



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN  
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO SERIDÓ – CERES  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS – DCSH  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**TAMARA NATHÁLIA TEXEIRA BARACHO DOS SANTOS**

**A GESTÃO DA QUALIDADE E O REDESENHO DO ATENDIMENTO AO  
CLIENTE/USUÁRIO NA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE CAMPO  
REDONDO/RN**

Currais Novos/RN  
2017

**TAMARA NATHÁLIA TEXEIRA BARACHO DOS SANTOS**

**A GESTÃO DA QUALIDADE E O REDESENHO DO ATENDIMENTO AO  
CLIENTE/USUÁRIO NA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE CAMPO  
REDONDO/RN**

Projeto de Intervenção apresentado ao Curso de Especialização em Administração Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, *campus* Curais Novos, para obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Ms. Tadeu Fernando da Silva.

Catálogo da Publicação na Fonte.  
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Tamara Nathália Texeira Baracho dos Santos.

A gestão da qualidade e o redesenho do atendimento ao cliente/usuário na Secretaria Municipal de Saúde de Campo Redondo/RN / Tamara Nathália Texeira Baracho dos Santos. -2017.

24f.: il.

Monografia (Especialização em Administração Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas, Currais Novos/RN, 2017.

Orientador: Prof. Me. Tadeu Fernando da Silva.

1. Gestão pública – Projeto. 2. Gestão da qualidade - Serviços públicos – Projeto. 3. Gestão da qualidade - Atendimento – Projeto. 4. Planejamento - Projeto. I. Silva, Tadeu Fernando da. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 352:005.6

## TERMO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Declaro, para todos os fins de Direito e que se fizerem necessários, que assumo total responsabilidade pelo material aqui apresentado, isentando a Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, a Coordenação do Curso, a Banca Examinadora e o Orientador de toda e qualquer responsabilidade acerca do aporte ideológico empregado ao mesmo.

Conforme estabelece o Código Penal Brasileiro, concernente aos crimes contra a propriedade intelectual o artigo n.º 184 – afirma que: Violar direito autoral:

Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa. E os seus parágrafos 1º e 2º, consignam, respectivamente:

§1º Se a violação consistir em reprodução, por qualquer meio, no todo ou em parte, sem autorização expressa do autor ou de quem o represente, (...): Pena – reclusão, de 1 (um) a 4 (quatro) anos, e multa, (...).

§ 2º Na mesma pena do parágrafo anterior incorre quem vende, expõe à venda, aluga, introduz no país, adquire, oculta, empresta, troca ou tem em depósito, com intuito de lucro, original ou cópia de obra intelectual, (...), produzidos ou reproduzidos com violação de direito autoral.

Diante do que apresenta o artigo n.º 184 do Código Penal Brasileiro, estou ciente que poderei responder civil, criminalmente e/ou administrativamente, caso seja comprovado plágio integral ou parcial do trabalho.

Currais Novos-RN, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

---

Nome do Autor

## RESUMO

As administrações municipais, em um campo de visão geral, apresentam dificuldades na hora de gerir algumas mudanças condicionadas à efetividade de suas ações e melhorias direcionadas para o bem comum. Esta realidade se constata pelo fato de que os municípios, em alguns casos, não governam para os cidadãos, não há o comprometimento dos servidores em prestar um serviço de qualidade, a desqualificação profissional afeta o desempenho das atividades, a cultura enraizada que não permite novos modelos de gestão e geralmente não apresentam uma política de gestão de pessoas eficiente para orientar e conduzir esses servidores a um serviço mais eficaz. Este projeto tem como principal objetivo, o de investigar como o uso das ferramentas de gestão da qualidade pode ser determinante para aprimorar os processos de trabalho no atendimento aos cidadãos na Secretaria Municipal de Saúde do Município de Campo Redondo/RN. O projeto se trata de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, com caracterização de projeto de intervenção, em que foi elaborada uma pesquisa bibliográfica para suporte ao trabalho e a posteriori a busca mais detalhada sobre a problemática com uma pesquisa de campo a partir de entrevista não estruturada e aplicação de um questionário com perguntas estruturadas. Uma discussão teórica foi elaborada com apreciação de autores nos temas correlatos a gestão da qualidade nos serviços, serviços públicos de saúde, atendimento, administração pública, gestão de pessoas e competências essenciais. Os elementos formadores do projeto, assim como, as informações alcançadas serviram de apoio para explorar o ambiente estudado e apontar soluções que estiverem de acordo com a realidade local, tendo em vista a importância dos serviços que são ofertados para população do município. É preciso acentuar que qualquer mudança no ambiente organizacional é desafiadora e requer comprometimento de todos os envolvidos, pois para que haja resultados positivos é necessário estabelecer metas e políticas de disseminação do conhecimento, reproduzindo aquilo que está sendo abstraído e sendo aplicado nas atividades diárias.

**Palavras-chave:** gestão da qualidade nos serviços públicos, gestão da qualidade no atendimento, planejamento.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....</b>	<b>10</b>
2.1 Perfil Organizacional .....	10
2.2 Diagnóstico Organizacional .....	10
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>11</b>
3.1 Objetivo Geral .....	11
3.2 Objetivos Específicos .....	11
4 Metodologia de Intervenção .....	12
4.1 Apresentação do método/ferramenta .....	14
<b>4.2 PROCEDIMENTOS DE INTERVENÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>4.3 CRONOGRAMA DE INTERVENÇÃO .....</b>	<b>20</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>21</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>23</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O histórico da gestão da qualidade na administração pública do Brasil começa a ganhar destaque em meados de 1990, em que o seu principal propósito era voltado para a modernização da máquina pública com ênfase no avanço de seus processos e beneficiamento para a população com um serviço de qualidade. Conforme cita Paludo (2013, p. 195):

Em maio de 1991 cria-se o **subprograma Qualidade e Produtividade na Administração Pública**, voltado para a área pública. Este programa **buscava a sensibilização** para a qualidade no setor público, com ênfase em ferramentas e melhorias de processo.

