Proposta De Implementação Do Método Kaizen No Processo De
Atendimento Ambulatorial: Estudo De Caso No Hospital Beneficente
Português

ARTIGO ORIGINAL

PAULA, Beatriz Castro de ^[1], SOUSA, Caio César Soares de ^[2], SOUSA, João Victor Gadelha ^[3],
ROBERTO, José Carlos Alves ^[4]

PAULA, Beatriz Castro de. Et al. Proposta De Implementação Do Método Kaizen No Processo De Atendimento Ambulatorial: Estudo De Caso No Hospital Beneficente Português. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 05, Vol. 07, pp. 05-24. Maio de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/metodo-kaizen>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/metodo-kaizen

Contents

Proposta De Implementação Do Método Kaizen No Processo De Atendimento Ambulatorial: Estudo De Caso No Hospital Beneficente Português

- RESUMO
- 1. INTRODUÇÃO
- 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
 - 2.1 GESTÃO HOSPITALAR
 - 2.1.1 PROCESSO OPERACIONAL HOSPITALAR
 - 2.1.2 GESTÃO DO TEMPO
 - 2.1.3 IMPORTÂNCIA DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE
 - 2.1.4 CLASSIFICAÇÃO DO MÉTODO KAIZEN
 - 2.1.5 IMPACTOS DA UTILIZAÇÃO DO MÉTODO KAIZEN NO PROCESSO OPERACIONAL HOSPITALAR
 - 2.1.6 IMPORTÂNCIA DO MARKETING NA GESTÃO HOSPITALAR
- 3. MATERIAIS E MÉTODOS
 - 3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS
 - 3.1.1 QUANTO NA NATUREZA
 - 3.1.2 QUANTO AOS FINS
 - 3.1.3 QUANTO AOS MEIOS
- 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES
 - 4.1 PLANEJAMENTO DE AÇÕES
 - 4.1.1 TREINAMENTO PARA PADRONIZAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO AO PACIENTE
 - 4.1.2 IMPLEMENTAÇÃO DO MÉTODO KAIZEN NO AMBULATÓRIO
 - 4.1.3 IMPLEMENTAÇÃO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO PARA O CLIENTE
 - 4.1.4 IMPLEMENTAÇÃO DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS COM AÇÕES ESPECÍFICAS DE MARKETING
 - 4.2 KAIZEN 5S OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AMBULATORIAL
- 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS
- REFERÊNCIAS

RESUMO

O presente artigo portou como finalidade de estudo de caso uma empresa de grande porte no ramo de saúde, o Hospital Beneficente Português. Seu objetivo geral contém introduzir técnicas japonesas de gestão para contribuir com a agilidade e eficiência no tempo de espera do paciente. De modo que, consiste o método Kaizen possibilitar a melhoria contínua, procurando oferecer ao hospital uma melhor gestão constituindo em desempenhar e identificar o processo operacional mais apurado, amparando seus objetivos específicos que

Proposta De Implementação Do Método Kaizen No Processo De Atendimento Ambulatorial: Estudo De Caso No Hospital Beneficente Português

é: classificar os processos, investigá-los e esquematizar uma estratégia Kaizen. Buscou-se investigar o processo operacional no dia a dia para compreender as dificuldades da operação. O projeto surgiu por meio de estudo de caso das áreas funcionais, onde foi possível verificar a área de marketing como mais crítica. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, utilizando como mecanismo de coleta de dados, entrevistas e visitas de Campos. A ferramenta usufruída foi a 5W2H, para a melhoria do quadro de ações de implantações, sendo fundamental para aumentar a produtividade da empresa e melhorar atendimento ao cliente. Tendo como resultado a melhoria da imagem do hospital perante a população a padronização do trabalho no âmbito do ambulatório.

Palavras-chave: melhoria, padronização, disciplina.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo concerne ao estudo de caso elaborado no Hospital Beneficente Português, atuante na área de saúde hospitalar. O estudo iniciou-se através do diagnóstico organizacional, que pontuou por meio de pesquisa qualitativa a necessidade de o hospital melhorar a padronização do serviço resultando em apresentar uma melhor imagem para a sociedade.

Através da pesquisa de campo na instituição nosso diagnóstico organizacional analisou e identificou quais as necessidades e medidas para a melhoria da efetividade da organização, para que se possa sugerir soluções através da visualização de dados coletados por meio de ferramentas utilizadas após a pesquisa metodológica.

