

Excelência dirigida ao cidadão: uma abordagem do Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) aplicada em uma unidade de saúde pública municipal

Priscila Marinho da Silva

Faculdade dos Guararapes

Ricardo Francisco da Silva

Faculdade dos Guararapes

RESUMO:

Esta pesquisa aborda a excelência em gestão pública baseada no Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP, onde através de uma pesquisa de campo aplicada em uma unidade de saúde pública municipal direcionada as gestoras, aos colaboradores e clientes 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 através dessa análise perceber que apesar dos usuários se mostrarem satisfeitos em diversos aspectos o mesmo não ocorre por parte dos colaboradores, demonstrando, porém, que tal fator não afeta diretamente os pacientes atendidos, embora seja 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 conformidade com o tema trabalhado que resultaram na percepção de que o estudo se mostra importante para a melhoria dos serviços prestados à população. A gestão da unidade estudada poderá através da análise dos resultados obtidos direcionar ações com o propósito de diminuir o índice de insatisfação dos clientes internos e externos, melhorando assim, a qualidade nos serviços oferecidos.

Palavras-Chaves: Excelência em Gestão; Gestão Pública; Qualidade em Saúde.

ABSTRACT:

This research approaches the excellence in public management based on the Program for Quality in Public Service - PQPS, in which, by means of a field research implemented in a local public health unit focused on management companies, employees and customers could be found out if it carries on quality in terms of services provided to the population, as well as the obstacles faced by management and employees, allowing to realize from this analysis that although the users were satisfied in several ways this is not true for the employees, showing, however, that this factor does not directly affect the treated patients, it is though a point to be brought into question by the unit management, and through teamwork it should satisfy all of the involved parties. The steps followed to achieve the research goals have been the analysis of the reporting unit accordingly to the worked topic that resulted in the perception that the study is important to improve the services provided to the population. The studied unit management, by analyzing the results, may direct actions in order to reduce the rate of dissatisfaction among internal and external customers, thus improving the quality of the services provided.

Keywords: Excellence in Management; Public Management; Quality in Healthcare.

1. INTRODUÇÃO

A excelência em gestão pública é uma busca constante pela qualidade e deve fazer parte integrante de todos os setores da organização que se disponha a fazer uso dessa nova maneira de gerir, pois só com o engajamento de todos os colaboradores é possível o alcance de resultados satisfatórios.

O trabalho teve por base o estudo de uma unidade pública de saúde municipal, onde a autora exerce suas atividades laborais, onde esta organização, que foi analisada, através da aplicação de questionários direcionados as partes envolvidas, levará a responder ao seguinte questionamento: as gestões atual e pretérita da unidade de saúde pública municipal da cidade de Jaboaão, no bairro de Cavaleiro, já constata a melhoria dos serviços prestados à população?

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 consequentemente 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 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 excelência dirigida ao cidadão.

Desta forma como objetivo geral deste artigo será demonstrar como o PQSP interfere na forma de gerir nas organizações públicas.

Especificamente, deseja-se demonstrar o que é o PQSP através do modelo de excelência em gestão pública mais recente e dos fundamentos da gestão pública de excelência e identificar os critérios de gestão do atendimento ao cidadão e constatar na pesquisa de campo, através de questionários qual a visão das gestoras, dos colaboradores e dos clientes em relação à melhoria na qualidade dos serviços prestados nesta unidade de saúde.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica deste trabalho apresenta-se os conceitos e características da excelência em gestão pública, tendo por base o Programa da Qualidade no Serviço Público (doravante PQSP); Baseado na pesquisa de campo realizada e com o modelo e princípios de excelência apresentados a gestão da unidade de saúde pesquisada poderá melhorar os serviços prestados à população, gerando com isso uma melhor qualidade no atendimento dirigido ao público.

2.1 O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

Criado na década de 90 pela busca de um novo modelo em gestão pública que integrasse o foco em resultados e orientação para o cidadão, pois se fez a compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é a atividade gerencial. O modelo deveria não apenas orientar as organizações na transformação gerencial, como também permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras, como também com empresas e organizações privadas. Em 1997 o Brasil optou pelos critérios de excelência utilizados também em outros países e que representam o “estado da arte” em gestão.

