualidade da Gestão da Clínica Odontológica

Para PALADINI (1994) percebe-se que a necessidade da avaliação da Gestão da Clínica e a justificativa de sua execução derivam da própria importância que se confere à qualidade. A forma mais eficiente de verificar se o sistema de qualidade atende aos objetivos a ele propostos consiste em analisar se ocorreram melhorias contínuas na adequação de produtos e serviços da organização ao uso a que se destinam. Se isto ocorre, a atividade-fim da

organização (qualidade), está sendo executada com sucesso, em decorrência do correto funcionamento da atividade - meio (sistema de qualidade, a avaliação da qualidade baseia-se em informações) e requer bases objetivas para sua avaliação efetiva.

A avaliação, através dos critérios de excelência do PNQ 2001, deve ser utilizado como referência para a melhoria da organização odontológica, ela deve estar preparada para enfrentar este desafio, porque é importante para a sua competitividade e a sua sobrevivência no mercado.

A avaliação é perfeitamente aplicável à organização odontológica, uma vez que a estrutura dos critérios é flexível e portanto, adaptável a qualquer ramo de atividade. Deve ainda ser específica para a organização, considerando o seu perfil, sua própria estratégia e seus processos de gestão.

Consiste ainda, em um mecanismo que viabilizará a organização, mensurar seu desempenho em uma ampla gama de indicadores financeiros relativos ao cliente, às pessoas da equipe da clínica odontológica, aos fornecedores, ao serviço e aos processos. Todos os principais processos e resultados relacionados às partes interessadas (clientes, pessoas, acionistas, fornecedores e sociedade) são examinados e considerados.

O processo de avaliação permite à organização, identificar pontos fortes e se concentrar nas principais oportunidades para melhoria. Acrescente-se a isso, a sinergia gerada entre as unidades, os setores e especialmente, entre as pessoas, com a promoção da cooperação e de intenso trabalho em equipe.

A avaliação é a forma mais eficiente de saber se o sistema de gestão atende aos objetivos propostos e consiste em verificar se ocorreram melhorias contínuas na adequação dos serviços a que se destinam e o índice de satisfação dos clientes. Além do que, ajudará a medir o desempenho da clínica odontológica, através de indicadores, permitindo identificar os pontos fortes e se concentrar em oportunidades de melhoria com bases objetivas.

Esta avaliação é um meio para implantação e manutenção da gestão da qualidade total de maneira natural e adaptada à cultura do serviço odontológico. Pode com isto aumentar a sinergia entre a equipe, com a promoção da cooperação interna entre setores, processos e as pessoas que compõem esta equipe. A ênfase dada a este trabalho é fazer com que o cirurgião dentista tenha um diagnóstico da sua clínica.

3.3 – Os Critérios de Excelência da Gestão da Clínica Odontológica

3.3.1 – Sistema de Liderança da Clínica Odontológica

Do ponto de vista técnico, supõe-se que o dentista atenda aos seus clientes, orientando, tratando, prevenindo e curando suas doenças. Enquanto empresário, deve avaliar constantemente os rumos e o sucesso da sua clínica ou consultório, função esta, estratégica. Já enquanto administrador, seu principal e fundamental papel deve ser o de coordenar o trabalho da equipe, dentro da atribuição de gerenciar pessoas, função esta, tática.

O novo gerente é mais um coordenador do que um executor. É mais um líder do que um supervisor. O princípio é o de descentralização do poder e das tarefas (funções), pois ao delegá-los, a clínica ou consultório, oferece maior liberdade e isto implica em maior responsabilidade e comprometimento tornando-a uma co-autora das decisões com um certo grau de autonomia e maior flexibilidade. Isto não significa ameaça à autoridade, nem à disciplina. Exige mais competência, responsabilidade e comprometimento, assumindo mais riscos.

Como cirurgião dentista líder da equipe, é importante não subestimar as pessoas e sim, priorizar a orientação da sua equipe. Este líder deve manter grande proximidade das pessoas, estando aberto para ouvi-las e estimulá-las sempre que possível. Isto envolve não apenas os funcionários, mas também os clientes, pois o novo modelo organizacional prega que os gerentes atuem na linha de frente da empresa.

A liderança: é necessária a todos aqueles que queiram transformar seus consultórios ou clínicas em organizações modernas e capazes de fomentar a criatividade aproveitando melhor as pessoas e aumentando sua responsabilidade no ambiente de trabalho. Quem insiste neste novo modelo, observa que as pessoas sentem-se parceiras, lembradas e consideradas.

O Cirurgião Dentista que desejar se tornar ou se fortalecer como líder de sua equipe de trabalho, precisará investir em suas capacidades de:

- comunicar-se com a equipe, de forma que todos o entendam e tomem sua palavra como referência para a ação;
- perceber dificuldades, ansiedades e insatisfações das pessoas de sua equipe e oferecer-lhes apoio em todos os momentos, principalmente nos difíceis;
- ouvir com atenção e interesse sincero, sabendo que poderá encontrar boas idéias;
- saber elogiar ou criticar seus colaboradores quando estes merecem.

VIANNA (1999) aponta uma grande tendência que é cada vez mais mulheres assumirem cargos de liderança, pois a área humana exige sensibilidade, intuição e amor, características mais próprias das mulheres, que já são maioria nos cursos de Odontologia.

Efetivamente, o entendimento entre as pessoas e a criação de uma sinergia interpessoal cada vez mais se torna um fator crítico de sucesso e um atributo definitivo de diferenciação competitiva.

Cada vez mais se deve procurar uma absoluta sintonia entre o ser humano e sua atividade profissional. O líder moderno precisa entender que sua missão está acima de suas prioridades pessoais, trabalhando em equipe e preservando a sua qualidade de vida e a de seus colaboradores. Todos são seres humano, engrandecidos pela atividade profissional, encontrando caminhos sustentáveis na construção de uma sociedade mais humana e justa.

Dentro desta nova mentalidade de liderança, cabe aos líderes estimular cada colaborador a promover inovações em seu processo de trabalho, enfatizando a equipe, o coletivo e o resultado.

Cabe então, as lideranças estimular a criatividade em grupo, pensar formas alternativas para a mesma situação, sair do convencional para poder melhorar ainda mais, caso já esteja bom. Dependerá do líder conduzir a equipe para um objetivo comum, gerando resultados tanto no presente como no futuro.

Segundo MORAIS (1998) o papel do líder é criar um ambiente no qual as pessoas estejam dispostas e sejam capazes de realizar a visão e a estratégia da clínica. Os líderes eficientes são:

- claros quanto à sua direção: isto que dizer que definem com clareza o negócio, a estratégia, o que vai ser feito e o que não vão ser feito.
- visíveis: estão na linha de frente com os componentes da equipe e com os clientes.
- coerentes: fazem o que pregam
- honestos: a confiança vem da honestidade
- corajosos: executam o que precisa ser feito
- centrados: são capazes de achar seus próprios centros, gerando credibilidade e conseguem receber e aceitar críticas.

O verdadeiro líder saberá entender as reações do grupo e motivar devidamente as pessoas, para que cada um cumpra o seu papel com perfeição sempre visando o melhor para envolver o cliente.

O objetivo do líder é inspirar as pessoas a fazerem um trabalho cada vez melhor. A liderança traduz-se com influência, ou seja, quanto maior o nível de liderança, maior será o potencial de influência sobre as pessoas..

Segundo PINTO (1999) liderança não é apenas uma característica nata de uma pessoa. Um líder não nasce com esta capacidade: o que determina a liderança, é a sua percepção perante o mundo, é ter uma mente aberta. Isto é, necessita aceitar opiniões e idéias de outras pessoas, avaliando seus pontos de vista e destacando a essência positiva das suas intenções. Precisa de humildade para reconhecer erros e implementar novas idéias.

O Cirurgião Dentista deve sempre ouvir sua auxiliar, porque ela é quem está mais em contato com os clientes e as reclamações e observações são comentadas mais facilmente a ela.

PINTO (1999) também considera um pré-requisito importante ao líder que é a tolerância. Ele ensina que não se deve perder o controle emocional, mesmo diante de insultos, ou mesmo tendo a certeza de estar com a razão. O autocontrole é essencial.

O mesmo autor considera outras qualidades de um líder que são: ser visionário (vender a idéia antes da sua realização), bom comunicador, pois esta é a chave para o sucesso e ainda ser flexível e humilde.

O líder deve ter habilidades como:

- saber evidenciar prioridades;
- personalidade forte;
- saber elogiar;
- ter caráter.

Deve-se ter como mandamentos de um líder:

- formar bons hábitos;
- usar o amor como chave para abrir corações;
- persistência: ir ate o fim;
- agir: saber as teorias e executá-las;
- trabalhar com entusiasmo: para que os clientes falem a todos de sua confiança no cirurgião dentista.

Para PALADINI (2000), liderança trata-se da habilidade de influenciar pessoas, conduzindo-as em determinada direção.

Atualmente as organizações estão procurando características em seus líderes que sejam compatíveis com os novos e diferentes desafios por elas enfrentados na economia globalizada.

3.3.2 – Estratégias e planos da Clínica Odontológica

O planejamento é fundamental porque permite que a organização Odontológica prepare-se para o futuro e que tenha objetivos e metas. É preciso direcionar os esforços, a visão de futuro deve ser compartilhada, a fim de que todos possam fortalecer-se como profissionais, promovendo uma maior integração, proporcionando uma maior transferência de conhecimento anterior, fazendo com que todos evoluam, e tenham força para exigir condições melhores para o exercício de sua profissão.

A função do planejamento é determinar antecipadamente estratégias, objetivos e metas, que vão definir o curso das ações e permitir um desempenho empresarial mais consistente. Durante o processo de planejamento aplicado às organizações de saúde, algumas intervenções se fazem necessárias a fim de que as pessoas envolvidas se adaptem a elas. Apesar de o processo iniciar-se na definição das estratégias, todos os colaboradores deverão participar, para dar legitimidade ao planejamento, é um processo contínuo.

Segundo ZACARELLI (2000) a parte efetivamente útil do planejamento estratégico consiste em dedicar tempo para analisar quatro fatores:

- ameaças: quais são as ameaças que podem perturbar a vida da organização, trazidas pelo mercado, pela tecnologia e pelos concorrentes?
- oportunidades: quais as oportunidades existentes para que mudanças na atuação da empresa atinjam certos objetivos?
- pontos fracos: quais são as fraquezas da organização ou suas partes vulneráveis? Quais são os aspectos que a podem derrotar? Quais são os fatores limitantes da organização?
- pontos fortes: onde está à força da organização? Em que ela é imbatível? Quais os fatores determinantes de sucesso?

O grande mérito da análise de ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes são levar o analista da organização a abrir o pensamento, isto é, considerar os problemas gerais sem se prender a aspectos particulares.

No decorrer da análise desses aspectos, surgem idéias de mudanças na organização a fim de:

- Protegê-la das ameaças;
- Aproveitar as oportunidades;
- Corrigir os pontos fracos;
- Potencializar os pontos fortes.

A figura 3.1 apresenta o fluxograma do roteiro do planejamento estratégico.

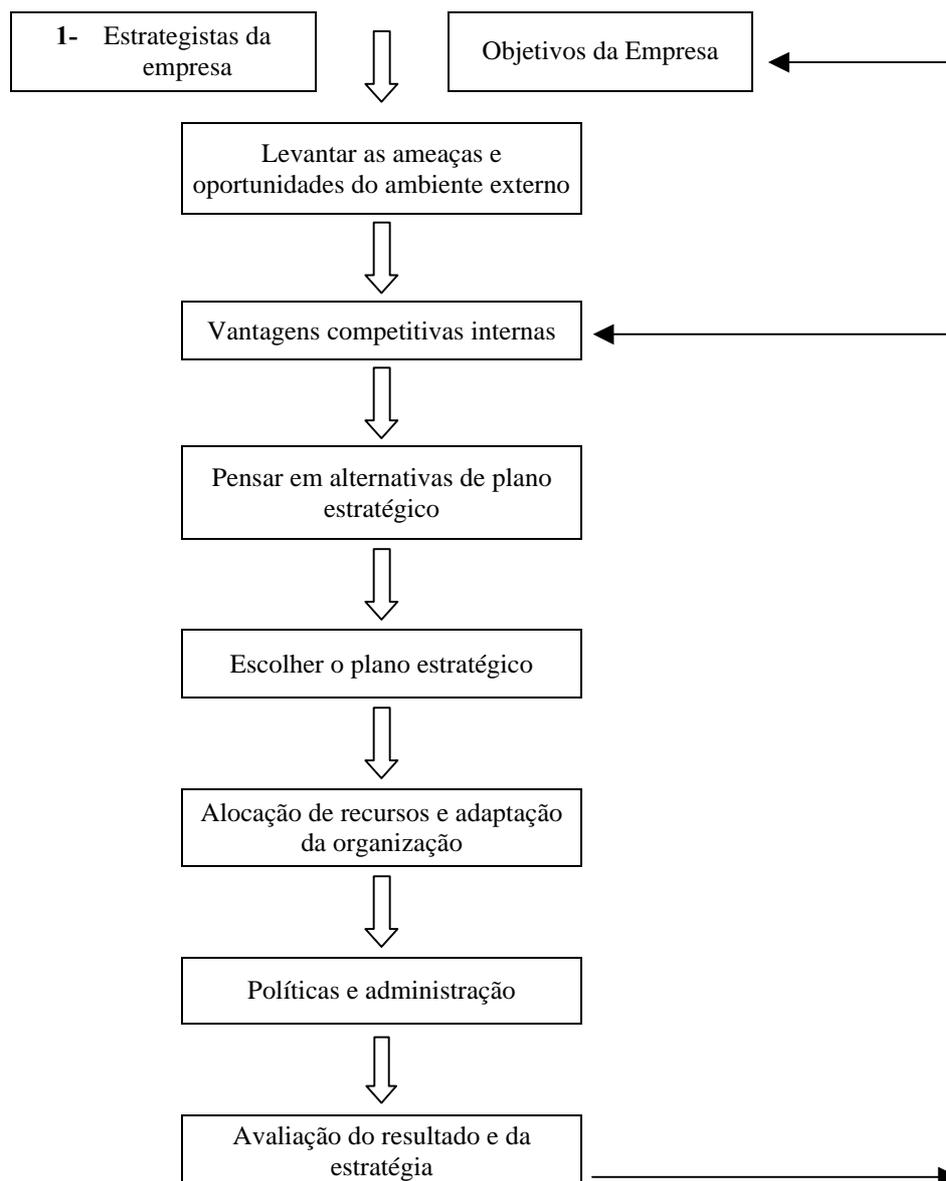


Fig.3.1- Fluxograma do roteiro do planejamento estratégico- ZACCARELLI (2000, p. 222)

Para HAMEL (2001), essa nova era oferece oportunidades inéditas, o desafio é superar as inovações dos inovadores. Não basta reformular o serviço, é preciso mudar também o conceito do negócio, imaginando soluções completamente novas para as necessidades dos clientes.

Definitivamente, o segredo é elaborar estratégias que gerem novas receitas e sejam tão revolucionários como os novos tempos. Os inovadores são capazes de produzir algo do nada e de lutar contra a hegemonia das práticas estabelecidas em seu setor de atividade.

Segundo BENNETT (2001), as abordagens tradicionais de estratégia supõem que o desempenho de uma organização melhorará quando se conseguir descobrir e descrever detalhadamente a estratégia adequada e implanta-la efetivamente. Os novos modelos

organizacionais têm a estratégia aliada com os objetivos da organização personalizados e adequados para si.

Conforme DEFEO e BABE (2001), consumidores leais são, evidentemente, a chave para o crescimento lucrativo de qualquer negócio e para obter isto se faz necessário combinar as estratégias com as necessidades dos clientes.

A visão de futuro faz com que metas, objetivos, diretrizes, a missão e os valores sejam traçados com clareza, pontos vitais para o sucesso na Odontologia atual. Assim, o planejamento estratégico define uma orientação a ser seguida por toda a clínica odontológica para alcançar as suas metas de acordo com seu negócio e missão.

Uma clínica odontológica competitiva é caracterizada por uma visão estratégica de mercado, oferta de serviços que atendam aos desejos e necessidades dos seus clientes, uma adequada organização, produzindo serviços conforme estabelecido e um modelo de gestão que possibilite o domínio e o controle de suas atividades.

O planejamento estratégico tem sido uma resposta consistente às oportunidades, ameaças externas, forças e fraquezas internas, com a finalidade de alcançar e manter um desempenho competitivo e ao mesmo tempo, auto-sustentável em longo prazo. Possuir uma vantagem competitiva resultante de um profundo conhecimento dos fatores internos e externos que interferem na gestão da clínica tornando o planejamento estratégico necessário e importante a fim de que o mesmo alcance um equilíbrio viável entre seu ambiente externo e suas aptidões internas. O planejamento estratégico tem como elementos básicos o que está demonstrado na figura 3.2.

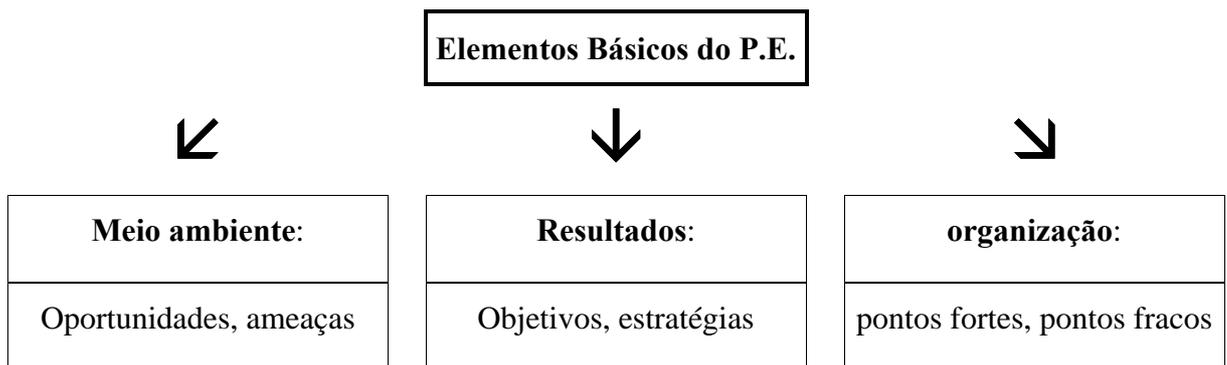


Fig. 3.2 - Elementos básicos do planejamento estratégico - BORENSTEIN (1999).

