

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PNAP

ROBERTA HENRIQUES SOUTO ROHEM

**“EXCELÊNCIA EM QUALIDADE NA GESTÃO DA SAÚDE  
PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DO HOSPITAL  
MUNICIPAL DE ITAOCARA-RJ”**

Volta Redonda – RJ  
2015

ROBERTA HENRIQUES SOUTO ROHEM

**“EXCELÊNCIA EM QUALIDADE NA GESTÃO DA SAÚDE  
PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DO HOSPITAL  
MUNICIPAL DE ITAOCARA-RJ”**

Monografia apresentada ao Curso de Administração Pública, modalidade semipresencial, do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Equipe de Orientação: Prof. Dr. Ricardo Thielmann e Prof. Amaro Viana Neto.

Volta Redonda – RJ  
2015

## TERMO DE APROVAÇÃO

ROBERTA HENRIQUES SOUTO ROHEM

### **“EXCELÊNCIA EM QUALIDADE NA GESTÃO DA SAÚDE PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DO HOSPITAL MUNICIPAL DE ITAOCARA-RJ”**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora do Curso de Administração Pública PNAP da Universidade Federal Fluminense - UFF

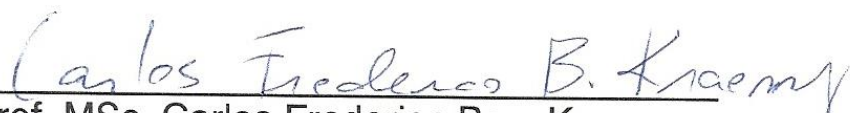
Volta Redonda, 07 de Novembro de 2015.

#### BANCA EXAMINADORA



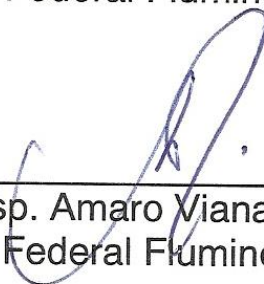
---

Prof. DSc. Ricardo Thielmann (Orientador)  
Universidade Federal Fluminense – UFF



---

Prof. MSc. Carlos Frederico Bom Kraemer  
Universidade Federal Fluminense – UFF



---

Tutor Esp. Amaro Viana Neto  
Universidade Federal Fluminense – UFF

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus que sempre esteve ao meu lado e nunca desistiu de mim. A minha família e a todos que contribuíram direta e indiretamente em minha formação acadêmica.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter ficado ao meu lado por toda caminhada me encorajando e me sustentando.

Ao meu esposo José Rildo pelo incentivo, apoio e amor incondicional.

Aos meus filhos Marcos Vinicius e Ana Clara, pela paciência, carinho e respeito.

Aos meus pais Mathias e Lucy e minha irmã Renata, que mesmo distante sempre torceram e oraram por mim para que eu vencesse mais esta jornada na vida.

A minha amiga de curso Andynne pelo companheirismo pela força e por ter me ajudado a superar os momentos difíceis desta jornada.

Ao Prof. Tutor Amaro Neto pela paciência e pelas orientações que me ajudaram a chegar aqui.

Ao meu coordenador e orientador Prof. Ricardo Thielmann pelo apoio que lhe coube e pelas suas correções que me serviram de suporte para concluir este trabalho.

E a todos que direta e indiretamente torceram por mim, o meu muito obrigado.

“Não basta ensinar ao homem uma especialidade, porque se tornará assim uma máquina utilizável e não uma personalidade. É necessário que adquira um sentimento, senso prático daquilo que vale a pena ser empreendido, daquilo que é belo, do que é moralmente correto.”

(Albert Einstein)

## RESUMO

Excelência em Qualidade na Gestão da Saúde Pública, é algo que não combina com a realidade que se vive nos dias de hoje no Brasil. Quando a Constituição Federal/88, em seu artigo 196 afirma que a saúde é um direito de todos e um dever do Estado, ela está querendo dizer que todo cidadão deveria ter o direito garantido de ter o risco de doenças reduzido e ainda ter acesso igualitário a prestação de serviços de saúde pública com qualidade. Mas infelizmente não é o que a população tem enfrentado. A saúde pública está desacreditada. Não se acredita que o público pode ser excelente. Os gestores não se preocupam com a total satisfação dos usuários. A presente pesquisa tem o objetivo analisar a qualidade dos serviços prestados na Saúde Pública e quais os efeitos da utilização das ferramentas da qualidade em um Hospital Público Municipal. Neste contexto, foi realizado uma pesquisa de campo com usuários e gestores do Hospital Municipal de Itaocara-RJ, onde se levantou a suposição de que a não utilização das ferramentas da qualidade na gestão da saúde pública e a falta de preparo dos gestores podem ser duas de muitas causas da baixa qualidade que a população tem enfrentado atualmente.

**Palavras-chave:** Excelência. Qualidade. Gestão Pública da Saúde.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>A EXCELÊNCIA EM QUALIDADE E A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA SAÚDE PÚBLICA .....</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>A LIDERANÇA DO SERVIÇO DE SAÚDE PÚBLICA .....</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>RELATÓRIO CONTENDO OS DADOS COLETADOS, ANALISADOS, INTERPRETADOS E TRATADOS:.....</b>	<b>22</b>
<b>5.1</b>	<b>Avaliação geral da qualidade do serviço de saúde no hospital municipal de Itaocara .....</b>	<b>25</b>
<b>6</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>27</b>
<b>6.1</b>	<b>A visão dos usuários do hospital municipal de Itaocara .....</b>	<b>27</b>
<b>6.1.1</b>	<b>A visão dos gestores do hospital municipal de Itaocara .....</b>	<b>29</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>32</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>33</b>
	<b>APENDICE 1: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>36</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A Constituição Federal/88, em seu Artigo 196, afirma que “A saúde é um direito de todos e um dever do Estado”, onde todo o cidadão deveria ter garantido, através das políticas sociais, a chance de ter o risco de doenças reduzido e ainda ter acesso igualitário a prestação de serviços de saúde pública com qualidade.

A gestão pública tem o dever de promover com excelência os serviços de saúde e tem a responsabilidade de oferecer proteção e prevenção com qualidade as questões que possam atingir a sociedade.

Buscar a excelência na Gestão da Saúde Pública é algo que deve estar presente na vida cotidiana de todas as Secretarias de Saúde do país.

Quais são as causas da falta de excelência na qualidade dos serviços prestados no Hospital Municipal de Itaocara?

Estas perguntas motivam a realização da pesquisa, que após a exploração se chegará a uma conclusão para solução do problema.

A má qualidade, a falta de excelência e a não utilização das ferramentas se dá principalmente pela incapacidade dos gestores em administrar os recursos, pela falta de planejamento e pela falta de preparo dos profissionais atuantes na área da saúde pública. Na realidade se os gestores não se prepararem para administrar os órgãos de saúde pública, não vai haver mudança.

A importância deste projeto está em conhecer as causas da falta de excelência relacionada a qualidade nos serviços de saúde pública, e os efeitos resultantes da utilização das ferramentas da qualidade no Hospital a cima citado.

Segundo esta ideia, a pesquisa apresentada procura trazer uma ampla visão, confiável da real qualidade do Serviço de Saúde Pública prestado no Hospital Municipal anteriormente citado, e de como o tal nível de qualidade tem atingido a população.

É relevante que se faça uma avaliação dos efeitos da Gestão da Qualidade na saúde pública e da necessidade da utilização das ferramentas da qualidade para que se possibilite a melhoria dos serviços de saúde pública prestados a sociedade Itaocarense e que os usuários se sintam satisfeitos com o que está sendo oferecido.

O objetivo geral deste trabalho é discutir sobre a questão da qualidade dos serviços prestados na Saúde Pública Itaocarense e quais os efeitos da utilização das ferramentas da qualidade em um Hospital Municipal.

Os objetivos específicos são detectar as causas da falta de excelência em qualidade na gestão da saúde pública, e investigar a utilização das ferramentas da qualidade no Hospital Municipal de Itaocara.

O trabalho apresentado será composto por capítulos, sendo no segundo apresentado os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa e o estudo de caso realizado no Hospital Municipal de Itaocara. Em seguida, no terceiro capítulo com o título de “A excelência em qualidade e a utilização das ferramentas da qualidade na Saúde Pública”, será abordado de modo geral como está a qualidade dos serviços prestados na saúde pública. E por fim, o quarto capítulo apresentado estará relatando sobre o que pode estar faltando na liderança para se alcançar a excelência em qualidade na saúde, e terá o título de “A Liderança do Serviço de Saúde Pública”.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No período entre 28 de abril e 1º de maio, foram entrevistados 17 (dezesete) pessoas, moradores de Itaocara, naturais de diversos municípios e estados, com a faixa etária entre 20 e 69 anos, usuários do Hospital Municipal de Itaocara.

Para o presente estudo, foi selecionado aleatoriamente, 4 homens e 8 mulheres, maiores de 20 anos, 5 idosos, e 3 Gestores do mesmo, sendo um, o Diretor Geral, o outro, o chefe do centro cirúrgico e pôr fim a administradora do hospital.