Já no ano de 2005, ocorreu a associação de dois programas do governo Federal, o Programa Qualidade no Serviço Público e o Programa Nacional de Desburocratização, surgindo assim o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. A junção desses programas:

“[...] ratificou a necessidade de ações voltadas à desburocratização, e uniu esforços ao antigo Programa da Qualidade no Serviço Público, na busca da melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e no aumento da competitividade do país”. (BRASIL, 2006, p.01).

A partir de então vários programas relativos à gestão da qualidade passam a compor as agendas de governo, inicialmente dirigido para o ambiente interno das organizações públicas, e depois para o externo, contemplando aos poucos a participação da sociedade.

A relevância do tema gestão da qualidade nos serviços de saúde vem ganhando destaque nos últimos tempos. Ela surge com questões relacionadas à produtividade, cada vez mais é exigida a qualificação para assumir distintos postos de trabalho, sobretudo, quando o lema é fazer mais e melhor com menos. De acordo com Paludo (2013), a compreensão da qualidade na área pública está intrinsecamente ligada aos critérios que os clientes/usuários possuem sobre os serviços que necessitam, assim como, do atendimento que lhe foi prestado e se seus principais anseios alcançaram respostas positivas.

É prudente mencionar que existem diversas tentativas na busca pela qualidade, porém, é necessário destacar que esse é um processo contínuo e que as organizações carecem de estratégias voltadas para a melhoria de seus processos. “Além de satisfazer o cliente-cidadão, a qualidade na Administração Pública visa à redução de custos e à melhora contínua dos processos”. (PALUDO, 2013, p. 193).

O termo gestão da qualidade pode abranger diversos significados e sua percepção é distinta, pois cada indivíduo interpreta a sua maneira este conceito. Para Martinelli (2009), não há conformidade para definir qualidade, pois possuem múltiplos aspectos intrínsecos em

suas particularidades, e em cada área profissionais terão divergências com relação ao conceito em si. Segundo Marshall et al. (2008, p. 21) “o tema gestão da qualidade é dinâmico, sendo sua evolução fruto da interação dos diversos fatores que compõem a estrutura organizacional e sua administração”.

Nas organizações públicas a qualidade já vem sendo amplamente difundida, sobretudo, diante do cenário atual ao qual se encontra o país, em que o sucateamento de inúmeros serviços ganha, cada vez mais, destaque negativo. É a partir de uma conjuntura como essa que surgem particularidades para que seja desenvolvida uma cultura de gestão da qualidade no ambiente de trabalho, com práticas simples que modelem o comprometimento profissional e torne esse sistema de qualidade em um fundamento básico para a realização das atividades cotidianas. “Para dirigir e controlar a qualidade nas organizações uma boa ideia é construir um sistema com base em requisitos mínimos que possam assegurar a qualidade do produto (bem ou serviço) e do processo”. (BRASIL, 2002, p. 83).

Os serviços de saúde pública no Brasil, de maneira geral, ainda apresentam muitas fragilidades com relação à gestão da qualidade, estas estão diretamente relacionadas a recursos escassos, corpo de trabalho desqualificado, excesso de procedimentos burocráticos, falha no planejamento, investimentos insuficientes, tecnologia obsoleta, falta de fiscalização, corrupção, dentre tantos outros problemas que são de conhecimento da sociedade.

É difícil retratar a qualidade no serviço público, pois ela é um componente altamente dependente das pessoas que operam as atividades dentro das organizações, e quando as estratégias de planejamento não estão direcionadas para melhorias se torna ainda mais complexo apontar alguma qualidade no serviço. “Quando o assunto se refere a serviços, a qualidade tem alguns elementos que dificultam sua definição e aplicação. O serviço, por ser intangível e altamente dependente das pessoas, requer estratégias diferenciadas de qualidade”. (ERDMANN, 2011, p. 34).

A organização necessita de uma correlação para que as mudanças ocorram de forma satisfatória, mudanças nos processos de trabalho e na atenção no desenvolvimento dos indivíduos se mostram um avanço na racionalização e na mudança comportamental que devem estar segmentadas em ações continuadas com ênfase no seu principal interessado, o cliente/usuário, do sistema público. Paludo (2013, p. 193) afirma que “A aplicação dos princípios da qualidade na área pública tem como **objetivo final** a melhoria da qualidade de vida da população”.

A forma que o cliente/usuário percebe a qualidade no serviço está ligada ao tratamento e/ou atendimento que recebe, assim como, a resposta a suas necessidades. O atendimento



deve ser igualitário, mantendo sempre o respeito e a cordialidade, é um esforço conjunto e diário para toda a organização.

Especialistas em administração são unânimes em afirmar que pessoas amistosas, cordiais, educadas, competentes e bem-informadas, quando prestam um serviço, são muito mais valiosas do que a mais sofisticada tecnologia. Justamente porque o atendimento é realizado por pessoas e não por máquinas! Máquinas não dialogam, não sabem ouvir ou argumentar, não negocia, não lidam com o emocional e o afetivo das pessoas. Enfim, máquinas não estabelecem o nível de relação de que o cliente precisa para se sentir plenamente satisfeito. (HARGREAVES et al., 2007, p. 18-19).

De forma geral, para que sejam alcançadas melhorias na área da saúde, que é indispensável, alguns pontos podem ser orientados para desenvolver a capacitação profissional em níveis tático, estratégico ou operacional. Melhorias no atendimento ao público; diminuição e/ou eliminação de desperdícios; conhecimentos diversificados sobre gestão; alinhamento das estratégias de eficiência e eficácia; e o estímulo do trabalho em equipe são pontos chaves para que a organização cresça conforme o desempenho dos colaboradores que dela fazem parte.

