

O Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) e as Ferramentas de Inovação Aplicáveis para Melhoria na Prestação de Serviços em Saúde

Priscila Marinho da Silva¹
Ricardo Francisco da Silva²

Resumo

Esta pesquisa apresenta aspectos da gestão da qualidade em prestação de serviços baseada no Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP. O universo escolhido para a pesquisa abrangeu uma unidade de saúde pública municipal onde pôde ser percebido se a mesma exerce a qualidade em termos de serviços oferecidos à população assim como os entraves encontrados pela administração e funcionários, permitindo a partir dessa análise perceber que apesar dos usuários se mostrarem satisfeitos em diversos aspectos o mesmo não ocorre por quem presta o serviço, demonstrando, porém, que tal fator não afeta diretamente os pacientes atendidos, embora deva ser um ponto a ser levado em questão pela gestão da unidade, devendo através do trabalho em equipe satisfazer todas as partes envolvidas no processo. Os passos seguidos para a consecução dos objetivos de pesquisa foi a análise da unidade investigada em consenso com o tema trabalhado que resultaram na percepção de que o estudo se mostra importante para a melhoria dos serviços oferecidos à população. A gestão da unidade investigada poderá a partir do estudo deste trabalho direcionar ações no intuito de diminuir o índice de insatisfação dos clientes internos e externos, melhorando com isso a qualidade dos serviços prestados.

Palavras-Chave: 1. Prestação de Serviços, 2. Gestão Pública, 3. Qualidade em Saúde.

Introdução

Atualmente o setor público e o setor privado estão andando em parceria onde através de técnicas e ferramentas aplicadas com sucesso na rede privada, com a sua necessária adaptação é possível trazer benefícios também para a rede pública entre elas a terceirização e o benchmarking.

A pesquisa teve por base o estudo de uma unidade pública de saúde municipal, onde a autora exerce suas atividades laborais, onde foi possível a análise desta organização, através da aplicação de questionários direcionados as partes envolvidas.

¹ Bacharel em Administração com Habilitação em Marketing e Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela UNIFG (Centro Universitário Faculdade dos Guararapes), Técnica de Enfermagem da Prefeitura do Jaboatão dos Guararapes, atua na Policlínica Cônego Pedro de Souza Leão, priscila.marinho2010@hotmail.com.

² Mestre em Desenvolvimento de Processos Ambientais – UNICAP, Professor da UNIFG (Centro Universitário Faculdade dos Guararapes).

Assim sendo, esta investigação analisa através da realização de uma pesquisa de campo, a visão de duas gestões, visto que no decorrer da elaboração do trabalho e conseqüentemente da pesquisa houve uma mudança na gestão da unidade, além disso, foi analisada também a opinião dos colaboradores da unidade assim como dos clientes/pacientes/usuários dos serviços a serem prestados.

Acredita-se que a unidade investigada ainda não possui plena consciência se exerce a qualidade com eficiência e eficácia, sendo este estudo importante, pois, através da opinião colhida pelos clientes externos e internos a unidade poderá analisar os pontos em que deverão ser aperfeiçoados e/ou mantidos, podendo a mesma elevar e exercer a qualidade ainda que não esteja inclusa no PQSP, podendo ainda ser um motivador para que a alta administração se interesse para a adesão e manutenção da qualidade dos serviços prestados.

1 Referencial teórico

1.1 O Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) e a Gestão Pública

Desde 1991³, no contexto do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade-PBQP e atualmente no contexto do Movimento Brasil Competitivo⁴, vem-se desenvolvendo na administração pública brasileira, ações com o intuito de transformar as organizações públicas, para torná-las cada vez mais preocupadas com o cidadão e não apenas com os seus processos burocráticos internos. Ou seja, o foco principal é fazer com que a organização pública passe a considerar o cidadão como parte interessada e essencial ao sucesso da gestão pública e, em razão disso, considerar aceitável a avaliação do desempenho institucional somente se a mesma incluir a satisfação do cidadão como item de verificação.

Fundado em 1991 como Subprograma Setorial da Administração Pública, no contexto do PBQP, com foco interno e baseado em técnicas e ferramentas da qualidade, em 1996 passou a ter nova dimensão, com a nomenclatura de Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP), com foco interno e externo e baseado em gestão e resultados, tendo sido adotada como principal estratégia a avaliação e premiação. Em 1999 passou a ser

³ (Maiores informações no site:

<http://www.otg.abipti.org.br/textos/trabalhosacademicos/dissertacoes/5.2%20informacoescomparativas/analisecomparativapqgf.pdf>)

⁴ (Organização da Sociedade Civil de Interesse Privado, criada em 2002, absorveu as funções do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade-PBQP e do Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade-IBQP)

denominado como Programa da Qualidade no Serviço Público (doravante PQSP), com foco externo e baseado na satisfação do cidadão, tendo como principal estratégia a qualidade dos serviços.