O método de pesquisa utilizado foi o “Método Qualitativo”, onde a tradução do objeto é subjetivo, e se raciocina dedutivamente.

Para este, foi realizado uma pesquisa bibliográfica, bem como uma pesquisa de campo e o estudo de caso, para que se torne possível investigar em meio aos usuários e aos gestores do Hospital supracitado, o nível de qualidade prestado no Serviço Público Municipal de Saúde. “O estudo de caso é uma categoria de pesquisa, cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente” (TRIVINÔS, 1987. P.133).

Para a coleta os dados, foram aplicados o método de visitação ao Hospital Municipal de Itaocara, entrevistas com os munícipes, e com os gestores do mesmo, e observa o.

Um dos Gestores entrevistados foi o diretor geral do Hospital de Municipal de Itaocara, médico, especialista em cardiologia. Ele está no cargo a 3 anos e tem tentando melhorar a qualidade do hospital, mas de acordo com seu depoimento, a verba tem estado escassa e as pessoas estão desacreditadas com rela o a saúde pública e nem tudo depende somente dele. Atualmente, ele tem desempenhado a fun o de comandar o hospital da melhor maneira, fazendo o planejamento e o controle de tudo.

Outro Gestor entrevistado foi o chefe do centro cirúrgico que pelo seu depoimento, tem encontrado muitas dificuldades para manter a excelência na qualidade do funcionamento do centro cirúrgico. Alguns aparelhos estão quebrados e os que funcionam são bem antigo e ultrapassados. Algumas cirurgias estão sendo canceladas por falta de recursos, somente as de emergência tem acontecido. Ele tem uma equipe boa sob sua dire o, mas mesmo assim não podem fazer muita coisa.

E por fim, o ultimo gestor entrevistado foi a administradora do hospital, que da mesma forma dos demais gestores, também tem enfrentado muitos problemas devido à crise existente, não somente na saúde pública, mas em todas as áreas.

O Universo a ser pesquisado envolve moradores do Município de Itaocara e municípios vizinhos, que por algum motivo dependem do Serviço de Saúde Pública mais precisamente usuários do Hospital Municipal de Itaocara (HMI).

A partir desse universo foi realizada uma amostragem com as seguintes características:

- 1) Gestores do Hospital Municipal de Itaocara e;
- 2) Usuários do Hospital Municipal de Itaocara, isto é, homens e mulheres, com idade superior a 20 anos, e idosos.

A amostragem utilizada foi a amostragem probabilística aleatória simples, isto é, a amostra em que todos da população têm a mesma chance, de serem escolhidos para compor a amostra, esta dá exatidão e eficácia à amostragem, além de ser a maneira mais fácil de ser aplicada.

Esta amostra aleatória simples pode ser apresentada de duas maneiras: Sem reposição, onde cada componente só pode entrar uma única vez para amostra e com reposição, onde os componentes podem entrar mais de uma vez para amostra. No caso desta pesquisa, a amostra será sem reposição.

### **3 A EXCELÊNCIA EM QUALIDADE E A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA SAÚDE PÚBLICA**

A excelência na Gestão da Saúde Pública é algo que se deve buscar constantemente pela qualidade e deve estar presente em todos os órgãos de uma Secretaria de Saúde. A verdade é que o serviço público em geral, principalmente a saúde pública, estão desacreditados. A população não acredita que a “Excelência em Qualidade” possa estar presente no serviço de saúde pública. O Modelo de Excelência em Gestão Pública foi criado partindo do ponto de que é possível e necessário ser excelente sendo também público, isto é, a excelência e o setor público em geral, incluindo a saúde pública necessitam estarem juntos, lado a lado.

De acordo com Motta (apud, SIMÕES, 2010, p.40-41), gestão, gerencia e administração, são sinônimos. A gestão é uma ação estratégica contínua e de planejamento, onde várias pessoas estão envolvidas, onde cada um tenta atender os seus esforços sem perder o foco nos clientes.

Seta et al, (apud, CARVALHO, 2006, p. 1-5) ressaltam que os gestores públicos precisam reduzir gastos. Nem todos pensam assim. Na realidade, o que temos visto são os recursos públicos, destinados a saúde, sendo esbanjados, ou aplicados em outras coisas, na maioria das vezes, coisas sem muita importância para população.

De acordo com Bonato (2011), “Qualidade” é um termo utilizado por diversos especialistas, sob diferentes perspectivas, tendo como ponto comum identificar focos que promovam seu desenvolvimento na gestão institucional. Buscar um único termo é algo que se torna muito difícil, principalmente quando se refere a saúde. Quanto mais a gestão da qualidade em saúde se organiza, mais o paciente é beneficiado.

Conforme Almeida (2007), a qualidade na saúde pública é entendida como a organização de todos os seus métodos, em todas as áreas de gestão, na busca da ética e da técnica. Os princípios básicos da qualidade são: total satisfação do cliente; priorização da qualidade; melhoria contínua; participação e comprometimento de todos; comunicação e capacitação. Princípios estes que não estão sendo encontrados na saúde pública. Toda a equipe de trabalho deve estar envolvida nos sistemas para melhoria da qualidade.

Todos temos o direito a uma saúde pública com qualidade, mas o dever é do Estado.

Segundo Winslow Charles Edward Armony (1920) – bacteriologista norte americano, apud Grockotzki (2015), Saúde Pública é “a arte e a ciência de prevenir doenças, prolongar a vida, promover a saúde e a eficiência física e mental mediante o esforço organizado da comunidade, abrangendo o saneamento do meio, o controle das infecções, a educação dos indivíduos nos princípios de higiene pessoal, a organização dos serviços médicos e de enfermagem para diagnóstico precoce e pronto tratamento das doenças e o desenvolvimento de uma estrutura social que assegure a cada indivíduo na sociedade um padrão de vida adequado à manutenção da saúde”.

Já as ferramentas da qualidade são práticas usadas com o propósito de analisar, definir, medir e sugerir resoluções de questões que intrometem na boa atuação dos métodos de trabalho.

De acordo com Melleiro (2010), muitas são as ferramentas que podem ser usadas no estabelecimento e assentamento do método de gestão da qualidade e rendimento de uma organização pública de saúde, como por exemplo, o programa dos 5 S, o método PDCA, o diagrama de causa e efeito, o diagrama de Pareto e etc.

O serviço de saúde pública está desacreditado. A população está cansada dos maus tratos recebido nas organizações públicas de saúde. Para mudar esta situação, os gestores precisam aprender a utilizar as ferramentas da qualidade, pois estas permitem que os processos sejam controlados de melhor forma e também uma melhoria nas tomadas de decisão.

Segundo Kanamura (2011), a utilização das ferramentas da qualidade no serviço de saúde pública, não é difícil, precisamos apenas tomar cuidado, na hora que surge um problema, de escolhermos a ferramenta correta.

O ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), que traduzido para o português, significa Planejar, Fazer, Verificar e Agir, por exemplo, é uma ferramenta utilizada para qualquer tipo de problema. Com ela podemos orientar de maneira eficaz e eficiente a organização e a realização de ações idealizadas para solução de um problema, conforme afirma Malik (2010). Quando se pensa em processo de melhoramento e qualidade, não se pode deixar de pensar no ciclo PDCA, onde em primeiro lugar se usa o planejar que de modo geral é a determinação das metas, alvos e moldes de desempenho. Em segundo plano, usa-se o fazer, mensurar a atuação real. Em terceiro lugar, a etapa utilizada é o verificar, onde se faz um levantamento entre o que foi proposto e o que se realizou e se determina a desconformidades ocorrida entre eles. E por fim se utiliza a etapa do agir, que é quando se põe tudo em prática e se aprimora sem desperdiçar.

De acordo com Meire, apud Martins, 2013, as ferramentas da qualidade quando utilizadas de maneira correta, ajudam o serviço público de saúde a aumentar seu nível de qualidade, por meio do reconhecimento dos problemas e conseqüentemente a baixa dos mesmos.

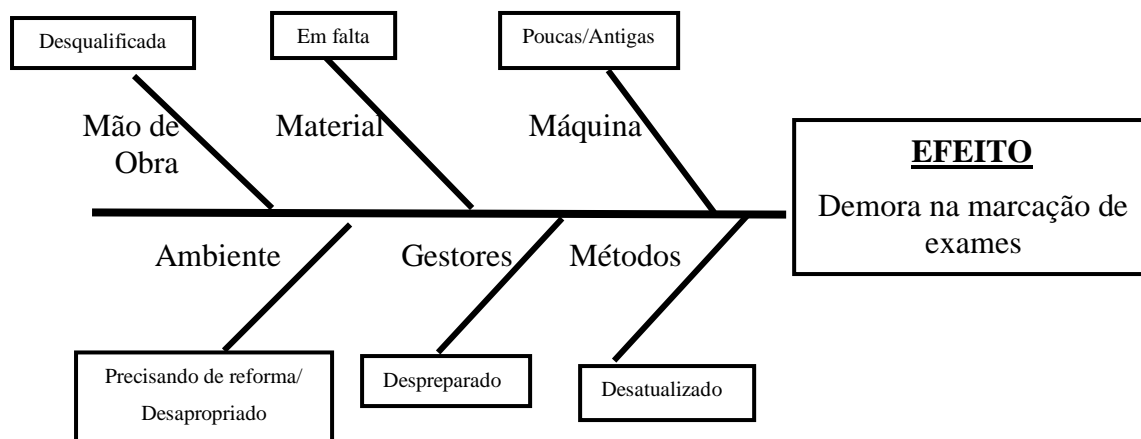
Conforme afirma Kaoru, apud Godoy, 2009, vários problemas enfrentados nos órgãos de saúde pública, podem ser resolvidos com a utilização das ferramentas da qualidade, pois elas foram expandidas para reduzir e auxiliar melhor a análise de informações.