Por sua própria natureza, o planejamento estratégico é um processo metódico que estimula e encoraja o pensamento sobre os fatores presentes e futuros no ambiente que afetam a clínica odontológica, sendo muito útil para a sua gestão, pois organiza os recursos e esforços para seguirem por algum método pré-determinado em direção a metas e objetivos específicos.

Decidir no presente o que se quer obter no futuro, é a essência do planejamento (MOURA, 1997). Neste sentido, a todo instante, neste mundo globalizado, decisões são necessárias. Faz parte de qualquer negócio a tomada de decisões. A clínica odontológica estando ou não organizada, querendo ou não, para que possa sobreviver no mercado e competir com seus concorrentes, passa por este processo.

A análise do ambiente externo da clínica visa obter informações que sustentem a estratégia a ser seguida, conforme pode ser observado na figura 3.3.

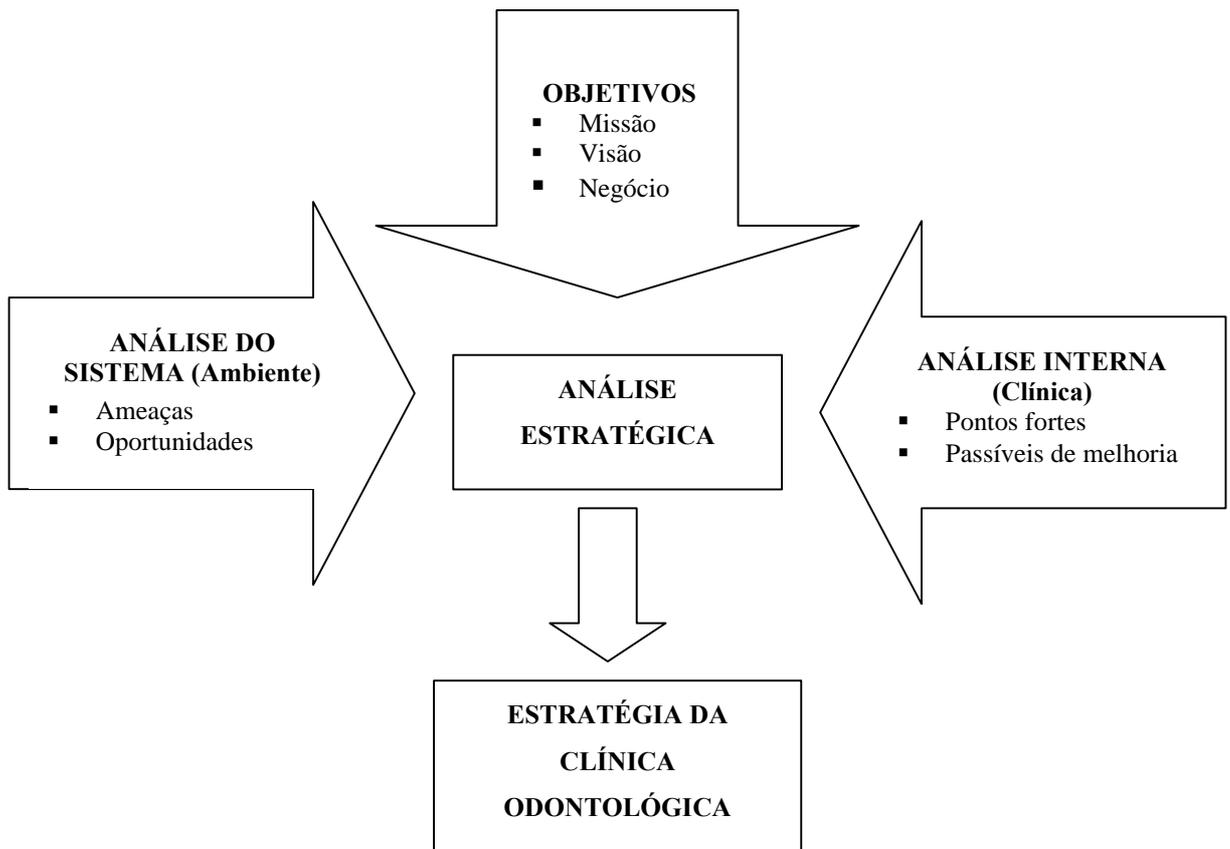


Fig. 3.3 - Análise estratégica- Adaptado de MOURA (1997, p. 45)

Esta análise é realizada pelo líder da clínica, geralmente o próprio cirurgião dentista. Envolve o levantamento e o acompanhamento de informações, fazendo uso da visão de futuro tendo como resultado uma decisão que norteará a clínica. Decidindo pela gestão estratégica da qualidade, isto significará a utilização de técnicas de qualidade total como meio para atingir os objetivos desejados de acordo com a realidade da clínica.

Desse modo, pode-se considerar que para definir os objetivos da clínica odontológica é necessário:

- identificar os elementos estratégicos isto é, missão, visão e negócio;
- estabelecer um sistema de planejamento e programação entendido por conjunto de processos para o apoio à tomada de decisão na clínica, envolvendo o nível estratégico e o operacional.

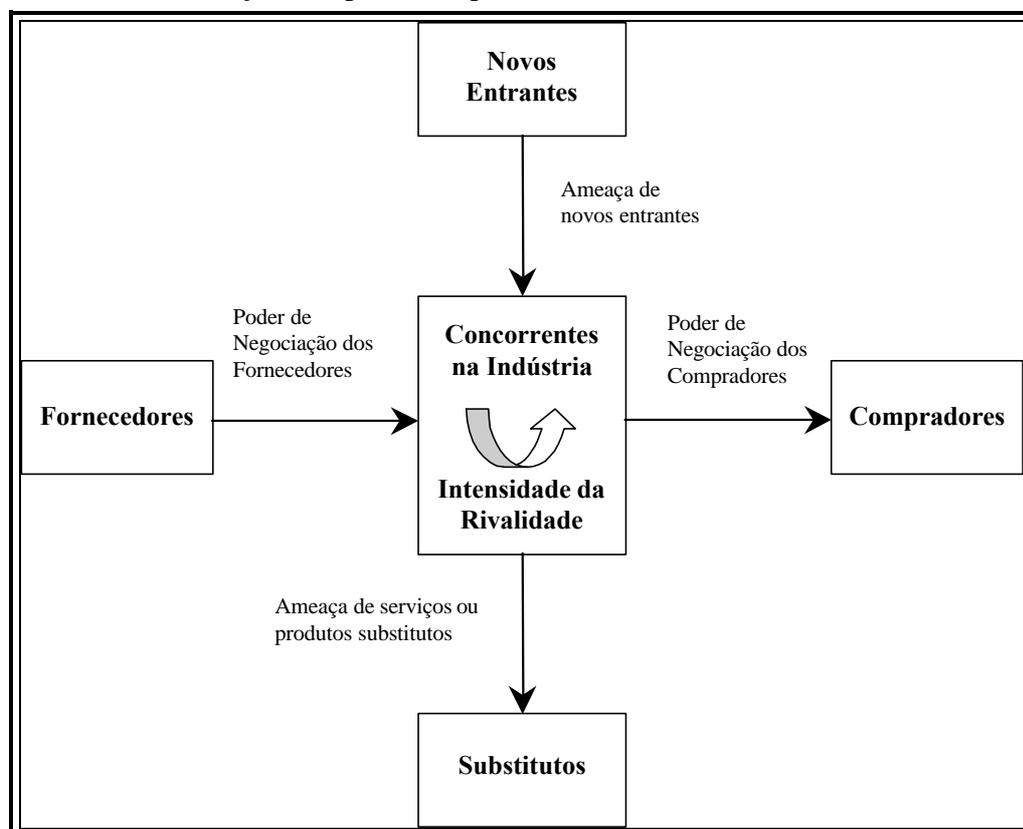
3.3.2.1 - O Modelo Porter e a Odontologia

Há muito tempo fala-se que o mercado profissional para o Cirurgião Dentista está ficando cada vez mais competitivo.

A competição num determinado setor é decorrente de cinco forças, conforme proposto por PORTER (1986), que são: ameaça de novos concorrentes, ameaças de serviços substitutos, poder de barganha dos clientes e poder de barganha dos fornecedores, (quadro 3.1).

Segundo PORTER (1986), as cinco forças refletem o fato da concorrência não estar limitada somente aos participantes estabelecidos e o conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final

Quadro 3.1 - As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria



Fonte: PORTER (1992, p. 23).

A área de prestação de serviços odontológicos enquadra-se como uma indústria fragmentada, em que nenhuma companhia possui uma parcela de mercado significativa nem pode influenciar fortemente no resultado geral. Para PORTER (1986), os dois principais motivos econômicos que determinam a fragmentação da indústria são: as barreiras de entrada pouco significativas e o fato do serviço personalizado ser a essência do negócio.

Com relação aos clientes, segundo PORTER (1986) deve-se procurar prestar um serviço de melhor qualidade, investindo em qualificação, na compra de bons materiais, mantendo uma clínica confortável. Para superar a ameaça de novos concorrentes, os profissionais precisam assegurar-se em obter a sua vantagem competitiva, isto é, aquilo que irá diferenciá-los dos seus concorrentes.

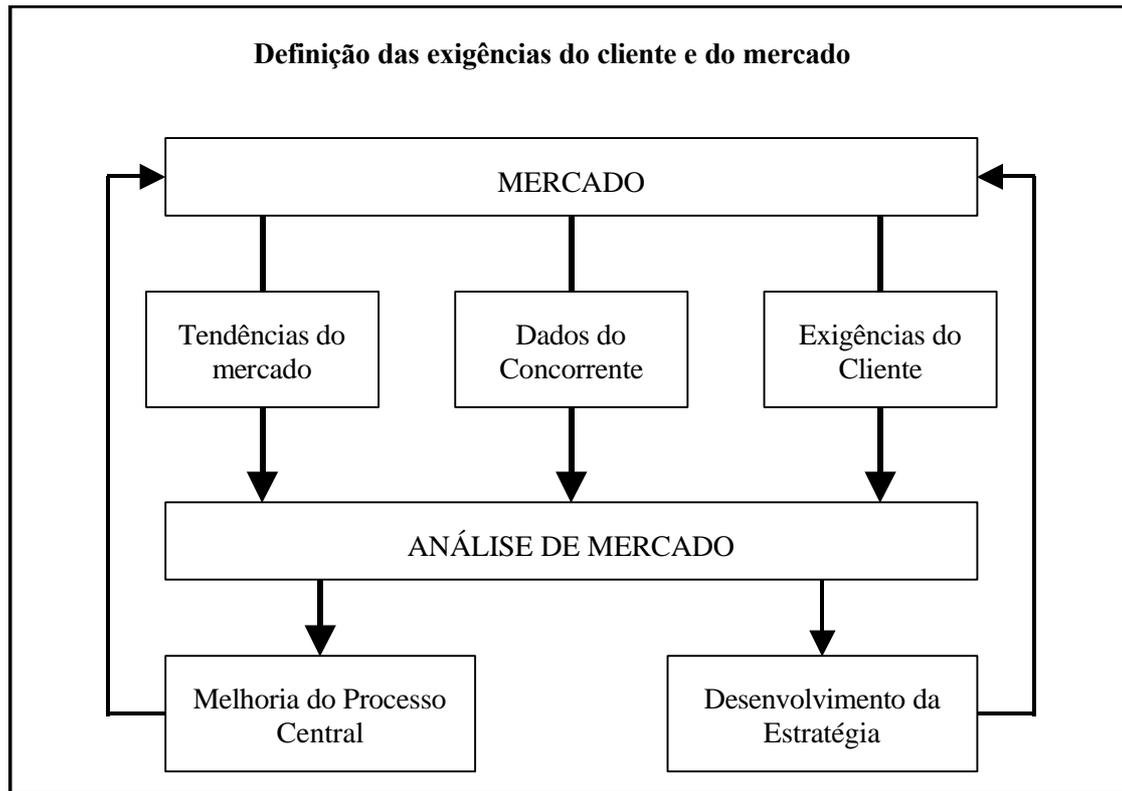
As clínicas odontológicas devem procurar aumentar a agregação de valor ao seu serviço, através da diferenciação ou da própria prestação de serviço, a especialização por tipo de segmento de serviço e a especialização por tipo de cliente.

A clínica odontológica deve passar a ser encarada como uma empresa inserida num contexto altamente competitivo, em que somente os líderes de mercado sobreviverão, isto é, conquistar e manter um maior número de clientes satisfeitos e obter uma boa remuneração pelos serviços executados.

3.3.3 - Clientes e sociedade

Este critério aborda como a organização busca o entendimento das necessidades do cliente e do mercado e enfatiza o relacionamento com o cliente. Os clientes são a razão de ser da organização odontológica e, em função disto, suas necessidades devem ser apuradas para que os serviços odontológicos possam ser desenvolvidos, criando valor necessário para conquista-los e retê-los. A organização odontológica deve também satisfazer as necessidades da sociedade, cumprindo as leis, preservando os ecossistemas e contribuindo com o desenvolvimento das comunidades ao seu redor. O quadro 3.2 mostra um esquema resumido de como o critério funciona.

Quadro 3.2 - Foco no cliente e no mercado



Fonte: BLAKESLEE JR (2000, p.14)

No conceito moderno, ouvir o cliente é uma extraordinária oportunidade de aprender, pois se pode dizer que ele é o consultor, dá retorno, indica pontos para melhoria, dá opiniões e sugere mudanças.

Este aprendizado com o cliente começa com alguns passos básicos conforme COLOMBINI (2000), que são:

- a primeira coisa a ter presente na cabeça, todos os dias, é que o cliente é uma pessoa igual ao CD;
- o serviço ao cliente deve ser um relacionamento e não uma transação comercial;
- ter sempre em mente que todo problema com o cliente é uma oportunidade de aprender coisas importantes;
- não se iludir: tudo isso causa muito trabalho;
- o cliente só ensinará algo se o cirurgião dentista estiver realmente preparado para ouvir coisas de que não gosta e se estiver disposto a mudar rotinas, métodos ou maneiras de trabalhar.

É certo que existem ferramentas que facilitam e agilizam o contato com os clientes, mas nada substitui o contato pessoal, principalmente no caso do serviço odontológico.

A única e verdadeira maneira de saber com certeza como a clínica odontológica é vista pelos clientes, é perguntando diretamente e avaliando seus níveis de satisfação, percepções e tendências.

Quando um cliente reclama, torna-se um ponto favorável para a clínica, porque é uma chance para descobrir qual é o problema dele e resolvê-lo. O cliente pode inspirar, informar, ensinar muitas coisas, dar idéias e oferecer sugestões capazes de transformar a clínica.

SADGROVE (2000), demonstra como aumentar a satisfação dos clientes através dos seguintes passos:

- manter o cliente satisfeito;
- fazer uma pesquisa entre os clientes;
- aproximar-se dos clientes;
- melhorar a qualidade da prestação de serviços;
- avaliar os clientes internos;
- deixar de cometer erros de produção e atendimento aos consumidores;
- exceder as expectativas dos clientes e encantá-los, ou seja, é preciso estar à frente dos clientes;
- conhecer os verdadeiros clientes.

Segundo TOMAZ (1999), para que a clínica / consultório tenha sucesso deve-se inicialmente criar uma missão que tenha o cliente como preocupação e se guiar por ela. Tudo, dentro da clínica / consultório, deve estar de acordo com essa missão e com seus valores internos. Deve haver coerência em tudo o que se faz. Seguir essa missão é muito importante, porém, o cirurgião dentista como líder precisa comunicá-la a seus funcionários e clientes, tornando-a conhecida. Quando isso acontece, uma missão voltada para o cliente serve como aval positivo ao profissional e sua equipe.

Quando o cliente percebe que o consultório / clínica está realmente preocupado com o seu bem-estar, ele tende a criar fidelidade ao estabelecimento. Além disso tudo, é necessário criar um ambiente com foco nele, ou seja um clima em que tudo gira em torno de suas próprias necessidades e que isso fique realmente claro para ele. As ações da clínica devem estar focadas em cativá-lo e encantá-lo, afim de que possa ter mais e/ou melhores clientes e conseqüentemente, maior lucratividade. Soma-se a isso, lucro pessoal e profissional que terá com o reconhecimento público em geral e da comunidade local.

Outra coisa muito importante que a clínica / consultório deve fazer para conquistar e manter clientes, são ouvi-los. Quando o cliente reclama, por mais que esteja irritado, ele o

faz para dar-lhe uma chance de se corrigir e se desculpar, quando se escuta o cliente, sua credibilidade sobe vertiginosamente.

3.3.4 - Informações e conhecimento

Este critério aborda as informações mais importantes e sua respectiva gestão, bem como as análises utilizadas para um gerenciamento eficaz do serviço odontológico, melhorando o seu desempenho e tornando-o mais competitivo. Torna-se importante à utilização de indicadores para monitorar a eficácia e a eficiência das práticas empregadas. No serviço odontológico pode-se utilizar, por exemplo:

- número de orçamentos realizados;
- percentual de aceitação dos orçamentos;
- número de pacientes (clientes) novos que iniciaram tratamento;
- número de indicações recebidas.

O cirurgião dentista e sua equipe devem saber quanto foi ganho em um ano, quais procedimentos proporcionam mais lucro, considerar oportunidades futuras como outras especialidades odontológicas.