Figura 1: Três fases que caracterizam o desenvolvimento do PQSP

Fonte: www.marcusviniciusrodrigues.com.br

Implementado a partir de 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), é uma referência da reforma gerencial da administração pública brasileira. A estratégia definida para reformar o aparelho do Estado está baseada em três dimensões: a primeira, institucional-legal, aborda as barreiras de ordem legal para o alcance de uma maior eficiência do aparelho do Estado; a segunda, cultural, trata da modificação da cultura burocrática para a gerencial; a terceira dimensão abrange a gestão pública, com os aspectos de modernização da estrutura organizacional e dos métodos de gestão (REPERTÓRIO, 2002 *apud* FERREIRA, 2003, p.21).

Nas dimensões cultural e de gestão, o objetivo da Reforma do Aparelho do Estado é ampliar a governança, ou seja, aumentar a capacidade técnica, administrativa e financeira para desenvolver as ações coletivas ao menor custo para a sociedade. Desse modo, a reforma intenta o combate a chamada crise de desempenho que se caracteriza pela baixa qualidade na prestação dos serviços públicos, pois gera descontentamento da sociedade pelo não-

atendimento de suas necessidades básicas (BRESSER, 1998 *apud* FERREIRA, 2003, p.22). O Plano Diretor incluiu os atributos necessários a uma boa gestão:

Define objetivos com clareza, recruta os melhores elementos por meio de concursos e processos seletivos públicos, treina permanentemente os funcionários, desenvolve sistemas de motivação não apenas de caráter material, mas também de caráter psicossocial, dá autonomia aos executores e, afinal, cobra resultados (PDRAE, 1995 *apud* FERREIRA, 2003, p.22).

Dessa forma, percebe-se que para que a gestão se intitule boa, é necessário ter a melhor equipe atuando, captadas através de concursos e seleções públicas, ou seja, aberto ao público em geral, assim como treinar e motivar os colaboradores, gerando com isso retorno não só material para eles, como também psicossocial, sendo também importante que os funcionários tenham autonomia para executar as tarefas que são de sua competência, e por último avaliar os resultados, observando se os objetivos foram alcançadas ou não.

O Plano Diretor, ao diagnosticar a administração pública brasileira, levanta a seguinte indagação: As organizações públicas operam com qualidade e eficiência? Seus serviços estão voltados prioritariamente para o atendimento do cidadão, entendido como um cliente ou estão mais orientados para o simples controle do próprio Estado?

A resposta a essas indagações depende de um trabalho amplo e permanente de avaliação do setor público brasileiro. A avaliação objetiva beneficiar o processo de melhoria da qualidade da gestão quanto à eficiência, à necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, pois têm o cidadão como beneficiário (PDRAE, 1995; BRESSER, 1998 *apud* FERREIRA, 2003, p.22). Devendo, pois, ser mensurado se a redução dos custos irá interferir diretamente na qualidade dos serviços prestados e averiguar os pontos positivos e negativos dessas reduções e se as decisões podem ter outras alternativas que aliem custo-benefício.

No campo em que a organização pública se relaciona diretamente com o cidadão, seja na condição de prestadora de serviço ou na condição de executora da ação do Estado, o Programa age mobilizando e sensibilizando as organizações para a melhoria da qualidade da gestão pública e do desempenho institucional. Como também, com os cidadãos para torná-los participantes das atividades públicas, desempenhando o papel de avaliadores dos serviços e das ações do Estado (REPERTÓRIO PQSP, 2002 *apud* FERREIRA, 2003, p.25). Sendo necessário para isso ampla divulgação e conseqüentemente conscientização de todas as partes

envolvidas no processo, gerando com isso, resultados positivos para a melhoria na qualidade dos serviços prestados à população.

O fator de coerência do Programa, de acordo com Brasil (2002) “está na decisão estratégica de orientar todas as ações que têm por foco *o cidadão como destinatário dos serviços públicos e da ação do Estado*”. Ou seja, todas as ações voltadas ao cidadão devem ter um direcionamento, já que ele é o principal beneficiário dos serviços públicos.

O principal instrumento de aplicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado quanto às dimensões cultural e da gestão pública é o PQSP, coordenado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP).

De acordo com Ferreira (2003, p.24),

A base desse movimento nacional pela qualidade no serviço público é uma rede de parcerias entre organizações, servidores e cidadãos mobilizados para a promoção da melhoria da gestão no setor público, em que se envolvem servidores públicos e trabalhadores da iniciativa privada, organizações públicas das três esferas de governo e dos três poderes da República.

Isso implica dizer que para que haja retorno favorável da implementação do Programa, é preciso que a organização faça parcerias não apenas com todas as esferas governamentais, como também entre outras organizações públicas, assim como com a rede privada, além disso, é preciso que todo o capital humano (servidores públicos) e a população envolvida trabalhem em conjunto para que se atinjam os objetivos propostos, no intuito de prestar um atendimento com qualidade.