Segundo Bertolucci Silveira (2013), com a utilização das ferramentas da qualidade no serviço de saúde pública, é possível se atingir benefícios, tais como: realizar planos melhores, aumentar os níveis de qualidade, diminuir custos, melhorar a cooperação em todos os setores e etc.

As ferramentas da qualidade são práticas utilizadas com o objetivo de demarcar, medir, analisar e orientar resoluções para problemas que de forma eventual são deparados e dão interferência na boa atuação do andamento do trabalho.

Bertolucci Silveira (2013) explica ainda, sete ferramentas da qualidade: O Diagrama causa e efeito ou como é mais conhecido, diagrama espinha-de-peixe, ou também, diagrama Ishikawa, que auxilia como um roteiro para se identificar todas as causas de uma situação ou questão exclusiva. Ele é construído em cinco etapas, a primeira é onde se define o problema, isto é, onde se determina o problema que será analisado. A segunda etapa é onde se estrutura o diagrama, juntando todas as informações integrantes do problema. A terceira etapa é o ajuntamento das informações, onde um grupo de pessoas faz a apresentação das informações juntadas através de uma seção de brainstorming. A quarta etapa é a distribuição das causas, onde as informações são organizadas da melhor forma, mostrando as causas principais e eliminando as informações desnecessárias. A quinta e última etapa da construção de um diagrama de Ishikawa é a conclusão do diagrama, onde se faz o desenho do mesmo, não esquecendo de destacar as causas que devem estar em consonância com os 6ms (método, máquina, medida, meio ambiente, material e mão-de-obra), conforme mostra a figura 1, abaixo.

## CAUSAS



**Figura 1:** Diagrama Causa e Efeito / Espinha de Peixe / Ishikawa

**Fonte:** Elaboração própria, 2015

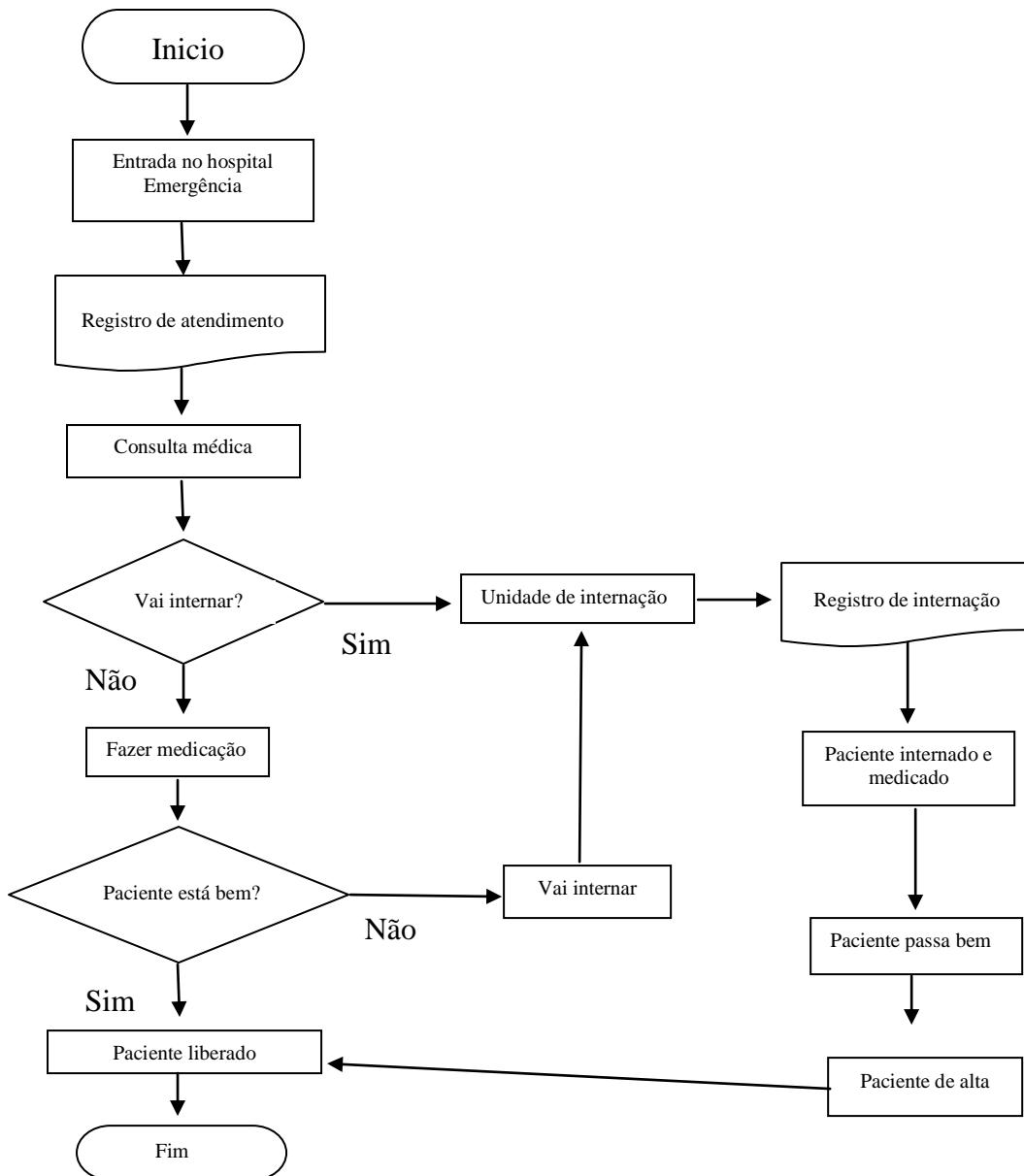
Outra ferramenta apresentada por Bertolucci (2013) é o fluxograma, que é quem determina as etapas de um processo, isto é, ele mostra o melhor caminho para um produto ou serviço com o objetivo de identificar o meandro. Esta ferramenta é montada com a utilização de alguns símbolos que representam várias atividades conforme mostra o quadro 1 e a figura 2 a seguir.

**Quadro 1:** Símbolos utilizados no Fluxograma

	Indica o início ou fim do processo
	Indica a atividade a ser executada
	Indica um ponto de tomada de decisão
	Indica a direção do Fluxo
	Indica a documentação que será utilizada
	Indica uma espera
	Conector

**Fonte:** Elaboração própria, 2015





**Figura 2:** Fluxograma de um processo de atendimento hospitalar de emergência.  
**Fonte:** Elaboração própria, 2015

Outra ferramenta é a folha de verificação, que são planilhas simplificadas que auxiliam na coleta de dados, conforme mostrado a seguir, no quadro 2.

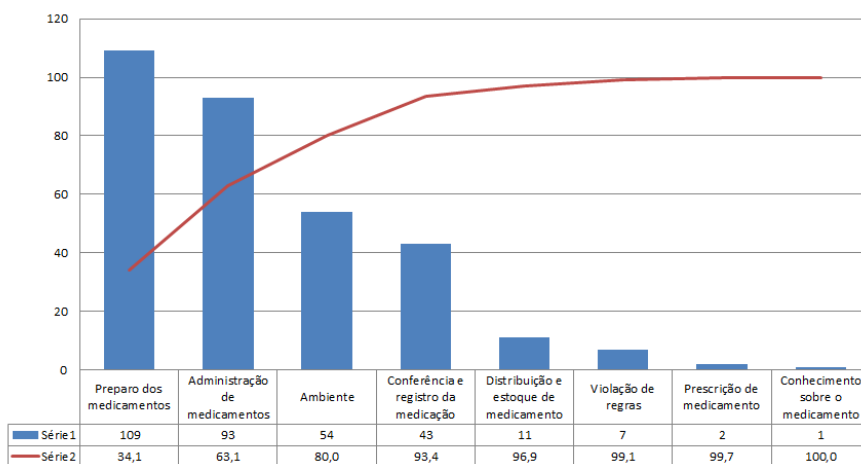
**Quadro 2:** Folha de verificação – Recepção hospitalar

Projeto: Reclamação de Pacientes		Nome: XXXXX		Turno: Manhã		
Local: Recepção		Data: 01/08/2015 a 05/08/2015				
Motivos	Datas					Total
	01/ago	02/ago	03/ago	04/ago	05/ago	
Informações incompletas	3	5	8	4	10	30
Demora no atendimento	2	7	3	3	6	21
Falta de profissional especializado	5	4	2	1	1	13
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>64</b>

**Fonte:** Elaboração própria, 2015

O Diagrama de Pareto também é uma das ferramentas da qualidade apresentadas por Bertolucci (2013), que tem o objetivo de apresentar o devido valor das situações, para poder selecionar o início da resolução do problema e também fazer a identificação do motivo do problema e verificar o êxito, conforme mostra a figura 3, a seguir.