MANSON JR. (1975), registra que o sistema de informações gerenciais deve fornecer dados básicos de que os gestores necessitam em suas tomadas de decisão. Assim, quanto maior for a sintonia entre a informação fornecida e as necessidades informativas dos gestores, melhores decisões poderão ser tomadas.

DAVIS (1974), afirma que o valor da informação resulta do valor da alteração do comportamento da decisão, causada pela informação, menos o custo da informação. Isso supõe que a informação tenha determinadas características, tais como relevância, a relação custo-benefício e a flexibilidade de adaptação ao usuário e ao contexto da decisão em questão.

Segundo KEEN (1996), informações são o resultado da interpretação sistemática dos dados devidamente armazenados de forma que permita o seu processamento. Essas informações inseridas em banco de dados, uma vez administrados por poderosos sistemas gerenciadores são fundamentais ao apoio para tomada de decisão.

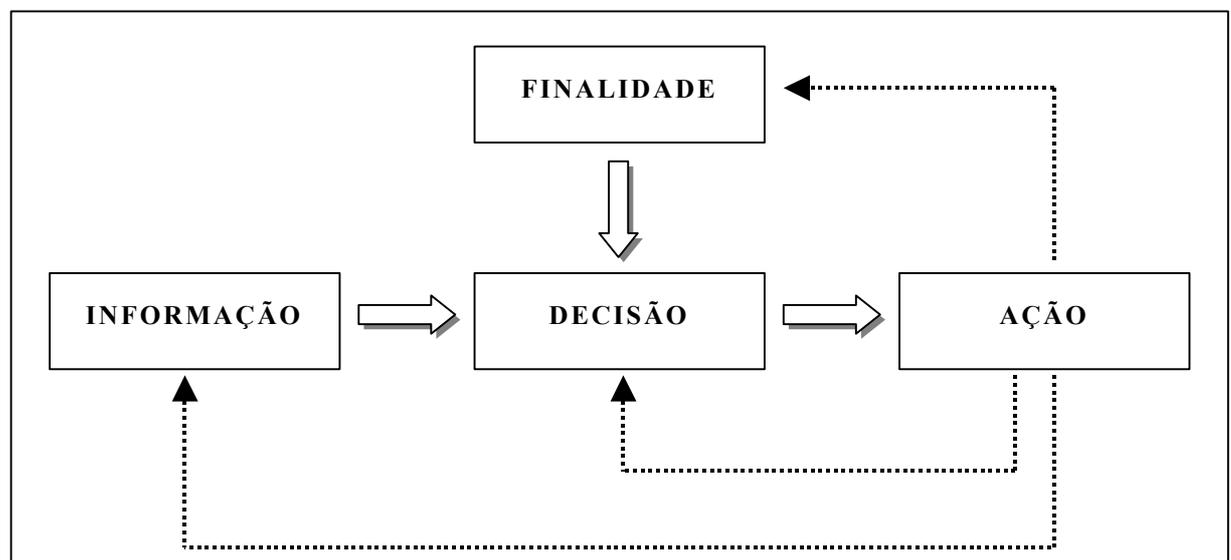
O uso das informações se torna uma ferramenta executiva importante. As empresas que desenvolverem tecnologia capaz de capturar, combinar, organizar, transportar e apresentar informações em todos os seus locais operacionais, para todos os níveis e gerência apropriados e para todas as áreas funcionais, desfrutarão vantagens competitivas fundamentais (KEEN, 1996).

As informações são usadas como controle e suporte às decisões. O processo de tomada de decisão, segundo MOURA (1997), é composto por:

- identificação do que se quer decidir;
- busca de informações;
- identificação das opções;
- análise dos fatos e informações;
- decisão entre as opções identificadas;
- comunicação da decisão.

No quadro 3.3, observa-se o modelo do processo de tomada de decisão.

Quadro 3.3 - Modelo do processo de tomada de decisão.



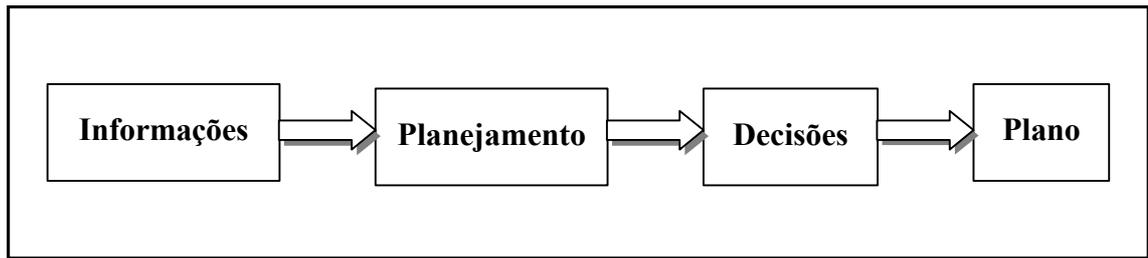
Fonte: MOURA (1997, p.114.)

Tomar decisões mais acertadas implica na organização de processo que disciplinem as atividades necessárias para definição de objetivos, busca e análise das informações, a decisão em si e a comunicação aos envolvidos.

É importante ficar claro que não existem decisões perfeitas, que há chance de erro e que o mais importante é ser flexível para atualizar o planejamento das ações quando necessário, devido ao dinamismo das mudanças do ambiente em que o serviço odontológico está inserido. Planejar significa decidir no presente o que se quer alcançar no futuro.

No quadro 3.4, observa-se esquema básico do processo de planejamento, resultando em um plano que se constitui num documento que contém e apresenta as decisões.

Quadro 3.4 - Esquema básico do processo de planejamento.



Fonte: MOURA (1997, p. 115)

Dados em uma definição, são quaisquer números, palavras ou outros aspectos específicos de uma entidade, mensurados e agrupados. E o mais importante é que sempre sejam efetivamente usados, no sentido de realizar um tratamento odontológico diferenciado quanto ao relacionamento entre cliente e profissional.

A informação surge quando se trabalha e analisam-se os dados, tirando conclusões que sejam úteis para a atuação do cirurgião dentista. Com os dados transformados em informações chega-se a um determinado conhecimento, isto é, o contínuo trabalho com as informações, sistematizando, agrupando e relacionando dados, bem como a preocupação de encontrar explicações para determinados padrões, teorias que levam o cirurgião dentista e equipe a unir itens medidos e com sua intuição ou percepção, compreender a realidade do mercado. O conhecimento permite as melhores tomadas de decisão, a partir de uma sensibilidade (feeling) embasada em fatos, dados, informações e conhecimento, que dentro de um processo de fidelização de clientes é a alma do negócio odontológico.

3.3.5 - Gestão das Pessoas da Clínica Odontológica

A qualidade é necessária, benéfica, possível e deve ser o grande compromisso da organização odontológica.

Toda organização é constituída de pessoas e recursos não humanos. São as pessoas que dão vida a uma organização. São elas que fazem as coisas acontecerem. A vida das pessoas depende das organizações e estas dependem das pessoas.

Por isso, a principal função de uma organização, qualquer que seja seu ramo, é atender as pessoas. Não se deve esquecer que, sob a ótica da qualidade, as organizações devem estar voltadas para o atendimento das necessidades de seus clientes, que são as pessoas.

O humano se expressa por sua qualidade, pelo poder de criar, de desenvolver, de aperfeiçoar, de transformar, de construir. Cada vez mais, o que demonstra a riqueza de um povo e seu grau de desenvolvimento é o capital humano, representado pelo conhecimento.

Os recursos humanos desempenham um papel bastante específico no esforço pela Qualidade nas organizações. Eles são os agentes de transformação, ou seja, aqueles que mudam efetivamente a história da organização em termos de Qualidade.

É um recurso com características muito particulares. Por exemplo:

- é o de mais difícil compreensão, porque envolve, por exemplo, aspectos subjetivos que, em geral, não podem ser descritos por dispositivos teóricos ou procedimentos analíticos;
- é o de mais difícil avaliação, porque seu processo de aprendizagem, por exemplo, depende de sua motivação – o que pode acelerar ou retardar, de forma intensa e pouco previsível, todos os mecanismos de reação ao conhecimento transmitido;
- é o que requer as mais complicadas formas de envolvimento, porque, por exemplo, possui vontade própria e capacidade de proceder a análises críticas;
- é o que requer maior investimento em seu processo de integração às metas da empresa, porque seu engajamento pode depender de estratégias de formação e motivação cujo resultado efetivo só aparece depois de um longo tempo;
- é, enfim, o mais complexo recurso da organização.

Ocorre, porém, que é o recurso capaz de oferecer as mais altas taxas de retorno.

Com efeito:

- consegue determinar formas de trabalhar com eficiência (o que muitos recursos na organização conseguem – mas não todos);
- tem condições de determinar as formas mais eficazes de direcionar seu trabalho para objetivos específicos (o que, talvez, metade dos recursos da organização consiga fazer);
- pode prever situações que trarão problemas para a organização e desenvolver meios para evitar sua ocorrência (o que poucos recursos na organização conseguem);
- pode ser criativo e desenvolver, sozinho, as formas mais adequadas para resolver as situações de dificuldade que se afiguram a sua frente – quaisquer que sejam elas (o que nenhum outro recurso da organização consegue).

O maior desafio da Gestão da Qualidade é encontrar formas de envolver os recursos humanos no empenho em produzir Qualidade.

Seres humanos motivados conseguem ser mais criativos e participativos, e isso gera inúmeros benefícios para a empresa, além de ser fundamental para o processo de

mudança da Qualidade, principalmente porque essa transformação é acima de tudo cultural, ou seja, mexe com os valores intrínsecos das pessoas que compõe a organização.

3.3.6 Gestão de Processos do Serviço Odontológico

A gestão de processos deve conter todos os principais procedimentos voltados à atividade fim da clínica / consultório odontológico, requisitos e indicadores para que a mesma seja eficiente e eficaz, voltados para a satisfação completa do cliente e buscando a maior agregação de valor.

É importante que os processos críticos para o serviço odontológico sejam evidenciados e continuamente aperfeiçoados.

Todo processo tem uma razão de ser e deve resultar em produtos ou serviços que:

- correspondam a uma necessidade, utilização ou aplicação bem definida;
- satisfaçam os clientes;
- atendam às normas e especificações;
- estejam disponíveis a preços competitivos;
- sejam providos a custo que proporcione lucro.

O aprimoramento contínuo envolve não só a melhoria da qualidade como também a redução de custos e desperdícios e o aumento da produtividade, ou seja, qualquer melhoria que possa tornar o consultório mais competitivo. As ações de melhoria compreendem basicamente, a análise e solução de problemas, buscando eliminar as causas fundamentais. Para que isso aconteça é preciso conhecer bem e gerenciar os processos de trabalho.

3.3.6.1 - Conceitos de processo

Processo representa um conjunto de atividades similares e seqüentes que fazem uso de recursos para agregar valor ao produto. (MOURA, 1997). Já de acordo com BARÇANTE (1998), é um conjunto de atividades seqüenciais que gera um resultado.

NOGUEIRA (1996), define como um conjunto de causa, que gera um determinado efeito, ou um conjunto de meios para se chegar a um determinado fim, e TAUBLIB (1998), diz que processo é um conjunto de causas que podem provocar um ou mais efeitos.

HARRINGTON (1993), conceitua processo como qualquer atividade que recebe uma entrada, agrega-lhe valor e gera uma saída para um cliente interno ou externo. Para HAMMEL (1998), a idéia central de um processo é a reunião de tarefas ou atividades isoladas, para alcançar certos resultados.

A Norma ISO 9000-1 define processo como o conjunto de transformações que agrega valor, envolvendo pessoas e diversos tipos de recursos, conforme figura 3.4.

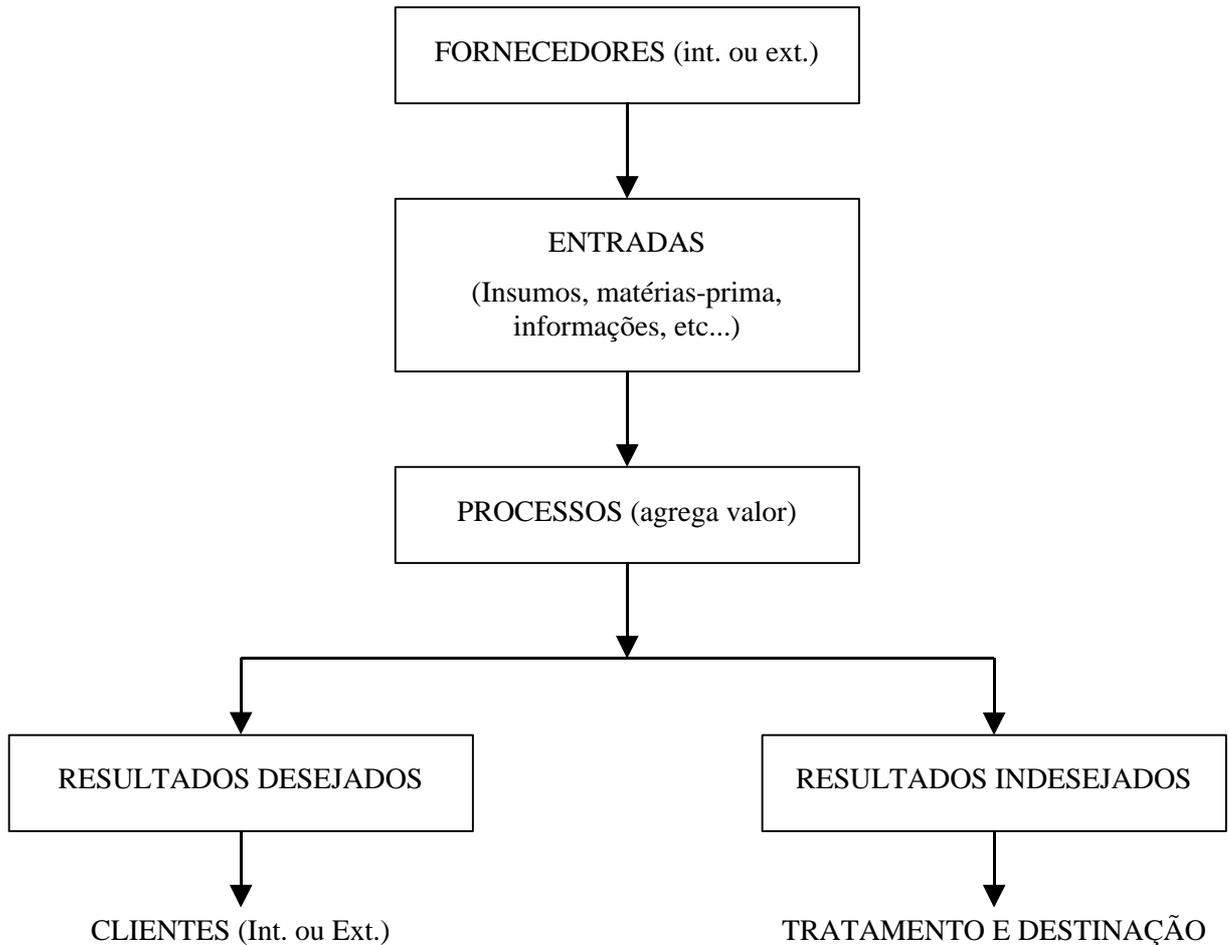


Fig. 3.4 - Representação Gráfica do Processo- BRAGA (1999, p. 77).

3.3.6.2 – Gestão da qualidade no processo

Esse modelo gerencial centraliza sua atenção no processo produtivo, de que a qualidade deve ser gerada na origem, isto é, a partir exatamente do processo produtivo.

Segundo PALADINI (2000), a ênfase, agora, parece ser a análise das causas e não mais a atenção exclusiva a efeitos. Nesse novo contexto, surge a gestão da qualidade no

processo, definida como o direcionamento de todas as ações do processo produtivo para o pleno atendimento do cliente.

Para PALADINI (1995), a gestão da qualidade no processo envolve a implantação de atividades agrupadas em três etapas: a eliminação de perdas; a eliminação das causas das perdas e otimização do processo.

Os processos devem ser direcionados em relação aos objetivos globais da organização, e no sentido de aumentar a adequação ao uso.

A gestão da qualidade no processo caracteriza-se pela otimização deste, aumentando a atenção aos clientes e criando na empresa uma cultura de que o cliente existe para ser servido, para ter suas necessidades alcançadas e superadas.

Num consultório odontológico, para que as necessidades dos clientes sejam alcançadas, deve-se ter uma equipe de frente motivada, trabalhando em conjunto, buscando soluções que alcancem a melhoria contínua dos serviços.

A gestão da qualidade é direcionada fundamentalmente para ações em busca de maior contato com o cliente, com a finalidade de definir seus interesses, preferências, exigências, necessidades, conveniências, tudo o que possa importar para ele. Por isso os processos do cirurgião dentista em seu consultório devem ser altamente flexíveis e adaptáveis, facilitando com isso, o acesso do cliente aos seus serviços.

Para alguns clientes, esse acesso pode significar estar próximo do trabalho, residência ou no caminho entre os dois. Outros clientes podem precisar de formas de pagamento mais flexíveis, o que pode significar a aceitação de cartão de crédito, por exemplo. Em um consultório odontológico o cirurgião dentista precisa ajudar o cliente na compra de seu serviço de todas as maneiras possíveis. Isso significa criar caminhos que sejam importantes enquanto fatores que influenciam o cliente na escolha e ida ao consultório.

A gestão da qualidade alcança os níveis estratégico, tático e operacional, em todas as funções, bem como abrange fatores tecnológicos, organizacionais e humanos afetados por ela. Portanto a qualidade deve estar incluída no processo de gestão estratégica da clínica / consultório, ser associada a lucratividade e ao desempenho competitivo, sendo definida de acordo com o ponto de vista do cliente e de demandas impostas por outros fatores do ambiente de atuação da clínica / consultório. Qualidade é a única dimensão que possibilita a integração de todos os níveis, fatores e aspectos da clínica / consultório. (SILVEIRA, 1999).