De acordo com Ferreira (2003, p.4) “O PQSP vem tornando-se um caminho para as organizações superarem uma série de disfunções típicas geradas pelo modelo burocrático, principalmente a falta de orientação por resultados”, isso implica supor que um novo modelo deve ser adotado pela gestão pública, para que a mesma supere as consequências decorrentes desse tipo de padrão utilizado.

1.2 O gerenciamento da qualidade total

De acordo com Gil (2007, p.264), “Durante muito tempo, desde o aparecimento do conceito de qualidade, seu uso foi bastante restrito nas empresas e de responsabilidade gerencial bem definida”. Ou seja, no início a qualidade era aplicada por poucas organizações e tinha limitações quanto ao seu uso. Hoje em dia a qualidade faz parte da maior parte das

empresas, sendo esse fator importante para que as mesmas se mantenham ativas no mercado, sendo também fator de diferenciação junto às concorrentes.

No setor público que também oferece produtos e serviços, se diferenciam do setor privado, pois não concorrem umas com as outras diretamente, porém segundo Zorzo (2003, p.13) “Desde o final dos anos 70 do século XX, o governo brasileiro vem promovendo reestruturação em seus setores públicos tendo como objetivo a prestação de melhores serviços e o resgate da confiança pública”. Como exemplo desse interesse, temos a criação e aprimoramento contínuo do PQSP mostrando que o mesmo também evolui junto com a época. E o interesse das lideranças organizacionais em aderir ao Programa, como um compromisso assumido junto à sociedade em oferecer a população serviços/produtos com qualidade.

Historicamente pode-se perceber que a qualidade enquanto conceito existe há milênios. Como função da gerência formal ela surgiu aproximadamente no início do século XX. As mudanças que ocorreram ao longo dos anos referentes à abordagem da qualidade, se deram de forma paulatina, gradativa e regular, resultantes de uma série de descobertas, que foram organizadas que, baseadas no modelo americano foram divididas em quatro eras distintas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade.

De acordo com Gil (2007, p.265) essas eras podem ser definidas como:

- **Era da inspeção:** é o procedimento mais antigo utilizado para a garantia da qualidade e foi desenvolvido como um método de controle da qualidade na segunda metade do século passado. Através de instrumentos especiais passou-se a examinar, medir e ensaiar as características dos produtos e fazer comparações com padrões aceitáveis de qualidade.
- **Era do controle estatístico da qualidade:** juntamente com a administração científica passou-se a crer que sempre haveria uma maneira de fazer melhor as coisas. Com isso, os estudiosos da área da produção industrial passaram a se preocupar com o aprimoramento dos processos de inspeção, entre eles: Joseph Juran e W. Edward Deming que introduziram o controle estatístico da qualidade no Japão. Que foi rapidamente adotado pelos diversos setores industriais.
- **Era da garantia da qualidade:** surgiu logo após o fim da Segunda Guerra Mundial e com a reorganização da atividade industrial percebeu-se que a inspeção e o controle estatístico não eram eficientes o bastante para tratar dos produtos que eram apresentados ao mercado. O

surgimento da Teoria Geral dos Sistemas trouxe a percepção de que a organização possui estreita relação com o seu meio ambiente.

• **Era da qualidade total:** O conceito de qualidade total consolidou-se na década de 80, passando a qualidade ser vista como não apenas como algo que deva ser construído, controlado ou inspecionado, mas também administrado. Com isso, percebe-se a importância não apenas do gestor como também de todos os integrantes da organização na busca pelo aperfeiçoamento de seus produtos/serviços.

Atualmente podemos incluir mais uma era que é a:

• **Era da qualidade impulsionada pelos empregados:** a competitividade tornou-se um dos conceitos mais utilizados na literatura empresarial do século XX. Para McDermott *et al.* (1996, *apud* GIL, 2007, p.267), “O sucesso dos esforços de melhoria total da qualidade de uma organização deve ser motivado pela concessão de poderes e impulsionado pela criatividade e compromisso de todos os empregados”. E Gil (2007, p.265) ainda enfoca que “[...] modernamente a qualidade vem sendo procurada principalmente nas pessoas”. Com isso, podemos concluir que a busca pela qualidade inclui também os profissionais, visto que são eles que irão conduzir as organizações.

De acordo com Chiavenato (2003, p.583), “A qualidade total muda o foco do controle externo para o interior de cada indivíduo”. Ou seja, para que haja a qualidade total é preciso que todos estejam dispostos a mudança, objetivando o comprometimento de cada um, assim como tornar cada pessoa altamente motivada e responsável pelo seu próprio desempenho. A qualidade total tem por foco a resolução dos problemas operacionais que acabam ficando sem solução e impedem a produtividade, por não terem a devida atenção.