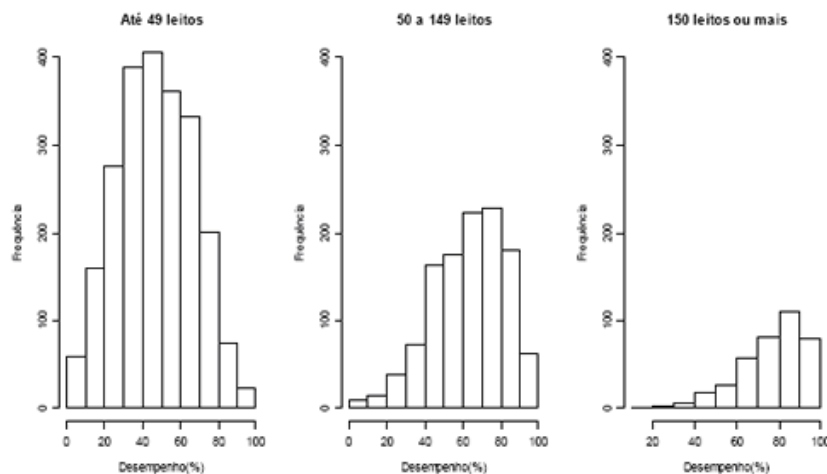
Figura 3: Diagrama de Pareto



**Fonte:** <https://qualescap.wordpress.com/2014/11/19/diagrama-de-pareto/>

A próxima ferramenta é o Histograma, que é utilizado para apresentar a divisão das informações por meio de um gráfico de barras mostrando a quantidade de unidades por classe. Esta é uma ferramenta de exibição de dados, conforme mostra a figura 4.

Figura 4: Histograma

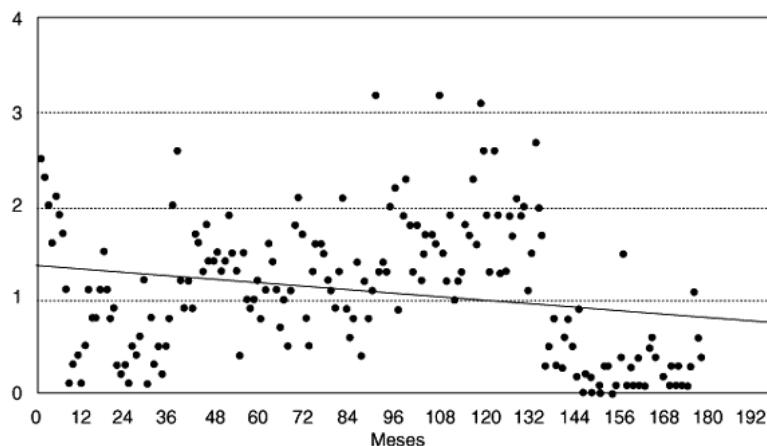


**Fonte:** Boletim Eletrônico de Informações sobre Serviços de Saúde (BISS) – Edição n° 1, de 2 de abril de 2007.

Diagrama de dispersão faz parte das ferramentas que Bertolucci (2013) apresentou como sendo uma das ferramentas da qualidade, que tem o objetivo de

mostrar o que ocorre com uma variável quando acontece uma modificação na outra, para experimentar exequíveis conexões de causa e efeito, conforme mostrado na figura 5.

Figura 5: Dispersão das taxas de mortalidade em acidentes de trânsito entre adolescentes de 10 a 19 anos, no Município do Rio de Janeiro, 1980 a 1994.



**Fonte:** Secretaria Estadual de Saúde do Rio de Janeiro

Conforme afirma Magalhães, apud Lopes, 2013, as ferramentas da qualidade quando são usadas corretamente, podem aumentar a qualidade de uma organização através da resolução eficaz do problema. Pode ainda reduzir custos, elaborar programas melhores, aperfeiçoar a cooperação em todos os setores, fazer a identificação de todos os problemas que existem nas ações, produtos e fornecedores, e ainda reconhecer as causas iniciais dos problemas e trazer a solução de maneira eficaz. É importante ter o conhecimento de cada uma das ferramentas e saber exatamente como utilizá-la, pois só desta maneira se alcançara resultados favoráveis.

#### 4 A LIDERANÇA DO SERVIÇO DE SAÚDE PÚBLICA

No Brasil, tem se explorado muito sobre estudos relacionados a liderança da saúde pública. Ser gestor nesta área, não basta ser da área, tem que ser alguém que além disto, tem que estar pronto para assumir a todas as responsabilidades da direção da organização pública.

Conforme afirma Simões (2010), o serviço de saúde pública necessita de profissionais habilitados e de utensílios de gerencia e de gestão, assim como:

Investir no desenvolvimento das habilidades de liderança provocando impacto direto sobre a capacidade dos gestores para promover melhorias contínuas nos serviços. Para o exercício de uma liderança eficaz, é fundamental aliar às características pessoais, o desenvolvimento de habilidades referentes à dimensão organizacional e à interpessoal, especialmente no que diz respeito à comunicação e à interação humana. (Simões, 2010, p.40).

A qualidade do serviço de saúde pública tem sido tema de muitos debates atualmente. Tem-se chegado à conclusão que para ser um bom líder, e tornar um serviço público de qualidade, é necessário ter o entendimento das tecnologias de liderança em saúde, ter o conhecimento das ferramentas da qualidade e etc. Antigamente, a liderança era responsável apenas por colocar em pratica projetos planejados, não aglomerando aprendizado em fazer os planos. Hoje a liderança já desempenha ações gerenciais decisivas nos métodos de organizações de serviços de saúde pública.

A habilidade de liderar um quadro de funcionários da saúde pública e acolher as perspectivas das pessoas que usam o serviço, exige um especialista estável, que tenha condições de suplantar os limites que são apresentados no serviço e ainda, dar amparo baseado nas doutrinas do SUS, e saber lidar com a falta de pessoal, recursos, materiais e com a procura de usuários que tem aumentado cada vez mais. Além do mais, o líder dos serviços de saúde pública precisa ser competente o bastante para lidar com a relação interpessoal que existe internamente nas organizações públicas e diminuir os conflitos que existem. Para se resolver ações, motivar a equipe e fazer o usuário sair satisfeito, o líder do serviço de saúde pública deve ter como característica primordial, habilidade com pessoas, competência e decisão no alcance de metas.

Desta forma, deve-se haver um investimento na constituição de líderes, utilizando a conjuntura do conhecimento e ofertando educação e habilitação continua nos serviços de saúde. Sendo assim, o especialista que tem qualidades necessárias para

gerir um serviço de saúde pública, deve buscar integrar o conhecimento profissional e interpessoal, proporcionando a ligação de segurança entre todos os participantes da equipe de saúde, partilhando de marcas, convicções e considerações organizacionais.

De acordo com Chiavenato (1999),

O gerenciamento consiste em executar todas as atividades próprias de uma organização empresarial ou não, como meios para alcançar a eficiência e a eficácia e com isto obter a satisfação dos objetivos individuais e organizacionais. (CHIAVENATO,1999, p.8).

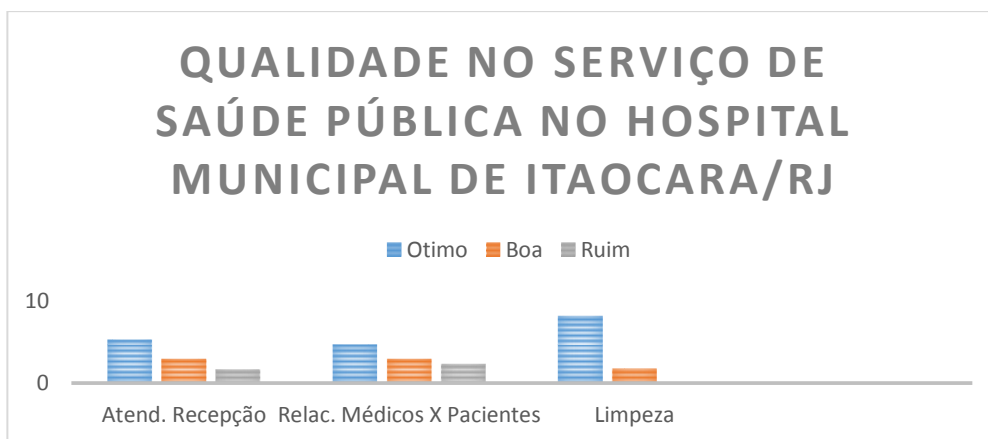
Este gerenciamento relatado por Chiavenato (1999) está relacionado a todos os tipos de organização, sejam elas privadas ou públicas, qualquer que seja, deve ser gerenciada com excelência e seus gestores devem buscar constantemente a eficiência e eficácia.