Após compreender em qual área a organização falha consideravelmente e examinar método atual, a pesquisa científica este artigo irá demonstrar através de gráficos e tabelas qual o obstáculo que afeta essa dinâmica organizacional. A implementação da pesquisa científica é o eixo para o desenvolvimento deste artigo, a partir da execução e acompanhamento das atividades práticas permitindo eliminar os obstáculos e assumir soluções aos serviços prestados.

Treinamento para a padronização do serviço, implementação do método kaizen, pesquisa de satisfação para o cliente e parcerias estratégicas com ações de marketing são ações

Proposta De Implementação Do Método Kaizen No Processo De Atendimento Ambulatorial: Estudo De Caso No Hospital Beneficente Português

interventivas adotadas, mesmo após a implementação de métodos a análise do desempenho será essencial para compreender as mudanças na organização, gerando a possibilidade de definir novos objetivos estratégicos com intuito que de desenvolver das suas ações.

O objetivo deste artigo é oferecer uma proposta metodológica que dispõem a organização de um projeto de intervenção contribuindo com sua estrutura, para melhorar seus desempenhos fortalecendo seus pontos fracos e assim traçar suas metas e objetivos, construindo uma imagem ideal perante a sociedade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conceito de fundamentação teórica é formado por livros, revisão de textos, artigos, entre outros. Ela é composta por ideias de autores que descrevem sobre determinado assunto, e ainda comentando o ponto de vista de cada autor para uma melhor interpretação dos dados.

De acordo com Vergara (2016), o referencial teórico é um capítulo de um projeto que apresenta as pesquisas sobre o tema ou algo específico relacionado ao tema que outros autores já realizaram.

O principal objetivo da fundamentação teórica, sendo ela, a base que inicia a pesquisa científica através de conceitos teóricos relevantes, é resumir as informações existentes sobre cada tópico de maneira completa, dando o embasamento necessário ao assunto relatado.

2.1 GESTÃO HOSPITALAR

A gestão hospitalar abrange o círculo do sistema de saúde por meios de processos, pessoal, materiais e equipamentos. Este encargo pode incluir vários fatores tais como: controle de compras, planejamento e custos, incluindo também a supervisão de contratos, convênios e serviços de apoio diagnóstico terapêutico. Possibilitando a resolução de problemas técnicos, onde o desenvolvimento e inovação podem contribuir para aplicação de processos nesses departamentos.

Bona (2016, p. 8) afirma que:

Proposta De Implementação Do Método Kaizen No Processo De Atendimento Ambulatorial: Estudo De Caso No Hospital Beneficente Português

O gestor em saúde é responsável pela busca constante de melhoria, articulando de maneira eficiente com recursos a serem utilizados, mantendo o equilíbrio e atendendo as necessidades básicas do paciente e de sua equipe de profissionais. Através dessa percepção o gestor hospitalar vai obter um retorno de todos os investimentos feitos na instituição.

2.1.1 PROCESSO OPERACIONAL HOSPITALAR

O processo operacional hospitalar é importante para manter o sucesso da gestão e garantindo a eficiência na rotina do processo. Os hospitais são como sistemas, onde tudo está interligado, em que cada ação gera uma reação. Estruturar os processos dentro de um hospital é fundamental, para que haja sincronia nas etapas posteriores, aumentando assim a qualidade do serviço prestado ao paciente.

Segundo Headley e Borsato (2015, p. 64):

O planejamento operacional se refere às ações diárias que têm aplicação imediata. Para auxiliar a execução das atividades e tarefas, geralmente, opta-se por organizá-la em um cronograma que contém o detalhamento de tarefas específicas, alvos mensuráveis a serem alcançados e as atribuições de responsabilidade.

2.1.2 GESTÃO DO TEMPO

Podemos definir que gestão do tempo consiste em gerir as tarefas que através de esforços podem garantir cada vez mais eficiência no serviço executado, com o intuito de realizar o melhor resultado na otimização do tempo.

Souza, Mafra e Oliveira (2015, p. 221) afirmam que:

Toda técnica para gestão do tempo deve ser semeada na empresa, quando se gerencia tempo com competência, demonstra-se a quem está ao seu redor a melhor maneira de se executar a tarefa. Ensinar as pessoas a reconhecerem que

há tempo e lugar para tudo. É gentil mostrar-se disponível, mas é inteligente controlar as interrupções.