Marshall et al. (2008, p. 32) alegam que:

[...] é preciso estar bastante sintonizado com os colaboradores, pois a qualidade hoje está muito mais associada à percepção de excelência nos serviços. E quando se fala em serviços está-se falando basicamente de pessoas. O elemento humano e sua qualidade representam o grande diferencial contemporâneo [...].

Para um ente público municipal os desafios são imensos quando se aborda a gestão da qualidade, tendo em vista o modo retrógrado em que os servidores operam essa gestão nos seus processos de trabalho, assim, é essencial trabalhar a perspectiva do ambiente no qual estão inseridos, traçando mudanças estratégicas paulatinamente. Para Paladini (2008, p. 111) “[...] a maior complicação na implementação do planejamento da qualidade é de natureza cultural”.

Diante do exposto, pretende-se com esse trabalho propor soluções devidamente aplicáveis para a Secretaria Municipal de Saúde do município de Campo Redondo/RN, na área específica de atendimento aos clientes/usuários, em razão das dificuldades nos processos de trabalho, assim como da recepção e abordagem efetivada pelos funcionários. Diante deste cenário e a luz da importância que existe entre a gestão da qualidade com a prestação de serviços de saúde, o presente trabalho busca responder à seguinte questão central: *“Quais as ferramentas provenientes da gestão da qualidade são necessárias para reestruturar o atendimento aos clientes/usuários da Secretaria Municipal de Saúde do Município de Campo Redondo/RN?”*

As dificuldades que afetam as rotinas dos profissionais que ali trabalham provocam gargalos na gestão dos processos e atingem diretamente os usuários do sistema, tornando as tarefas do setor cada vez mais estressantes e exaustivas, suscitando em um atendimento frágil e difícil que ocasionam queixas e desconforto por parte dos usuários. Os clientes/usuários do sistema reivindicam suas demandas por um atendimento de qualidade e pela prestação de serviços que atendam suas necessidades.

Durante muito tempo, o cidadão não teve acesso a formas de controle sobre as ações – aquelas que dizem respeito às decisões, às iniciativas ou às políticas que influenciam na vida do cidadão – e os serviços públicos. Cabia-lhe tão somente eleger seus representantes. O parágrafo 3º do artigo 37 da Constituição Federal (emenda 19) introduz o disciplinamento da participação do usuário no controle dos serviços públicos, especialmente quanto à qualidade dos serviços, avaliação e manutenção deles. (ERDMANN, 2011, p. 15).

Dada a relevância da problemática encontrada é necessária uma reestruturação no atendimento, com ênfase na realidade local, a partir de atitudes modestas e que sejam perfeitamente aceitáveis e de fácil aplicação, trazendo reflexos para o bem-estar dos funcionários e conseqüentemente dos usuários.

Para Paludo (2013, p. 194):

**A qualidade dos serviços é percebível**, de forma objetiva/tangível ou subjetiva/intangível: a **primeira** percepção refere-se ao que pode ser visto e constatado de plano, é o aspecto físico do local (estrutura, equipamentos) e também a vestimenta adequada das pessoas; a **segunda** percepção refere-se à forma como o cliente é tratado, como a cortesia, simpatia, prontidão, agilidade. Dessa dualidade da avaliação qualitativa, resulta a dificuldade em padronizar serviços e definir objetivamente indicadores de qualidade, visto que os cidadãos-clientes são diferentes e reagem de formas diferentes: **o mesmo serviço pode ter qualidade para um cidadão-usuário e não ter para o outro.**

Nesse sentido as soluções visam as melhorias nos processos de trabalho e conseqüentemente reflexos na qualidade do atendimento aos usuários, além de que é importante enfatizar para os funcionários que ações simples em suas rotinas podem melhorar o ambiente de trabalho e que a gestão da qualidade e o uso de suas ferramentas podem se tornar grandes aliadas no desempenho das tarefas cotidianas. Portanto, a natureza da intervenção justifica-se pela carência de melhorias voltadas a gestão da qualidade no atendimento, na qual está inserida a Secretaria Municipal de Saúde – Campo Redondo/RN.

## **2 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

### **2.1 Perfil Organizacional**

A intervenção será desenvolvida na Secretária Municipal de Saúde do município de Campo Redondo/RN, entidade pública vinculada à estrutura administrativa do município em consonância com a lei complementar N° 020, de 20 de dezembro de 2016 que dispõe sobre a reorganização administrativa do poder executivo.

Conforme o artigo 19, inciso VII, da Lei 020 (CAMPO REDONDO/RN, 2016) cabe à secretaria de saúde pública:

Planejar, organizar, supervisionar, coordenar, controlar, avaliar, acompanhar e fiscalizar a execução dos programas e projetos destinados à implementação de políticas de saúde pública no Município; Fomentar e implementar medidas de prevenção e proteção à saúde da população do Município, mediante o controle e o combate de doenças físicas, infecto-contagiosas, nutricionais e mentais; Identificar as causas e promover medidas de prevenção e combate às doenças existentes no Município; Fiscalizar e controlar as condições sanitárias e higiênicas de alimentos e medicamentos; Pesquisar, estudar e avaliar a demanda de serviços médicos; Prestar serviços médicos, paramédicos e farmacêuticos; Realizar campanhas educativas e informativas visando à preservação das condições de saúde da população; Promover medidas de atenção básica à saúde; Implementar política de vigilância sanitária; Implementar programas estratégicos de saúde pública; Exercer outras atividades correlatas.

### **2.2 Diagnóstico Organizacional**

A Secretaria Municipal de Saúde do município de Campo Redondo/RN tem em sua hierarquia: um secretário municipal, um secretário adjunto, um coordenador geral, quatro coordenadores e doze subcoordenadores.