De acordo com uma pesquisa realizada por Klemp Jr (apud, CHANES, 2006,p.326)

O líder necessita apresentar alguns atributos para que sua prática de liderança seja eficaz. Desse modo, é possível elencar, em literatura, alguns componentes que são necessários nos gestores de saúde, na busca de qualificação em liderança. Tais componentes tidos como base para formação dos gestores em saúde, são: a clareza de objetivos, o reconhecimento dos fatores motivacionais, na visão organizacional, a comunicação aberta e constante, o processo decisório descentralizado, o estabelecimento de vínculos relacionais, a liderança transformacional, a inovação e o conhecimento das ferramentas da qualidade. (KLEMP JR, 1999, apud CHANES, 2006, p. 326).

## 5 RELATÓRIO CONTENDO OS DADOS COLETADOS, ANALISADOS, INTERPRETADOS E TRATADOS:

Foi realizado nesta seção do trabalho a apresentação dos resultados obtidos na pesquisa de campo realizada no Hospital Municipal de Itaocara/RJ.



**Gráfico 1** – Qualidade no Serviço de Saúde Pública no Hospital Municipal de Itaocara/RJ

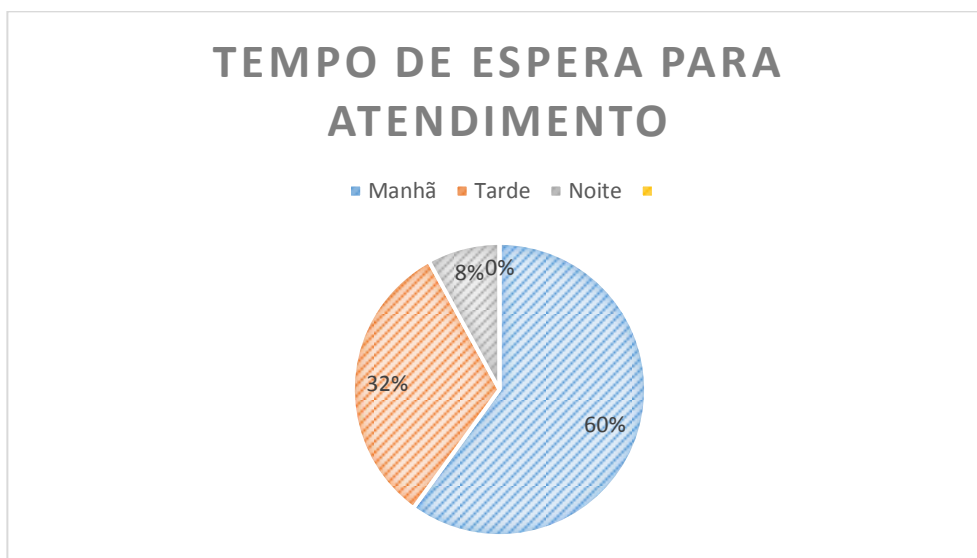
**Fonte:** Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa de campo, 2015

Observa-se no Gráfico 1 que em relação a três questões levantadas, o atendimento na recepção tem sido ótimo de acordo com a maioria dos entrevistados, em torno de 53%. Os outros 47% ficou dividido em um bom atendimento e um ruim atendimento. Se falando agora no segundo quesito avaliado, 47% afirmara que os médicos tem um bom relacionamento com os pacientes, enquanto 30% relataram que o relacionamento é regular e 23% afirmaram ser o relacionamento ruim, mas na realidade, estas informações variam de médico para médico.

Os três primeiros pontos visto no gráfico, mostram a satisfação da população Itaocarense, com relação ao serviço oferecido.

De acordo com dados colhidos, a qualidade do hospital não está com 100% de excelência. A população não se encontra totalmente satisfeita com o atendimento que tem recebido no HMI. Na visão de Almeida (2007), os princípios da qualidade não estão sendo encontrados na saúde pública, e avaliando o Gráfico 1, acima apresentado, comprova-se a citação de Almeida (2007) quando ele cita que “a qualidade na saúde pública é entendida como a organização de todos os seus métodos”, e é exatamente o que encontramos na pesquisa, uma desorganização trazendo baixa na qualidade.

Outra situação encontrada na pesquisa foi quanto ao tempo de espera, que também está ligado a desorganização, conforme apresentamos no gráfico a seguir:



**Gráfico 2** – Tempo de espera para atendimento no Hospital Municipal de Itaocara/RJ

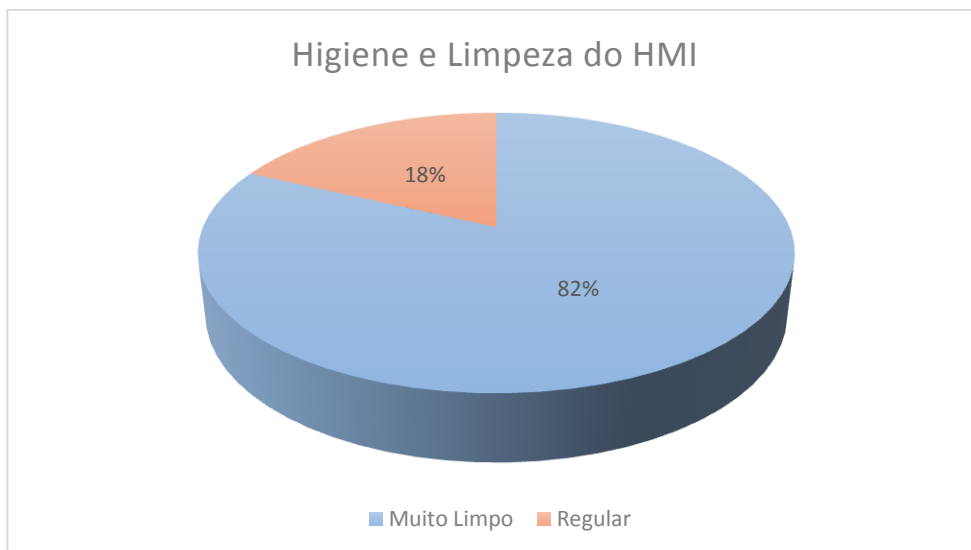
**Fonte:** Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa de campo, 2015

Avaliando o Gráfico 2, acima apresentado, podemos verificar que está faltando a preocupação com a satisfação do paciente. Muitos chegam cedo, em busca de uma consulta, por qualquer problema que seja. Na maioria das vezes passam a manhã toda e uma parte da tarde sem atendimento. Podemos afirmar que as ferramentas da qualidade não tem sido utilizadas na gestão do HMI, porque de acordo com a visão de Meire, apud Martins, 2013, estas ferramentas, quando utilizadas corretamente, contribuem para aumentar o nível de qualidade, por meio do reconhecimento dos problemas e consequentemente a baixa dos mesmos, e não foi isto que vimos na pesquisa, com relação ao tempo de espera no atendimento.

Esta situação comprova a veracidade do que foi afirmado por Kaoru, apud Godoy, 2009, que muitos dos problemas enfrentados nos órgãos de saúde pública, podem ser resolvidos com a utilização das ferramentas da qualidade, com certeza se encontramos tamanha falta de respeito com a população, que fica mofando na espera por um atendimento e com isto os problemas da saúde aumentam e nunca são resolvidos por falhas encontradas na maioria das vezes, na gestão.

Um ponto que muito chamou a atenção na pesquisa, foi com relação a limpeza e higiene do HMI. Surpreendentemente, quase por unanimidade, a opinião foi que neste ponto a qualidade está em alta, pois conforme relatado pelos usuários do hospital, esta

tem sido a preocupação do gestor, manter o controle das infecções e promover a saúde física e mental, abrangendo o saneamento do meio, exatamente como citado pelo bacteriologista norte americano, Dr. Winslow Charles Edward Armony (1920), e conforme exposto no gráfico a seguir:



**Gráfico 3** – Limpeza e Higiene no Hospital Municipal de Itaocara/RJ  
**Fonte:** Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa de campo, 2015

De modo geral, o que se pode verificar é que o HMI está longe de alcançar a excelência na qualidade, a intenção do Diretor é esta, mas falta profissionais qualificados, falta verba, falta organização e falta aplicação das ferramentas. Da forma que está, as pessoas vão continuar saindo insatisfeitas. Sendo assim, não basta apenas o diretor fazer a parte dele, este trabalho é de todos. Os projetos precisam sair das gavetas e serem postos em prática. O gestor precisa detectar os problemas e aplicar as ferramentas certas, de acordo com a afirmação de Kanamura (2011) que diz que a utilização das ferramentas da qualidade no serviço de saúde pública não é difícil, só é preciso ter cuidado para utilizar a ferramenta certa na hora certa.