Listamos abaixo três passos para realizar uma gestão satisfatória do tempo:

- Fazer o planejamento: planejar o que precisa ser melhorado, alinhar atividades grandiosas que ocasionam desperdício de tempo, organizar o tempo de cada atividade.
- Definir objetivos e metas: uma organização sem os objetivos e metas é uma empresa sem perspectiva de futuro, ou seja, para alcançar algo é preciso definir qual caminho percorrer em busca do objetivo final.
- Definição de prazos: definir prazos é um desafio para si, com isso você se sente motivado a concluir determinada atividade, todavia é necessário analisar o quanto de tempo leva para concretizar a atividade.

2.1.3 IMPORTÂNCIA DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

O mundo corporativo hoje, trouxe várias ferramentas que possuem indicadores de desempenho, entre elas está a pesquisa de satisfação. Atualmente várias empresas aplicam a pesquisa de satisfação com o intuito de ouvir o cliente, analisar críticas construtivas e implantar melhorias.

O envolvimento do consumidor com a empresa começa deste o primeiro contato, onde é primordial um atendimento de qualidade que supere as expectativas do cliente. É essencial o consumidor se sentir seguro e satisfeito de todas as etapas até chegar no processo final adquirindo a compra.

Segundo Hanguí (2019, p. 3):

A grande concorrência do mercado, os produtos cada vez mais similares, os fáceis acessos a informação explicam a alta exigência dos consumidores, tornando-os mais rigorosos quanto ao serviço prestado. Por isso, é cada vez mais indispensável para empresas dar atenção e investir na satisfação dos clientes. Um cliente satisfeito, transforma-se em um promotor da marca, são mais fiéis e gastam mais. A satisfação do cliente gera uma imagem positiva da empresa.

No decorrer do processo de vendas o investimento em pesquisa de satisfação ao consumidor, garante a empresa saber se o produto vendido corresponde com a promessa de venda da empresa se atende os requisitos que o cliente procura. Portanto, procurar sempre manter a satisfação do consumidor, tornando cliente fiel da empresa, consequentemente indicando conhecidos para se tornar novo cliente.

2.1.4 CLASSIFICAÇÃO DO MÉTODO KAIZEN

O método Kaizen está interligado a melhoria contínua. No Japão, Kaizen significa melhoria contínua, sobre essa palavra relaciona-se algo que engloba o todo tanto o operacional quanto a área de gerência, interligando também a redução de custo.

Para Maurer (2016, p. 16), o método kaizen é uma espécie de segredo revelado, que tem circulado por pessoas do mundo inteiro. É uma técnica natural e harmoniosa para alcançar objetivos e manter um padrão de excelência.

O método Kaizen pode ser classificado através das definições conforme abaixo:

- Ensinar as pessoas a exercer padronização no serviço realizado.
- Demonstrar a cultura de melhoria contínua.
- Persistir sobre uma meta estabelecida.
- Reportar conhecimento.
- Conhecimento para reduzir ou trocar determinada atividade.

2.1.5 IMPACTOS DA UTILIZAÇÃO DO MÉTODO KAIZEN NO PROCESSO OPERACIONAL HOSPITALAR

Os impactos da utilização do método Kaizen, são demonstrados ao longo da realização do processo, visto que, é praticado diariamente resultando a melhoria contínua dia após dia. Como o método é algo simples que através de pequenas mudanças podemos enxergar resultados significativos, que antes não era possível ser notável porque para concretizar o processo do método Kaizen é necessário mapear processos, planejar o objetivo é alcançar o evento, treinar e analisar o estado onde atua, realizar análises do problema raiz e dentro outros. Através da implantação bem estruturada é possível prever impactos positivos que

resultam em receita líquida para a organização.

Chambino (2017, p. 35) afirma que:

Implementar Kaizen é pretender oferecer um serviço de qualidade, baseado não só em resultados, mas em processos eficientes, apostando na eliminação de desperdício e em facilitadores visuais e no desenvolvimento de uma equipe multiprofissional e envolvida na melhoria.

O método Kaizen é ótimo no ambiente médico, principalmente para melhorar os processos operacionais internos de um hospital, seja mudando layout ou apenas mudando o comportamento e dos colaboradores, este método ajuda num dos principais problemas de todo hospital, que é o tempo de espera dos pacientes. Atrasos podem acontecer em qualquer situação e qualquer momento, seja qual for o motivo, mas como a equipe do hospital lida com o atraso muda os olhares do consumidor, podendo ser apenas com pequenas frases, como “desculpe o atraso” e “obrigado”, e dando mais atenção a cada reclamação dos pacientes, e explicando o motivo dos atrasos, dando uma estimativa.