Diante da problemática que foi repassada, a partir de uma conversa com um servidor sobre o panorama do ambiente ao qual se encontra a Secretaria Municipal de Saúde do município de Campo Redondo/RN, foi captada a necessidade de intervir em um setor da entidade que enfrenta dificuldade na realização de seus processos, tanto nas atividades correlatas ao setor, quanto no atendimento que é prestado aos clientes/usuários que necessitam dos serviços. As atividades estão relacionadas a marcações de exames, solicitações, atendimento ao público no geral.

O setor em questão atualmente conta com o auxílio funcional de três servidores de regime estatutário, sendo um auxiliar de serviços gerais com nível fundamental, um agente de endemias com nível médio e um fiscal de vigilância sanitária de nível médio. Os principais problemas identificados são a falta de conhecimento na realização das tarefas, solução de problemas do setor, falta de capacitação para o cargo que ocupa e falta de benevolência no atendimento para com os clientes/usuários, sendo esta última constatada pelas reclamações da população que faz uso dos serviços.

Os três servidores são concursados para atuarem em cargos diferentes daqueles que ocupam, esta circunstância implica na qualidade do serviço, pois eles possivelmente não foram qualificados para estarem desempenhando tais tarefas. Porém, com comprometimento de ambos e da entidade para melhorar o ambiente de trabalho é possível fornecer meios para desenvolver essa equipe e implantar hábitos relativos à gestão da qualidade em seus processos de trabalho e no acolhimento dos cidadãos.

### **3. Objetivos**

#### 3.1 Objetivo Geral

Analisar como o uso das ferramentas de gestão da qualidade podem reestruturar os processos de trabalho no atendimento aos clientes/usuários na Secretaria Municipal de Saúde do Município de Campo Redondo/RN.

#### 3.2 Objetivos Específicos

- Delimitar ações que incentivem as equipes de trabalho a se qualificarem;
- Elaborar estratégias de manutenção e fortalecimento na qualificação das equipes para prosseguir com um atendimento mais eficiente;
- Ilustrar as melhorias para o ambiente de trabalho a partir de uma atuação mais eficaz e pontual nas capacitações das equipes;
- Ratificar como a gestão da qualidade e o uso de suas ferramentas mais simples podem dinamizar os processos de trabalho.

#### 4. Metodologia de intervenção

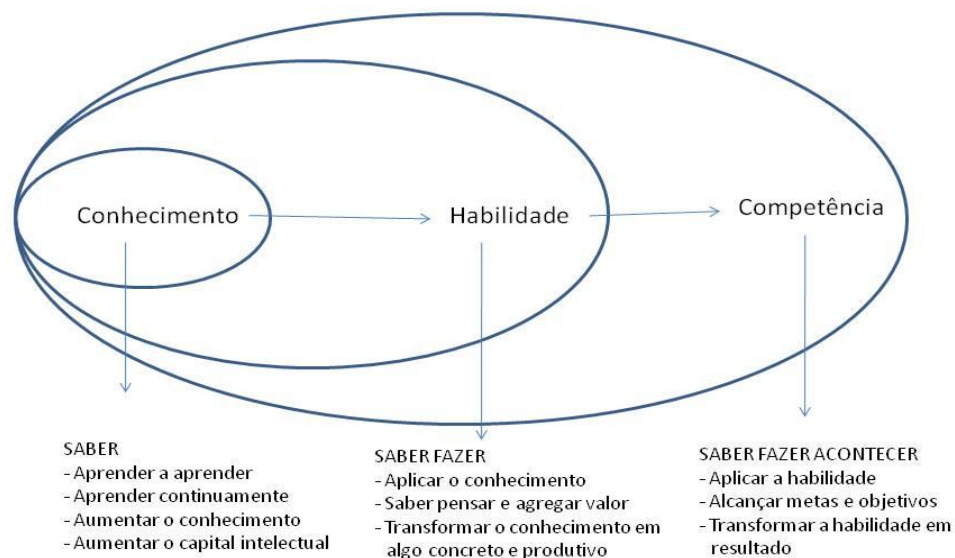
A metodologia empregada no projeto em questão teve como base uma pesquisa descritiva com procedimentos qualitativos. Foi utilizada como apoio a pesquisa bibliográfica e de campo. De acordo com a abordagem de Hungler (1995, p. 270) “a pesquisa qualitativa costuma ser descrita como holística (preocupada com os indivíduos e seu ambiente) e naturalista (sem qualquer limitação ou controle imposto ao pesquisador)”. Já a pesquisa descritiva se caracteriza da seguinte forma:

A pesquisa descritiva é usada para descrever fenômenos existentes, situações presentes e eventos, identificar problemas e justificar condições, comparar e avaliar o que os outros estão desenvolvendo em situações e problemas similares, visando aclarar situações para futuros planos e decisões. (GRESSLER 2004, p. 54).

Na pesquisa bibliográfica, foi exposta as opiniões de autores que abordam as temáticas relativas ao estudo, na pesquisa de campo foi realizada uma entrevista não estruturada com um servidor que faz parte da alta administração e possui conhecimento dos problemas enfrentados na secretaria municipal de saúde, por fim, houve a aplicação de um questionário com perguntas estruturadas para os servidores do setor que é o objeto de estudo deste projeto.

A metodologia que será utilizada para o desenvolvimento da intervenção é simples e de fácil entendimento, para que os servidores possam compreender da melhor forma possível as soluções dos problemas existentes no setor.

Inicialmente, serão fixadas as principais competências que estes servidores devem possuir para desempenhar suas funções com primazia, garantindo dessa forma um atendimento com cortesia e qualidade, satisfazendo as expectativas dos usuários/cidadãos. “A descrição operacional de uma competência individual deve representar um desempenho ou comportamento esperado do servidor, que possa ser observado objetivamente, indicando o que ele deve ser capaz de fazer no seu contexto de trabalho”. (MARQUES, 2013, p. 16). A ferramenta representada na figura 1 e no quadro 1 proporcionará uma visão do que engloba o campo de atendimento aos clientes/usuários.