A qualidade do processo envolve:

- custo (investimento baixo, pouco desperdício);
- produtividade;

- estabilidade (manutenção do padrão, previsibilidade);
- flexibilidade.

Apenas quando se consegue melhorar a qualidade de todos os elos da cadeia do processo, melhora-se o produto ou serviço final. Assim, pode-se dizer que melhores processos resultam em melhor qualidade, o que significa maior produtividade.

A qualidade do serviço odontológico é proveniente da busca permanente da melhoria, através da harmonia dos processos do próprio serviço, sendo que a introdução contínua de melhorias no processo propicia a obtenção de resultados cada vez mais satisfatórios.

O gerenciamento deve estar voltado para a análise de todas as etapas do processo, a fim de eliminar disfunções e desperdícios existentes e de desenvolver todo o potencial humano e tecnológico da clínica, disponível no momento.

A atividade de melhoria do processo na clínica deve estar:

- institucionalizada (adotada pela alta gerência da clínica);
- organizada, isto é, documentada, registrada;
- instrumentada: baseada em métodos científicos e divulgada;
- controlada: administrada ao longo do tempo.

Uma clínica / consultório voltado para processos, tem neles o centro das atenções, sendo cuidadosamente projetados, mensurados e, o que é mais importante, todos os membros da equipe de serviço odontológico os entendem. Dentro desse modelo, toda a equipe trabalha com o propósito de alcançar determinados resultados e objetivos definidos pelos clientes.

O objetivo total da clínica / consultório voltada para processos é oferecer para o cliente mais valor, de forma mais rápida e a um custo mais baixo, buscando sempre fazer um serviço melhor. Uma organização orientada para processos é, antes de tudo, consciente das necessidades de seus clientes e de seus objetivos de negócio.

A gestão de processos conforme CICCO (1999), é um conjunto coordenado de atividades que envolvem cinco fases básicas: mapeamento, diagnóstico, projeto, implementação e manutenção dos processos. Uma variedade de ferramentas pode ser utilizada em cada uma dessas fases, por exemplo: FMEA (análise dos modos e efeitos de falha) de processos, QFD de processos, simulação por computador, técnicas de otimização coleta de dados e análise estatística, entre diversas outras.

3.3.7 – Resultados da Clínica Odontológica

Examina a evolução do desempenho da clínica odontológica em relação à satisfação dos clientes, do desempenho no mercado, do desempenho financeiro, gestão das pessoas, dos fornecedores e de todos os processos principais.

É preciso que a direção da clínica tenha uma visão muito clara de que meta estabelecerá, e que tipo de resultados pretende atingir. Toda a equipe odontológica deverá estar comprometida com metas e resultados que garantam a sobrevivência e o seu crescimento. Como empresa de serviços é importante que a clínica invista na valorização das pessoas, educação e treinamento, tendo como consequência bons resultados.

A clínica deverá ter um modelo de gestão que a conduza a resultados desejados / pretendidos.

Dois pilares sustentam a avaliação de desempenho da clínica:

- um conjunto de indicadores para medição da performance;
- um sistema de informações que auxiliem a direção da clínica nas suas decisões.

A qualidade de toda decisão depende muito do tipo de informação à disposição do gerente. Todas as atividades de prestação de serviços odontológicos estão profundamente comprometidos com a qualidade dos resultados.

Sabe-se que o ato de gerenciar de maneira eficaz e produtiva implica em adotar estratégias organizacionais. Assim, a clínica odontológica deve ser planejada e ter mecanismos de controle para saber se há progresso no sentido de atingir o objetivo desejado, ou não. Desta forma, alguns meios de controle podem ser usados na clínica, tais como:

- a receita bruta;
- o lucro;
- o número de tratamentos aceitos;
- o número de novos clientes;
- o número de retorno de clientes.

A periodicidade que se deve utilizar para aplicar esses controles não deve ser muito curta para não atrapalhar o funcionamento da clínica, nem muito longa, já que impediria a atuação de forma rápida para fazer as correções de destino necessárias.

O objetivo principal de acompanhar os resultados da clínica odontológica é estabelecer uma sistemática de verificação e análise dos níveis da qualidade dos serviços, da produtividade, da eficácia operacional, dos indicadores de desempenho financeiro e do desempenho em relação à concorrência, de forma a permitir permanentemente o

monitoramento do processo de melhoria contínua da empresa. Medir o desempenho inicial, é fundamental para poder estabelecer objetivos e assim, ter meios de avaliar seu progresso.

A clínica odontológica é forçada a adotar mecanismos que a auxiliem na melhoria dos serviços e processos frente à rápida necessidade de se tornar competitiva. O objetivo principal dessa competitividade é atender o cliente em requisitos, como por exemplo qualidade elevada, custo reduzido e flexibilidade à demanda, o que muito contribui para o aumento sustentado de participação no mercado.

Formular perguntas certas e efetuar as análises apropriadas é o melhor caminho para a superação efetiva dos obstáculos.

3.4 - Considerações e Indicações para o próximo capítulo

O modelo de excelência do PNQ 2001 é útil para a avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização em função da sua flexibilidade, simplicidade da linguagem utilizada e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão.

O alcance de níveis de desempenho excelentes requer uma atenção permanente ao aprendizado organizacional.

A contínua incorporação de melhorias ou a introdução de inovações leva aos estágios superiores de excelência, o que pode ser demonstrado por meio de seus serviços e processos. Nesta evolução os resultados alcançados são cada vez mais significativos, o que permite conduzir a organização odontológica à liderança de mercado.

A capacidade de oferecer um canal de acesso fácil para o cliente, por exemplo, horários que facilitem as consultas, mostra-se como um fator que pode ser essencial para o sucesso do prestador de serviço odontológico. Isto pode ser decisivo para fazer com que o cliente opte pela compra do serviço odontológico deste ou daquele consultório, podendo tornar-se um diferencial competitivo.

Nesse contexto, é muito importante ter um sistema de reclamações e sugestões dos clientes e mais do que isso, estar aberto a mudanças para solucionar problemas existentes e prevenir futuros.

Para melhorar o gerenciamento, faz-se necessário indicadores que demonstrem o grau de satisfação dos clientes quanto à acessibilidade, à eficácia no atendimento e à solução das reclamações e sugestões.

A utilização de indicadores para monitorar a eficácia das práticas utilizadas no relacionamento com o cliente é fundamental, pois se pode ter o aprendizado necessário nesse aspecto.

No Capítulo 4, a seguir, será apresentado o Modelo proposto para a avaliação da qualidade do serviço odontológico.

CAPÍTULO 4 - PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS ODONTOLÓGICOS

O objetivo deste capítulo é propor um modelo de avaliação da qualidade do serviço odontológico.

O modelo vai desde a sensibilização da alta administração, o diagnóstico dos pontos fortes e oportunidades de melhoria, até a elaboração de um plano de ação e a sua implantação acompanhada por meio de indicadores. A figura 4.1 mostra um fluxo das etapas principais do modelo proposto.

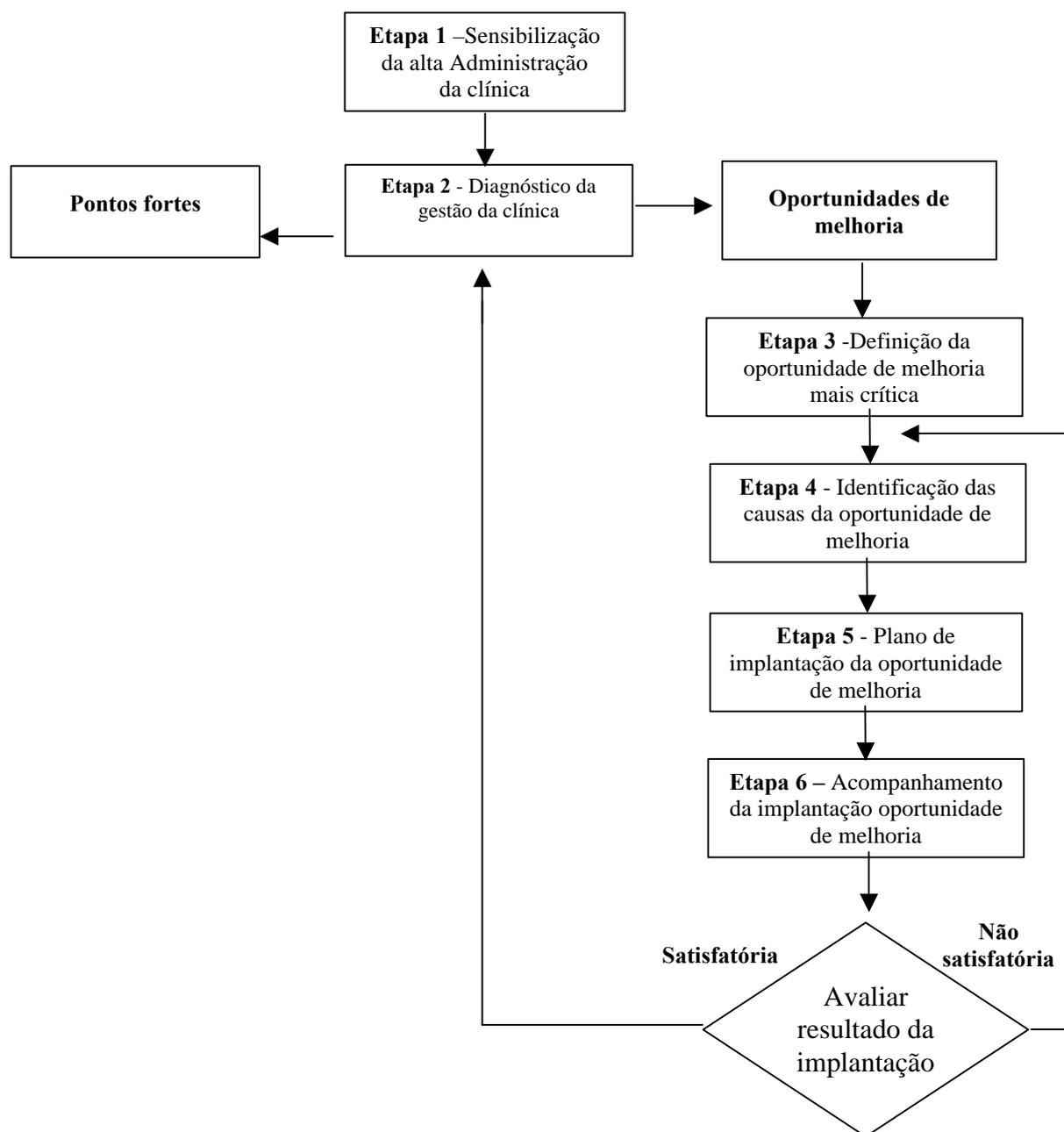


Fig. 4.1 - Etapas do modelo de avaliação da qualidade do serviço odontológico

4.1 – Etapa 1: Sensibilização da Alta Administração da Clínica Odontológica

Um processo de sensibilização, objetiva informar e conscientizar a alta administração em relação a implantação da gestão da qualidade total na organização.

O processo se realizará através de reuniões e cursos sobre os conceitos atuais da Gestão da Qualidade Total, Custo da Má Qualidade e Ferramentas da Qualidade, com duração aproximada de 8 horas. Não se deve iniciar um programa de qualidade se a alta administração da clínica não estiver convencida e motivada quanto à necessidade do mesmo, pois esta liderança é indelegável.

Qualidade Total é essencialmente um processo participativo e para isso é recomendável revisar a política de recursos humanos. É também primordial, um bom programa de comunicação interna. Qualidade só faz quem quer, e é essencialmente uma mudança cultural, tem-se que aprender a motivar as pessoas através desse processo, a querer aprender.

Inicia-se com essa sensibilização, educação e treinamento, aplicação dos conceitos, internalização e desenvolvimento.

Após a execução da sensibilização espera-se que a alta administração aceite a idéia e implante o programa. Na etapa seguinte, passa-se a fazer o diagnóstico de como está o Sistema de Gestão da Clínica Odontológica.

4.2 – Etapa 2: Diagnóstico da Gestão da Clínica Odontológica

O Diagnóstico da Gestão da Clínica terá como resultados a identificação dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria (pontos fracos).

Esses dados e informações provenientes do diagnóstico da gestão servem de base para a tomada de decisões, assim como orientar os caminhos que poderão ser seguidos em busca da excelência dos seus serviços, dando rumo à melhor desempenho na gestão da clínica odontológica, com conseqüentes melhores resultados.

O diagnóstico da gestão da clínica odontológica é feito aplicando-se os critérios e pontuações do quadro 4.1 adaptados do Prêmio Nacional da Qualidade edição 2001, ao serviço odontológico.

Quadro 4.1 - Modelo de avaliação da qualidade do serviço odontológico - critérios e pontuações

Crítérios	Pontos
Sistema de liderança da clínica odontológica	60
Estratégias e planos da clínica odontológica	90
Clientes e sociedade	180
Informações e conhecimento	90
Gestão das pessoas da clínica odontológica	90
Gestão de processos do serviço odontológico	60
Resultados da Clínica Odontológica	430
Total de Pontos	1.000

Os critérios de excelência buscam avaliar e orientar a incorporação de fundamentos no sistema de gestão. O resultado desse diagnóstico indica os caminhos que a organização odontológica deve percorrer para implementar mudanças e melhorias. Quando busca-se oportunidades de melhoria, é fundamental reduzir as atividades que não agregam valor, de forma a liberar recursos para as demais que aumentam o valor percebido pelo cliente.

4.2.1 – Esclarecimentos sobre o Sistema de Pontuação

O sistema de pontuação está estruturado em percentuais atingidos em cada critério, conforme seu peso. Os diferentes critérios e seus itens receberam pesos de pontuação diferentes, de modo a transparecer que uma organização de serviço odontológico, cuja pontuação tenha sido boa, obtenha um bom desempenho no mercado e melhore suas perspectivas de sobrevivência. Esta atribuição de pontos é limitada e obedece a um critério de distribuição, que prioriza aqueles itens mais importantes para sua gestão.

Considerando a pontuação anteriormente apresentada no quadro 4.1 tem-se as seguintes considerações:

- Resultados (430)- a organização estará atingindo seus objetivos, quando seus resultados estiverem satisfazendo as partes interessadas de forma balanceada, harmônica e sustentada. Este critério recebeu uma alta pontuação devido ao fato de ser essencial para a sobrevivência da clínica;

- Clientes e sociedade (180)- o serviço odontológico caracteriza-se por uma intensa relação entre o cliente, o cirurgião dentista e sua equipe, portanto, este critério e os seus resultados são um fator decisivo de diferenciação;
- Estratégias e planos, informações e conhecimento e gestão de pessoas (90)- estes itens recebem esta pontuação, porque são de relevância nas atividades em geral e na prática do serviço odontológico. São diferenciais importantes uma vez entendidos e praticados, pois o planejamento estratégico e o tratamento da informação são menos complexos neste serviço, devido ao grau de envolvimento com o cliente em uma relação de confiança que é fundamental. O critério pessoas está nesta pontuação, porque em serviço odontológico a equipe é pequena e o líder entra em contato direto e diário com todos, facilitando sua gestão;
- Sistema de liderança e gestão de processos (60)- estes critérios recebem esta pontuação, pois os processos fundamentais do negócio são de responsabilidade do cirurgião dentista, que por sua vez é o grande líder da organização, estando isso bem disseminado na equipe. O cirurgião dentista deve saber quais são e ter consciência dos processos críticos.

No quadro 4.2 é apresentado o diagnóstico resumido da Gestão da clínica. Observa-se qual o percentual em que a clínica se encontra, no critério na qual está sendo avaliada, que multiplicado pelo peso do critério, é igual ao número de pontos que será levado para a somatória final.

Quadro 4.2 – Resumo do Diagnóstico da Gestão da Clínica Odontológica

Critérios	Percentual (%)	×	Peso do critério	=	Pontuação final critério
1 – Sistema de liderança da clínica odontológica		×	60	=	
2 – Estratégias e planos da clínica odontológica		×	90	=	
3 – Clientes e sociedade		×	180	=	
4 – Informações e conhecimento		×	90	=	
5 – Gestão das pessoas da clínica odontológica		×	90	=	
6 – Gestão de processos do serviço odontológico		×	60	=	
7 – Resultados da clínica odontológica		×	430	=	
TOTAL GERAL DE PONTOS				=	

No quadro 4.3 mostra-se um comparativo da faixa de pontuação máxima global do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ – 2001) e o modelo de avaliação da qualidade do serviço odontológico.

Quadro 4.3 - Comparativo da faixa de pontuação máxima global, conforme modelo PNQ e modelo de avaliação da qualidade do serviço odontológico

Faixa	Qtde Total de Pontos	Modelo de avaliação da qualidade do serviço odontológico	Modelo do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ, 2001)
		Estágio da Clínica Odontológica	Estágio da Organização
I	0 – 250	Nenhuma evidência de esforço nos propósitos voltados à implementação e à gestão da qualidade. Necessita implementação de um sistema de gestão da qualidade.	Está nos estágios iniciais do desenvolvimento de enfoques, existindo lacunas na aplicação da maioria dos requisitos dos critérios. Começam a aparecer alguns resultados decorrentes da aplicação de enfoques implementados.
II	251 – 450	Pequena evidência de esforços, fixação e prioridade das questões relativas à implementação e à gestão da qualidade.	Enfoques adequados para os requisitos principais, alguns sendo pró-ativos, mas a aplicação é muito recente para aparecer resultados, as tendências de melhoria também são recentes.
III	451– 750	Evidência dos esforços, prioridade e integração relativas à implementação e gestão da qualidade. Projetos em execução.	Enfoques adequados, exemplares, na maioria pró-ativos com boa evidência de continuidade e maturidade na aplicação para a maioria das áreas e processos principais.
IV	751 – 1000	Total comprometimento com as questões relativas à implementação, gestão e melhoria da qualidade com resultados consolidados.	Enfoques muito refinados e inovadores muito bem aplicados. Com uso continuado e sem variações ou lacunas. Resultados relacionados aos enfoques. Liderança, reconhecido como referencial de excelência em várias áreas.