2.1.6 IMPORTÂNCIA DO MARKETING NA GESTÃO HOSPITALAR

O marketing é o pilar de todo negócio, porém, quando abordamos o marketing voltado para área hospitalar, nos deparamos com algo pouco utilizado, o primeiro fator é sobre os funcionários da área da saúde não identificar os benefícios e conceitos aplicados ao marketing hospitalar, segundo fator é demonstrar que o hospital não é local somente para tratar doenças, mas também trazer esperança e motivação para aqueles que lutam pela vida.

Atualmente este fator está sendo abordado de forma atrativa e cada vez mais organizações hospitalares acreditam em ações voltada ao marketing. Entretanto, para entendermos o recurso do marketing hospitalar, antes iremos entender a notoriedade do marketing no contexto geral.

O marketing dentro de uma empresa ao longo do tempo evoluiu de uma posição acessória na organização para a função principal, criando, conservando e ampliando a clientela do da

Proposta De Implementação Do Método Kaizen No Processo De Atendimento Ambulatorial: Estudo De Caso No Hospital Beneficente Português

empresa. O sucesso da empresa está diretamente ligado com a satisfação do consumidor, e para isso há a necessidade de compreender as necessidades e os desejos dos clientes, e com base nisso, oferecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades deles melhor do que a concorrência, criando fidelidade com a empresa. E percebe-se que as organizações de sucesso são as que tem no seu interior o Marketing ocupando lugar de destaque. (ROCHA E PLATT, 2015)

Aponta-se marketing através de uma ação em que o conjunto de fatores e processos estabelecidos para reportar, criar e trocar algo que possuam valor ao cliente, consumidor e população em geral. Assim como o marketing em geral, o marketing hospitalar é responsável pela otimização de recursos da organização de acordo que corresponda a necessidade da sociedade.

O marketing hospitalar hoje, está conquistando espaço na internet por meio de aplicativos, redes sociais, plataformas de conteúdo digital entre outros. Atualmente o melhor meio para trabalhar e divulgar assuntos e a internet, onde a maioria de pessoas estão conectadas de modo que a notícia chega em tempo real, o marketing hospitalar vem conquistando esse espaço acompanhado da tecnologia fonte fundamental para realização de projetos. Fator que remete atrair novos clientes, profissionais e fornecedores.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Segundo Vergara (2016, p. 74) pesquisa metodológica é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos, modelos para atingir determinado fim.

Perante acima, a pesquisa metodológica sobre este trabalho apresentará ferramentas nos quais foram coletados dados fundamentais onde demonstram pontos a serem trabalhados.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho com base no método científico, serviu para dimensionar como podemos demonstrar as ações de melhorias, através do resultado obtido pela pesquisa de dados

recolhidos no Hospital Beneficente Portuguesa, com o intuito de reduzir o tempo de espera dos clientes.

O método científico pode ser definido como um conjunto de regras básicas empregadas em uma investigação científica, com o objetivo de obter resultados, de forma imparcial e confiável. (LIBÓRIO E TERRA, 2015).

3.1.1 QUANTO NA NATUREZA

Referente a natureza da pesquisa, ela é qualitativa, pois através da coleta de dados, questionários e classificação dos itens analisados foi possível demonstrar em gráficos e tabelas o resultado da pesquisa científica.

Para Marconi e Lakatos (2017, p. 01), procedimento reflexivo metódico, controlado e crítico, que permite descobrir novos acontecimentos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.

3.1.2 QUANTO AOS FINS

Quanto aos fins, pode-se trabalhar com alguns tipos de pesquisas nas quais podem ser uma pesquisa exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista.

A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação. (VERGARA, 2016, p. 74, 75).

A pesquisa será aplicada com o intuito de adotar soluções que exclua os gargalos que impedem a realização da qualidade dos serviços prestados.

3.1.3 QUANTO AOS MEIOS

Quanto aos meios, classifica-se como pesquisa de campo, pelo fato de ter sido aplicado no próprio local a ser trabalhado o projeto.

Michel (2015, p. 81), afirma que:

Afirma a necessidade por parte do pesquisador, de procedimento para sistematizar, categorizar e tornar possível a análise de dados brutos coletados na pesquisa, que lhe permita chegar a resultados de pesquisa significativos. Define então técnicas de pesquisa, como “instrumentos utilizados para se coletar dados e informações em pesquisa de campo, que devem ser escolhidos e elaborados criteriosamente, visando à análise e explicação de aspectos teóricos estudados.