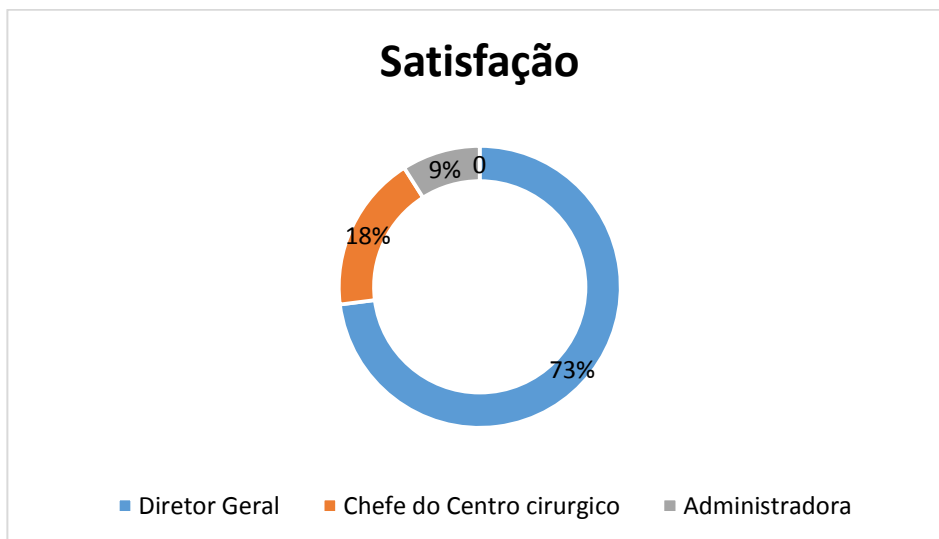
Quanto a qualidade do hospital na visão dos gestores, podemos perceber, que na opinião do diretor geral, mesmo com todas as dificuldades enfrentadas, os usuários se encontram satisfeitos com o que tem recebido. Já na visão do chefe do centro cirúrgico, a insatisfação dos pacientes é muito grande, pois os mesmos além de estarem esperando um tempo para realizarem suas cirurgias, agora as mesmas estão sendo canceladas.

E na visão da administradora do hospital, a qualidade está baixa no que se refere ao atendimento, porque devido à falta de profissionais, o atendimento tem demorado



muito, na maioria das vezes, para se realizar um curativo, falta alguma coisa e neste caso, o paciente tem que comprar o que faltou ou sair sem fazer o curativo.

De modo geral veremos a seguir, no Gráfico 4, de acordo com a visão dos gestores, como está a satisfação dos usuários do hospital:



**Gráfico 4** – Satisfação dos Usuários do Hospital Municipal de Itaocara/RJ  
**Fonte:** Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa de campo, 2015

Observa-se no Gráfico 4, que o princípio da qualidade “satisfação total do cliente” citado por Almeida (2007) não tem sido encontrado no Hospital Municipal de Itaocara e comprova-se o que foi dito por Almeida (2007), quanto cita que “toda equipe deve estar envolvida para se obter a qualidade”, que um dos motivos da baixa qualidade no serviço de enfermagem do hospital é o não entrosamento da equipe.

Numa visão geral, os usuários do hospital não estão satisfeitos com o que tem recebido, em todos os critérios analisados, conforme apresentado na tabela a seguir:

### 5.1 Avaliação geral da qualidade do serviço de saúde no hospital municipal de Itaocara

	BOM	REGULAR	RUIM
<b>Atendimento/recepção</b>	53%	30%	17%
<b>Relacionamento médicos X pacientes</b>	47%	30%	23%

<b>Tempo de espera</b>	0	47%	53%
<b>Limpeza</b>	82%	18%	0
<b>Quantidade e estado dos aparelhos</b>	0	24%	76%
<b>Demora na realização de exames</b>	0	100%	0
<b>Especialidades oferecidas</b>	30%	32%	38%

Analisando a tabela, observamos que de modo geral que a qualidade dos serviços oferecidos no hospital é regular, isto varia no tipo de serviço e horário que ele é oferecido. Apresentamos a seguir o Gráfico 5 para melhor esclarecimento:

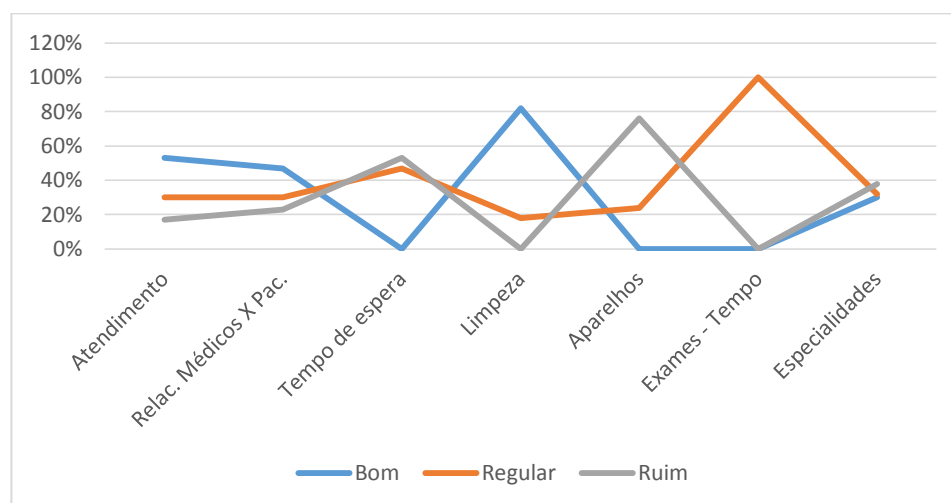


Gráfico 5 – Avaliação Geral da Qualidade do Serviço de Saúde no Hospital Municipal de Itaocara/RJ

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa de campo, 2015

## **6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Itaocara é um município localizado a Noroeste do Estado do Rio de Janeiro. De acordo com parecer do IBGE, no ano de 2014 ela contava com uma população, aproximada, de 22.824 habitantes.

A Secretaria Municipal de Saúde hoje é formada por cinco postos de saúde (Um em cada distrito) e ainda alguns sub postos onde os munícipes são atendidos por médicos cubanos, um centro de atendimento ao idoso e um Hospital.

Esta pesquisa foi realizada especificamente no Hospital Municipal de Itaocara, com o objetivo de se conhecer a qualidade do hospital na visão dos usuários, naturais de outros municípios e até mesmo de outros estados, porém residentes em Itaocara.

Procurando conhecer profundamente e internamente o hospital acima citado, foi realizado 20 (vinte) entrevistas, sendo 17 entre os usuários do hospital e 3 (três) com gestores do mesmo.

Podemos observar que em Itaocara, a saúde tem passado por momentos difíceis. A população itaocarense, em geral, tem sofrido com a falta de atendimento de qualidade, na saúde pública. A qualidade tem estado muito baixa, as filas muito grandes, as unidades de atendimento superlotadas, os administradores descuidados em companhia de governantes corruptos, pessoas morrendo sem atendimento e sem medicamento, este tem sido o retrato falado da saúde pública itaocarense. Em cidades pequenas, com Itaocara, pode-se dizer que, as coisas são um pouco diferente de uma cidade grande. Por este motivo esta pesquisa foi direcionada ao município, mais especificamente ao Hospital Municipal de Itaocara.

### **6.1 A visão dos usuários do hospital municipal de Itaocara**

A primeira informação colhida foi com relação ao atendimento recebido por eles ainda na recepção do hospital, onde 53% das pessoas entrevistadas declararam ser bom, 30% declararam ser regular e 17% declararam ser ruim. Todos os entrevistados deixaram claro que ocorre uma variação das opiniões dependendo do atendente de plantão.

Outra situação avaliada foi o relacionamento entre médicos e pacientes, isto é, quanto a atenção que eles recebem, quanto ao tempo de duração da consulta, quanto a

simpatia dos médicos, enfim, quanto ao atendimento que ele recebem na hora da consulta. O resultado ficou bem dividido, onde 47% disserem que o relacionamento é muito bom, 30% relataram que o relacionamento é ruim e 23% ficaram em dúvida, pois alegaram que isto varia de médico para médico.

Com relação ao tempo de espera para se recebem atendimento na emergência, os entrevistados alegaram que este tempo varia de acordo com o horário que você precisa de atendimento. No caso da noite, o tempo de espera é bem pequeno, coisa que pode levar de 5 a 20 minutos. Já no caso da manhã, o tempo de espera já é um pouco maior, pois pode levar de 40 minutos a 1 hora. O horário da tarde é o período mais demorado, pois houve um relato dentre as 17 (dezesete) pessoas entrevistadas, uma situação que a paciente chegou no hospital para uma consulta, as 11hs da manhã e só foi ser atendida as 16 hs e 20 min. No geral, 53% dos entrevistados disseram que o atendimento demora menos de 30 min, e 47% disseram que o atendimento é muito demorado, que pode levar entre 30 min a 5 horas, dependendo do horário.

