

CASO PARA ENSINO

PRISCILLA GALVÃO SIMONETTI IGLESIAS¹
ANA ROSA GOUVEIA SOBRAL DA CAMARA²

RESUMO

Com o objetivo de atender a comunidade de Valença, Paulo Lira, Secretário de Saúde da cidade, decide que deverá pensar em novas ações para estabelecer melhorias no padrão do serviço prestado pela secretaria.

Através dos relatos, realizados presencialmente por Paulo, funcionários da prefeitura e moradores da cidade, entre os meses de janeiro e maio de 2012, foi possível vivenciar uma situação de gestão pública de saúde, onde há várias deficiências exposta e de conhecimento de toda a população. Exige-se uma solução e Paulo, recém-nomeado, deverá encontrar às melhores alternativas para ter um resultado satisfatório perante a comunidade.

O caso em questão levará o aluno a uma reflexão sobre projetos e iniciativas eficazes neste contexto de gestão pública.

Palavras-chave: Gestão Pública na Saúde; Qualidade na Prestação de Serviço.

¹ Priscilla Galvão Simonetti Iglesias – Pós- Graduação – MBA Gestão Estratégica de Negócios (UNI-RN), e-mail: priscillasimonetti@hotmail.com

² Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara – Mestre em Engenharia da Produção – Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Natal / RN, email: anarosagsc@gmail.com

ABSTRACT

Aiming to serve the community of Valença, Paulo Lyre, The city Healthy Secretary , decides that should consider new actions to establish improvements in the standard of the service provided by the secretariat.

Through the reports, conduct in person by Paulo, city officials and residents of the city, between the months of January and May of 2012, was possible to experience a situation of public health management, where there are several weaknesses exposed and the entire population know that. It requires a solution and Paulo, recently designated, should find the best alternatives to have a satisfactory result for the community.

The case will take the student to reflect about projects and efficient initiatives in this context of public management.

Keywords: managing public health; quality in the service.

INTRODUÇÃO

Há alguns anos Paulo Lira convivia com a deficiência da saúde pública em trabalhos que desenvolvia voluntariamente, mas não se acostumara em ver a população carente necessitando de assistência básica que a rede pública não tinha condições de oferecer. Após assumir a Secretaria de Saúde da cidade de Valença, nas eleições de 2008, tornou-se um drama para ele, quase todos os dias, dizer àquelas pessoas que não tinham dinheiro nem para o alimento, que elas deveriam comprar seus próprios medicamentos ou se dirigir à outra cidade para ter assistência médica.

Mês a mês era realizado um novo planejamento pela Secretaria de Saúde do Município e Paulo, que estudava as melhores formas e opções para compra, sempre presenciava um grupo ficar de fora do planejamento de ações emergenciais. Então, após 06 meses de gestão, este farmacêutico e bioquímico, começou a ficar aflito e se enchia de questionamentos: como atender uma maior quantidade de pessoas carentes? Como manter uma excelência na prestação do serviço público oferecido na área de saúde daquela cidade?

Sua gestão estava apenas iniciando, no mínimo, três anos e meio de mandato ele teria pela frente, mas para o gestor era uma questão de honra tornar aquela Secretaria exemplo de assistência à população.

Paulo chegou à conclusão de que não adiantava apenas questionamentos, ele, através da Secretaria, teria que tomar um posicionamento e medidas drásticas: “Precisava evitar que pessoas morressem e sofressem a dor de perder parentes por doenças tão banais”, afirmou o gestor.

A partir daquele momento, Paulo, através da Secretaria de Saúde pensaria em novas medidas.

A HISTÓRIA DA CIDADE DE VALENÇA

Cidade calma, com acontecimentos rotineiros e a medida do possível, organizada. Bate papo nas praças, rotina: escola, brincadeiras e casa, ou trabalho, conversa entre amigos nas calçadas e casa. Grandes acontecimentos são considerados: as festas de emancipação e padroeiro da cidade. Talvez pela calma em excesso esta cidade teve um crescimento acima do padrão. Enquanto a média nacional é de 1,17% de crescimento populacional, entre os anos de 2000 e 2010, esta cidade chegou a um crescimento de 3%. O índice mais alto no Brasil é de 5,21% em Palmas, no Tocantins (IBGE, 2011).