Caracterização Da Empresa

Em uma época em que o atendimento médico era precário no Brasil, sobretudo na Amazônia, um grupo de 70 portugueses que viviam em Manaus, no século 19 decidiu promover quermesses, arraiais, teatros e festivais para arrecadar fundos e construir o Hospital Beneficente Portuguesa, inaugurado em 1873. Inicialmente destinado à sociedade portuguesa que vivia em Manaus, mais tarde ele foi aberto, passando a atender toda a população.

Localiza-se então desde o dia 17 de dezembro de 1893 na Avenida Joaquim Nabuco nº 1359, Centro da capital amazonense. Foi feita Comendadora da Ordem de Benemerência em 26 de outubro de 1933. Conta com 30.000 m² (trinta mil) de área construída, 104 leitos, 10 salas de cirurgia, 20 leitos de UTI Adulto/Geral, e ainda estacionamento com 360 vagas no total. Atualmente, é um hospital de referência no Amazonas. Oferece serviços especializados como: hemodiálise, SADT, e ainda atendimento ambulatorial das mais diversas especialidades.

Além disso, o hospital possui um aparelhamento moderno para atender, principalmente cirurgias eletivas nas áreas de cardiologia, buco facial, urologia, radiologia, dentre outras. E ainda é uma referência em prevenção de infecções hospitalares.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Considerando o estudo executado na fase do Diagnóstico Organizacional, onde foram analisadas as seis áreas funcionais da organização averiguou-se que a destques de pontos fortes e fracos que necessitam ser estudados no sentido que agregar valor aos resultados operacionais da organização hospitalar, principalmente neste momento de pandemia onde são necessários cuidados redobrados devido à necessidade do distanciamento social e de ter a necessidade de manter os pacientes e seus acompanhantes o menor tempo possível dentro das dependências do hospital.

Apresentamos a seguir o resultado do diagnostico onde se destaca a área de marketing com a de menor resultado, conforme identifica-se no gráfico 01: Medição de desempenho.

Gráfico 01: Média - Desempenho por Área Funcional

Fonte: Elaborado pelos autores com base na coleta de dados, 2020.

Nota-se que a globalmente os resultados de marketing são insatisfatórios e o presente trabalho busca investigar as causas da insatisfação dos usuários do serviço médico ambulatorial e prover ações de melhoria contínua que proporcionem uma mudança neste cenário que denigre a imagem do hospital ora estudado. Aponta-se no quadro da área mais

Proposta De Implementação Do Método Kaizen No Processo De
 Atendimento Ambulatorial: Estudo De Caso No Hospital Beneficente
 Português

crítica a seguir os pontos mais críticos.

Quadro 01: Marketing

ÁREA FUNCIONAL		NÍVEL OU GRAU DE AVALIAÇÃO				
MARKETING		Ponto muito forte 5	Ponto forte 4	Ponto médio 3	Ponto fraco 2	Ponto muito fraco 1
1	A empresa é reconhecida no mercado pela "Qualidade dos Serviços"		X			
2	A empresa oferece aos clientes "Serviço Padronizado"		X			
3	Como é por parte dos clientes a "Aceitação do Serviço no Mercado"		X			
4	Como é na empresa a "Transparência na formação de preços"		X			
5	A empresa oferece seus serviços em uma grande "Área Geográfica de Atuação"				X	
6	Utilização de estratégias de "Propaganda e Força de Venda"			X		
7	Como o serviço chega até os clientes, ou seja, seus "Canais de distribuição"			X		
8	Quantidade de serviço que os clientes desejam adquirir, ou seja, "Demanda pelo Serviço"		X			
9	A empresa possui "Políticas de Marketing Estruturadas"			X		
10	A empresa é reconhecida pela "Importância do Serviço Oferecido"			X		
TOTAL (Σ)		0	20	12	2	0
MÉDIA POR GRAU (POR COLUNA)		0	2	1,2	0,2	0
DESEMPENHO DA ÁREA (Σ) TOTAL		3,4				

Fonte: Elaborado pelos autores com base em pesquisa de campo (2020).

Diante das condições que o quadro 01 apresenta, observa-se que a área de marketing possui baixa visibilidade externa sobre seus serviços oferecidos, mesmo tendo condições de capacidade operativa de excelência a organização não tem obtido êxito nesta demanda, tendo em vista que, para mudar esse cenário é necessário alinhar processos que refletem diretamente no serviço prestado ao paciente.