Ainda segundo o autor os dez mandamentos da qualidade total são:

- 1) **Satisfação do cliente:** o cliente deve ser a pessoa mais importante da organização. Jamais deve ser tratado como importuno ou um receptor passivo dos serviços da organização;
- 2) **Delegação:** delegar significa colocar o poder de decisão mais próximo da ação para evitar gargalos ou demora das soluções;
- 3) **Gerência:** na gestão pela qualidade, gerenciar significa liderar e não impor ou controlar. Liderar significa mobilizar esforços, atribuir responsabilidades, delegar competências, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar objetivos, informar, transformar grupos em equipes integradas e autônomas;

- 4) Melhoria contínua:** a organização precisa estar aberta às rápidas mudanças na sociedade, na tecnologia e às novas necessidades dos clientes. Quando a organização oferece mais do que lhe é cobrado, ganha a admiração de todos;
- 5) Desenvolvimento das pessoas:** os funcionários buscam espaço e oportunidades na organização para demonstrar suas aptidões, capacidade profissional e reconhecimento. Ao satisfazer aspirações e necessidades das pessoas, a organização multiplica o potencial e a iniciativa das pessoas;
- 6) Disseminação de informações:** todos os planos, metas e objetivos devem ser de conhecimento comum dentro da organização. A participação coletiva nas decisões implica ação coletiva em busca dos resultados;
- 7) Não aceitação de erros:** a busca pela perfeição deve ser uma preocupação constante e o padrão de desempenho deve ser nenhum erro. Esse princípio deve ser incorporado à maneira de pensar dos administradores e funcionários. Custa mais barato prevenir do que corrigir. Quanto antes se descobrir o erro, tanto melhor;
- 8) Constância de propósitos:** a definição de propósitos e objetivos deve ser feita por meio de planejamento participativo, integrado e baseado em dados corretos e abrangentes para obter comprometimento, confiança e convergência de ações na organização. Constância e perseverança são fundamentais;
- 9) Garantia de qualidade:** a documentação escrita e acessível é fundamental para que se saiba qual é o caminho a percorrer e qual o caminho percorrido. É preciso investir em planejamento, organização e sistematização de processos.
- 10) Gerência de processos:** as barreiras hierárquicas e departamentais devem ser eliminadas para facilitar a realização de mudanças.

Para garantir mudanças profundas na cultura organizacional é necessário o comprometimento da alta administração. A qualidade total deve iniciar no topo da empresa e é aplicável a todas as áreas e níveis organizacionais.

O gerenciamento da qualidade de acordo com Chiavenato (2003, p.584) possui técnicas conhecidas como:

- a) Enxugamento (*downsizing*):** a substituição do policiamento externo pelo comprometimento e autonomia das pessoas, além do investimento em treinamento para melhoria da produtividade;

b) Terceirização (*outsourcing*): é decorrente da filosofia de qualidade total. Ocorre quando uma operação interna da organização é transferida para outra organização que consiga fazê-la melhor e mais barato. Representa uma transferência de custos fixos em custos variáveis;

c) Redução do ciclo de produção: a simplificação de ciclos de trabalho, a queda de barreiras entre as etapas do trabalho e entre departamentos envolvidos e a remoção de etapas improdutivas no processo permite que a qualidade total seja bem-sucedida. A redução do ciclo operacional permite a competição pelo tempo, o atendimento mais rápido do cliente, etapas de produção mais encadeadas entre si, queda de barreiras e obstáculos intermediários.

O programa de qualidade para Juran (*apud*, CHIAVENATO, 2003) deve ter por base os seguintes passos:

- 1) Promover a conscientização da necessidade e oportunidade de melhorias;
- 2) Estabelecer metas de melhoramentos;
- 3) Organizar para atingir as metas: criar um conselho de qualidade, identificar problemas, selecionar projetos, formar grupos e equipes, coordenadores;
- 4) Prover treinamento a todas as pessoas;
- 5) Executar os projetos para resolver os problemas;
- 6) Relatar e divulgar o progresso;
- 7) Demonstrar reconhecimento às pessoas;
- 8) Comunicar os resultados alcançados;
- 9) Conservar os dados obtidos;
- 10) Manter o entusiasmo fazendo da melhoria anual parte integrante dos sistemas e processos normais da empresa.

Com as mudanças ambientais intensas e rápidas e a inabilidade das organizações de se ajustar a elas é que surgiu a reengenharia. Chiavenato (2003, p.585) a conceitua como “Significa fazer uma nova engenharia da estrutura organizacional. Representa uma reconstrução e não simplesmente uma reforma total ou parcial da empresa. Não se trata de fazer reparos rápidos [...] mas de fazer um desenho organizacional totalmente novo e diferente”. Resumindo, a reengenharia ajuda na recondução e reconstrução de mudanças organizacionais capazes de se adaptar as mudanças do meio ambiente de maneira satisfatória e planejada, substituindo inteiramente um processo por outro novo, caso seja necessário.

Outra prática utilizada pelas organizações é do benchmarking que pode ser definida segundo Maximiano (2002, p.494) como “É uma técnica que consiste em fazer comparações e procurar imitar as organizações, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócios ou de outros, que façam de maneira particularmente bem-feita”. Ou seja, é a busca pelas práticas que deram certo e que podem por essa razão ser copiadas por outras empresas, demonstrando que as organizações se relacionam umas com outras no sentido de adquirir vantagem competitiva.