É importante ressaltar que foi preciso uma adaptação do modelo adotado, visto que a não adaptação se mostrou inadequada para diversos órgãos e entidades e principalmente para a administração direta, fundações e autarquias, pela razão de serem essencialmente públicas. O Programa adaptou o modelo de excelência em gestão, de padrão internacional, incorporando os fundamentos e linguagens definidoras da natureza pública das organizações que compõem o aparelho do estado. Partindo do pressuposto de que é possível ser excelente sem deixar de ser público. O intuito foi dar viabilidade ao processo de transformação e não, criar concessões à gestão pública, sendo a excelência gerencial baseada em padrões e práticas mundialmente aceitas, assim como constantemente aperfeiçoado, acompanhando assim as mudanças da gestão contemporânea.

O modelo representa um sistema que intenta o aumento da eficiência, eficácia e da efetividade das ações executadas. É composto atualmente por oito critérios, subdivididos em 23 itens, que integrados orientam a adoção de práticas de excelência em gestão, que tem por finalidade elevar os padrões de desempenho e de qualidade em gestão das organizações públicas brasileiras.

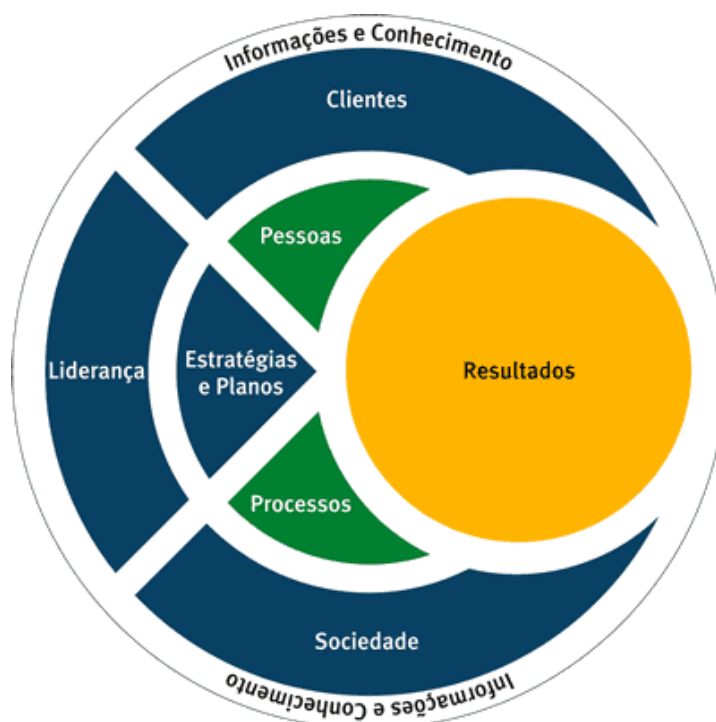


Figura 1: Modelo de excelência em gestão pública

Fonte: www.4.bp.blogspot.com

A figura 5 acima representa graficamente o atual modelo de excelência em gestão, destacando a relação entre suas partes.

- Neste trabalho iremos apenas definir cada critério e apenas citar suas subdivisões baseadas no modelo atual de 2008, porém como o foco é o atendimento ao cliente faz-se necessário a explicitação de suas subdivisões.

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)^{*1} os oito critérios de excelência são:

- 1) Liderança:** aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção. É subdividido em três itens: Governança corporativa; Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência; Análise do desempenho da organização;
- 2) Estratégias e planos:** aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias. É subdividido em dois itens: formulação de estratégias; implementação das estratégias.
- 3) Clientes:** aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais. É subdividido em:
 - a) Imagem e conhecimento de mercado:** trata dos processos que a organização adota para conhecer os clientes e os mercados, e dos processos para ser conhecida. Para ser conhecida por aqueles clientes e mercados já identificados, a organização precisa

definir suas estratégias para ouvir e aprender com os diferentes grupos de clientes e segmentos de mercado.

- b) Relacionamento com clientes:** trata da forma como os canais são definidos e colocados à disposição dos clientes para que eles apresentem suas manifestações — reclamações, sugestões, pedidos, solicitação de informações e elogios e como essas manifestações são tratadas. A solução adotada deve ser passada para os clientes e, internamente à organização, para as áreas pertinentes. Outro ponto tratado neste tema diz respeito à forma como a organização avalia a satisfação, a fidelidade e a insatisfação do cliente.
- 4) **Sociedade:** aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização. É subdividido em dois itens: responsabilidade socioambiental; desenvolvimento social;
- 5) **Informações e conhecimento:** aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento. É subdividido em dois itens: Informações da organização; Ativos intangíveis e conhecimento organizacional;
- 6) **Pessoas:** aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar. É subdividido em três itens: Sistemas de trabalho; Capacitação e desenvolvimento; Qualidade de vida;
- 7) **Processos:** aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros. É subdividido em três itens: Processos principais do negócio e processos de apoio; Processos relativos aos fornecedores; Processos econômico-financeiros
- 8) **Resultados:** aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento. É subdividido em seis itens: Resultados econômico-financeiros; Resultados relativos aos clientes e ao mercado; Resultados relativos à sociedade; Resultados relativos às pessoas; Resultados relativos à processos; Resultados relativos à fornecedores.