**Figura 1:** Conhecimento, habilidade e competência. **Fonte:** CHIAVENATO (2012, p. 188).

As principais competências fazem parte de um conjunto de conhecimentos que os servidores devem ter em mente diante do desempenho adequado de suas funções, como mostrado na figura anteriormente são aspectos simples mais que a falta de informação sobre eles é decisiva nas atividades da organização. Para Paludo (2013, p. 405):

A competência é descrita pela literatura como a soma de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). O **conhecimento** refere-se ao saber, à formação teórica/acadêmica; a **habilidade** refere-se ao saber fazer, à transformação do conhecimento em ações práticas, à capacidade de realizar tarefas; e a **atitude** refere-se ao querer-fazer – ação, comportamento, emoções, sentimentos.

Essas competências citadas a cima dizem respeito a cada indivíduo, existem ainda as competências organizacionais que compreendem o todo organizacional e fazem parte dos instrumentos para realização dos processos, o conjunto de pessoas nas mais diversas funções, e as tecnologias a que elas têm acesso. De acordo com Amaral (2006, p. 554): “[...] a gestão por competências significa olhar para o trabalho por uma lente que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico”.

Após o momento expositivo sobre as competências essenciais a próxima ferramenta elaborada é 5W2H, que trará uma representação dos passos do qual fazem parte do processo de implementação, esta ferramenta é composta por sete perguntas que devem ser respondidas

de maneira clara e objetiva, propiciando para os interlocutores a convicção da efetividade da proposta com as devidas soluções de acordo com a problemática encontrada. Fazem parte da ferramenta os seguintes questionamentos:

- ✓ O que? (what): solução;
- ✓ Quem? (who): quem deve fazer;
- ✓ Quando? (when): prazos;
- ✓ Onde? (where); qual local;
- ✓ Por que? (why): para que deve ser feita;
- ✓ Como? (how): as atividades a serem desenvolvidas;
- ✓ Custos (how much): investimento.

A ferramenta do 5W2H é sucinta e reitera a problemática do ambiente trazendo o detalhamento das atividades e como devem ser desenvolvidas. São perguntas que estabelecem uma ligação e que ao final de seu preenchimento é possível obter um conjunto de medidas/ações para solucionar o problema, como elas devem ser direcionadas e por quem devem ser efetivadas.

#### 4.1 Apresentação do método/ferramenta

Com a devida apreciação das questões relevantes no ambiente da intervenção e o levantamento de pontos considerados críticos na condução das atividades do setor, foram possíveis constatar as ferramentas adequadas na solução da problemática.

A primeira ferramenta está relacionada à apresentação de um quadro que contém as principais competências que o servidor ativo no atendimento dos clientes/usuários necessita para desempenhar seu trabalho de forma mais justa e responsável. É factível que as competências desenvolvidas pelos indivíduos estejam completamente alinhadas com os objetivos da organização.

A gestão de pessoas por competências pode ser vista como um programa desenvolvido para definir os perfis profissionais mais adequados ao negócio da organização. Nesse sentido identifica os pontos fortes/ de excelência e os pontos fracos/ de carência, e concentra esforços para suprir eventuais lacunas identificadas. (PALUDO, 2013, p. 404).

Para o desenvolvimento dessas competências é necessário o envolvimento, primeiramente, dos superiores responsáveis pela secretaria, para que dessa forma haja o real

incentivo aos servidores do setor de atendimento, as ferramentas abordadas na proposta de intervenção carecem desse comprometimento. “Nesse sentido, cada órgão público deve passar a identifica-las, avaliá-las, validá-las e fazê-las evoluir”. (AMARAL, 2006, p. 554).

No quadro a seguir são descritas as competências a serem apresentadas para os servidores sujeitos da intervenção.

<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
<b>Conhecer os documentos oficiais pertinentes à sua função.</b>	Solucionar problemas.	Manter o equilíbrio em situações de atendimento conflituoso.
<b>Conhecer os sistemas pertinentes à sua função.</b>	Relacionar-se interpessoalmente.	Respeitar as opiniões diversas.
<b>Conhecer as expectativas dos cidadãos.</b>	Comunicar-se com clareza e objetividade.	Ser atencioso durante o atendimento.
<b>Conhecer seus processos de trabalho.</b>	Administrar conflitos.	Assumir responsabilidades.

**Quadro 1:** Competência técnica. **Fonte:** MARQUES. (2013, p. 17)

Para o detalhamento do plano de ação foi elaborado a partir da ferramenta 5W2H as especificações da intervenção, em que um quadro com as perguntas e respostas é apresentado. Após a apresentação da ferramenta 5W2H segue a descrição das ações que tem como objetivo a capacitação dos servidores, apresentando a ideia do que poderia conter no curso proposto no projeto.