2 Metodologia

Os passos seguidos nesta investigação derivaram da natureza público-gerencial do fenômeno trabalhado. Assim, optou-se pelo método de observação sistemática, reforçado por pesquisas documentais em bibliografia especializada.

Complementou esse aparato metodológico a *incursão in loco*, quando se procurou observar se a unidade investigada exerce a qualidade com eficiência e eficácia.

Inicialmente para o diagnóstico do problema de pesquisa, foi necessário a observância da necessidade de ouvir as opiniões de todas as partes envolvidas no processo, para a partir daí criar estratégias para a melhoria dos serviços prestados à população. Com isso, conseguiu-se perceber, com precisão, a necessidade do mercado por líderes que exerçam a gestão participativa, com o intuito de atender de forma satisfatória aos objetivos da empresa em consonância com as aspirações e desejos dos seus clientes internos e externos.

Após isso, passou-se ao levantamento de referenciais teóricos que embasassem a investigação, o que se conseguiu pesquisando-se sobre o tema em livros e sites especializados.

A complementação do diagnóstico, para a caracterização do problema, foi o que motivou a pesquisa *in loco*.

Os procedimentos adotados nesta etapa foram desde a elaboração de três questionários (compreendendo questionamentos essenciais sobre a qualidade dos serviços prestados tais como satisfação/contribuição/motivação), à implementação deste instrumento junto a empresas tais como melhores estratégias, utilizando o conhecimento adquirido em ideias que gerem uma maior contribuição/motivação dos seus funcionários e satisfação dos seus usuários.

O universo da pesquisa foi direcionada as gestoras, colaboradores e clientes de uma unidade de saúde pública municipal localizada no bairro de Cavaleiro, com o intuito de afirmar ou confrontar o embasamento teórico referente à pesquisa exploratória, contendo três

questionários aplicados a duas gestoras, cinquenta e quatro colaboradores e cento e nove clientes.

A pesquisa de campo foi realizada na unidade de saúde pública municipal, denominada Policlínica Cônego Pedro de Souza Leão, localizada no bairro de Cavaleiro, S/N, no município de Jaboatão dos Guararapes-PE, no período de 13 de outubro de 2010 a 12 de novembro de 2010, onde foram analisadas as opiniões da gestão atual da unidade, como também da pretérita, visto que no decorrer da pesquisa houve mudança de gestão na unidade pesquisada e o objetivo foi realizar uma análise comparativa das visões das duas gestoras, no intuito de encontrar convergências ou não em algumas questões, além disso, foram abordadas também as opiniões dos colaboradores e clientes.

Para a pesquisa tanto das gestoras, quanto dos colaboradores foi elaborado um questionário com perguntas objetivas e para os clientes/pacientes/usuários um questionário com perguntas também objetivas, portanto, entende-se que a amostragem é satisfatória visto que em relação aos colaboradores foi conseguida a coleta de mais de 50% + 1, e em relação aos clientes foi feita uma estimativa da demanda diária no período da manhã, por ser essa a maior quantidade da atuação dos profissionais da unidade e conseqüentemente maior número de pacientes atendidos e esse quantitativo esperado foi alcançado.

Para a coleta de informações foi escolhido o horário de maior fluxo de funcionários e pacientes dentro da unidade que foi o turno da manhã.

3 Análise e discussão de dados

3.1 Resultados obtidos com as gestões atual e pretérita da unidade

A pesquisa de campo foi aplicada a duas gestoras uma que atuou durante um período na unidade e a outra que gere atualmente, portanto as duas são mulheres, demonstrando que cada vez mais existe a atuação do sexo feminino em cargos de gestão, sendo essa a primeira questão do questionário.

No segundo momento foi questionado o **tipo de vínculo com a prefeitura**, que pode ocorrer em dois casos que são: concursado, neste caso também chamado efetivo por ser de regime estatutário, ou seja, o funcionário possui estabilidade no emprego, ou o cargo comissionado, que são os funcionários contratados pela Prefeitura, não tendo esses estabilidade, podendo ser demitidos quando houver necessidade da administração e/ou mudança de gestão política, onde o resultado obtido foi o seguinte:



Gráfico 1: Tipo de vínculo com a Prefeitura

Fonte: autoria própria, dados coletados na pesquisa de campo, 2010

Com isso, é perceptível o hábito da alta administração em colocar para exercer cargos de gestão de unidades de saúde, funcionários não concursados, já que não há a ocorrência de realização de concursos para tal e por se tratar de cargos de elevada importância, é preciso conhecer bem o colaborador que irá ser designado para atuar, tendo o mesmo a competência necessária e já conhecida pelos profissionais contratantes. Porém há casos em que os gestores da unidade são colaboradores concursados, só que nesses casos o mesmo deve ser de nível superior e por se tratar de unidade de saúde, na maioria são exercidos por médicos (as) ou enfermeiros (as), entre outras áreas.