Todos esses critérios atuam de forma integrada de maneira a orientar as organizações em seus processos avaliativos, com o intuito de alcançar a excelência. Por isso é necessário o estudo criterioso de todos os itens de maneira a adequar a realidade de cada organização para atingir o êxito esperado.

2.1.1 Os Princípios da Excelência em Gestão Pública

O PQSP baseia-se nos Fundamentos da Excelência em Gestão Pública que são valores essenciais que caracterizam uma gestão pública como de excelência. Esses fundamentos não são leis, normas ou técnicas e sim valores que precisam ser paulatinamente internalizados até se tornarem definidores da gestão de uma organização. A partir dessa premissa, entende-se que tais valores precisam ser internalizados por todas as partes envolvidas na prestação de serviços ao público, para que dessa forma, possa-se por em prática de maneira adequada os objetivos que integram o Programa.

À medida que esses fundamentos forem transformados em orientadores das práticas de gestão, tornar-se-ão gradativamente hábitos e, por fim valores inerentes à cultura organizacional. Ou seja, a aplicação de tais fundamentos no dia-a-dia pelos colaboradores, fará que o Programa obtenha êxito em sua implementação, tornando-se aos poucos habitual e valorativo pelas partes que integram a força de trabalho da instituição.



Figura 2: Os fundamentos da gestão pública de excelência

Fonte: www.marcusviniciusrodrigues.com.br

O Modelo de Excelência em Gestão Pública foi concebido a partir da premissa de que é preciso ser excelente sem deixar de ser público. Ou seja, a excelência e o setor público precisam, de acordo com o modelo, estar no mesmo patamar.

Esse Modelo, de acordo com o Programa, deve estar alicerçado em fundamentos próprios da natureza pública das organizações e em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea. Juntos, esses fundamentos definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública. Dessa maneira, percebe-se que o modelo está em consonância com a realidade vivenciada nos dias atuais, se adequando de acordo com época, como também com as novidades trazidas pelos estudiosos da área de gestão, mostrando que a gestão pública também evolui.

Os primeiros fundamentos, em conformidade com o modelo, são constitucionais, encontram-se no Artigo 37 da Constituição Federal: a gestão pública para ser excelente tem que ser legal, moral, impessoal, pública e eficiente.

Definição dos primeiros fundamentos em que são pautados o PQSP*²:

Legalidade: estrita obediência a lei, onde nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.

Moralidade: pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.

Impessoalidade: não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são valores de um serviço público de qualidade e devem ser agregados a todos os usuários indistintamente.

Publicidade: ser transparente, dar publicidade aos dados e fatos.

Eficiência: fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo a qualquer custo, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e a qualidade do gasto.

Com essas definições vimos à importância da utilização de cada um dos fundamentos pelos colaboradores, no sentido de prestar um atendimento com qualidade ao seu público e acima de tudo, com equidade.

Os fundamentos que também integram o PQSP e que são baseados na gestão de excelência contemporânea são*³:

- 1) **Excelência dirigida ao cidadão:** é o principal foco do PQSP, devendo ter como prioridade o cidadão e à sociedade na condição de usuários de serviços públicos.
- 2) **Gestão participativa:** com a adoção desse modelo de gestão é possível criar uma atitude gerencial de liderança, onde é possível conseguir o máximo de cooperação das pessoas, através do reconhecimento da capacidade de cada um e utilizando o potencial que cada colaborador possui, conseguindo a harmonia entre os interesses individuais e coletivos.
- 3) **Gestão baseada em processos e informações:** a gestão de processos é baseada no planejamento, desenvolvimento e execução das atividades, assim como a avaliação, análise e melhoria dos resultados, fazendo com que a organização tenha um melhor desempenho. A partir dos fatos e dados gerados em cada um desses processos, assim como os obtidos externamente à organização, é possível transformá-los em informações úteis para o assessoramento das tomadas de decisões e a produção de conhecimentos, que darão à organização pública alta capacidade para agir e poder para inovar.
- 4) **Valorização das pessoas:** ocorre quando é dada autonomia para se atingir as metas propostas pela organização, da mesma forma quando se cria oportunidades de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e reconhecimento pelo bom desempenho.
- 5) **Visão de futuro:** está diretamente relacionada à capacidade das organizações públicas de estabelecer um estado futuro desejado, condizente com o processo decisório, permitindo que haja uma antecipação às novas necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade, da mesma forma que ocorre no setor privado.
- 6) **Aprendizado organizacional:** deve ocorrer de maneira contínua, fazendo parte do dia-a-dia organizacional em quaisquer de suas atividades, seja na busca constante da eliminação da causa de problemas, como na busca de inovações e na motivação das pessoas que se satisfazem em executar suas atividades sempre da melhor forma possível e pela ruptura de práticas que deixam de ser necessárias.
- 7) **Agilidade:** faz parte de uma postura pró-ativa que a organização deve adotar, no sentido de perceber os sinais do ambiente e se antecipar, evitando assim os problemas e/ou aproveitar oportunidades, conseguindo responder rapidamente a essas mudanças do ambiente, mas para que isso ocorra é preciso que a organização se antecipe no atendimento às novas demandas dos seus usuários, como também das demais partes interessadas.
- 8) **Foco em resultados:** os resultados são obtidos através do esforço empreendido pela organização para atender as necessidades de todas as partes interessadas.

9) Inovação: ocorre a partir da geração de mudanças significativas, no intuito de melhorar os processos, serviços e produtos da organização, da mesma forma com a criação de novos valores para as partes interessadas da organização, devendo ainda a organização ser conduzida e gerenciada de forma que a inovação se torne parte da sua cultura.

10) Controle social: onde o gerenciamento das organizações públicas devem ser direcionadas a estimular tanto o cidadão, como a própria sociedade a exercer de forma ativa o seu papel de guardiões de seus direitos e bens comuns.

Todos esses fundamentos se integram de maneira a conduzir as atividades das organizações públicas em benefício do cidadão, colocando-o em primeiro plano, satisfazendo e/ou superando as expectativas criadas por ele, gerando com isso, um atendimento tido como excelente.

2.1.2 Critérios de Gestão do Atendimento ao Cidadão

Sob a ótica da tradição burocrática de que prestar um bom atendimento na administração pública brasileira se limitava apenas a obediência de requisitos legais, prazos e rotinas de atendimento foram desenvolvidos mecanismos de avaliação de desempenho dos servidores, principalmente dos que exerciam funções gerenciais, porém, tais práticas apenas atestavam a regularidade ou não dos atos administrativos, do uso de recursos e do cumprimento a normas estabelecidas, mas não atestavam a qualidade dos serviços prestados à população, seu impacto na sociedade e nem se os mesmos estavam atendendo às expectativas de seus usuários.

Existem vários fatores que influenciam a imagem negativa do serviço público perante a sociedade. Podendo ser decorrentes da atuação burocrática e legalista das entidades públicas, como também a não dependência da fidelidade de seus clientes.

Uma gestão pública de excelência contempla outros aspectos importantes de atendimento ao usuário: a cortesia, o respeito às diferenças, o conforto, a informação à priori, a rapidez e a qualidade no atendimento e a preocupação com a satisfação do cidadão-usuário (BRASIL, 2002). Segundo Feigenbaum (1956 *apud* GARVIN, 1992, p.15) “o primeiro princípio a ser reconhecido é o de que *qualidade é um trabalho de todos*”. Dessa forma entende-se que para ocorrer à qualidade no atendimento, todos os envolvidos no processo devem desempenhar o seu papel de maneira adequada. E Zorzo (2003, p.15) ainda reforça que, “Quando se busca o trabalho coletivo, superam-se as limitações da interdisciplinaridade assumida numa tarefa individual”. Com isso, pode-se perceber que todos devem trabalhar em equipe para que dessa maneira se alcance os objetivos propostos pela gestão.

Somados aos aspectos referentes ao atendimento ao usuário com as questões legais, faz com que organizações adesas ao PQSP (principalmente as que prestam atendimento direto ao cidadão) desenvolvam uma tecnologia de gestão do atendimento, fazendo com que haja um relacionamento entre organização e cliente de forma excelente.