Outro item que foi avaliado, foi quanto a limpeza do hospital em geral, isto é, recepção, consultório, emergência, enfermaria, banheiros e etc, onde 82% das pessoas abordadas afirmaram ser o hospital extremamente limpo, pois a qualquer hora que se chega, você encontra alguém limpando, o chão está sempre muito limpo, o banheiro sempre cheiroso, as paredes limpas e sempre bem conservada, e 18% dos entrevistados alegarem que a limpeza é regular, isto é, que poderia ser melhor. Por mais incrível que pareça, nenhuma pessoa que foi abordada relatou ser o hospital um ambiente sujo.

Uma outra situação que foi analisada foi quanto a quantidade e o estado dos aparelhos e equipamentos para realização de exames, que por unanimidade, o relato foi que no hospital se tem poucos aparelhos, e os que tem são muito antigos. Na realidade, o Hospital Municipal de Itaocara dispõe apenas de um aparelho de Raio X e um aparelho de Ultra Sonografia. Os demais exames que a população tem a necessidade de fazer, tem que ser realizados em outros municípios, como por exemplo em Itaperuna, Campos dos Goytacazes, ou particular.

Na pesquisa foi-se analisado também quanto a demora na realização de exames, que também por unanimidade, sem nenhuma discordância, foi que o tempo tem levado em média 30 dias.

Por fim, o último ponto que foi pesquisado, foi quanto as especialidade oferecidas no hospital e quanto a confiança que os médicos passam para o paciente, 100% dos participantes da entrevista disserem que a população conta apenas com

clínico geral, ortopedista, obstetra e pediatra, muito pouco para atender à necessidade dos municípios e que quanto a confiança no profissional, isto depende do médico que está atendendo no momento ou daquilo que o paciente precisa. Fazendo-se uma análise geral das informações colhidas, a 60% da população não sai satisfeita do atendimento, já 40%, na maioria das vezes sai de uma consulta confiante e satisfeita.

### **6.1.1 A visão dos gestores do hospital municipal de Itaocara**

Relacionado aos problemas que ocorrem no hospital, o Diretor Geral, primeiro gestor entrevistado, disse que está sempre pronto para traçar ações corretivas e até mesmo preventivas para tentar fazer com que os problemas não persistam ou não voltem a ocorrer.

Ele conta com uma equipe, mesmo que pouco preparada, mas muito eficiente, que assim como relatou, faz com que ele tenha a facilidade de implementar aquilo que foi planejado.

Ele relatou ainda, que quando algo que foi planejado dá errado, a primeira alternativa é tentar modificar o plano como opção para um bom resultado.

Quando a modificação também dá errada, imediatamente ele parte para outros planos de ação, até obter o resultado esperado. O entrevistado observou que, de modo geral, pelo o que ele pode perceber, a população itaocarense parece estar satisfeita com os serviços prestados no hospital, dentro do possível.

Quanto as decisões a serem tomadas, o diretor do H.M.I disse que a primeira coisa que ele faz é reunir a equipe para colher a opinião de todos e chegar a uma conclusão mais precisa. Na opinião dele, o hospital tem muitas coisas a melhorar, mas de modo geral e dentro do possível, a qualidade dos serviços prestado é boa. Ele tem a intenção de melhorar o aspecto do hospital e a aparência em geral, mas isto não depende dele. A liberação de verbas está parada, todos os projetos estão ficando engavetados.

Ele encerrou a entrevista afirmando que “Na situação que os serviços de saúde pública se encontra hoje no País, está muito difícil de se alcançar a excelência em qualidade”.

Outro gestor entrevistado foi o chefe do centro cirúrgico, que afirmou que há alguns meses que ele tem tentado implementar ações para melhorar a qualidade do centro cirúrgico mas todas ou quase todas tem dado errado e um dos principais motivos é a falta de recursos, mas ele não desiste nunca, está sempre querendo melhorar.

A administradora do hospital foi outra gestora entrevistada que relatou que além de estar enfrentando os problemas devido à falta de recursos, ela também tem passado problemas com a equipe. Ultimamente, o hospital tem estado com o pagamento de salário atrasado. Já estão dois meses sem receber e com isto muitos enfermeiros não estão comparecendo ao plantão, inclusive, no dia da entrevista, o hospital se encontrava em greve devido à falta de pagamento. Os que estão indo, estão fazendo voluntariamente, por amor a população e ao que fazem, mas infelizmente é a minoria, e o atendimento é restrito, somente os casos de emergência. Com isto, a equipe de enfermagem está dividida, acabam tratando mal os pacientes. Muitas vezes quem está tirando o plantão, vê um paciente chegar passando mal e fica amarrado sem ter o que fazer, pois falta material e medicamentos. Já houve caso de o próprio enfermeiro comprar na farmácia o medicamento para suprir o desespero de algum paciente. Foi perguntado a gestora, se ela tenha conhecimento das ferramentas da qualidade e ela disse que já ouviu falar, mas nunca utilizou e nem sabe como fazer.

A pesquisa realizada mostrou a situação que se encontra o Hospital Municipal de Itaocara, na visão dos usuários e dos gestores do mesmo.

Quanto aos munícipes, usuários do hospital, com relação ao atendimento prestado, pude analisar que a maior parte dos entrevistado estão satisfeitos como que tem recebido.

Quanto a estrutura, mesmo que muito antiga, é vista pela população como uma boa estrutura, os equipamentos oferecidos para realização de exames são muito poucos e bem antigos, mas quando se tem a necessidade da realização de outros exames a própria Secretaria de Saúde marca e leva para que sejam realizados em outros municípios.

O Hospital Municipal de Itaocara, de modo geral, ainda está longe de se alcançar a excelência em qualidade, mas seu diretor, enquanto estiver no comando, vai estar lutando para tal.

Conforme nos afirma Nogueira, apud Melleiro 2010, a qualidade nos serviços de saúde pública deve ser medida incessantemente e a cada dia mais aperfeiçoada, se tornando alvo incessante das pessoas envolvidas, tendo como objetivo a satisfação da população, que são aqueles que necessitam dos serviços.

Para se alcançar a qualidade nos serviços de saúde pública, não basta apenas se ter um corpo clínico excelente, depende também da gestão dos processos

administrativos que dizem respeito a logística, aos procedimentos operacionais e finanças.

A análise dos dados apontou que os gestores do hospital Municipal de Itaocara estão tentando ter excelência em qualidade, ainda que vagarosamente, e estão em busca de melhorias para satisfazer as necessidades da população.

Os gestores do Hospital Municipal de Itaocara entendem que eles podem ser excelentes mesmo sendo públicos, eles até tentam, mas as dificuldades são muitas.

Eles tem tentado reduzir gastos de todas as formas, conforme relatou Seta et al (2006), para poder investir onde a necessidade é maior.

Quanto as ferramentas da qualidade, eles não têm pleno conhecimento, mas após a entrevista, se mostraram interessados em conhece-las na esperança de se chegar ao nível de excelência na qualidade da Gestão do Hospital Municipal de Itaocara de acordo com Meire, apud Martins, 2013.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste trabalho foi analisar a qualidade dos serviços prestados na Saúde Pública e quais os efeitos da utilização das ferramentas da qualidade em um Hospital Municipal. Hoje é difícil se encontrar com algum Itaocarense que acredite que se possa ter alguma qualidade no serviço de saúde pública. Por este motivo o estudo de caso realizado no Hospital Municipal de Itaocara foi de grande importância.

A atual pesquisa exibiu importantes contribuições sobre a situação real da qualidade na saúde pública e através desta chegou-se à conclusão que para se ter excelência em qualidade é necessário ter gestores preparados, dispostos a assumir responsabilidades da direção de uma organização pública. Por esta falta de preparo, estes gestores desconhecem as ferramentas da qualidade, por isso não a utilizam.

As ferramentas da qualidade quando utilizadas de maneira correta, auxiliam nas tomadas de decisão e na redução de erros, dando suporte nas resoluções de questões que interrompem a atuação com qualidade dos métodos de trabalho.

Relacionado a pesquisa realizada no Hospital Municipal de Itaocara, pode-se observar que, por ser um hospital do interior e comparado a hospitais de cidades maiores, a qualidade oferecida por ele, na visão dos usuários, é boa, e na visão dos gestores, ainda tem muito a melhorar. Constatou-se ainda, que seus gestores ainda não tem o conhecimento e por isso ainda não utilizam as ferramentas da qualidade para solucionar os problemas ocorridos e auxiliar nas tomadas de decisão.

Com relação a liderança dos serviços de saúde pública, observa-se que ainda está faltando qualificação e preparo para que o serviço possa ser visto e acreditado com excelência, isto é, um serviço de qualidade. Consideramos, que o serviço de saúde pública precisa caminhar junto com a excelência. Acredita-se que em algumas cidades ou grandes centros, possa-se encontrar excelência em serviços públicos de saúde, onde se tenha líderes preparados e qualificados para o desempenho de tal função.

Para finalizar, resta ainda dizer que, como pesquisadora e futura administradora pública, que é possível administrar um serviço público com excelência na qualidade, basta querer e se esforçar, que só assim vamos mudar a visão das pessoas e fazer com que elas acreditem que a saúde pública do Brasil tem excelência em qualidade.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Viacava. **Uma metodologia de avaliação do desempenho do sistema de saúde brasileiro.** Ver Ciênc. Saúde Coletiva, v. 9, n. 3, 2007. p.711-24.