Os critérios para o diagnóstico da gestão focalizam os resultados da organização, sendo que as melhorias contribuem para o desenvolvimento global da clínica. Os critérios são: sistema de liderança, estratégias e planos, clientes e sociedade, informações e conhecimento, gestão das pessoas, gestão de processos e resultados que serão descritos.

4.2.2 – Critérios para o Diagnóstico da Gestão da Clínica Odontológica

4.2.2.1 – Sistema de Liderança

A existência do critério liderança está fundamentada na premissa de que para uma organização conquistar a excelência, é fundamental o envolvimento e comprometimento de todos os indivíduos na busca desse ideal. Esses procedimentos por sua vez, exigem do líder Cirurgião Dentista uma série de práticas para convergir esforços, bem como para validar e patrocinar as ações necessárias ao alcance da excelência.

Este critério é fundamental na busca da excelência, porque nas empresas odontológicas a função de liderança é necessária para o crescimento e sobrevivência. Nesse sentido, o sistema de liderança estruturado pode ser decisivo.

No quadro 4.4 visualiza-se o percentual a ser obtido pela clínica no critério avaliado, número de pontos, pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Utiliza-se os percentuais 0, 30, 70 e 100% nos quadros subsequentes baseado em MATOS e colabs (1994).

Quadro 4.4 – Critério Sistema Liderança

0%	Não existe liderança formal de gestão, nem valores definidos, isto é, formas de pensar, decidir e atuar da alta administração da clínica. Há desconhecimento das necessidades pelas partes interessadas, cliente, equipe, comunidade, acionistas, e não existe sistema de liderança. Não há estratégias como chegar em oportunidades futuras. A liderança não realiza análise crítica do desempenho.
30%	Os valores, formas de pensar e atuar são parcialmente definidas e não descritas. As partes interessadas estão parcialmente definidas sem que suas necessidades estejam consideradas ou identificadas. A liderança, o C.D. formula algumas estratégias, caminhos onde deseja chegar e como ir, mas de forma não organizada.
70%	Os valores estão demonstrados pela prática da equipe, as partes interessadas definidas e suas necessidades identificadas. A liderança (C.D.) formula estratégias, embora não demonstre que existam ações práticas na concretização destas. A liderança realiza análise crítica do desempenho através de algum método (metodologia), mas não há indícios da utilização desta análise para reforço dos valores e da revalidação das estratégias.
100%	Os valores estão definidos e descritos, e são praticados por toda a equipe. As partes interessadas estão definidas com suas necessidades identificadas, existindo planos que buscam superar as expectativas. A formulação de estratégias é feita junto com a equipe e disseminada por todas as partes interessadas. Existem desdobramentos e evidências de que as estratégias estão sendo executadas, bem como, evidências da análise crítica de desempenho por métodos (ferramentas). São avaliados os processos relativos ao sistema de liderança.
	Percentual obtido no critério que será transformado em pontos
	Nº de pontos
	Pontos Fortes:
	Oportunidades de Melhoria:

4.2.2.2 – Estratégias e planos da clínica odontológica

Este critério aborda a formulação das estratégias para a clínica ou consultório e o seu desdobramento em planos de ação.

O papel fundamental do planejamento estratégico é direcionar o trabalho do dia-a-dia, alinhando-o com as estratégias e assegurando, desta forma, que as ações reforcem as atividades prioritárias da clínica. Outro propósito deste critério, é estimular o pensamento estratégico, desenvolvendo o alicerce para uma posição competitiva com uma visão de futuro de longo alcance.

Para tanto, o grande desafio será fazer do atendimento equilibrado das necessidades e expectativas das partes interessadas (clientes, fornecedores, parceiros, acionistas, empregados e sociedade) o elemento central das estratégias da organização.

No quadro 4.5 visualiza-se o percentual obtido pela clínica no critério avaliado, número de pontos, pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Quadro 4.5 – Critério Estratégias e Planos da Clínica

0%	Não existe formulação de estratégias.
30%	Existe estratégias e o C.D. formula, cria suas estratégias, porém com uma visão imediatista do futuro e pouco ou nenhum envolvimento da equipe odontológica.
70%	O C.D. formula as estratégias da clínica, baseada nas necessidades dos clientes, consumidores e de todas as partes interessadas, buscando novos nichos de mercado, comparando com outras clínicas de sucesso.
100%	O C.D. formula as estratégias da clínica, baseada nas necessidades dos clientes, consumidores e de todas as partes interessadas, buscando novos nichos de mercado (oportunidades), comparando com outras clínicas de sucesso, identificando quando e com quais recursos se pretende atingir cada estágio da qualidade e desempenho.
	Percentual obtido no critério que será transformado em pontos
	Nº de pontos
	Pontos Fortes:
	Oportunidades de Melhoria:

4.2.2.3 – Clientes e Sociedade

O critério aborda como a organização busca o entendimento das necessidades do cliente e do mercado e enfatiza o relacionamento com o mesmo, que é uma importante parte da estratégia global de conhecimento e aprendizado. A avaliação da satisfação do cliente, proporciona informações vitais para o entendimento a respeito dos clientes. Essa avaliação é importante porque pode fornecer informações significativas, não somente do ponto de vista dos clientes, mas também a respeito da sociedade, ou seja, recompra o potencial de referência positiva.

Não basta somente ter clientes satisfeitos com determinado produto ou serviço, é necessário usar a criatividade e criar mecanismos para mantê-los fiéis. Para serem eficazes, as práticas utilizadas para ouvir e aprender necessitam ter uma estreita ligação com as estratégias da organização.

O relacionamento com o cliente é um recurso muito importante para o conhecimento, o entendimento e a gestão das suas expectativas e necessidades, além do desenvolvimento de novos negócios. O propósito deste relacionamento é obter informações que possam ser utilizadas para melhorar o desempenho em relação à concorrência, bem como entender melhor os fatores que dirigem o mercado.

No quadro 4.6 visualiza-se o percentual obtido pela clínica no critério avaliado, número de pontos, pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Quadro 4.6 – Critério Clientes e Sociedade

0%	Os clientes e mercados não estão identificados. A clínica ou o C.D. não transmite sua imagem aos clientes e consumidores e não possui marca (logotipo).
30%	A clínica identifica os clientes mas não percebe suas necessidades atuais. Possui uma marca, comunica sua imagem aos clientes e consumidores, disponibiliza canais de acesso para que eles comuniquem suas sugestões e reclamações. Não existem padrões identificados de atendimento.
70%	A clínica conhece os clientes e eles estão selecionados em grupos e segmentos. Suas necessidades atuais estão identificadas com enfoques utilizados para ouvir os clientes, variando em função das peculiaridades dos grupos e segmentos identificados. Comunica sua imagem e marca aos clientes e consumidores, assegurando clareza autenticidade e conteúdo adequado, reforçando a credibilidade. É feita a gestão dos dados e informações recebidas dos clientes. Existem padrões identificados de atendimento.
100%	São concebidas as características dos serviços associados e o valor dessas características para os clientes. As informações dos clientes atuais e (potenciais) futuras são utilizadas para a busca da excelência. Existem indicadores de desempenho da clínica em relação ao mercado. São identificados, avaliados e agregados aos processos de análise crítica os níveis de conhecimento dos clientes nos diversos segmentos de mercado. Existem indicadores sobre a imagem da clínica no mercado. Além do acesso e da gestão das reclamações e sugestões, a clínica avalia a satisfação e os fatores de insatisfação, acompanhando os serviços entregues e utilizando os fatores de insatisfação como referências para o projeto de melhoria contínua, com dados comparativos em relação à concorrência.
	Percentual obtido no critério
	Nº de pontos
	Pontos Fortes:
	Oportunidades de Melhoria:

4.2.2.4 – Informações e Conhecimento

Neste critério, encontram-se as informações mais importantes e sua respectiva gestão, bem como as análises utilizadas para um gerenciamento eficaz da organização e para impulsionar a melhoria de seu desempenho e da sua competitividade. É o centro de inteligência da organização para o alinhamento das operações com as diretrizes estratégicas.

As informações de referenciais de excelência também podem apoiar as análises críticas e as decisões relativas às competências essenciais requeridas, para verificar a eficácia e eficiência de alguns processos quanto à terceirizações ou parcerias futuras.

Desta forma, a análise do desempenho global da organização é fundamental para orientar a gestão dos processos em direção aos seus principais resultados. Tal gestão eficaz do sistema de informações, em si é abordada em conexão com os requisitos dos clientes. Sendo que, as necessidades dos clientes implicam em requisitos, expectativas e preferências operacionais em relação ao sistema de informações.

No quadro 4.7 visualiza-se o percentual obtido pela clínica no critério avaliado (informações e conhecimento), número de pontos, pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Quadro 4.7 – Critério Informações e Conhecimento

0%	Não existe gestão de informações nem indicadores para análise do desempenho.
30%	As informações da clínica, disponíveis e selecionadas, não são utilizadas para possíveis melhorias. Existem alguns indicadores de desempenho não integrados para permitir análise crítica e a qualidade não é feita buscando melhoria da gestão organizacional.
70%	As informações da clínica estão disponíveis e selecionadas para atender as principais necessidades dos usuários, incluindo disponibilidade, utilização e confiabilidade, sendo utilizadas de forma parcial para melhoria da clínica. Os indicadores de desempenho são integrados e relacionados a: satisfação dos clientes, mercado, finanças, pessoas, fornecedores, parceiros, produtos e processos.
100%	As informações disponíveis asseguram o alcance, se relacionam com os principais processos e metas da clínica e são utilizados com este fim. O desempenho é analisado criticamente e esta análise capacita a clínica em relação às metas, planos e novas necessidades, estabelecendo prioridades de melhorias.
	Percentual obtido no critério
	Nº de pontos
	Pontos Fortes:
	Oportunidades de Melhoria:

4.2.2.5 – Gestão de pessoas

O processo de gestão de pessoas, baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição dos indivíduos que a compõem. É inegável a importância das pessoas para o sucesso de uma organização.

São elas que gerenciam e comandam, executam ou controlam atividades dos processos e também utilizam os serviços do consultório.

Este critério é importante para o consultório odontológico, pois muitas vezes os clientes estabelecem o primeiro contato através do telefone.

É sabido que, esse novo milênio exige uma postura diferenciada, com relações profissionais calçadas em resultados, agregadas a intenso uso tecnológico, entenda-se: comunicação e informática.

A máquina avança por sobre o homem, eliminando postos de trabalho. Impedir esse processo não há como. Necessário se faz agregar-se a ele para poder direcioná-lo.

Assim, observa-se que a interação dos funcionários, e de toda a equipe envolvida no processo de mudanças que estão ocorrendo em todo o mundo é essencial para a geração de melhor atendimento ao cliente, onde deve-se aumentar o grau de eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados pelos consultórios odontológicos.

Para isso também é importante a formulação de estratégias determinando os caminhos a serem seguidos pelo consultório odontológico na busca da excelência dos serviços oferecidos.

Nesse sentido é importante ressaltar que, gerenciar as operações do consultório através de uma cadeia de processos, adotando o conceito de melhoria contínua, é uma das formas de obter resultados em níveis competitivos.

Entretanto, quando se avalia um consultório (serviço) os resultados devem ser uma composição do todo, tais como: satisfação dos clientes, desempenho no mercado, desempenho financeiro, gestão das pessoas, desempenho dos fornecedores, englobando todos os principais processos da clínica.

Ou seja, conforme já dito anteriormente estar convencido que o consultório odontológico deve ser administrado como uma empresa e preocupado em oferecer os serviços que os clientes necessitam, do modo como desejam e de uma maneira melhor que a concorrência.

Enfim, transformar seu consultório ou clínica em uma empresa prestadora de serviços odontológicos.

Tudo isto exige do cirurgião dentista e de sua equipe uma maior dedicação e empenho, não só para oferecer tratamentos dentários de alta qualidade, mas também para agregar maior valor ao seu serviço.

Assim o consultório administrado como uma empresa inserida num contexto altamente competitivo, fazendo as mudanças necessárias e por vezes drásticas, deve conquistar um maior número de clientes satisfeitos e fiéis, bem como, obter melhores resultados, ou seja, lucro.

Quando fala-se de gestão de pessoas, também não se pode deixar de pensar em qualidade na prestação dos serviços odontológicos, pois sob a ótica dos clientes, está-se dando um salto sobre a concorrência.

Isso em virtude que nesse mundo globalizado onde a tecnologia e a comunicação estão evoluindo a cada dia o cliente por sua vez, está ficando mais exigente e mais esclarecido esperando cada vez mais de seu fornecedor.

É por este motivo que os consultórios odontológicos cada vez mais devem se profissionalizar, tanto na teoria técnico-científica como no fornecimento dos serviços, para que a população possa observar, nitidamente, a diferença entre profissionais qualificados e os que não o são.

Sabe-se que, os paradigmas da sociedade estão sendo “derrubados”, a cada dia, pois hoje o que difere nas relações comerciais, seja ela de produtos ou serviços, como é o caso do serviços odontológicos .

Neste ambiente, é a velocidade que a pessoa percebe sua realidade, que lhe proporciona ganhar oportunidades, com essas mudanças de paradigmas que ocorrem na vida atual, ou perdê-las devido à falta de tempo para o ajuste à nova realidade.

Portanto, entende-se que, atualmente deve-se ter grande preocupação com a qualidade na prestação de serviços, mais vale lembrar que para isso tem-se que administrar pessoas, ou seja, equipe de trabalho, fornecedores e clientes, pois todas as atividades de prestação de serviços estão profundamente comprometidas com a qualidade dos resultados.

Neste contexto fica claro que o objetivo de um cliente ao procurar um cirurgião dentista e sua equipe é melhorar o seu estado de saúde, resolver problemas e corrigir disfunções.

É por isso que a determinação do nível de qualidade dos serviços odontológicos exige atenção e critérios específicos.

No quadro 4.8 visualiza-se o percentual obtido pela clínica no critério avaliado, número de pontos, pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Quadro 4.8 – Critério Gestão de Pessoas

0%	Não existe sistema de remuneração e reconhecimento, práticas de educação, treinamento, desenvolvimento, sistema de gestão do ambiente e clima organizacional.
30%	Existe um sistema de organização do trabalho com cargos definidos, um sistema básico de reconhecimento e remuneração não ligados aos resultados da clínica. Existem as práticas de educação e treinamento, com pouca frequência, apenas para o CD, sem estarem ligados aos objetivos da clínica. Embora sem um sistema de gestão do ambiente, este é seguro e o clima organizacional, apesar de não monitorado, apresenta características favoráveis. Instalações e atividades estão de acordo com as práticas mínimas requeridas pela profissão.
70%	O sistema de cargos está voltado para o reconhecimento e recompensa ligados a: iniciativa, criatividade e inovação. Há participação da equipe no processo de educação, treinamento e desenvolvimento de forma planejada, embora não ligados aos objetivos da clínica, sendo os conhecimentos e habilidades adquiridas e aplicadas no dia-a-dia. São considerados aspectos da: ergonomia, segurança e saúde ocupacional e não-ocupacional. Instalações e satisfação da força de trabalho também são avaliados.
100%	A organização do trabalho e estrutura de cargos estão bem definidos e ligados aos resultados da clínica. O sistema de reconhecimento e recompensa reforçam as metas de desempenho tanto individuais como em grupo, buscando satisfazer as necessidades atuais e futuras dos clientes e comunicados por toda a equipe. A educação, o treinamento e o desenvolvimento das pessoas fazem parte do planejamento estratégico e atendem os principais planos e necessidades a médio e longo prazo. As habilidades desenvolvidas e o conhecimento adquiridos são aplicados e correlacionados aos resultados da clínica. São monitorados o ambiente de trabalho e o clima organizacional, com indicadores que espelham o bem-estar e a satisfação das pessoas. O resultado é utilizado para um aprimoramento constante. Há uma clara correlação entre os objetivos relacionados à melhoria do ambiente de trabalho, o planejamento estratégico, os objetivos e os resultados da clínica.
	Percentual obtido no critério
	Nº de pontos
	Pontos Fortes:
	Oportunidades de Melhoria:

4.2.2.6 – Gestão de processos do serviço odontológico

Este critério é o alicerce da gestão de todos os principais processos voltados à atividade fim da organização, bem como dos processos de apoio relacionados diretamente com o serviço odontológico. Nele estão centrados os requisitos e indicadores para uma gestão de processos eficiente e eficaz, voltados para a satisfação completa do cliente.

Convém que os processos críticos para o consultório sejam evidenciados, como por exemplo o atendimento, que deve ser simplificado e formalizado, atribuindo-lhe prioridade para fins de gestão.