Dessa forma o estudo deste caso pretende discutir e propor uma intervenção na operação do ambulatório subsidiado pelo seguinte problema da pesquisa que busca compreender: Como a introdução de técnicas Japonesas de gestão pode contribuir com a redução do tempo de espera dos pacientes, possibilitando uma melhor imagem do hospital perante a sociedade?

Proposta De Implementação Do Método Kaizen No Processo De Atendimento Ambulatorial: Estudo De Caso No Hospital Beneficente Português

4.1 PLANEJAMENTO DE AÇÕES

O plano de ação possui mecanismo que ajuda orientar a gestão sobre o avanço de atividades. Através deste é possível visualizar qual posição encontra-se aquela atividade, quem será responsável por essa questão, como sua posição encontra-se de acordo com o cronograma e por fim qual valor possui essa atividade.

Quadro 02: Ações interventivas.

Item	Ação interventiva	Cronologia	Duração	Custo
1	Organizar o treinamento para padronização do serviço prestado ao paciente.	jun/21	5 dias	R\$1.800,00
2	Criar Implementação do método Kaizen no Ambulatório	jul/21	10 dias	R\$2.500,00
3	Constituir e praticar a pesquisa de satisfação para o cliente.	jun/21	1 dia	R\$1.000,00
4	Coordenar e propagar ações de Marketing de serviços nas redes sociais.	jul/21	5 dias	R\$3.000,00
TOTAL				R\$8.300,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

O processo de introdução das ações consiste em aplicar ações interventivas acima propostas se utilizando a ferramenta 5W2H com instrumento de organização, controle e validação de cada ação a ser implementada.

Para cada etapa descrita abaixo, os quadros 5W2H no qual representa uma ferramenta da qualidade, será utilizado para identificar os meios e representatividade de cada etapa, respondendo sete perguntas essenciais.

Para Custodio (2015, p. 32). “A técnica 5W2H consiste em um plano de ação organizado e simples, que encaminha a solução dos problemas, ordenando de forma prática a tomada de ações, identificando os principais elementos a serem abordados”.

4.1.1 TREINAMENTO PARA PADRONIZAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO AO PACIENTE

Recepcionar bem o paciente, transmitindo segurança e transparência no atendimento é uma

Proposta De Implementação Do Método Kaizen No Processo De Atendimento Ambulatorial: Estudo De Caso No Hospital Beneficente Português

forma de demonstrar respeito e consideração. Para realizar um serviço de qualidade e excelência é necessário alinhar o fluxo do serviço, uso correto dos recursos, assim como engajamento dos colaboradores, visando integrar a equipe para que todos compreendam a padronização do serviço. Observa-se que é necessário reorganizar a maneira de pensar dos colaboradores envolvidos no processo. Abaixo o quadro três com as etapas do planejamento do serviço.

Quadro 03: 5W2H – Treinamento para padronização do serviço prestado ao paciente.

Treinamento para padronização do serviço prestado ao paciente	
O que?	Treinamento dos colaboradores.
Por quê?	Para padronizar o serviço prestado ao paciente do Hospital
Onde?	No Hospital Beneficente Português
Quando?	Segunda semana de Junho de 2021
Quem?	Setor Ambulatorial
Como?	Através de um treinamento com o setor relacionado, para alinhar o fluxo do serviço a ser desenvolvido, diminuindo o tempo de espera do paciente.
Quanto?	R\$1.800,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

4.1.2 IMPLEMENTAÇÃO DO MÉTODO KAIZEN NO AMBULATÓRIO

O método Kaizen é composto como o método de melhoria contínua, sendo utilizado em várias partes do mundo inteiro. A definição de Kaizen é composta de duas palavras Japonesas 'Kai' significa "mudança" e 'Zen' significa "bom". O método surgiu no Japão, durante o século XX, tornando-se parâmetro no círculo corporativo. Na análise de Kaizen, tudo pode ser melhorado por meio de ajustes que podem ser feitos através de grandes modificações.

O objetivo da implantação desse método é reduzir o tempo de espera, aumentando assim a agilidade no atendimento evitando fluxos cruzados e assim e diminuir os custos operacionais,

Proposta De Implementação Do Método Kaizen No Processo De Atendimento Ambulatorial: Estudo De Caso No Hospital Beneficente Português

possibilitando uma redução no tempo de atendimento dos pacientes, tornando o processo globalmente mais eficiente. Ressalta-se o processo proposto no quadro quatro o quadro de implementação do kaizen.

Quadro 04: 5W2H – Implementação do método Kaizen no Ambulatório.