Hoje com 12 mil habitantes, junto com a modernização, vieram os problemas, principalmente na educação e saúde. Áreas bastante visadas devido a preocupação natural dos pais com a formação dos seus filhos que, conseqüentemente, exigem um acompanhamento educacional ou apenas uma ocupação para o tempo ocioso dessas crianças. Já na saúde, sem a necessidade de grandes explicações, se o mínimo faltar é visto por todos e as conseqüências podem ser irreversíveis.

A SECRETARIA DE SAÚDE

Quando se trata da vida das pessoas, as providências devem ser ainda mais urgentes, porém, quando Paulo chegou para assumir a gestão daquela secretaria encontrou um verdadeiro caos e uma reprovação geral da população que tinha a saúde como a área mais precária de todas as secretarias daquela prefeitura. “Nada é muito perfeito, mas não posso reclamar da minha cidade. O que realmente me deixa mais triste é precisar de um médico para o meu filho e não ter”, explicou D. Francisca (36), ASG da principal escola da cidade.

Já Sr. Pedro (54), proprietário de um mercadinho, relata um caso ainda mais grave: “Perdi meu pai esperando atendimento médico. Se a gente passar mal aqui morre mesmo. O negócio é embelezar a cidade, as praças, mas a saúde, nada”.

Porém o maior índice de reclamação foi em relação aos medicamentos: “Já é tão natural não ter remédio aqui na cidade que ninguém nem reclama mais, a gente se vira como pode”, falou a dona de casa, D. Maria Antônia (29).

Com uma estrutura de 04 postos de saúde e 04 PSFs para atendimento, o hospital é um sonho distante que ficara nos projetos não realizados da gestão anterior e nas promessas do atual prefeito.

A população contava teoricamente com uma estrutura de 52 profissionais na área de saúde, incluindo 05 médicos, 05 enfermeiros, 10 auxiliares, 24 agentes de saúde, 05 dentistas, 01 fisioterapeuta, 01 nutricionista e 01 psicólogo. As consultas aconteciam, porém médicos que deveriam cumprir uma carga horária média de 30 horas semanais, apareciam uma vez por semana e em alguns plantões. Eram realizadas visitas pelos agentes, orientando a população e dando uma assistência básica. Programas também foram desenvolvidos, porém “eles não são muito eficazes. Alguns foram copiados de uma realidade bem diferente da que vivemos na nossa cidade” comentou a professora do ensino infantil, Bárbara (26). Apesar das deficiências gerais na assistência da saúde, a falta de medicamentos parecia ser a reclamação mais evidente entre os cidadãos.

Na gestão anterior o prefeito identificou duas formas que, segundo Paulo, facilitavam o desvio de verbas públicas que eram: através da merenda escolar e das licitações de medicamentos. “Por esse motivo, aquela quantidade de medicamentos que eram licitados para atender a cidade durante 01 ano, duravam apenas 04 meses e nos outros 07 (meses) a população vivia ‘a Deus dará’, contando com a sorte e com os sábios ensinamentos caseiros que prometiam curas das mais diversas enfermidades”. Segundo D. Maria Antônia “para tudo se dava Tylenol. Para mim aquilo não serve mais de nada”.

Assim, Paulo inicia sua gestão na Secretaria de Saúde de Valença, com uma responsabilidade enorme onde, entre várias melhorias necessárias, a mais importante delas seria uma nova visão da sociedade sobre o trabalho da Secretaria de Saúde.

O PROBLEMA

Paulo entra na Prefeitura e se depara com um grande grupo de pessoas e suas enfermidades. O tempo dele é curto e as suas ações através da Secretaria de Saúde têm que ser urgentes. Ele pensa que o período das chuvas ainda nem chegou e surtos já se espalham pela cidade. Ver pessoas com problemas muito sérios de gripes evoluindo para pneumonias, proliferação do mosquito da dengue, além de jovens senhoras e senhores com pressão alta, diabetes, problemas cardíacos etc., faz ele lembrar que o seu dia será muito longo até ouvir todas aquelas pessoas e pensar em como providenciará a solução dos diversos problemas para cada uma delas.