No quadro 4.9 visualiza-se o percentual obtido pela clínica no critério avaliado, número de pontos, pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Quadro 4.9 – Critério Gestão de Processos do Serviço Odontológico

0%	Não exigem descrições de processos na clínica.
30%	Existem alguns processos de apoio internos que visam principalmente um serviço padronizado do pessoal auxiliar, mas não estão descritos.
70%	Os principais processos estão descritos e abrangem a prestação dos serviços propriamente ditos e de apoio, ligados não só às pessoas da clínica, mas também relativos aos fornecedores e parceiros.
100%	Os principais processos estão descritos e abrangem a prestação dos serviços propriamente ditos e de apoio, ligados não só às pessoas da clínica mas também relativos aos fornecedores e parceiros, além disso, os processos de serviços e de apoio são executados, avaliados e melhorados, sendo os principais requisitos identificados com indicadores de desempenho e interligados aos clientes. São realizadas análises críticas buscando melhorias constantes ligadas às metas da clínica. Existem métodos de seleção, avaliação e qualificação de parceiros e fornecedores baseados em indicadores de desempenho, com utilização de práticas para fortalecer o processo de melhoria e aumentar a flexibilidade da clínica e de seus processos.
	Percentual obtido no critério
	Nº de pontos
	Pontos Fortes:
	Oportunidades de Melhoria:

4.2.2.7 – Resultados da clínica odontológica

Quando se avalia um consultório (serviço) os resultados devem ser uma composição do todo, tais como: satisfação dos clientes, desempenho no mercado, desempenho financeiro, gestão das pessoas, desempenho dos fornecedores, englobando todos os principais processos da clínica.

A mensuração do desempenho, à luz dos objetivos e metas estabelecidas no processo de planejamento, propicia informação para atuação eficaz dos gestores, permitindo aos mesmos, buscar o cumprimento da missão da organização, além de identificar onde se fazem necessárias ações corretivas sobre os desvios detectados, para trazer as atividades de volta ao curso preestabelecido.

As medidas de desempenho, além de permitir o acompanhamento, o controle e a tomada de decisões, devem induzir às atitudes esperadas pelas pessoas cujo desempenho está sendo medido, e também servir de comparação com a concorrência.

No quadro 4.10 visualiza-se o percentual obtido pela clínica no critério avaliado, número de pontos, pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Quadro 4.10 – Critério Resultado da Clínica Odontológica

0%	A clínica não apresenta resultados referentes à satisfação dos clientes, ao mercado e ao desempenho financeiro.
30%	A clínica apresenta resultados relativos à satisfação e à insatisfação dos clientes e indicadores de desempenho financeiros com dados superficiais.
70%	A clínica apresenta resultados relativos à satisfação dos clientes e ao mercado, como participação, imagem, novos mercados e conhecimentos da marca, indicadores de desempenho financeiros, agregando retorno sobre investimento, margens, lucro operacional, lucratividade e liquidez.
100%	A clínica estratifica os resultados por grupos de clientes, segmentos de mercado e financeiros. Inclui informações comparativas pertinentes, tendências e existe análise consistente dos resultados.
	Percentual obtido no critério
	Nº de pontos
	Pontos Fortes:
	Oportunidades de Melhoria:

4.3 – Etapa 3: Definição da Oportunidade de Melhoria mais Crítica

O objetivo desta etapa é identificar a oportunidade de melhoria mais crítica. Neste trabalho será usado a Matriz GUT desenvolvida por KEPNER & TRIGOE (1981), baseada em três dimensões intrinsecamente relacionadas à problemas: a gravidade, a urgência e a tendência de cada oportunidade de melhoria (GALVÃO & MENDONÇA, 1996), para que se priorize a oportunidade de melhoria que seja a relevante, e que deve ser atacada em primeiro lugar.

A Matriz GUT é utilizada na busca da solução de problemas, ou seja, quando se procura dentro do gerenciamento de processos identificar aqueles cujas saídas estão aquém do desejado (VARVAKIS e Colaboradores, 2000).

O quadro 4.11 traz o significado e os pontos da Matriz GUT:

Quadro 4.11 - Matriz GUT

PONTOS	G - Gravidade consequência se nada for feito	U - Urgência prazo para uma tomada de decisão	T- Tendência proporção do problema no futuro
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessário uma ação imediata	Se nada for feito o agravamento da situação será imediato
4	Muito grave	Com alguma urgência	Vai piorar a curto prazo
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar ou pode até melhorar

Fonte: GALVÃO & MENDONÇA (1996).

O índice é obtido pelo resultado da multiplicação $G \times U \times T$. As oportunidades de melhoria serão priorizadas de acordo com o maior resultado desta operação. A de maior GUT será prioridade. Outro fator levado em consideração é a gravidade comparada com os critérios do PNQ 2001 e sua pontuação conforme quadro 4.12.

Quadro 4.12- Gravidade comparada com os critérios do PNQ 2001

CRITÉRIOS PNQ 2001	PONTUAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO QUANTO A GRAVIDADE
SISTEMA DE LIDERANÇA	60	2
ESTRATÉGIAS E PLANOS	90	3
CLIENTES E SOCIEDADE	180	4
INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	90	3
GESTÃO DAS PESSOAS	90	3
GESTÃO DE PROCESSOS	60	3
RESULTADOS	430	5

Havendo igualdade, a alta administração da clínica e a equipe decide qual oportunidade de melhoria atacar primeiro, baseando-se nos critérios descritos no quadro 4.13, onde os critérios de desempate estão numerados de 1 a 4 por ordem de importância.

Quadro 4.13 - Critérios caso haja igualdade na matriz

1.	Crítico para a biosegurança	relaciona-se com a segurança em relação a saúde dos clientes, ligado ao controle de infecções;
2.	Interfere nos resultados da clínica	relaciona-se com os resultados, retorno para a organização;
3.	Tem impacto na qualidade do serviço	diz respeito ao impacto nos processos, interferindo na qualidade do serviço odontológico;
4.	Impacta na imagem da clínica	relaciona-se com o impacto na imagem da clínica.

Com isto tem-se a oportunidade de melhoria que será implantada.

4.4 – Etapa 4: Identificação das Causas Fundamentais da Oportunidade de Melhoria mais Crítica

Definido a oportunidade de melhoria prioritária, determina-se as causas da mesma. Esta determinação das causas tem origem em reuniões de Brainstorming da alta administração da clínica com sua equipe, tendo um consultor externo como coordenador que é fundamental para o sucesso do trabalho, pela experiência que tem para conduzir este tipo de reunião, organizando as idéias geradas.

As causas identificadas a partir deste Brainstorming serão apresentadas em um diagrama de causa e efeito ou espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa. Essas causas, depois de organizadas e compiladas, são classificadas em “famílias”. Após agrupadas nestas famílias, as causas são representadas graficamente.

O essencial aqui é levantar o maior número possível de fatos e dados que aumentem o nível de compreensão a respeito da oportunidade de melhoria. O objetivo principal desta etapa é identificar a causa fundamental da oportunidade de melhoria priorizada. O consultor externo solicita que reflitam sobre as causas e prováveis soluções, porque na etapa seguinte terão que apresentar soluções.

4.5 – Etapa 5: Plano de Implantação da Oportunidade de Melhoria

Conforme mencionado na etapa anterior, a partir da causa principal realiza-se um Brainstorming e com isto, tenta-se obter prováveis soluções para a oportunidade de melhoria crítica e implantar essa solução.

Nesse momento é importante que os membros da equipe odontológica coloquem a criatividade em ação para desenvolver soluções eficazes para superarem os atuais níveis de resultados, aumentando o máximo a agregação de valor ao serviço odontológico oferecido pela clínica na busca do aperfeiçoamento contínuo.

Definida qual solução para a oportunidade de melhoria crítica, constrói-se um plano de ação usando o 5W e 3H, onde os 5W significam: o quê (what), por que (why), onde (where), quando (when), quem (who) e os 3H significam: como (how), quanto custa (how much), e como medir (how to measure), segundo VARVAKIS e colabs (2000) que será usado para implantar a melhoria, e a organização das atividades a serem realizadas. Exige a escolha das táticas, estratégias mais adequadas, a definição de quem irá realizá-las, quando e a que custo.

As soluções propostas para a oportunidade de melhoria são provenientes da reunião de Brainstorming e a formação do diagrama de causa efeito da etapa anterior.

Para o planejamento da implantação da melhoria de um processo existente ou de um processo novo a ser usado na clínica é essencial:

- definir metas;
- definir métodos de execução, recursos;
- normalizar (normas, fluxos e documentos de apoio);
- consolidar o planejamento da implantação.

A ferramenta que será utilizada é o 5W e 3H explicado no quadro 4.14.

Quadro 4.14 – Ferramenta 5W e 3H

<i>What</i>	O quê	Atividades a serem realizadas; problema a ser resolvido; uma descrição do fato ocorrido que demanda a ação a ser planejada.
<i>Why</i>	Pôr quê	Motivos para a implantação de um projeto; ganhos com a solução de um problema; resultados esperados.
<i>Where</i>	Onde	Departamento, setor ou local onde a ação será realizada.
<i>When</i>	Quando	Datas a serem cumpridas; data de início e data limite de execução.
<i>Who</i>	Quem	Responsáveis pela implementação ou coordenação das ações.
<i>How</i>	Como	Metodologia utilizada; atividades necessárias; modo de solução de problemas ou implementação de melhorias.
<i>How much</i>	Quanto custa	Recursos necessários para a execução do plano.
<i>How to measure</i>	Como medir	Medidas de desempenho estabelecidas para o acompanhamento da implementação das ações; como será o acompanhamento.

Fonte: VARVAKIS E COLABORADORES, 2000.

Quando se busca melhorar algo se deve levar em consideração os seguintes itens:

- o que está errado ou deve ser alcançado por uma determinada melhoria?
- onde ocorreram ou ocorrem os sintomas do problema ou deverá ser atingida a meta da melhoria?
- quando ocorrem ou ocorreram os sintomas do problema ou deverá ser atingida a meta?
- quem detectou o problema e quem deverá solucioná-lo?
- quem estabeleceu a meta e quem deverá responsabilizar-se pela sua execução? quem está sendo afetado pelos sintomas do problema ou será afetado pela melhoria pretendida?
- por que se considera o conjunto de sintomas um problema ou se propõe tal meta?

Observe que não tem sentido falar em por que ocorre o problema, uma vez que é justamente esta a questão que se pretende responder. Uma vez colocado em ação, é necessário para poder ser gerenciado e medido, que tenha indicadores de desempenho e com isto ter um controle eficaz de seus processos e atividades. Os indicadores são usados para controle do processo, representando o que se quer medir e indicar os resultados obtidos comparados com os resultados esperados.

Na etapa seguinte, serão criados os indicadores importantes para o gerenciamento da clínica odontológica na direção da excelência do desempenho. Sabendo com estes indicadores se a melhoria implementada está tendo efeito desejado para que tragam ou mantenham uma vantagem competitiva.

4.6 – Etapa 6: Acompanhamento da Implantação da Oportunidade de Melhoria

Nesta etapa cria-se o indicador de desempenho que medem as características do serviço, correspondendo a fase de checagem dos resultados da implantação da melhoria, resultando na análise do desempenho da qualidade do serviço odontológico. Comparar com as metas propostas, somente aquilo que é medido é gerenciado. O que não é medido está a deriva.

Estes indicadores apenas indicam e não corrigem o processo. Atuam como um alerta indicando quando o processo está gerando resultados indesejados, quanto à baixa qualidade do serviço odontológico oferecido pela clínica.

O constante levantamento de dados dos processos, a elaboração dos gráficos dos indicadores e a análise dessa informação é que possibilita aos gestores da clínica saberem que os processos estão fora de controle, sendo necessário uma ação corretiva. Esses indicadores

devem fazer parte dos relatórios da alta administração da clínica, para ficarem registrados como histórico e permitir uma análise ampla do desempenho da mesma.

Os indicadores utilizados no trabalho serão os seguintes:

- índice de aceitação de orçamentos: é um bom indicador desde que também ocorra aumento de lucratividade. Este indicador, de forma isolada, não orienta se a clínica está bem ou não, já que se pode estar com preços defasados;
- índice de retorno de clientes após tratamento odontológico: quanto ao índice de retorno de clientes após o tratamento, será observado o número de clientes que retornaram ou indicaram os serviços da clínica para amigos, familiares. Isto indica indiretamente que o cliente ficou satisfeito com o serviço recebido pela equipe da clínica.
- índice de eficiência financeira: obter retorno financeiro é um bom sinal para a clínica, desde que os outros indicadores também estejam positivos. Retorno financeiro significa condições para investimentos futuros em gestão de pessoas, materiais e equipamentos.

Estes indicadores, sua base de cálculo, o que é medido na fonte, sua coleta e obtenção, podem ser observados no quadro 4.15.

Quadro 4.15 – Indicadores de desempenho

INDICADOR	BASE DE CÁLCULO (FÓRMULA)	O QUE MEDE?	FONTE	COLETA E OBTENÇÃO
Índice de orçamentos aceitos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de orçamentos aceitos} \times 100\%}{\text{N}^\circ \text{ total de orçamentos}}$	Percentual de orçamentos aceitos	Prontuário	Diária Mensal
Índice de retorno de clientes após tratamento	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de retorno de clientes} \times 100\%}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes tratados}}$	Percentual de clientes que retornaram	Prontuário	Diária Semestral
Índice de eficiência financeira	Faturamento total menos as despesas	número	Livro Caixa	Mensal

Para obter resultados excelentes a clínica deve fazer um esforço em compreender, exatamente o que o cliente quer e determinar as alterações a serem processadas quando dos momentos de verdade, isto é, na prestação do serviço propriamente dito e adequá-lo, de forma rápida e eficiente, aos requisitos da qualidade por eles determinados;

A coleta de dados será feita mensal ou trimestral a critério da alta administração da clínica e conforme o número de clientes que a clínica atende por mês, para que tenha dados mais significativos e em maior número;

Nesta etapa é que se faz o registro e análise dos resultados obtidos, bem como acompanha-se o desempenho da oportunidade de melhoria através dos indicadores.

Estes indicadores serão usados, por serem os mais importantes porque garantem a organização no mercado, devendo ser verificados, acompanhados e comparados com clínicas concorrentes.

Para executar este acompanhamento, se usam os formulários 1 e 2 quadros 4.16 e 4.17 que serão preenchidos quando da aplicação do modelo.

Quadro 4.16 – Formulário 1- Oportunidade de melhoria e seu desdobramento

Oportunidade de melhoria	Etapas para a implantação	Indicadores criados	Base de cálculo (fórmula)	Meta	Data da implantação	Responsável

Quadro 4.17 – Formulário 3- Relatório de acompanhamento da Oportunidade de Melhoria

Relatório de acompanhamento:			Setor:	
Planejado	Executado	Resultados	Pontos problemáticos	Proposição

Após a utilização das etapas do modelo, pode-se avaliar o resultado da implantação.

O quadro 4.18 mostra as etapas, objetivos, resultados e métodos que pertencem ao modelo proposto, resumidamente.

Quadro 4.18 - etapas, objetivos, resultados e métodos do modelo de avaliação da qualidade do serviço odontológico

ETAPAS	OBJETIVOS/RESULTADOS	MÉTODOS
Etapa 1- Sensibilização da Alta Administração da Clínica	Sensibilizar a alta administração.	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com Alta Administração - Curso de 8 Horas: - Conceitos de Gestão da Qualidade Total - Ferramentas da Qualidade - Custos da Má Qualidade
Etapa 2- Diagnóstico da Gestão da Clínica	Identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria.	Diagnóstico baseado no PNQ 2001.
Etapa 3- Definição da oportunidade de melhoria mais crítica	<p>Priorizar oportunidade de melhoria</p> <p>Definir a oportunidade de melhoria crítica</p>	Matriz GUT
Etapa 4- Identificação das causas fundamentais	Identificação das causas fundamentais da oportunidade de melhoria crítica	Diagrama de causa e efeito Brainstorming
Etapa 5- Plano de implantação da oportunidade de melhoria	<p>Identificar soluções para a oportunidade de melhoria crítica</p> <p>Fazer um plano de implantação</p>	5W e 3H
Etapa 6- Acompanhamento da implantação da oportunidade de melhoria	<p>Acompanhar os resultados da implantação da oportunidade de melhoria de acordo com as metas estabelecidas</p> <p>Medir e acompanhar o desempenho</p>	Determinação de indicadores Benchmarking

CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

O principal objetivo da aplicação deste modelo é verificar a eficiência da metodologia proposta, ou seja, uma validação prática. Seguindo esse enfoque, o presente capítulo relata os resultados obtidos.

Para esse trabalho foi escolhida uma clínica odontológica localizada no município de Joinville há mais de 15 anos composta por:

- Um cirurgião dentista formado pela UFSM (Universidade Federal de Santa Maria – RS) em 1981;
- Uma auxiliar de consultório dentário;
- E um estagiário acadêmico do curso de Odontologia da Univille – Joinville.

A clínica tem como clientes alvo, a classe com renda entre 1.500 à 3.000 reais mensais. Hoje oferece apenas a especialidade odontológica ortodontia (aparelhos).

Passa-se a seguir a descrição das etapas da aplicação da metodologia, conforme o Modelo proposto na figura 4.1, no capítulo 4.

5.1 – Etapa 1: Sensibilização da Alta Administração da Clínica

Nesta etapa, através de reuniões com a alta administração, mostra-se como o cliente está mais esclarecido e exigente, com isso a clínica precisa ter num melhor atendimento com a superação das expectativas destes clientes. A clínica tem que ser mais eficaz e eficiente para sobreviver e prosperar no mercado competitivo atual.

Neste momento discorreu-se sobre os conceitos principais da Gestão da Qualidade Total, para obter-se o comprometimento da alta administração e da equipe quanto a implantação e continuidade do programa de qualidade total. A sensibilização foi conseguida com processo educacional, fazendo com que os membros da equipe entenda os princípios do que fazem, os fundamentos do que fazem, o conceito do que fazem, a responsabilidade do seu trabalho e a importância da sua tarefa. Além disso foi avaliados a importância dos custos da não qualidade (retrabalho), conceitos de indicadores, processos e a importância de medir e tornar os resultados mais previsíveis.