Implementação do método Kaizen no Ambulatório	
O que?	Introduzir um evento kaizen que reorganize os fluxos do processo de pacientes por meio de um novo layout
Por quê?	Para melhoria contínua do processo.
Onde?	No Hospital Beneficente Português.
Quando?	Primeira semana de de julho 2021.
Quem?	Todos os colaboradores do ambulatório.
Como?	Através do novo método de melhoria contínua estabelecida pela gestão do ambulatório
Quanto?	R\$2.500,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

4.1.3 IMPLEMENTAÇÃO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO PARA O CLIENTE

Para uma organização crescer e evoluir no seu nicho de serviço oferecido no mercado é necessário ouvir críticas construtivas dos seus clientes. Uma vez que a empresa precisa sempre buscar meios para fidelizar o cliente, porque através do serviço prestado com qualidade e praticidade pode-se construir laços de confiança e credibilidade.

Quadro 05: 5W2H – Implementação de pesquisa de satisfação para o cliente.

Proposta De Implementação Do Método Kaizen No Processo De
 Atendimento Ambulatorial: Estudo De Caso No Hospital Beneficente
 Português

Implementação de pesquisa de satisfação para o cliente	
O que?	Pesquisa de satisfação para o cliente.
Por quê?	Para avaliar o serviço oferecido no Hospital.
Onde?	No Hospital Beneficente Português.
Quando?	Primeira semana de junho de 2021.
Quem?	Departamento de atendimento e departamento de Marketing
Como?	Após o atendimento recebido, paciente deverá preencher o formulário de pesquisa de satisfação.
Quanto?	R\$1.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

A introdução da pesquisa de satisfação de clientes visa trazer indicadores de desempenho das áreas pesquisadas e promover melhoria contínua nos processos devidamente amparados nas necessidades relatadas pelos usuários do ambulatório.

4.1.4 IMPLEMENTAÇÃO DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS COM AÇÕES ESPECÍFICAS DE MARKETING

Toda empresa tem um planejamento estratégico, onde é estruturado as metas e o caminho a ser percorrido no decorrer do tempo estimado. Atualmente existem diversos meios para conquistar parcerias estratégicas com ações específicas ao marketing de modo geral. A tecnologia é uma ferramenta esplêndida para o sucesso no mundo das mídias sociais que só cresce com o passar do tempo. Portanto, uma boa parceria pode trazer resultados inovadores e significativos para a empresa atingindo a sua meta estabelecida.

Quadro 06: 5W2H – Implementação de parcerias estratégicas com ações específicas de Marketing

Proposta De Implementação Do Método Kaizen No Processo De
Atendimento Ambulatorial: Estudo De Caso No Hospital Beneficente
Português

Implementação de parcerias estratégicas com ações específicas de marketing	
O que?	Parcerias estratégicas com ações específicas de marketing.
Por quê?	Para aumentar a visibilidade e credibilidade no mercado competitivo.
Onde?	No Hospital Beneficente Português.
Quando?	Terceira semana de julho de 2021.
Quem?	Departamento de Marketing.
Como?	Mediante a parceria estabelecida com digital Influencer e divulgação através de mídias sociais.
Quanto?	R\$3.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

4.2 KAIZEN 5S OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AMBULATORIAL

Consideram-se, otimização de processo por um conjunto de ações que precisam ser analisadas com o objetivo de reduzir o custo, aumentar a produtividade e diminuir o tempo de espera.

Acrescenta-se o método Kaizen, que é um sistema onde os Japoneses desenvolveram com o seu jeito simples de viver e enxergar a vida, com isto, o método veio coincidir com a proposta de implantação do método Kaizen no processo de atendimento ambulatorial do Hospital Beneficente Português. Sendo assim, foi escolhido o setor ambulatorial para proposta de implantação, onde constantemente é recepcionado vários pacientes que buscam tratamento de diversas especialidades. Entretanto, para concretizar o método Kaizen é necessário o trabalho em equipe buscando em conjunto com o resultado.

O método Kaizen é simples, onde é possível mudar hábitos rotineiros que através da reestruturação do processo podemos transformar gargalos em ações de melhoria contínua mediante a exercer a ferramenta 5S que são: Senso de utilização, senso de organização, senso de limpeza, senso de padronização e senso de disciplina. A ferramenta 5S é uma das sustentações do Kaizen. Observa-se que trabalhando com a ferramenta, algo simples, mas executado de forma correta, não é necessário investir uma quantia alta em dinheiro para que ideias simples tragam grandes resultados.