<b>O QUE? (WHAT)</b>	Capacitação profissional para melhoria no atendimento ao cliente/usuário do sistema, aplicação de ferramentas para resolução de problemas, cursos rápidos e práticos com técnicas que facilitem o trabalho da equipe. Os superiores podem realizar atividades dinâmicas com intuito de observar a evolução da equipe que participará, assim como a avaliação pessoal de cada um.
<b>QUEM? (WHO)</b>	Servidores que fazem parte do setor de atendimento e seus superiores, promovendo experiência para ambos e podendo ampliar o projeto para outros setores. A implantação ficará a cargo dos superiores.
<b>QUANDO? (WHEN)</b>	A capacitação pode ocorrer em dias de menor fluxo no setor ou durante alguma sexta-feira, já que o atendimento é apenas na parte da manhã nesse dia. Os cursos online podem ser feitos tanto no setor, quanto na própria casa do servidor, podendo se tornar mais frequentes durante o ano. Os cursos presenciais deverão ser ofertados no período de um ano, divididos entre o 1º e 2º semestre.
<b>ONDE? (WHERE)</b>	A capacitação poderá ocorrer na própria sede da secretaria em dias a serem combinados com os servidores, o setor que será a intervenção é a linha de frente da secretaria, ou seja, os responsáveis por atender os cidadãos da localidade.
<b>POR QUE? (WHY)</b>	A capacitação e a busca contínua de conhecimento são de grande valia para o aumento da produtividade, para que haja um atendimento de excelência ao cidadão, procurando sempre satisfazer suas expectativas, melhorar a comunicação, gerenciar conflitos, executar com agilidade suas tarefas e não gerar gargalos nos processos em que o setor é responsável.
<b>COMO? (HOW)</b>	Será feita a capacitação 1 ou 2 vezes no ano, porém, o estímulo para cursos práticos e rápidos deverá ser feita durante todo o ano, pelo menos 1 vez a cada mês, deverão ser desenvolvidas pelos superiores atividades dinâmicas que busquem analisar o desenvolvimento pessoal dos servidores, essas atividades devem ser descontraídas e não devem se tornar uma obrigação para os servidores, mas sim uma fase de seu trabalho ao qual tenham prazer em participar e buscar permanentemente conhecimentos para melhorias no seu campo de atuação.
<b>CUSTOS (HOW MUCH)</b>	A capacitação pode ser ofertada gratuitamente, os superiores poderão buscar parcerias com alunos de cursos superiores existentes na cidade vizinha, com intuito de garantir práticas vivenciais para os alunos além de capacitar seus servidores, o local será na sede da própria secretaria, o que não acarretará custos com local, os materiais a serem usados também já existem no órgão. A ideia proporciona experiência para alunos estudantes de universidades e contribui com o desenvolvimento de um atendimento mais qualificado para os usuários/cidadãos.

**FONTE:** Elaborado pela autora (2017)

**1 – Exposição geral do curso:** abordagem das relações sociais dentro do ambiente; integração da equipe; plano de aula e sua respectiva grade; planejamento pessoal de cada servidor para participação efetiva no curso; fator motivacional; autoconhecimento e autodesenvolvimento; estabelecimento de objetivos e metas.

**2 – Conhecimentos específicos de Campo Redondo/RN e suas leis:** perspectiva da história do município; como se efetiva a economia, as relações sociais e culturais; panorama geral sobre a Lei Complementar Nº 020, de 20 de dezembro de 2016 que dispõe sobre a reorganização administrativa do Poder Executivo e a Lei Orgânica do município.

**3 – A relevância e as particularidades do cidadão para o município:** principais tendências no atendimento de qualidade na rede pública; eficiência e eficácia no setor público; melhorias o atendimento aos clientes/usuários do sistema; técnicas de aplicação; promoção da satisfação; principais serviços ofertados no setor e sua real efetividade.

**4 – Etiqueta e ética do profissional no serviço público de saúde:** o que é a ética; ética no serviço público; formas de comunicação e tratamento; postura do servidor nas relações sociais estabelecidas dentro do setor e com os cidadãos; assédio moral; processo comportamental; as relações sociais dentro da sociedade; estratégias de marketing pessoal; equilíbrio em situações conflituosas.

**5 – Gestão da qualidade e gestão de pessoas no serviço público de saúde:** planejamento adequado das atividades do setor; resolução de problemas; delimitação dos processos de trabalho; eliminação de desperdícios; a importância do trabalho em equipe; eliminação de comportamentos mecanicistas; desenvolvimento pessoal; desempenho de pessoal em saúde; características do atendimento na área da saúde; consciência de cidadania; meios tecnológicos como aliados de um bom trabalho.

#### 4.2 Procedimentos de Intervenção

Os profissionais que atuam na área de recepção aos usuários/cidadãos da Secretária Municipal de Saúde do município de Campo Redondo/RN terão em suas atribuições atender com equidade, levando em consideração as diferenças individuais e dos grupos populacionais e atender as demandas de acordo com as necessidades da população, sempre mantendo a justiça social e respeitando as diversidades. A ética e a moral devem estar alinhadas com o comportamento destes servidores. De acordo com Paludo (2013, p. 277):

Mais do que em qualquer outra organização, **a ética é determinante na administração pública**, pois a administração pública (sentido amplo) trata do interesse de todos os brasileiros e administra algo que não é seu, cuja titularidade pertence ao próprio povo, cidadão.

Para almejar as mudanças necessárias no setor de atendimento da secretaria é necessária uma intervenção no campo de conhecimento, através de cursos com uma proposta pedagógica que proporcione as informações que realmente sejam necessárias para os servidores, de forma que não se torne cursos monótonos e sem proveito. Para Chiavenato (2012, p. 155): “[...] o

treinamento é um aspecto específico do desenvolvimento pessoal. E este, por sua vez, é um aspecto específico do desenvolvimento organizacional”.

A partir de uma proposta metodológica diversificada e com aulas expositivas que englobem as tarefas reais que os servidores desempenham, será possível adquirir conhecimentos com uma maior facilidade e colocá-las em prática de imediato. “O conhecimento depende de aprendizagem. As pessoas precisam ter oportunidades maiores – além do simples mecanismo de treinamento convencional – para aprender mais e mais. Aprender continuamente para aumentar seu conhecimento e seu capital intelectual”. (CHIAVENATO, 2012, p. 187). Essas aulas, inicialmente, deverão ser compostas pela exposição dos respectivos conteúdos e posteriormente serão realizadas dinâmicas de fixação, elaboradas pelos superiores ou por algum funcionário da gestão de pessoas, com a intenção de que o curso seja o mais descontraído possível e que a interação seja um de seus principais fundamentos.