Com base nos requisitos dos itens de avaliação do Critério 3 (Clientes), o Programa da Qualidade no Serviço Público desenvolveu dois produtos relacionados à gestão do atendimento para serem utilizados pelas organizações públicas brasileiras que aderem ao Programa, principalmente àquelas que atendem diretamente o cidadão: (1) padrões de qualidade de atendimento e (2) avaliação da satisfação dos usuários (BRASIL, 2002), que podem ser definidos como:

1) Padrões de qualidade do atendimento ao cidadão: países como a Europa, França, Espanha e Inglaterra obtiveram êxito com o estabelecimento de padrões de qualidade no atendimento e que contemplam também o atendimento ao cliente. O modelo de excelência em gestão pública adotado no Brasil possui, entre seus requisitos para o relacionamento com o cliente, o estabelecimento de padrões de atendimento. Para a concepção de padrões de qualidade do atendimento ao cidadão, partiu-se da premissa de que é necessário haver o controle social, sendo esse fator decisivo para a evolução da administração pública, reconhecendo ainda que a participação do cidadão é fundamental para o aprimoramento dos serviços públicos;

a) Benefícios: facilidade e ampliação do acesso da população aos serviços públicos; estímulo à participação dos cidadãos no monitoramento do setor público; melhoria da qualidade do atendimento prestado pelo setor público.

2) Avaliação da satisfação dos usuários: constitui-se por si só um padrão de qualidade de atendimento e é uma das práticas indispensáveis para quem implementa e divulga padrões, sendo um produto diferenciado do Programa pois avaliar a satisfação faz com que um conjunto de ações específicas sejam geradas e gerenciadas de forma independente dos demais padrões de atendimento. A avaliação permite a participação efetiva do cidadão-usuário na avaliação do desempenho da organização, que serve tanto para a correção, quanto para a melhoria dos padrões de qualidade estabelecidos, que não seria eficaz se não fosse acompanhado de uma sistemática de avaliação periódica de desempenho. Dessa forma, é importante que as organizações:

- avaliem o grau de satisfação dos seus usuários com o atendimento recebido, pelo menos anualmente;
- divulguem, pelo menos uma vez por ano, os resultados da avaliação de seu desempenho, em relação aos padrões de qualidade do atendimento fixados.

Segundo Löffler (1995, p.15 *apud* FERREIRA, 2003, p.18) “[...] os únicos fatores que levam à orientação da qualidade no setor público são a consciência da qualidade dos cidadãos e a expectativa dos servidores públicos em encontrar a auto-realização em seus trabalhos”, então se percebe a importância da satisfação dos dois tipos de clientes que fazem parte das organizações que são os externos e internos, onde os primeiros na visão de Corrêa (org.) (2009, p.228) podem ser descritos como “Aquele que se beneficia de algum produto ou serviço da empresa [...]” e os segundos de acordo com *id.* (*op. cit.*, p.228) podem ser definidos como “Todos os colaboradores da empresa”, entendem-se como colaboradores todos os funcionários que pertencem à empresa e que trabalham direta ou indiretamente para satisfazer as necessidades dos clientes.

O PQSP enaltece que qualidade implica estabelecer um sistema eficaz de liderança capaz de garantir a coesão e uniformidade com relação às atividades da organização, definindo-se claramente os clientes, assim como os resultados por eles esperados, devendo-se também administrar as informações por meio da geração de indicadores de desempenho, assim como o planejamento e o acompanhamento dessas ações, tendo a preocupação constante com o fazer certo o que é certo da primeira vez, estimulando, envolvendo e desenvolvendo em todos os servidores o compromisso de satisfazer o usuário do serviço público.

Devendo ser considerada, no entanto, que a adoção da filosofia, dos métodos e das ferramentas da qualidade como instrumentos de transformação gerencial da administração pública brasileira atente para as especificidades decorrentes da natureza da atividade pública, em que a mera reprodução dos conceitos e princípios da qualidade aplicados ao setor privado

não é sugerido (BRASIL, 2002). Isso significa que as ferramentas aplicáveis ao setor privado, podem e devem ser utilizados na rede pública, sendo para isso necessário adequá-los a realidade da organização em questão, para que assim possa haver resultados favoráveis.

3. METODOLOGIA

Este trabalho é uma pesquisa de campo, e, como tal, busca conseguir informações e/ou conhecimentos acerca da qualidade dos serviços prestados na Unidade de Saúde investigada. Descobre novas formas de se gerenciar a qualidade em prestação de serviços na área de saúde, com o intuito de oferecer à população serviços de forma qualitativa, satisfazendo com isso todas as partes envolvidas no processo.