Proposta De Implementação Do Método Kaizen No Processo De Atendimento Ambulatorial: Estudo De Caso No Hospital Beneficente Português

Portanto, o sistema Kaizen pode transformar a imagem do Hospital perante a sociedade, trazendo de forma simples a referência em atendimento padronizado, priorizando o bem-estar e excelência no serviço prestado ao paciente. O método Kaizen é um processo de melhoria contínua podendo aperfeiçoar qualquer atividade pública ou privada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi identificado no diagnóstico organizacional a deficiência no setor de marketing do Hospital Beneficente Português, através de coleta de dados e entrevistas com gestores e colaboradores da empresa. A problemática surgida foi a de como melhorar a imagem do hospital perante a sociedade.

A solução veio através da introdução do método de Kaizen, que tem como objetivo proporcionar a melhoria contínua nos processos operacionais da empresa e dos colaboradores, sem custos altos, como melhorar o nível de rapidez do atendimento no ambulatório e, diminuir o desperdício de materiais e tempo de espera, simplificando os processos.

Para o planejamento e execução dos objetivos propostos no artigo foi utilizado a ferramenta 5W2H, e foram determinadas quatro ações interventivas, que foram elas: organizar treinamento para padronização do serviço prestado ao paciente, implementar o método Kaizen no ambulatório, implementar uma pesquisa de satisfação para o cliente responder e propagar ações de Marketing de serviços nas redes sociais, colocados em prática através da ferramenta 5W2H, sendo todas as ações com o intuito de melhorar a imagem do hospital.

Após a proposta de introdução do método Kaizen nos processos operacionais do hospital e o treinamento dos colaboradores com a padronização do serviço de cada um, será possível observar a mudança no atendimento do ambulatório, e para a maioria dos funcionários a melhoria e aumento da produtividade, e ainda melhoria na qualidade do trabalho. E por fim o aumento do alcance de pessoas com a melhoria no marketing da empresa, principalmente nas redes sociais, que é a principal plataforma para conseguir novos clientes.

Com isso, a imagem do hospital começará a mudar perante os olhos do paciente, que se verá sendo atendido com rapidez, segurança, conforto e eficácia. Ainda assim, o hospital segue

Proposta De Implementação Do Método Kaizen No Processo De Atendimento Ambulatorial: Estudo De Caso No Hospital Beneficente Português

em busca de novas maneiras para melhorar, seguindo a filosofia do método Kaizen, que é a melhoria contínua.

REFERÊNCIAS

BONA, Daniela de. Humanização e Gestão Hospitalar. Repositório UFSM, 2016. Disponível em: <
https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11338/Bona_Daniela_de.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

HANGUI, Elizangela Ferreira. Pesquisa de Satisfação: Proposta de um modelo para instituições bancárias. Revista Unilado, 2019. Disponível em: <file:///C:/Users/Caio/AppData/Local/Temp/217-Texto%20do%20Artigo-708-1-10-20191028.pdf>. Acesso em: 13 de abril de 2021.

HEADLEY, Samara da Silva. BORSATO, Fabiane Gorni. Planejamento e Desenvolvimento Organizacional em Saúde. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional AS, 2015.

LIBÓRIO, D.; TERRA, L. Metodologia científica. 1. Ed. São Paulo: Rede Internacional de Universidade Laureate, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAURER, Robert. Pequenos passos para mudar sua vida. 1ª Ed. – Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

MICHEL, Maria Helena. Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3ª ed. São Paulo: GEN |Atlas, 2015.

ROCHA, Rudimar Antunes da. PLATT, Allan Augusto. Administração de Marketing. 3ª ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

Proposta De Implementação Do Método Kaizen No Processo De
Atendimento Ambulatorial: Estudo De Caso No Hospital Beneficente
Português

SOUZA, Yuri de Oliveira. MAFRA, Vinicius. OLIVEIRA, João Paulo Leonardo de. Gestão de tempo - Proposta e aplicação de metodologia para gestão de tempo em uma agência bancária. Revista online Unifafibe, 2015. Disponível em: <https://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/36/30102015185112.pdf>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

VERGARA, S.C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo, Ed. Atlas, 2016.

^[1] Graduanda do curso de Administração.

^[2] Graduando do curso de Administração.

^[3] Graduando do curso de Administração.

^[4] Orientador. Mestrado profissional em Engenharia de produção. Especialização em Gestão em Logística empresarial. Graduação em Administração com Ênfase em Marketing.

Enviado: Abril, 2021.

Aprovado: Maio, 2021.