Os responsáveis pelo incentivo aos cursos e a continuidade da aprendizagem dos servidores deverão partir de seus superiores, os cursos presenciais deverão ser ofertados no período de um ano, porém, os cursos em plataformas online devem estar sempre em pauta e comunicados sobre as ofertas existentes. Quando os cursos que sejam da respectiva área de atuação dos servidores sejam realizados um método avaliativo deverá compor a sua finalização, com intuito de conhecer se foram obtidos aspectos positivos e/ou negativos e o que poderá ser colocado em prática no ambiente organizacional.

É uma tarefa constante e incessante, o desempenho individual e da equipe devem sempre ser avaliados e as melhorias devem sempre ser almejadas. “É o desenvolvimento pessoal de cada integrante da equipe que contribui para o sucesso da organização”. (RODERMEL et al., 2012, p.17).

Os servidores que serão treinados precisam ter em mente a importância de sua qualificação para o desenvolvimento mais eficiente de suas tarefas cotidianas, mesmo sem o incentivo da remuneração é necessário que seja exposto os reflexos positivos que a obtenção de novos conhecimentos proporciona no seu ambiente de trabalho. “O treinamento é uma contínua redução da dissonância e uma constante busca da eficiência e eficácia das pessoas. Como consequência, uma constante busca da competência profissional. Como resultado final, o alcance da excelência é o sucesso pessoal e organizacional”. (CHIAVENATO, 2012, p. 157).

Outra proposta para que se possa atingir as metas que dizem respeito às melhorias na qualidade do atendimento é a elaboração da ferramenta 5W2H por parte dos gestores, ela deve funcionar como auxiliadora no processo. “O método 5W2H consiste em uma série de perguntas direcionadas ao processo produtivo e permite identificar as rotinas mais importantes, detectando seus problemas e apontando soluções”. (LISBÔA; GODOY, 2012, p. 32).

É uma ferramenta simples e de fácil desenvolvimento para idealizar o plano de ação a ser efetivado tanto no setor mencionado neste trabalho como nos demais setores da secretaria para resolução de questões diversas. A elaboração da ferramenta dentro do setor de atendimento poderá funcionar como referência para a secretaria como um todo. Para Machado (2012, p. 51): “O plano de ação 5W2H é uma maneira simples que contém as informações necessárias para o acompanhamento e a execução da ação pretendida”.

Para o auxílio nos serviços desempenhados pelos servidores do setor de atendimento outra proposta facilitadora é o método GUT, que consiste em uma “[...] ferramenta de auxílio na priorização de ações, especialmente quando elas não apresentam dados quantificáveis”. (BRASIL, 2006, p. 107). A elaboração da matriz GUT apresenta dados para priorizar ou não as tarefas cotidianas, sendo possível identificar os principais problemas a serem resolvidos, assim como, a sua gravidade, urgência e tendência.

Como menciona Daychoum (2013, p. 101): “A ideia consiste em fazer uma relação entre a **Importância** (Valor) do assunto e a sua **Urgência** (Tempo). Através do cruzamento dessas informações, podemos obter de forma direta a ação recomendada para o tratamento de cada questão, definindo as prioridades”.

Um quadro deverá ser feito para a utilização da ferramenta, nele deverá conter as atividades do setor que devem ser prioridades, os princípios de análise que são gravidade, urgência e tendência, e a respectiva pontuação dos princípios, o que for de gravidade maior deverá ter a pontuação mais elevada e o de menor gravidade pontuação mais baixa. O modelo abaixo exemplifica melhor a ideia principal do desenho da ferramenta.

<b>PROCESSO</b>	<b>G</b> <b>Gravidade</b>	<b>U</b> <b>Urgência</b>	<b>T</b> <b>Tendência</b>	<b>PONTOS</b>

**Quadro 2:** Matriz GUT. **Fonte:** BRASIL. (2016, p. 107)

A materialização da ferramenta poderá ser feita com a participação efetiva dos servidores que fazem parte do setor de atendimento, tendo em vista que eles precisam identificar as atividades que realizam e sua devida importância, como o setor só possui três servidores é possível realizar uma tempestade de ideias para preencher o quadro adequadamente e direcionar os pontos de acordo com o grau de gravidade dos processos.

Esse método deve ser desenvolvido em grupo, podendo os pesos serem atribuídos por consenso. O consenso se estabelece quando há concordância, obtida a partir de uma argumentação lógica, entre os membros do grupo, acerca do grau de gravidade, urgência e tendência dos processos em análise. (BRASIL, 2006, p. 108).

O trabalho em grupo é primordial para a efetividade das ferramentas apresentadas e são necessárias responsabilidades perante as atividades que são confiadas aos servidores. As ferramentas abordadas são simples, de fácil compreensão e totalmente aplicáveis em um ambiente como o da secretaria, pois não apresentam nenhum custo financeiro e os resultados podem ser examinados no cotidiano da equipe a partir de um ambiente mais afável e do grau de satisfação dos usuários.

#### 4.3 Cronograma de intervenção

A seguir será apresentado um cronograma para a execução do curso na qualificação dos servidores. Nesse cronograma estão presentes os meses em que deverá ser desenvolvida a capacitação com as respectivas cargas horária e os módulos presentes em cada curso. Os módulos fazem parte de um conjunto de conteúdos selecionados conforme as necessidades encontradas no setor de atendimento.

<b>Ações</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Carga Horária</b>
Módulo 1	X					2h30
Módulo 2		X				2h30
Módulo 3			X			2h30
Módulo 4				X		2h30
Módulo 5					X	4h

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de redesenho com ênfase na gestão da qualidade no atendimento aos cidadãos nas organizações públicas se constitui um enorme desafio para todo e qualquer gestor, principalmente quando se fala em mudanças que poderiam ser incorporadas nas gestões dos municípios. As reconstruções de novos modos de se produzir os serviços públicos esbarram em uma visão mecanicista, engessada e que denotam o atraso dos municípios com relação à oferta de serviços adequados a sua população.