É a partir do embasamento teórico que também inclui outras fontes é possível responder adequadamente a problemática que norteia o trabalho científico. Para Salomon (1977, p.136 *apud* ANDRADE, 2006, p.121) “(...) trabalho científico passa a designar a concreção da atividade científica, ou seja, a investigação e o tratamento por escrito de questões abordadas metodologicamente”.

Segundo Andrade (2006, p.129) “Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

Para tanto a pesquisa desenvolvida teve como principal fundamento através da investigação metodológica, verificar se a qualidade no atendimento ao público está sendo exercida pela organização investigada, fazendo uso quanto aos fins do método exploratório e comparativo para formação deste conceito.

“A pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo” (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p.63).

De acordo com Cervo; Bervian e Da Silva (2007, p.60) “A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses”. Ou seja, é a partir desse embasamento teórico que também inclui outras fontes é possível responder adequadamente a problemática que norteia o trabalho científico

A coleta de dados pode ocorrer pela aplicação de questionários, realização de entrevistas e utilização de formulários realizada por meio de uma pesquisa de campo que é definida por Marconi e Lakatos (2007, p.188) como: “Aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar [...]”. 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 consequentemente maior número de pacientes atendidos e esse quantitativo esperado foi alcançado.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

4.1 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 geria até bem pouco tempo atrás, 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.

A segunda questão trata-se quanto à agilidade no atendimento de solicitações de pedidos de materiais necessários para a execução das tarefas dos colaboradores o resultado alcançado foi o seguinte:

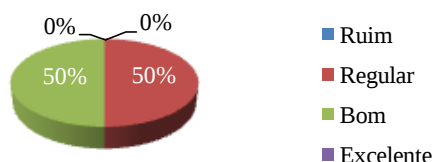


Gráfico 1: Agilidade na entrega de pedidos de materiais

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

Percebe-se com este resultado que uma considera bom a agilidade na entrega de pedidos de materiais e a outra regular, podendo ocorrer essa distinção pela diferença na experiência profissional de tempo de gestão ou pela colaboração dada pelos próprios funcionários neste aspecto. No primeiro caso a prática do dia-a-dia da gestão mais antiga colaboraria por saber aproximadamente o tempo que leva entre a solicitação e a entrega dos pedidos realizados, assim como quanto tempo duram os estoques e no segundo aspecto quando há o apoio dos colaboradores nesta função facilita a não ocorrência de faltas neste sentido, visto que o funcionário que está trabalhando tanto no almoxarifado, quanto o que utiliza os produtos pode realizar um controle de estoque no sentido de não haver faltas e consequentemente uma queda na qualidade dos serviços prestados, por não utilização do

produto adequado ou a parada do atendimento, quando se tratar de produtos essenciais para o desempenho das funções, sem haver possibilidade de imprevisto ou substituição por similar.

O próximo questionamento se refere **ao suporte dado ao atendimento de solicitações/reclamações dos clientes quanto aos serviços disponíveis na unidade ou em outras** que foi dividida em três partes, na primeira parte **o suporte dado pelos colaboradores da unidade**, que como demonstrado a seguir foi:

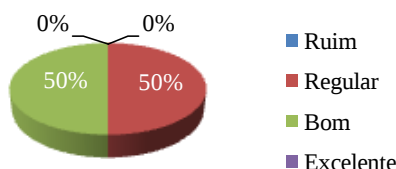


Gráfico 2: Suporte dado pelos colaboradores da unidade no atendimento/reclamações dos usuários

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

Assim, novamente encontramos diferenças nas opiniões das duas gestoras, onde uma considera o suporte dado pelos colaboradores da unidade ao atendimento/reclamações dos clientes regular e a outra bom, podendo ocorrer esse fato, por conta da mudança recente de gestão, onde sempre no início há uma fase de adaptação, tanto da direção para com os funcionários, como dos funcionários para com a nova gerencia. Sendo que esse suporte é fundamental para que o atendimento a solicitações e/ou reclamações dos usuários seja resolvida da melhor forma possível, e em benefício deles, para tanto, houve a necessidade de indagar na segunda parte **o suporte dado pelos colaboradores/chefia imediata de outras unidades** e o resultado obtido foi o seguinte:

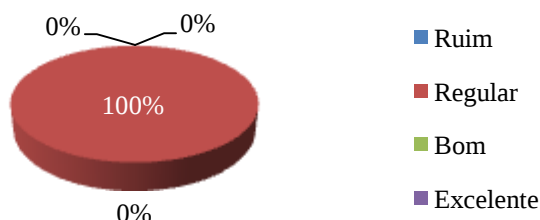


Gráfico 3: Suporte dado pelos colaboradores/chefia imediata de outras unidades no atendimento/reclamações dos usuários