Paulo pensa que precisa de tempo livre para pôr em prática suas idéias e concluir de que forma a Secretaria pode promover ações para evitar tanta insatisfação pela população. Ele já enxerga distante e visualiza que aquela situação não mais se repetirá na vida daquelas pessoas, nem na vida dele. Chegou o momento das grandes mudanças na cidade.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O estudo de caso da Secretaria de Saúde da cidade de Valença tem como objetivo levar o aluno a reflexão de como prospectar ações para melhorar a qualidade da prestação do serviço público, de uma Secretaria Municipal de Saúde, com enfoque em atendimento e antecipação das necessidades e desejos da comunidade.

Pretende-se desenvolver no aluno: 1) uma visão abrangente de gestão pública e qualidade na prestação de serviços; 2) reconhecimento das peculiaridades de um setor público e como isto afetando toda a população; 3) reconhecimento da possibilidade de aplicação dos conceitos de gestão, administração e marketing; 4) capacidade de diagnosticar, compreender e desenvolver alternativas para a solução de problemas; 5) um senso crítico sobre as referências e a prática abordada.

FONTE DOS DADOS

Os dados deste estudo foram obtidos através da vivência da pesquisadora, enquanto colega do secretário de saúde da cidade mencionada. Os dados primários foram obtidos através da observação, vivência em algumas situações e entrevistas com os moradores da cidade e gestores do caso. A fidelidade das informações é garantida através da consulta aos envolvidos, autorizando a sua publicação através de nomes fictícios.

SUGESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

O caso em questão pode ser lido em 30 minutos, na sala de aula e é direcionado a turmas de graduação e/ou pós-graduação da área de saúde, gestão, administração e marketing. Recomenda-se:

1. Uma breve explicação sobre gestão pública e organizacional e qualidade na prestação do serviço;
2. A leitura individual;
3. Discussão em pequenos grupos;
4. Discussão com toda a turma;
5. A exposição da temática e da situação pelo professor e possíveis soluções sugeridas pelos grupos.

ALTERNATIVAS PARA A ANÁLISE DO CASO

Ao analisar o caso exposto, o aluno deve ter um embasamento teórico nas áreas de gestão pública, qualidade e excelência na prestação de serviço, RH e Marketing, para solucionar de forma criativa e eficaz as problemáticas expostas.

Gestão Pública

Atualmente, ações da gestão pública são pautadas num novo conceito, incorporada à gestão organizacional. “A mudança gerencial nas instituições públicas deu-se a partir da década de 70 do século passado e foi motivada pelo desequilíbrio entre a gestão dos governos e demandas da sociedade” (ARANTES, 2012). O que antes era uma preocupação apenas dos órgãos privados, passou a ser uma preocupação também dos órgãos públicos. “De

fato, também o Estado se manifesta, em suas ações, através da criação e funcionamento das organizações públicas. Estas se assemelham às organizações privadas na medida em que necessitam também da aplicação dos processos administrativos já vistos, ou seja, Planejamento, Organização, Direção e Controle”, completou Arantes.

Existe atualmente uma tendência muito forte nas organizações públicas no sentido das mesmas incorporarem cada vez mais no seu gerenciamento diário, algumas técnicas há muito empregadas nas organizações privadas, “uma vez que os desafios e problemas organizacionais são, sob muitos aspectos, semelhantes”.

No entanto, cabe destacar algumas características que tornam a administração pública diferente da administração privada, o que, por consequência, faz com que as formas de gestão apresentem certas especificidades que as diferenciam, como por exemplo: forma de obtenção de recursos, destinatário das ações empreendidas pelas organizações, mecanismo de controle do desempenho dos dirigentes, subordinação ao ordenado jurídico existente, garantia da sobrevivência das organizações, características dos processos de tomadas de decisões e modo de criação, alteração e extinção das pessoas jurídicas existentes.

Outro ponto de diferença que merece destaque é a cobrança mais efetiva em torno do serviço público oferecido, pois legalmente “é um direito de todo e qualquer cidadão” (Gestão Pública, 2011).