A seguir foi indagado quanto **ao nível de comprometimento do colaborador com a função desempenhada** que foi dividido em duas partes, a primeira parte que é **na ocorrência de faltas/atrasos/erros que comprometem a agilidade/qualidade do serviço prestado** em que o resultado obtido foi:

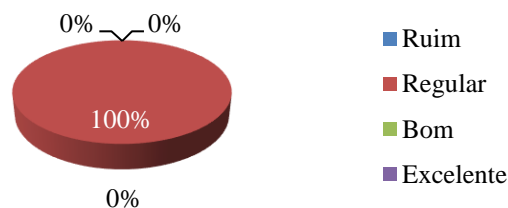


Gráfico 2: Nível de comprometimento do colaborador na ocorrência de faltas/atrasos/erros que prejudicam a agilidade/qualidade do serviço prestado

Fonte: autoria própria, dados coletados na pesquisa de campo, 2010

Portanto neste aspecto foi unânime a opinião das duas gestoras, que consideraram regular o nível de comprometimento dos colaboradores quando ocorrem faltas, atrasos ou erros que prejudicam a agilidade e/ou qualidade do serviço prestado ao público, ou seja, há por parte dos funcionários, uma falsa ideia de que seu trabalho não possui muita relevância, levando não só a uma queda na produtividade, como também uma queda na qualidade desse

serviço, sendo o único prejudicado, quando isso ocorre, o próprio cliente, que deveria ser levado em consideração, já que ele é o principal beneficiado e todas as atividades existentes são para o atendimento de suas necessidades. Na segunda parte foi perguntado quando **na ocorrência de falta de controle do estoque por parte do colaborador do material relacionado à sua tarefa, havendo falta do produto em estoque e prévio aviso à gestão para reposição dos mesmos** onde obteve-se o seguinte resultado:

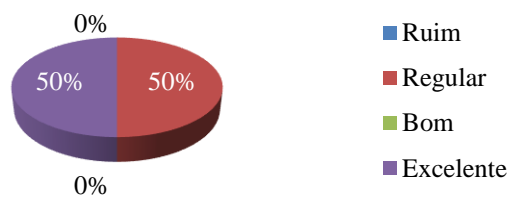


Gráfico 3: Falta de controle do estoque por parte do colaborador relacionado à sua tarefa havendo falta do produto em estoque

Fonte: autoria própria, dados coletados na pesquisa de campo, 2010

Dessa forma, é perceptível a divergência nas respostas, onde uma considera excelente e a outra regular o controle irregular do estoque dos materiais relacionados à função dos colaboradores por parte deles, havendo falta do produto em estoque sem o prévio aviso à gestão para reposição. Essa diferença pode ocorrer por uma razão que é a experiência de tempo de gestão, fazendo que a gestora mais antiga para que não ocorra faltas dos materiais pergunte regularmente aos seus subordinados sobre esta questão, já no caso da gestora mais recente a mesma não percebe o nível de comprometimento dos funcionários neste sentido, onde apenas parte deles se preocupam com o controle dos estoques relacionados à sua função, o que não se deve ocorrer, pois a gestão possui diversas atribuições e necessita do auxílio dos colaboradores neste aspecto, para que serviço a ser prestado à população não venha a ser prejudicado por isso. Para tanto, há a necessidade de conscientização dos funcionários neste sentido ou talvez um pequeno treinamento que os ensine e estimule a exercer esta tarefa, contribuindo tanto com a gestão, como com a qualidade do serviço, beneficiando assim ao usuário, que terá sempre garantido o atendimento em todos os setores, pelo menos não deixando de ser atendido pela falta de material.

3.2 Resultados obtidos com os colaboradores

Os dados colhidos com os colaboradores da unidade diz respeito apenas aos profissionais que atuam diretamente com os clientes, excluindo-se as funções de dentista,

auxiliar de consultório dentário (ACD), auxiliar de serviços gerais, auxiliar administrativo, farmacêutico (a), atendente de farmácia, guarda municipal e auxiliar de cozinha. Os profissionais abordados na pesquisa de campo atuam como: médico (a), enfermeiro (a), assistente social, nutricionista, auxiliar e técnico de enfermagem e laboratório, recepcionistas (que trabalham na marcação de consultas/exames) e atendentes de consultórios médicos (nível ambulatorial). Os setores que foram excluídos da pesquisa foram: CEO (Centro de Especialidades Odontológicas) e SAE (Serviço de Atendimento Especializado), pois os dois recebem recursos federais, farmácia, almoxarifado, copa e estatística.

Dentro da amostra citada anteriormente, existem na unidade 32 profissionais que atuam como nível superior e 48 que atuam como nível fundamental, médio ou médio/técnico, totalizando 80 profissionais. Dos que possuem nível superior 18 responderam ao questionário o que corresponde a 56%, dos que possuem nível fundamental/médio/médio-técnico 36 responderam ao questionário o que corresponde a 75%, no geral 54 responderam ao questionário o que corresponde a 68% do total da amostra, sendo, portanto, satisfatória por corresponder a mais de 50% + 1 do total de profissionais. Os dados demonstrados a seguir dizem respeito a todos os níveis de escolaridade. Existem algumas perguntas em que foi necessário colocar a opção não sabe opinar, que se refere aos que se colocaram como neutros no questionamento realizado.