5.2 – Etapa 2: Diagnóstico da Gestão da Clínica Odontológica

Este diagnóstico da gestão busca identificar os pontos fortes existentes na clínica, bem como as oportunidades de melhoria, conforme metodologia já descrita no capítulo 4, e que apresentou o seguinte resultado:

A– Critério Sistema Liderança da Clínica Odontológica

No quadro 5.1 visualiza-se o percentual obtido pela clínica no critério avaliado, número de pontos, pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Quadro 5.1 – Critério Sistema Liderança da Clínica Odontológica

0%	Não existe liderança formal de gestão, nem valores definidos, isto é, formas de pensar, decidir e atuar da alta administração da clínica. Há desconhecimento das necessidades pelas partes interessadas, cliente, equipe, comunidade, acionistas, e não existe sistema de liderança. Não há estratégias como chegar em oportunidades futuras. A liderança não realiza análise crítica do desempenho.
30%	Os valores, formas de pensar e atuar são parcialmente definidos e não descritas. As partes interessadas estão parcialmente definidas sem que suas necessidades estejam consideradas ou identificadas. A liderança, o cirurgião dentista formula algumas estratégias, caminhos onde deseja chegar e como ir, mas de forma não organizada.
70%	Os valores estão demonstrados pela prática da equipe, as partes interessadas definidas e suas necessidades identificadas. A liderança (cirurgião dentista) formula estratégias, embora não demonstre que existam ações práticas na concretização destas. A liderança realiza análise crítica do desempenho através de algum método (metodologia), mas não há indícios da utilização desta análise para reforço dos valores e da revalidação das estratégias.
100%	Os valores estão definidos e descritos, e são praticados por toda a equipe. As partes interessadas estão definidas com suas necessidades identificadas, existindo planos que buscam superar as expectativas. A formulação de estratégias é feita junto com a equipe e disseminada por todas as partes interessadas. Existem desdobramentos e evidências de que as estratégias estão sendo executadas, bem como, evidências da análise crítica de desempenho por métodos (ferramentas). São avaliados os processos relativos ao sistema de liderança.
Percentual obtido no critério que será transformado em pontos: 30%	
Nº de pontos: 18%	
Pontos Fortes: Existe liderança mas, não totalmente organizada e formalizada.	
Oportunidades de Melhoria: Difundir e formalizar a liderança por toda a equipe.	

Observa-se o percentual em que a clínica se encontra, no critério Sistema de liderança (30%), multiplica-se pelo número de pontos (60). É igual ao número de pontos (18) que será levado para a somatória geral dos pontos no quadro 5.8.

B – Critério Estratégias e planos da clínica odontológica

No quadro 5.2 visualiza-se o percentual obtido pela clínica no critério avaliado, número de pontos, pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Quadro 5.2 – Critério Estratégias e Planos da Clínica

0%	Não existe formulação de estratégias.
30%	Existem estratégias e o cirurgião dentista formula, cria suas estratégias, porém com uma visão imediatista do futuro e pouco ou nenhum envolvimento da equipe odontológica.
70%	O cirurgião dentista formula as estratégias da clínica, baseadas nas necessidades dos clientes, consumidores e de todas as partes interessadas, buscando novos nichos de mercado, comparando com outras clínicas de sucesso.
100%	O cirurgião dentista formula as estratégias da clínica, baseadas nas necessidades dos clientes, consumidores e de todas as partes interessadas, buscando novos nichos de mercado (oportunidades), comparando com outras clínicas de sucesso, identificando quando e com quais recursos se pretende atingir cada estágio da qualidade e desempenho.
Percentual obtido no critério que será transformado em pontos: 30%	
Nº de pontos: 27	
Pontos Fortes: Formula estratégias de curto prazo sem visão de longo prazo e não organizadamente.	
Oportunidades de Melhoria: Não realiza ações práticas da estratégia.	

Observa-se o percentual em que a clínica se encontra, no critério Estratégias e Planos (30%), multiplica-se pelo número de pontos (90). É igual ao número de pontos (27) que será levado para a somatória geral dos pontos no quadro 5.8.

C – Critério Clientes e Sociedade

No quadro 5.3 visualiza-se o percentual obtido pela clínica no critério avaliado, número de pontos, pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Quadro 5.3 – Critério Clientes e Sociedade

0%	Os clientes e mercados não estão identificados. A clínica ou o cirurgião dentista não transmite sua imagem aos clientes e consumidores e não possui marca (logotipo).
30%	A clínica identifica os clientes mas não percebe suas necessidades atuais. Possui uma marca, comunica sua imagem aos clientes e consumidores, disponibiliza canais de acesso para que eles comuniquem suas sugestões e reclamações. Não existem padrões identificados de atendimento.
70%	A clínica conhece os clientes e eles estão selecionados em grupos e segmentos. Suas necessidades atuais estão identificadas com enfoques utilizados para ouvir os clientes, variando em função das peculiaridades dos grupos e segmentos identificados. Comunica sua imagem e marca aos clientes e consumidores, assegurando clareza autenticidade e conteúdo adequado, reforçando a credibilidade. É feita a gestão dos dados e informações recebidas dos clientes. Existem padrões identificados de atendimento.
100%	São concebidos as características dos serviços associados e o valor dessas características para os clientes. As informações dos clientes atuais e (potenciais) futuras são utilizadas para a busca da excelência. Existem indicadores de desempenho da clínica em relação ao mercado. São identificados, avaliados e agregados aos processos de análise crítica os níveis de conhecimento dos clientes nos diversos segmentos de mercado. Existem indicadores sobre a imagem da clínica no mercado. Além do acesso e da gestão das reclamações e sugestões, a clínica avalia a satisfação e os fatores de insatisfação, acompanhando os serviços entregues e utilizando os fatores de insatisfação como referências para o projeto de melhoria contínua, com dados comparativos em relação à concorrência.
Percentual obtido no critério: 30%	
Nº de pontos: 54	
Pontos Fortes: Tem clientes identificados, segmento de mercado	
Oportunidades de Melhoria: Disponibilizar canais para ouvir os clientes.	

Observa-se o percentual em que a clínica se encontra, no critério Clientes e sociedade (30%), multiplica-se pelo número de pontos (180). É igual ao número de pontos (54) que será levado para a somatória geral dos pontos no quadro 5.8.

D – Critério Informações e Conhecimento

No quadro 5.4 visualiza-se o percentual obtido pela clínica no critério avaliado, número de pontos, pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Quadro 5.4 – Critério Informações e Conhecimento

0%	Não existe gestão de informações nem indicadores para análise do desempenho.
30%	As informações da clínica, disponíveis e selecionadas, não são utilizadas para possíveis melhorias. Existem alguns indicadores de desempenho não integrados para permitir análise crítica e a qualidade não é feita buscando melhoria da gestão organizacional.
70%	As informações da clínica estão disponíveis e selecionadas para atender as principais necessidades dos usuários, incluindo disponibilidade, utilização e confiabilidade, sendo utilizadas de forma parcial para melhoria da clínica. Os indicadores de desempenho são integrados e relacionados a: satisfação dos clientes, mercado, finanças, pessoas, fornecedores, parceiros, produtos e processos.
100%	As informações disponíveis asseguram o alcance, se relacionam com os principais processos e metas da clínica e são utilizados com este fim. O desempenho é analisado criticamente e esta análise capacita a clínica em relação às metas, planos de ação e novas necessidades, estabelecendo prioridades de melhorias.
Percentual obtido no critério: 30%	
Nº de pontos: 27	
Pontos Fortes: Existem dados e informações dos clientes da clínica	
Oportunidades de Melhoria: Disponibilizar e selecionar as informações para possíveis melhorias, usar esses dados e informações para o gerenciamento.	

Observa-se o percentual em que a clínica se encontra, no critério Informações e conhecimento (30%), multiplica-se pelo número de pontos (90). É igual ao número de pontos (27) que será levado para a somatória geral dos pontos no quadro 5.8.

E – Critério Gestão de Pessoas da Clínica Odontológica

No quadro 5.5 visualiza-se o percentual obtido pela clínica no critério avaliado, número de pontos, pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Quadro 5.5 – Critério Gestão de Pessoas da Clínica Odontológica

0%	Não existe sistema de remuneração e reconhecimento, práticas de educação, treinamento, desenvolvimento, sistema de gestão do ambiente e clima organizacional.
30%	Existe um sistema de organização do trabalho com cargos definidos, um sistema básico de reconhecimento e remuneração não ligados aos resultados da clínica. Existem as práticas de educação e treinamento, com pouca frequência, apenas para o CD, sem estarem ligados aos objetivos da clínica. Embora sem um sistema de gestão do ambiente, este é seguro e o clima organizacional, apesar de não monitorado, apresenta características favoráveis. Instalações e atividades estão de acordo com as práticas mínimas requeridas pela profissão.
70%	O sistema de cargos está voltado para o reconhecimento e recompensa ligado a: iniciativa, criatividade e inovação. Há participação da equipe no processo de educação, treinamento e desenvolvimento de forma planejada, embora não ligados aos objetivos da clínica, sendo os conhecimentos e habilidades adquiridas e aplicadas no dia-a-dia. São considerados aspectos da: ergonomia, segurança e saúde ocupacional e não-ocupacional. Instalações e satisfação da força de trabalho também são avaliados.
100%	A organização do trabalho e estrutura de cargos está bem definidos e ligados aos resultados da clínica. O sistema de reconhecimento e recompensa reforçam as metas de desempenho tanto individuais como em grupo, buscando satisfazer as necessidades atuais e futuras dos clientes e comunicados por toda a equipe. A educação, o treinamento e o desenvolvimento das pessoas fazem parte do planejamento estratégico e atendem os principais planos e necessidades a médio e longo prazo. As habilidades desenvolvidas e o conhecimento adquiridos são aplicados e correlacionados aos resultados da clínica. São monitorados o ambiente de trabalho e o clima organizacional, com indicadores que espelham o bem-estar e a satisfação das pessoas. O resultado é utilizado para um aprimoramento constante. Há uma clara correlação entre os objetivos relacionados à melhoria do ambiente de trabalho, o planejamento estratégico, os objetivos e os resultados da clínica.
Percentual obtido no critério: 30%	
Nº de pontos: 27	
Pontos Fortes: Tem um sistema organizado de trabalho.	
Oportunidades de Melhoria: Não tem um sistema de reconhecimento e recompensa associados aos resultados da clínica, não há monitoramento do desempenho da equipe.	

Observa-se o percentual em que a clínica se encontra, no critério Gestão de pessoas (30%), multiplica-se pelo número de pontos (90). É igual ao número de pontos (27) que será levado para a somatória geral dos pontos no quadro 5.8.

F – Critério Gestão de Processos do Serviço Odontológico

No quadro 5.6 visualiza-se o percentual obtido pela clínica no critério avaliado, número de pontos, pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Quadro 5.6 – Critério Gestão de Processos do Serviço Odontológico

0%	Não exigem descrições de processos na clínica.
30%	Existem alguns processos de apoio internos que visam principalmente um serviço padronizado do pessoal auxiliar, mas não estão descritos.
70%	Os principais processos estão descritos e abrangem a prestação dos serviços propriamente ditos e de apoio, ligados não só às pessoas da clínica, mas também relativos aos fornecedores e parceiros.
100%	Os principais processos estão descritos e abrangem a prestação dos serviços propriamente ditos e de apoio, ligados não só às pessoas da clínica mas também relativos aos fornecedores e parceiros, além disso, os processos de serviços e de apoio são executados, avaliados e melhorados, sendo os principais requisitos identificados com indicadores de desempenho e interligados aos clientes. São realizadas análises críticas buscando melhorias constantes ligadas às metas da clínica. Existem métodos de seleção, avaliação e qualificação de parceiros e fornecedores baseados em indicadores de desempenho, com utilização de práticas para fortalecer o processo de melhoria e aumentar a flexibilidade da clínica e de seus processos.
Percentual obtido no critério: 30%	
Nº de pontos: 18	
Pontos Fortes: Existem processos mas, não padronizados e nem descritos.	
Oportunidades de Melhoria: Descrever os processos críticos como atendimento, biossegurança e retorno de clientes.	

Observa-se o percentual em que a clínica se encontra, no critério Gestão de processo (30%), multiplica-se pelo número de pontos (60). É igual ao número de pontos (18) que será levado para a somatória geral dos pontos no quadro 5.8.

G – Critério Resultados da Clínica Odontológica

No quadro 5.7 visualiza-se o percentual obtido pela clínica no critério avaliado, número de pontos, pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Quadro 5.7 – Critério Resultado da Clínica Odontológica

0%	A clínica não apresenta resultados referentes à satisfação dos clientes, ao mercado e ao desempenho financeiro.
30%	A clínica apresenta resultados relativos à satisfação e à insatisfação dos clientes e indicadores de desempenho financeiros com dados superficiais.
70%	A clínica apresenta resultados relativos à satisfação dos clientes e ao mercado, como participação, imagem, novos mercados e conhecimentos da marca, indicadores de desempenho financeiros, agregando retorno sobre investimento, margens, lucro operacional, lucratividade e liquidez.
100%	A clínica estratifica os resultados por grupos de clientes, segmentos de mercado e financeiros. Inclui informações comparativas pertinentes, tendências e existe análise consistente dos resultados.
Percentual obtido no critério: 30%	
Nº de pontos: 129	
Pontos Fortes: Apresenta resultados, mas não são monitorados	
Oportunidades de Melhoria: Não apresenta indicadores de desempenho financeiro, e não faz análise crítica dos resultados.	

Observa-se o percentual em que a clínica se encontra, no critério Resultados (30%), multiplica-se pelo número de pontos (430). É igual ao número de pontos (129) que será levado para a somatória geral dos pontos no quadro 5.8. Neste instante apresenta-se o quadro 5.8 com o resumo do resultado do diagnóstico da gestão da clínica odontológica.

Quadro 5.8 – Resumo do Resultado do Diagnóstico da Gestão da Clínica Odontológica

Critérios	Percentual (%)		Peso do critério	=	Pontuação final critério
1 – Sistema de liderança da clínica odontológica	30		60	=	18
2 – Estratégias e planos da clínica odontológica	30		90	=	27
3 – Clientes e sociedade	30		180	=	54
4 – Informações e conhecimento	30		90	=	27
5 – Gestão das pessoas da clínica odontológica	30		90	=	27
6 – Gestão de processos do serviço odontológico	30		60	=	18
7 – Resultados da clínica odontológica	30		430	=	129
TOTAL GERAL DE PONTOS				=	300

Esse total de pontos obtidos pela clínica em avaliação, que foram em número de 300, e segundo o quadro 4.3, revela que há pequena evidência de esforços, fixação e prioridade das questões relativas à implementação e a gestão da qualidade.

5.3 – Etapa 3: Definição da Oportunidade de Melhoria mais Crítica

Esta etapa é muito importante porque indica quais oportunidades de melhoria são mais relevantes, para serem implantadas o mais rápido possível. Com isso faz-se uma matriz GUT com as oportunidades de melhoria para obter a prioridade, conforme quadro 5.9.

As principais oportunidades de melhoria encontradas foram:

- Não possui padrões de referência;
- Necessita ter um canal para ouvir clientes;

- Não tem indicadores de desempenho;
- Não possui sistema de reconhecimento e recompensa;
- Os processos não estão descritos;
- Não apresenta mecanismos de avaliação dos resultados dos processos e nem faz análise crítica dos resultados.

Quadro 5.9 - Matriz GUT com as oportunidades de melhoria

Oportunidade de melhoria	G	U	T	GxUxT	Prioridade
Não possui padrões de referência	4	4	4	64	4
Necessita ter um canal para ouvir clientes	3	4	4	48	5
Não tem indicadores de desempenho	5	5	5	125	1
Não possui sistema de reconhecimento e recompensa	3	3	4	36	6
Os processos não estão descritos	5	5	4	100	2
Não apresenta mecanismos de avaliação dos resultados dos processos e nem faz análise crítica dos resultados	5	4	4	80	3

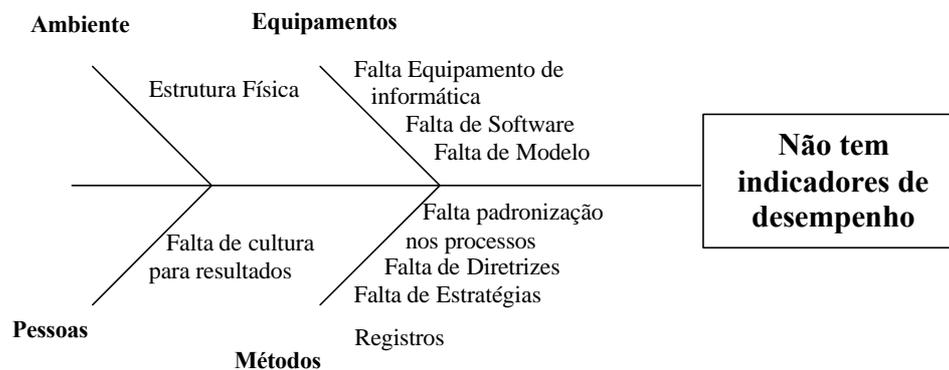
A oportunidade de melhoria priorizada foi que a clínica não possui indicadores de desempenho.

5.4 – Etapa 4: Determinação das Causas da Oportunidade de Melhoria Priorizada

Esta determinação das causas da oportunidade de melhoria priorizada tem origem em reuniões de Brainstorming da alta administração com sua equipe, conforme descrito na etapa 4.4.

Tendo a oportunidade de melhoria priorizada, faz-se um diagrama de causa e efeito com as causas principais (conforme figura 5.1). A forma de expressão do efeito no diagrama deve ser tão concreta e objetiva quanto possível, para não tornar muito grande os fatores. Nesse ponto, tem-se que reduzir a quantidade de causas com base nos dados. A causa principal é aquela que tem maior influência sobre os resultados.

Fig. 5.1 – Diagrama de causa e efeito com as causas principais



Após a determinação das causas principais da oportunidade de melhoria priorizada, na etapa 5.5 sugere-se soluções e apresenta-se um plano de implementação dessa solução.