BONATO, Vera Lucia. Gestão da Qualidade em Saúde: Melhorando a Assistência ao Cliente. **O Mundo da Saúde.** São Paulo, v.5, n. 35, p. 319-331, 2011. Disponível em: [http://www.saocamilo-sp.br/pdf/mundo\\_saude/86/319a331.pdf](http://www.saocamilo-sp.br/pdf/mundo_saude/86/319a331.pdf). Acessado em: 25/04/2015.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Artigo 196 – 200. Seção II- Da Saúde. Brasília: Senado Federal,1988

CARVALHO, Jonison Barroso; MACEDO, Luís J Jackes; COUTINHO, Helen R Menezes. Gestão e Vigilância Sanitária: modos atuais de pensar e fazer. **O Gestor em Saúde no Setor Público.** Rio de Janeiro, 2006.

CHANES, Marcelo. Os desafios na formação de gestores líderes em saúde. **Os desafios na formação de gestores líderes em saúde,** São Paulo, SP, p. 326-331, abr/jun. 2006. Disponível em: [http://saocamilo-sp.br/pdf/mundo\\_saude/35/desafios\\_formacao.pdf](http://saocamilo-sp.br/pdf/mundo_saude/35/desafios_formacao.pdf). Acessado em: 06/10/2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas. **O passo decisivo para administração participativa.** 2ª edição. São Paulo. MAKRON Books do Brasil Editora Ltda. 1994.

DIAS, Orlene Veloso; RAMOS, Lais Helena; COSTA, Simone de Melo. Avaliação da qualidade dos serviços de saúde na perspectiva da satisfação dos usuários. Avaliação da qualidade em saúde: perspectiva do usuário. **Revista Pró UniverSUS,** Vassouras, RJ, v.1, n.1, p.11 – 26, julho/ dezembro, 2010.

GODOY, Adelice Leite de. Cedet – Treinamento e Consultoria. **Ferramentas da Qualidade.** Campinas –SP, 2009. Disponível em: [www.cedet.com.br](http://www.cedet.com.br) . Acessado em: 18/09/2015.

GROCKOTZKI. Irene. Saúde Pública com qualidade – **Direito de Todos, dever do Estado!** Março. 2015. Pinhais – PR. Disponível em: <http://maispinhais.com.br/> Acessado em: 25/04/2015.

KANAMURA, Alberto Hideki. Ferramentas da Qualidade 1. **Manual do Programa da Gestão da Qualidade do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo.** São Paulo - SP, p. 1-27.

LOPES, Jonathan Mairon. As sete ferramentas da qualidade no processo de produção. **As sete ferramentas da Qualidade**. Contagem – MG, 2013, p.9. Disponível em: <http://pt.calameo.com/read/0034697764168addf6442>. Acessado em: 20/08/2015.

MALIK. AM. Qualidade em serviços de saúde nos setores público e privado. Cad Fundap. 1996;19:7-24. São Paulo.

MALLMANN, Eduarda. Direito à Saúde e a Responsabilidade do Estado. **DN Direito Net**. Out. 2012. Disponível em: <http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/7652/Direito-a-saude-e-a-responsabilidade-do-Estado>. Acessado em: 25/04/2015.

MARIN, Pedro de Lima. Modelos e sistemas de excelência na gestão pública. In: V Congresso CONSAD de Administração Pública, junho/2012, Brasília-DF. **Sistemas de Gestão da Qualidade e Certificação ISO 9001 na Administração Pública: Uma Análise Crítica**. Brasília, p. 2-6.

MARTINS, Rosemary. BLOG DA QUALIDADE. **As sete ferramentas da qualidade**. Londrina, PR, 19 dezembro, 2013. Disponível em: <http://www.blogdaqualidade.com.br/as-sete-ferramentas-da-qualidade/>. Acessado em: 16/09/2015.

MELLEIRO, Marta Maria; PERTENCE, Poliana Prioste. Implantação de Ferramenta de Gestão de Qualidade em Hospital Universitário. Revista de Escola de Enfermagem da USP. São Paulo, v.44, n. 4, 2010. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/reeusp/article/view/40641>. Acessado em: 25/04/2015.

MILAN, Gabriel Sperandio; TREZ, Guilherme. Pesquisa de Satisfação: Um modelo para planos de saúde. **ERA Eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 2, Art. 17, jul./dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n2/v4n2a02.pdf>. Acessado em: 25/04/2015.

MORALES, Flavio Galego; FERREIRA, Flavio Smania. A Excelência em Qualidade no atendimento das Organizações. **Revista Hórus**. São Paulo, v.5, n.2, p.39-59, Abr/Jun – 2011. Disponível em: <http://www.faes0.edu.br/horus/artigos%20anteriores/2011/3ArtigoHorusFlavioGMorales2011.pdf>. Acessado em: 12/04/2015.

MOTTA, Kátia Machado & NEVES S., João. 1998 - **DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AOS RESULTADOS: O CASE HEMORIO**. VIII CBQP - UBQ, Rio de Janeiro - RJ

RIBEIRO, Dayane Machado; FILHO, Gilsée Ivan Regis. Gestão para qualidade nos serviços de saúde pública: Um estudo de caso sobre liderança situacional. **Liderança**, Salvador, BA, p.1-14, outubro/2009. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_STP\\_092\\_627\\_12656.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_092_627_12656.pdf). Acessado em: 06/10/2015.

SILVEIRA, Cristiano Bertulucci. Citisystems – Personalização e Inovação em Automação Industrial. **PDCA: Um método de melhoria contínua**. Sorocaba – SP, 2013. Disponível em: <https://citisystems.com.br/pdca-metodo-melhoria-continua/>. Acessado em:18/09/2015.

SIMÕES, Ana Lúcia de Assis. A Liderança no contexto dos serviços de saúde. **Saúde Coletiva**, vol. 7, núm. 38, 2010, pp. 40-42. Editorial Bolina. São Paulo, Brasil.

## **APENDICE 1: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

A observação é um dos mais importantes instrumentos na coleta de dados, pois ela permite ver o comportamento de quem será futuramente entrevistado. Através da observação, é possível se fazer anotações, gravações de áudios, fotografias e etc.

O questionário é outro instrumento que foi elaborado pelo pesquisador, com linguagem simples, clara e direta, e sem jargões para se alcançar os diversos públicos, homens e mulheres maiores de 20 anos e idosos e com isto a conclusão do objetivo esperado.

A entrevistas deve ser bem planejada, envolvendo o objetivo que se quer alcançar não esquecendo de que o roteiro de questões deve ser seguido.

A análise dos dados tem o objetivo de fazer a organização dos dados coletados para se chegar aos objetivos da pesquisa.

### **QUESTIONARIO APLICADO PARA OS USUARIOS E GESTORES DO H.M.I**

**Perguntas: Público alvo: Homens e mulheres maiores de 20 anos e idosos**

- 1) Qual a sua idade?
- 2) Qual a sua Naturalidade?
- 3) Como você avalia o atendimento no Hospital Municipal de Itaocara?
- 4) Como é o relacionamento entre os profissionais da saúde, lotados no hospital e os pacientes?
- 5) Qual é o tempo mínimo de espera para o atendimento?
- 6) O que você acha da limpeza do hospital?
- 7) Quanto a estrutura do hospital (consultórios, emergência, recepção, enfermarias e etc) como você avalia?
- 8) Quanto aos equipamentos ou aparelhos para realização de exames, qual é a sua avaliação?
- 9) Na sua opinião, os médicos que atendem no hospital são competentes? Eles passam confiança aos pacientes?

10) O número de médicos e as especialidades oferecidas no hospital suprem as necessidades da população?

11) Quando você precisa de um atendimento no hospital, você costuma sair satisfeito, seja ele um atendimento de emergência ou ambulatorial?

12) Com relação ao tempo de espera para se marcar um exame, na sua opinião é muito demorado ou tem sido rápido?

**Público Alvo: Gestores**

1) Qual o seu cargo no hospital Municipal de Itaocara?

2) Qual a função que você desempenha no HMI?

3) Com relação aos problemas, em geral, ocorridos no hospital, você costuma traçar ações corretivas e preventivas?

4) Você tem facilidade de implementar ações planejadas, quando estas forem para modificar processos?

5) Quando uma ação é implementada, você o impacto desta ação para saber se ela está sendo eficiente?

6) Quando você verifica que uma ação não está saindo como planejado, você tenta alterá-la, melhorando o plano para se alcançar os objetivos, ou deixa a mesma de lado e parte para outra ação?

7) Como você avalia a satisfação dos pacientes, usuários do hospital?

8) E quanto a sua equipe de trabalho, como você avalia?

9) Que tipo de atitude você adota na hora de tomar uma decisão? Procura saber o que o seu subordinado acha da decisão, ou não?

10) Na sua opinião, o que falta para o HMI alcançar a excelência em qualidade?

11) Você tem o conhecimento das ferramentas da Qualidade? Sabe utilizá-las?