Qualidade em produto e serviço

Isso acontece porque exige-se hoje um alto nível de qualidade em produto e serviço. Na literatura existe hoje vários conceitos de qualidade, fugindo do consenso comum entre os autores.

Para Garvin (1984), existem cinco abordagens principais, que são:

1. Abordagem Transcendental: Considera a característica de excelência inerente ao produto, ou seja, a qualidade está mais relacionada com a marca ou com a especificação do que com o funcionamento;

2. Abordagem baseada no produto: É um conjunto de características do produto, ficando mais evidente nos bens tangíveis do que no serviço prestado;
3. Abordagem baseada na manufatura: a qualidade é definida como conformidade com as especificações do projeto, mesmo que as mesmas não correspondam as reais necessidades dos clientes;
4. Abordagem baseada em valor: relaciona qualidade ao valor do produto;
5. Abordagem baseada do usuário: satisfação do cliente atendendo a necessidade do cliente conciliando ao produto oferecido.

Já Paladini (1995), acredita que quando há um embasamento nas necessidades do usuário abrange-se todas as outras especificações. Ghobadian et al. (1994) confirmam que a maioria das definições de qualidade recaem na abordagem baseada no cliente, afirmando que a qualidade percebida pelo cliente deve superar a qualidade esperada. E Slack et al. (1997), procuram conciliar as diferentes abordagem de Garvin através da definição “Qualidade é a consistente conformidade com as expectativas do consumidor”.

Slack ressalta ainda que é um problema se basear em expectativas, pois cada cliente tem uma expectativa diferente, não só as expectativas quanto a percepção também. No caso dos serviços a percepção pode variar ainda mais, pois são intangíveis. Além disso, pela variabilidade de um mesmo serviço pode levar ao cliente a ter várias percepções de um mesmo serviço em diferentes ocasiões.

Para Kotler (1998), a qualidade percebida está relacionada ao nível de satisfação do cliente, logo a satisfação do consumidor é função do desempenho percebido e das expectativas. Slack faz uma conta clara e mostra três possibilidades:

- Expectativa < percepção = a qualidade percebida é boa.
- Expectativa = percepção = a qualidade percebida é aceitável.
- Expectativa > percepção = a qualidade percebida é pobre.

Assim, mesmo que as percepções dependam de um certo grau de julgamento pessoal, cabe aos gestores de serviços procurar conhecer as expectativas dos seus clientes para então buscar melhoria de desempenho que favoreçam uma percepção positiva.

Portanto, há uma preocupação em entender as necessidades/desejos em busca da satisfação através da excelência na qualidade da prestação do serviço, gerando satisfação e valor.

Marketing

Ferramentas de marketing também são imprescindíveis às organizações. “O marketing tornou-se uma força difundida e influente em todos os setores da economia. Em poucos anos, despojou-se de sua antiga imagem de algo antiético e desnecessário e passou a ser visto como instrumento essencial para a formação e manutenção de diversos negócios, tendo inclusive seus conceitos aplicados nos mais variados tipos de organizações, desde times de futebol a igrejas, passando por governos e organizações não-governamentais”. (SHIMOYAMA, ZELA, 2012).

Segundo Kotler (2000), marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e desejam por meio de criação, oferta e troca de produtos e serviços. Dessa forma, Shimaya e Zela definem que o marketing é uma via de mão dupla entre o mercado e as organizações, em que estas buscam no mercado informações sobre seus desejos e necessidades, recebendo como retorno, neste primeiro momento a informação. No segundo momento, as organizações passam a oferecer ao mercado produtos e serviços de acordo com os desejos e necessidades dos clientes, retornando recursos financeiros e clientes satisfeitos.

As empresas que procuram se basear pelo marketing guiam-se pela seguinte forma de agir e pensar: procuram inteirar-se do que seus clientes desejam e oferecem exatamente o que eles querem antes dos concorrentes. Assim, terão clientes satisfeitos e fiéis.

Kotler (2000) ainda ressalta que as empresas orientadas pelo marketing têm uma preocupação constante com os desejos dos clientes. Quando esse desejo muda, as empresas procuram evoluir orientando-se pelo que os clientes querem, buscando formas que possam atendê-los.