No primeiro momento foi questionado **o tipo de vínculo com a prefeitura** onde o resultado obtido foi o seguinte:



Gráfico 4: Tipo de vínculo com a prefeitura

Fonte: autoria própria, dados coletados na pesquisa de campo, 2010

Dessa forma, é perceptível que a maior parte do quadro de funcionários da unidade é composta por concursados, um exemplo a ser seguido por outras Prefeituras, já que em se tratando de organização pública deve a mesma ser composta pela maioria que prestou concurso e foi nomeado para exercer a função, ou seja, um precedente de que o profissional é qualificado para o cargo. No caso dos cargos comissionados, geralmente a seleção é feita por

outros processos seletivos, que não desqualificam a capacidade do profissional, sendo que o mesmo não possui os mesmos direitos/benefícios de um servidor público.

A próxima indagação diz respeito **do material necessário com relação à disponibilidade dos mesmos para o desempenho das funções dos colaboradores** e o resultado foi:

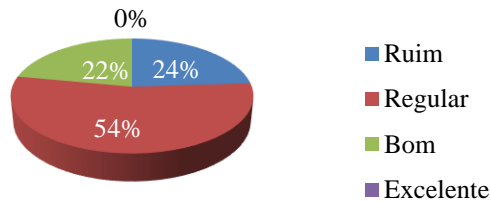


Gráfico 5: Material necessário para o desempenho das funções dos colaboradores e a sua disponibilidade

Fonte: autoria própria, dados coletados na pesquisa de campo, 2010

É perceptível que a maioria dos colaboradores que equivale a 54% considera este aspecto regular e que 24% avaliam como ruim o que totaliza 78%, mostrando que boa parte demonstra descontentamento. Este fator interfere diretamente na qualidade dos serviços prestados, pois nem sempre é possível improvisar ou substituir o material faltante por outro similar para dar andamento às atividades desempenhadas no dia-a-dia. Devendo, no entanto, haver a conscientização ou mesmo ser realizado um pequeno treinamento dirigido aos funcionários, no sentido de os mesmos realizarem controle de estoque de seus materiais e solicitando com antecedência para a gestão da unidade, não ocorrendo nestes casos à falta do material.

A próxima pergunta é **com relação a treinamentos/atualizações realizados pela Secretaria Municipal de Saúde** que foi dividida em duas partes. A primeira parte se refere à **frequência em que ocorrem** e o resultado foi:

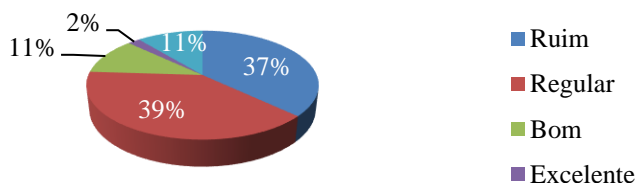


Gráfico 6: Frequência em que ocorrem treinamentos/atualizações realizados pela Secretaria Municipal de Saúde

Fonte: autoria própria, dados coletados na pesquisa de campo, 2010

Com isso, pode ser apreciado que a diferença entre ruim ou regular nas respostas obtidas foram muito pequenas (2%) e o somatório dos dois equivale a 76% do total, o que leva a crer que esses eventos promovidos pela própria secretaria não ocorre com a frequência devida, ou que satisfaça os colaboradores, sendo este indicador uma demonstração do interesse da maioria em participar de eventos como esses. A segunda parte se refere à **qualidade dos eventos quando eles ocorrem** e o resultado obtido foi o seguinte:

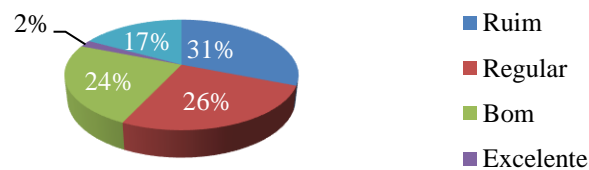


Gráfico 7: Qualidade dos treinamentos/atualizações realizados pela Secretaria Municipal de Saúde

Fonte: autoria própria, dados coletados na pesquisa de campo, 2010

Pode ser percebido que 31% avaliam a qualidade dos eventos promovidos pela Secretaria Municipal de Saúde ruim e que se somado aos que consideram regular (26%) o percentual chega a 57%, demonstrando a insatisfação por parte dos servidores que participaram desses eventos, não podendo ser mensurado, no entanto, o percentual dos que efetivamente compareceram.