Cabe frisar que, reconhecer a qualidade na área pública requer cuidados na interpretação, pois os critérios de julgamento do que vem a ser qualidade divergem de indivíduo para indivíduo. Porém, os problemas identificados para a elaboração da proposta de intervenção advêm de problemas reais, em que os servidores sentem dificuldades na execução de suas atividades profissionais, tais problemas se constituem uma preocupação, pois refletem atitudes diretamente percebidas pela população que procuram um atendimento de qualidade e não obtêm as respostas satisfatórias.

O investimento em capacitação profissional, o estímulo de desenvolvimento profissional e pessoal e o reconhecimento pelo desempenho de servidores a partir de ações devidamente planejadas trarão resultados bastante significativos para o setor de atendimento da secretaria municipal de saúde de Campo Redondo/RN, proporcionando um atendimento mais qualificado e apropriado para os clientes/usuários. Outros elementos das mudanças propostas aperfeiçoarão as atividades dos servidores, como a busca por conhecimento constante, fluxo correto de informações, planejamento das tarefas pertinentes ao seu cargo, mecanismos de valorização do trabalho desempenhado e senso de responsabilidade, são apenas alguns dos aspectos estimados para redirecionar os serviços ofertados.

O objetivo da proposta de intervenção era apresentar de forma simples ações para a melhoria no atendimento à população, a partir de uma metodologia que utilizasse as ferramentas de gestão da qualidade para demonstrar que nem sempre são necessários altos investimentos para propiciar um ambiente de aprendizagem dentro de qualquer organização pública. Uma gestão flexível e passível de mudanças acarretará em ações inovadoras e com capacidade de resposta mais eficiente frente ao surgimento de problemas.

A metodologia usada no projeto teve como base a busca por autores que abordassem os temas referentes à gestão da qualidade nos serviços, serviços públicos de saúde, administração pública, gestão de pessoas, dentre outros. Após esse estudo foi feito um levantamento geral do ambiente escolhido para a intervenção e conseqüentemente a elaboração de estratégias

voltadas à resolução da problemática. O andamento destes procedimentos se deu de forma satisfatória, tendo em vista que foram encontradas soluções práticas para o problema.

A aplicação ou não da proposta será de responsabilidade dos superiores responsáveis pela secretaria de saúde do município de Campo Redondo/RN, a avaliação após a finalização dos módulos será feita por quem ministrará o curso presencial, contudo, os superiores também devem avaliar a evolução dos servidores no cotidiano e continuar estimulando a equipe a sempre buscar novos conhecimentos que agreguem valor ao trabalho desempenhado por eles e ao desenvolvimento humano. Estas medidas precisam se tornar parte do desenvolvimento da equipe, mensalmente ou a cada três meses podem ser elaboradas ações dinâmicas para verificar problemas, planejamento para as soluções, análise de desempenho das atividades e feedback geral.

Com o desenvolvimento contínuo das ações propostas e o autêntico envolvimento dos servidores colocando em prática os conhecimentos adquiridos a população sentirá os efeitos positivos mediante a resolução de suas demandas a partir de um atendimento com equidade e democracia.

Os problemas não deixarão de existir com a aplicação das propostas elaboradas, mas diminuirão os processos de retrabalho, desperdício de tempo, exaustão dos servidores, tempo/resposta no atendimento, tratamento desigual e tantos outros fatores que influenciam negativamente o ambiente.

Futuramente a proposta poderá ser ampliada para os outros setores da secretaria com as devidas adaptações, mas mantendo sua essência. Cursos online são outra proposta para manter seus servidores sempre atualizados nas questões relevantes aos cargos que ocupam, esses cursos existem em diversos sites confiáveis e são ofertados de forma gratuita.



## REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, p. 549-563, out./dez. 2006.

BRASIL, Ministério da Saúde. Gesthos Gestão Hospitalar: Capacitação a Distância em Administração Hospitalar para Pequenos e Médios Estabelecimentos de Saúde: Módulo IV: **Gestão para Qualidade em Saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2002.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia D simplificação**. 2 ed. Brasília: MPOG/SEGES, 2006, 240 p.

Campo Redondo. Lei Complementar N° 020, de 20 de dezembro de 2016.

CAMPO REDONDO/RN. Lei n. 020, de 20 de dezembro de 2016. Dispõe sobre a reorganização administrativa do Poder Executivo do Município de Campo Redondo, e dá outras providências.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

ERDMANN, Rolf Hermann. **Gestão da qualidade no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2ª ed. rev. atual. São Paulo: Loyola, 2004.

HARGREAVES, Lourdes; ZUANETI, Rose; LEE, Renato et al. **Qualidade em prestação de serviços**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2007.

LIMA, Maria Bernadete Barros Piazzon Barbosa. **A Gestão da Qualidade e o Redesenho de Processos como Modelo de Desenvolvimento Organizacional em Hospitais Públicos Universitários: O Caso do Hospital de Clínicas da UNICAMP.** 2006. 176 f. Dissertação (mestrado em Engenharia Mecânica / Gestão da Qualidade Total) - Faculdade de Engenharia Mecânica da Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2006.

MARQUES, Fernanda. **Guia de mapeamento e avaliação de competências para a administração pública.** Versão 1.0. Brasília – DF, 2013.

MARSHALL, Junior Isnard et al. **Gestão da qualidade.** 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MARTINELLI, Fernando Baracho. **Gestão da qualidade total.** 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração geral e pública para AFRF e AFT.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

POLIT, Denise F.; HUNGLER Bernadette P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem.** 3 ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

RODERMEL, Pedro Monir; SCHMIDT, Maria do Carmo; STADLER, Adriano (Org.). **Desenvolvimento gerencial, estratégia e competitividade.** Curitiba: InterSaberes, 2012.