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

Neste aspecto, percebe-se a concordância das duas gestões sobre este questionamento, que consideram regular o suporte dado pelos funcionários e chefia imediata de outras unidades no atendimento e/ou reclamação de usuários da unidade pesquisada, quando o serviço a ser prestado compete à outra organização de saúde, na ocorrência de especialidades médicas, exames, medicações ou outros serviços que inexistem na Policlínica. Sendo este resultado sem possibilidade de mensuração, visto não ser da competência da pesquisadora solucionar tais casos, nem ter conhecimento acerca do assunto sobre os resultados dessas histórias, porém para que haja qualidade no atendimento, todas as unidades devem dar o devido suporte umas as outras, para que desse modo, o paciente possa ter seu problema

solucionado da melhor maneira possível e com o mínimo de burocracia. Em continuidade a terceira parte a ser investigada foi **o suporte dado pela Prefeitura/secretaria** em que teve o seguinte resultado:

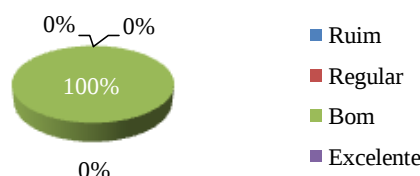


Gráfico 4: Suporte dado pela Prefeitura/secretaria no atendimento/reclamações dos usuários

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

Então dessa forma, observa-se a unanimidade das gestoras, que avalia o suporte dado pela Prefeitura e pela Secretaria de Saúde bom, isso demonstra o interesse e disponibilidade da alta administração em solucionar os casos que chegam diariamente as unidades de saúde pública municipais, exemplo esse que deveria ser seguido por todas as unidades, sendo que em alguns aspectos poderá haver a impossibilidade de solucionar todos os casos que surgem, haja vista quando depende de outros fatores, ou unidades de saúde que não fazem parte das regionais do município estudado.

4.2 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.

Na primeira pergunta foi questionado sobre **a comunicação entre gestor e colaborador** que foi dividida em três partes. A primeira parte se refere sobre **a solução de conflitos entre colegas de trabalho**, que teve o seguinte resultado:

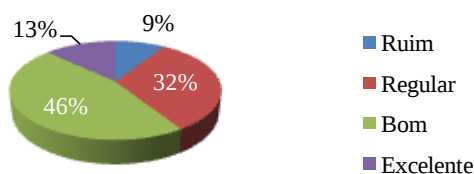


Gráfico 5: Quanto à comunicação do gestor e colaborador na solução de conflitos entre colegas de trabalho

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

Dessa forma, percebe-se que a maioria dos servidores (46%) descreve como boa a resolução por parte da gestão dos conflitos ocorridos entre colegas de trabalho e que somando-se aos que consideram excelente (13%) totaliza 59% de satisfação neste aspecto. Quando as soluções desses conflitos ocorrem de maneira satisfatória entre os membros da equipe gera benefícios para os envolvidos, diminuindo o nível de stress no trabalho e contribuindo para a sua qualidade de vida. A segunda parte se refere **à solução de conflitos com clientes**, e o resultado obtido foi:

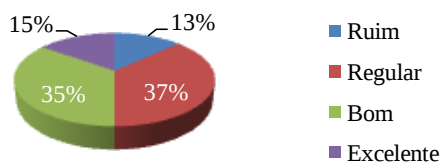


Gráfico 6: Quanto à comunicação entre gestor e colaborador na solução de conflitos com clientes

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

Pode ser averiguado que as opiniões se dividem, onde somando-se os que consideram ruim ou regular equivale a 50%, ocorrendo o mesmo quando somados os que avaliam como bom ou excelente. O que deve ser levado em consideração, pois metade dos entrevistados não se satisfaz com a resolução tomada por parte da gestão na relação de conflitos com os clientes, podendo ocorrer esse fato por diversos motivos, inclusive quando a parte prejudicada nesses momentos são os colaboradores. É preciso muito tato por parte da gestão, no sentido de encontrar soluções para esses conflitos que sejam satisfatórias para ambas as partes, o que não é muito fácil de pôr em prática. Na terceira e última parte questionou-se sobre **o atendimento a solicitações de pedidos diversos** e o resultado obtido pode ser demonstrado a seguir:

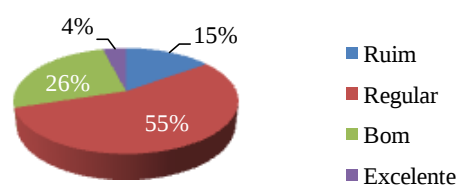


Gráfico 7: Quanto à comunicação entre gestor e colaborador em relação ao atendimento a solicitações de pedidos diversos

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

Neste aspecto pode ser analisado que 55% dos funcionários consideram regular o atendimento a solicitação dos pedidos que realizam e somando-se aos que descreveram como ruim esse percentual chega a 70%, o que gera uma certa frustração, pois o colaborador fica na expectativa de que sua solicitação vai ser deferida.

4.3 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.

O primeiro item diz respeito **ao atendimento prestado nas consultas médicas**, que foi dividida em duas partes. Na primeira parte foi avaliado **o atendimento prestado pelo médico (a)**, na qual obteve-se o seguinte resultado:

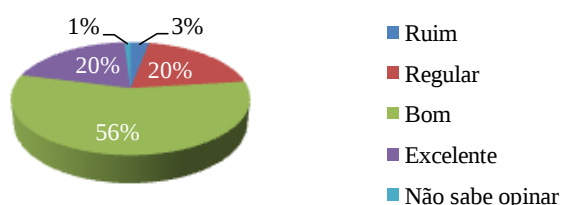


Gráfico 8: Quanto ao atendimento prestado pelo médico (a)

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

Neste aspecto pode ser percebido que a maioria está satisfeito com o atendimento dado pelos médicos (as), que equivale a 56%. O que demonstra que os profissionais buscam oferecer um bom atendimento aos seus pacientes. Na segunda parte foi avaliado o atendimento prestado pelo (a) atendente do médico (a) e o resultado foi:

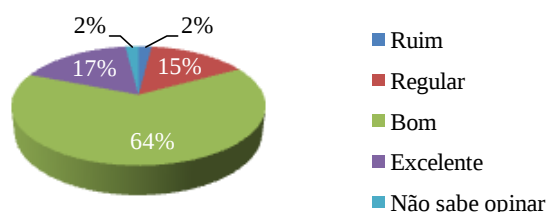


Gráfico 9: Quanto ao atendimento prestado pelo (a) atendente do médico

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

Portanto neste aspecto como no quesito anterior, a maioria dos entrevistados (64%) considera que os atendimentos apresentam-se como bom, demonstrando que, assim como os médicos (as) os (as) atendentes de nível ambulatorial prestam um bom serviço aos seus usuários.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que a se obtenha uma gestão pública tida como excelente, é preciso ter a melhor equipe atuando e que todos estejam comprometidos em oferecer à população os melhores produtos/serviços. Para que isso ocorra é necessária uma conscientização e mobilização de todos os colaboradores para que o Programa obtenha sucesso.

A gestão contemporânea passa por mudanças gradativas e o PQSP é a demonstração de que a gestão pública também evolui. Os benefícios que o Programa dispõe são inúmeros, entre eles estão o uso de técnicas e ferramentas que são aplicadas com sucesso na rede privada, assim como o uso de tecnologia de ponta, beneficiando com isso, os usuários dos serviços.

A unidade investigada poderá através da análise dos resultados obtidos, criar estratégias no sentido de melhorar a qualidade dos serviços oferecidos ao público, assim como satisfazer as aspirações e necessidades de seus funcionários. Gerando com isso, satisfação para todas as partes envolvidas.

6. NOTAS

^{*1}(Maiores informações no site: <http://www.fnq.org.br/site/402/default.aspx>)

^{*2}(Maiores informações no site: <http://www.marcusviniciusrodrigues.com.br/MaterialdeApoioDidáticoaoProfMarcus/QualidadenoServiçoPúblico.aspx>)

*³(Maiores informações no site:

<http://www.marcusviniciusrodrigues.com.br/MaterialdeApoioDidáticoaoProfMarcus/QualidadenoServiçoPúblico.aspx>)

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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&aql=g10&aql=&oq=&gs_rfai=>. Acesso em: 16 out. 2010. (18:24).

CERVO, A; BERVIAN, P; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CORRÊA, J. (org.). **Marketing: A teoria em prática**. Rio de Janeiro: SENAC, 2009.

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).

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: A visão estratégica e competitiva**. (J. F. BEZERRA DE SOUZA, Trad.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

MARCONI, M; LAKATOS, E. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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).