5.5 – Etapa 5: Etapa da Implantação da Oportunidade de Melhoria

Conforme descrito no capítulo 4, usa-se nesta etapa a ferramenta 5W e 3H conforme quadro 5.10, para construir o plano de implantação da oportunidade de melhoria mais crítica priorizada, que foi a criação de indicadores de desempenho.

Quadro 5.10 – Ferramenta 5W e 3H

<i>What</i>	O quê	Criar indicadores de desempenho
<i>Why</i>	Pôr quê	Para permitir um melhor gerenciamento da clínica
<i>Where</i>	Onde	Na clínica odontológica
<i>When</i>	Quando	Na aplicação do modelo
<i>Who</i>	Quem	Alta administração da clínica junto com o consultor externo
<i>How</i>	Como	Utilizando a metodologia proposta
<i>How much</i>	Quanto custa	Uma hora clínica semanal (50,00 reais) Equipamento informática + software (+/- 2.500,00 reais)
<i>How to measure</i>	Como medir	Formulários 1 e 2.

A ferramenta 5W e 3H é muito útil porque organiza o plano de ação de forma que a pessoa responsável pela execução ou coordenação do projeto possa facilmente visualizar as informações. Cada organização odontológica deve adequar o seu plano de ação de acordo com as suas características.

5.6 – Etapa 6: Acompanhamento da Implantação da Oportunidade de Melhoria

Nesta etapa acompanha-se a evolução e o histórico dos indicadores, para que se tenha uma correta idéia do impacto gerado nos resultados após a implantação da melhoria planejada, procurando-se quantificar da melhor forma possível todos os benefícios obtidos.

Para executar este acompanhamento, se usa os formulários 1e 2, quadros 5.11 e 5.12.

Quadro 5.11 – Formulário 1- Oportunidade de melhoria e seu desdobramento

Oportunidade de melhoria	Etapas para a implantação	Indicadores criados	BASE DE CÁLCULO (FÓRMULA).	Meta	Data da implantação	Responsável
Criar indicadores de desempenho	Criar num código que identifique orçamentos	Número de orçamentos aceitos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de orçamentos aceitos} \times 100\%}{\text{N}^\circ \text{ total de orçamentos}}$	60% (baseada em registros anteriores)	Mensal	Secretária ou C.D.(cirurgião dentista).
Criar indicadores de desempenho	Ver no cadastro de clientes	Índice de retorno	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de retorno de clientes} \times 100\%}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes tratados}}$	60%	Semestral	Secretária
Criar indicadores de desempenho	Conferir livro caixa	Índice de eficiência financeira	Faturamento total menos as despesas	Sempre aumentando	Mensal	Contador ou C.D.

Quadro 5.12 – Formulário 2 - Relatório de acompanhamento da Oportunidade de Melhoria

Relatório de acompanhamento:			Setor:	
Planejado: indicadores de desempenho	Executado	Resultados	Pontos problemáticos	Proposição
Índice de orçamentos aceitos	Sim Mês setembro	Atendidos: 225 pacientes (18 orçamentos) (11 aceitaram)	Preço fora do mercado Analisar poder econômico cliente	Preço Instalações Ponto Atendimento
Índice de retorno	Sim Parcialmente	Em fase coleta de dados	Necessita acompanhamento longo	Longo prazo
Índice de eficiência financeira	Sim	Decidir quanto deseja ter de retorno financeiro	Não se conhece o custo dos procedimentos	Ajustar custos fixos Controlar custos variáveis

Após a implantação / aplicação do modelo observou-se que havia necessidade de ter uma pessoa responsável pela cobrança de honorários e organização das receitas e despesas da clínica, devido à motivação da alta administração e por acreditar no modelo proposto. Para tanto, já foi contratado uma pessoa para esta função, deixando a auxiliar mais dedicada às tarefas junto ao cliente, quando for necessário executar procedimentos técnicos.

O indicador relacionado ao índice de retorno foi implantado, mas como necessitava-se de maior tempo, neste caso semestral, para conseguir-se dados e acompanhá-los, permanece em fase de coleta de dados.

O índice de eficiência financeira deve estar sempre em crescimento, desde que os outros indicadores também sinalizem positivo. Apenas a análise do retorno financeiro não é uma boa medida, já que ele se refere ao período passado, não dando referências seguras quanto aos períodos futuros.

O índice de orçamentos aceitos é importante porque indica o quanto à clínica está competitiva no mercado, praticando preços dentro da realidade do mercado.

Acredita-se que a organização odontológica que venha utilizar o modelo proposto, obterá vantagens competitivas, tais como:

- a) passa a obter dados e informações necessárias para a melhoria da qualidade dos seus serviços;
- b) terá um diagnóstico da sua gestão, baseado no PNQ 2001, e a partir deste tem seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, podendo desenvolver estratégias para sua organização;
- c) definir e priorizar as oportunidades de melhorias críticas e suas causas;
- d) elaborar um plano de ação e acompanhá-lo por meio de indicadores.

Como desvantagem, observa-se inicialmente a dependência de um consultor externo para aplicação devido à carência de formação do profissional cirurgião dentista nesta área.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES

Este capítulo tem como objetivo relatar as principais conclusões do trabalho realizado, e algumas sugestões para futuros trabalhos de pesquisas de mestrado ou doutorado.

6.1 – Conclusões

No mundo em que se vive hoje, a organização de serviço sofrem ameaças constantes à sua sobrevivência, quanto à obtenção dos níveis de qualidade desejada pelos clientes, na agilidade de acompanhar as mudanças cada vez mais rápidas no mercado e na necessidade de ter e desenvolver um sistema de gestão forte e flexível. Nesse contexto, um programa de Qualidade Total destaca-se pelo envolvimento e comprometimento de toda a equipe da clínica odontológica, criando condições para garantir a sua sobrevivência, pelo aumento da qualidade e da produtividade com o conseqüente aumento da competitividade da clínica.

Baseado na premissa de que o cirurgião dentista enfrenta um mercado cada vez mais competitivo, com a aplicação prática do modelo proposto se chegam as seguintes conclusões:

- sem os conhecimentos básicos de gestão da qualidade, o cirurgião dentista terá muitas dificuldades em administrar sua clínica e sobreviver no presente mercado altamente competitivo;
- o modelo mostrou-se ser muito útil como ferramenta de gestão para consultórios odontológicos e com referência a aplicação do modelo, verificou-se ser de fundamental importância como apoio para o administrador da organização odontológica;
- a metodologia proposta permite diagnosticar eficazmente a gestão da organização, identificando oportunidades de melhoria e mostrando soluções realistas, aplicáveis às organizações odontológicas.
- Os objetivos deste trabalho foram alcançados com êxito, pois, o modelo mostrou-se útil para avaliação da qualidade do serviço odontológico, servindo de diagnóstico da gestão da qualidade da clínica odontológica, identificando pontos fortes e oportunidades de melhoria na direção do aperfeiçoamento dos processos, bem como os principais parâmetros de qualidade vinculados ao serviço odontológico. Esses parâmetros são: confiabilidade,

cordialidade, educação, atenção, eficiência, pronto atendimento, personalização, boa aparência, organização e limpeza da clínica e do profissional. Mostrando que não basta oferecer excelentes cuidados odontológicos faz-se necessário ter elementos de avaliação baseados nos critérios de excelência do PNQ 2001 que são: liderança, estratégias e planos, clientes e sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados da organização. Ter um atendimento que supere as expectativas e também ajude os clientes a compreenderem a qualidade do serviço técnico.

6.2 – Sugestões para trabalhos futuros

A aplicação do modelo poderá ser útil futuramente para entidades de classe, com a criação de um selo de qualidade para motivar (fomentar) o aprimoramento da gestão das clínicas odontológicas, podendo tornar-se um meio para a diferenciação no mercado, na busca contínua do aperfeiçoamento. Promovendo a competitividade, criando uma imagem positiva das organizações odontológicas.

Neste sentido, um trabalho seria desenvolver um software para aplicação de auto-avaliação das organizações odontológicas, tendo como grande vantagem agilizar a sua aplicação.

Com a aplicação do modelo, observou-se a dificuldade do administrador da clínica odontológica em levantar seus custos e formar seu preço, por isso sugere-se outro trabalho que seria, a criação de um modelo com esta finalidade.

Outro trabalho, seria desenvolver um modelo que permita ao administrador da clínica odontológica, executar de uma forma simples, e rápida um planejamento estratégico e que possa ser atualizado e avaliado constantemente, conforme o intervalo desejado e exigido pelo mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, Ichack. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1990, p. 147.
- ALMEIDA, Luís Fernando. **A sua linda casa no campo...** e a arquitetura inteligente da empresa empreendedora. In Revista da ESPM, (maio-jun), 1999.
- BARÇANTE Luiz César. **Qualidade total: Uma visão brasileira**. O impacto Estratégico na universidade e na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- BARROS, Armando. **O desequilíbrio entre a oferta e a procura**. Jornal da Associação Paulista dos Cirurgiões Dentistas, 2000.
- BARROS, Claudius D'Artagnan C. de. **Excelência em Serviços: Uma Questão de Sobrevivência no Mercado**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- BENNET, J.W. et.al. **Um novo modelo para implementar a estratégia**. HSM Management. N. 26. Ano 5. Maio – jun. 2001.
- BERRY, L. Leonard & PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: Competindo Através da Qualidade**. São Paulo: Maltese – Norma, 1992.
- BLAKESLEE JR, J.A. Revista Banas Qualidade. Jan. 2000.
- BORENSTEIN, C. Raul. **Planejamento estratégico**. Apostila da Disciplina Planejamento Estratégico do PPGEP, UFSC, 1999.
- BRAGA, Roberto M. **Como ser uma empresa de classe mundial**. Banas Qualidade, jul. 1999.
- CAMPOS, Vicente Falconi . **TQC: Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês)**. 4 ed. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- _____. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998.
- CARLSON, Jan. **A Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Cop, 1992.
- CASTRO, Marco A.S. **Manual prático de marketing para cirurgiões – dentistas: Como Conquistar e Manter Mais Pacientes no Consultório Particular**. Curitiba: Gráfica Vicentina, 1999.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CICCO, Francesco de. **Gerenciando processos**: As organizações em geral, operam baseadas em uma variedade de processos. Banas Qualidade, out. 1999.
- COLOMBINI, Letícia. **O que você pode aprender ouvindo o seu cliente**. Revista Você S.A. Março, 2000.
- DAVIS, Gordon B. **Management information systems: Conceptual Foundations, Structure and Development**. New York: Mcgraw-Hill, 1974.
- DEFEO, Joseph A; BABE, Ignácio. **Combinando estratégias com as necessidades dos clientes**. Banas Qualidade, jul. 2001.
- DENTON, Keith. **Qualidade em serviços: O Atendimento ao Cliente Como Fator de Vantagem Competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1990.
- FERREIRA, R. **Qualidade em Odontologia**. 2000 [HTTP://www.php.com.br/odontoqualy/qualidade.htm](http://www.php.com.br/odontoqualy/qualidade.htm).
- FITZSIMMONS, James A. & FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégias e Tecnologia de Informação**. Tradução Gustavo Severo de Borba... [et al] 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GALVÃO, Célio A .C.; MENDONÇA, M. F. **Fazendo acontecer na qualidade total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- GIANESI, Irineu G.N. & CORRÊA, Henrique L. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a Satisfação do Cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HAMEL, Gary. **A era da revolução**. HSM Management. N. 24. Ano 4. Jan.-fev. 2001.
- HAMMER, M. **A empresa voltada para processos**. HSM Management. N.9, jul.-ago. 1998.
- HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. Tradução por L. Liske. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HOLANDA, Fátima. **Liderança para competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- KEEN, Peter G.W. **Guia gerencial para a tecnologia da informação: Conceitos Essenciais e Terminologia para Empresas e Gerentes**. Tradução [da 2. ed. original] Fernando Barcellos Ximenes. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KEPNER, C.H.; TRIGOE, Benjamin. **O administrador racional: Uma abordagem sistemática à solução de problemas e tomada de decisões**. São Paulo: Atlas, 1981.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Qualidade Total em Serviços: Conceitos, Exercícios, Casos Práticos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- MANSON, JR., Richard O. **Basic concepts for designing management information for decision making: Quantitative and Behavioral Dimensions**. 2. ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1975.
- MATTOS, José Fernando C. de. et al. **Auto-avaliação: Um caminho para a excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: Da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MONTEIRO, Ângela. **Excelência em Produtos e Serviços**. Banas Qualidade. N. 91, Ano IX, Dezembro, 1999.
- MORAIS, Carlos Roberto Caproni. **Marketing interpessoal: O contato direto com o cliente**. 3. ed. Belo Horizonte: s/ed., 1998.
- MORAIS, Carlos Roberto Caproni. As três qualidades. Jan- 2001. [http:// www. Caproni.com.br/artigodomes.htm](http://www.Caproni.com.br/artigodomes.htm), processado em 2001.
- MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade simplesmente total: Uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- NOGUEIRA, Luiz Carlos Lima. **Gerenciando pela qualidade total na saúde**. Belo Horizonte, MG: Desenvolvimento Gerencial, 1999.
- _____. **Gerenciando pela qualidade total na saúde**. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.
- NORMAN, Richard. **Administração de Serviços: Estratégia e Liderança nas Empresas de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Sidney Taylor. **Ferramentas Para o Aprimoramento da Qualidade**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo: A Qualidade na Produção de Bens e Serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Qualidade total na prática: Implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.
- PINTO, André Souza. **Sucesso na odontologia: Marketing Pessoal e Qualidade Total**. São Paulo: Santos, 1999.
- PNQ. **Critérios de excelência: O Estado da Arte da Gestão Para a Excelência do Desempenho**. Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2001.
- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campos, 1986.
- _____. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campos, 1992.

- REBELO, Paulo Antônio de Paiva. **Qualidade em saúde: Modelo Teórico, Realidade, Utopia e Tendência.** Rio de Janeiro: Quality Mark, 1995.
- REIS, Dayr & PEÑA, Letícia. **Linking Customer Satisfaction, Quality, and Strategic Planning.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo: V.40. N. 1, Jan/Mar. 2000.
- SADGROVE, Kit. **Gerência de qualidade total.** São Paulo: Clio, 2000.
- SCHYVE, Paul M. **A Trio For Quality.** Quality Progress, June, 2000.
- SILVEIRA, M. A. **Modelo para sistemas da qualidade como base da estratégia competitiva.** Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica. Universidade Estadual de Campinas, 1999. (Tese Doutorado).
- TAULIB, Davis. **Controle de qualidade total: Da Teoria à Prática em um Grande Hospital: Relato da Experiência de 4 anos no Centro de Unidades Médicas Integradas Santa Threzinha.** Rio de Janeiro: Qualitymark, ed. 1998.
- TOMAZ, Plínio Augusto Rehse. **Marketing para dentistas: Conquistando e Mantendo Clientes.** São Paulo: Navegar, 2001.
- VARVAKIS, Gregório. **Gerenciamento de processos.** Apostila da Disciplina Gerenciamento de Processos e Variável Ambiental do PPGE, UFSC, 1999.
- VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Motivação, liderança e lucro: O novo papel do líder.** São Paulo: Gente, 1999.
- VIEIRA, Sônia. **Estatística para a qualidade: Como avaliar com precisão a qualidade em produtos e serviços.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- WILLIAMS, Richard L. **Como implementar a qualidade total na sua empresa.** Rio de Janeiro: Campos, 1995.
- ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2000.
- ZANCHETTIN, Marcos Luiz. **Qualidade no atendimento ao cliente.** Jornal da Associação Paulista dos Cirurgiões – Dentistas. 2000.
- ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa; 2 edição.** São Paulo: Pioneira, 1995.
- MEZOMO, João Catarin. **Gestão da qualidade na saúde. Princípios básicos.** São Paulo: Manole, 2001.
- JURAN, J.M.Juran. **Planejando para a qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1992
- CROSBY, Phillip B. **Qualidade é investimento.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.
- DEMING, William Edwards. **Qualidade - A revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços:** Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ANDRADE, Cristiano e colab. **Cálculo de custos para consultórios:** Guia prático para dentistas médicos e profissionais da saúde. Quest Consultoria e Treinamento. São Paulo: Quest, 1999.
- AZAMBUJA, Telmo Travassos de. **Documentação de sistemas da qualidade:** Um guia prático para gestão das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- CARDOSO, Olga Regina. **Foco da qualidade total de serviços no conceito do produto ampliado.** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1995 (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção).
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- EQUIPE GRIFO. **A metodologia de análise e solução de problemas.** São Paulo: Pioneira, 1995.
- FRANCHI, Paulo A.A. **Um modelo para implantação da gestão da qualidade total e consequente obtenção da certificação ISO série 9000.** Florianópolis, 1998 (Dissertação Mestrado).
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos.** RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n. 1, jan.-mar. 2000.
- HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Makon Books, 1993.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** Análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MATOS, Francisco Gomes de; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica.** São Paulo: Makon Books, 1999.
- MELLO, Joamel Bruno Camargo; ORTEGA, Marlene. **Qualidade na saúde.** Práticas e conceitos. Normas ISO nas áreas médico-hospitalar e laboratorial. São Paulo: Best Seller, 1998.

- PNQ. Critérios de Excelência: O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2000.
- ROSSATO, Ivete de Fátima. Uma metodologia para a análise e solução de problemas. UFSC: Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 1996 (Dissertação de Mestrado).
- SANTOS, Luciano Costa. **Projeto e análise de processos de serviços:** Avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca. UFSC: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2000 (Dissertação de Mestrado)
- SLACK, Nigel, et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1999.
- SOUTO, A.C. Orofino; SERAPIÃO, R. de Souza. **Gestão orientada a excelência.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- TEBOUL, James. **A era dos serviços:** Uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- VILLARINHO, Maria Elessandra. **Um sistema de qualificação de fornecedores através da aplicação da metodologia do gerenciamento de processos.** UFSC: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 1999 (Dissertação Mestrado).