3.3 Resultados obtidos com os clientes

Com base numa estimativa de pacientes atendidos durante um mês de atendimento (período da pesquisa), excluindo-se os sábados, domingos e feriados (dias úteis: 20 dias) e sendo o turno analisado o da manhã, chegou-se a uma média de 10% dessa demanda que equivale a 108 pacientes e obteve-se o total de 109 questionários respondidos, sendo por isso a amostra considerada satisfatória. Houve a necessidade de inclusão em algumas questões a opção não sabe opinar que ocorre quando a realidade questionada não condiz com a vivenciada pelos clientes.

Pôde ser percebido durante a aplicação dos questionários que o nível de escolaridade e poder aquisitivo dos clientes tiveram interferência significativa nas respostas referentes à qualidade dos serviços prestados e também pela falta de hábito por parte deles de participar de avaliações como esta, assim como a falta de conscientização da importância de que, de acordo

com as respostas obtidas será possível direcionar e solucionar da melhor forma possível os problemas existentes, obtendo com isso a melhoria da qualidade no atendimento.

Na primeira pergunta foi questionado **quanto à realização de exames feitos na unidade com relação ao tempo** que foi dividida em duas partes. Na primeira parte indagou-se sobre **o tempo entre a solicitação do médico (a) e a realização do exame**, sendo o resultado demonstrado a seguir.

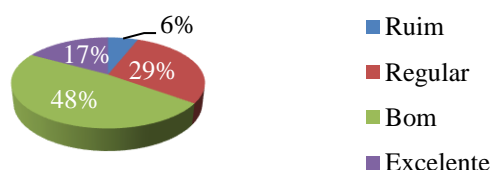


Gráfico 8: Quanto ao tempo entre a solicitação do médico (a) e a realização dos exames feitos na unidade

Fonte: autoria própria, dados coletados na pesquisa de campo, 2010

Percebe-se com este resultado que 48% dos usuários consideram como bom e que se somado aos que avaliaram como excelente (17%) este percentual se eleva para 65%, porém o quantitativo dos que responderam como ruim ou regular deve ser levado em consideração, pois se somados equivalem a mais de $\frac{1}{4}$ do total. Na segunda parte foi indagado sobre **o tempo de espera para receber o resultado do exame**, onde o resultado obtido foi:

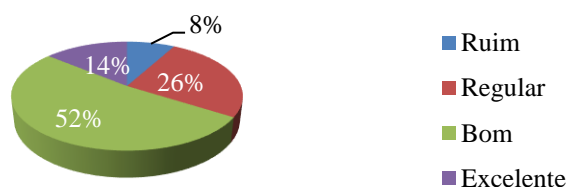


Gráfico 9: Quanto ao tempo de espera pra recebimento de resultados de exames feitos na unidade

Fonte: autoria própria, dados coletados na pesquisa de campo, 2010

Com isso, percebe-se que a maioria dos usuários considera bom este aspecto analisado. Devendo apesar do exposto, ser levado em consideração os que avaliaram como ruim ou regular.

Considerações Finais

Diante das mudanças que ocorrem em termos de gestão contemporânea não faz sentido as organizações públicas não aderirem a elas. É preciso uma adequação das ferramentas adotadas no setor privado para o setor público, para que dessa forma seja possível alcançar a excelência em gestão pública.

O PQSP é uma ferramenta que vem contribuindo para a mudança no modo de gerir das instituições públicas do país, colocando como principal foco a satisfação do cidadão, já que essa é uma prática adotada há muito tempo pelas empresas privadas, pois todos os produtos/serviços são direcionados a satisfação das necessidades dos clientes.

A problemática do trabalho não foi respondida visto que não conseguiu-se perceber com precisão se a atual gestão da unidade pesquisada tem plena consciência se presta os serviços a população com qualidade, sendo portanto, este estudo importante. E através da aplicação dos questionários foi possível mensurar os entraves encontrados pelas duas gestoras assim como o nível de satisfação tanto dos clientes internos como dos clientes externos.

A unidade estudada poderá através das análises apresentadas neste trabalho, direcionar ações no intuito de melhorar o nível de satisfação tanto dos colaboradores quanto dos clientes.

Referências

BRASIL. Repertório do Programa Qualidade no Serviço Público – PQSP. Brasília:

Ministério do Orçamento e Gestão, memo, 2002. Disponível em:

<http://www.google.com.br/search?hl=ptBR&q=repertorio+2002+pqsp&aq=f&aqi=g10&aql=&oq=&gs_rfai=>>. Acesso em: 16 out. 2010. (18:24).

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERREIRA, A. Análise comparativa do prêmio qualidade do governo federal com outros prêmios nacionais e internacionais de qualidade. Dissertação de mestrado (Curso de

Mestrado Executivo) - Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2003. Disponível em:

<<http://www.otg.abipti.org.br/textos/trabalhosacademicos/dissertacoes/5.2%20informacoescomparativas/analisecomparativapqgf.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2010. (18:10).

GIL, A. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ZORZO, L. Programa da qualidade em uma organização militar: estudo ergonômico das condições de trabalho. Monografia (Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) -

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em:

<<http://www.maxipas.com.br/principal/pub/anexos/2008112402393810095.pdf>>. Acesso em: 30 dez. 2010. (08:49).