Devido a existência de um mercado cada vez mais competitivo no Brasil, as empresas, de uma forma geral, assim como os vários tipos de organização, precisam estar constantemente preocupadas com os clientes. Se não puder atendê-lo o concorrente poderá, e então, os competidores serão os vencedores.

Para implementar um Plano de Marketing organizacional, primeiramente deve ser feito um planejamento estratégico através de uma análise ambiental, identificando as ameaças e oportunidades, além dos pontos fortes e fracos. Kotler (2000), cita alguns variáveis como: econômicas, demográficas, culturais, tecnológicas e político-legais. Este mapeamento é essencial para o sucesso das ações propostas.

Após este procedimento, o sistema de informação em marketing estrutura e mantém o plano de marketing funcionando. A utilização dessa ferramenta faz parte da atividade constante de análise de mercado. Kotler (2000) afirma que um sistema de informação é composto por pessoas, equipamentos e procedimentos para coleta, além de selecionar, avaliar, analisar e distribuir informações que sejam necessárias, oportunas e precisas para os tomadores de decisões.

Continuamente as informações são coletadas e estudadas para que o marketing tenha o suporte da informação para tomar decisões estratégicas. Alguns componentes de um sistema de informação são: sistema de registros internos, sistema de inteligência de marketing, sistema de pesquisa de marketing e sistema de apoio à decisão de marketing.

Dessa forma, é possível perceber a necessidade do consumidor, pois elas não são criadas, mas identificadas para que possam ser satisfeitas com a solução adequada.

É importante salientar também a diferença entre necessidade e desejo, pois “necessidade é um estado de privação básica, já o desejo é algo que as pessoas buscam satisfazer, embora o objeto de desejo não vise cumprir as necessidades básicas”. (SHIMOYAMA, ZELA, 2012).

Além de tudo, ainda têm os fatores que influenciam nas decisões do consumidor. Segundo Kotler (2000) são 04 os principais fatores: culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

A segmentação também é muito importante para direcionar as ações. Antes era pensada numa única ação para atingir a maioria, agora, são pensadas em diferentes estratégias para atingir várias parcelas da população de forma mais assertiva. Há algumas características que são mais evidentes para segmentação de mercado consumidor que são: geográficas, demográficas e psicográficas. Já quando se trata de comportamento, temos: a ocasião, os benefícios, status de usuário, taxa de uso e status de lealdade.

A partir dessas divisões é possível tornar-se diferente dos concorrentes em alguns aspectos como produtos, serviços, pessoas, canal de distribuição e imagem.

Com o mercado alvo definido, utiliza-se do Mix de Marketing ou Composto de Marketing, que são os 04 P's, para perseguir seus objetivos. Essas ferramentas são classificadas como: produto, preço, praça ou ponto de venda e promoção, conforme figura abaixo:



Fonte: SHIMOYAMA, ZELA, 2012

Na realidade do sistema organizacional público ou privado, pode-se afirmar que o marketing tem uma importância fundamental para o sucesso das ações. A cada dia exige-se que as instituições pensem criticamente sobre seus objetivos, estratégias e táticas. Rápidas mudanças podem rapidamente tornar obsoleto os principais vencedores de ontem na condução dos negócios.

Segundo SHIMOYAMA, ZELA (2012), uma das principais contribuições do marketing moderno é mostrar que as empresas precisam mudar o foco de sua organização do produto para o mercado e cliente, ou seja, deixar de pensar de “dentro para fora” para pensar de “fora para dentro”.

Alternativas

Após a contextualização teórica, é possível identificar alternativas que podem ser tomadas pelo gestor em questão. O desenvolvimento de um planejamento e programação, com projetos criados especificamente com foco na prevenção de doenças como: diabetes, hipertensão, dengue, obesidade, DST é uma opção. Projetos educativos facilitam a comunicação com a população, combatem as enfermidades a partir da prevenção o município se antecipa a necessidade da população. Provavelmente, iniciativas simples com estas diminuirão o consumo de remédios e visitas aos postos de saúde. Conscientizar a população deverá ser a alternativa mais simples e eficaz.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1) Identifique quais os principais problemas enfrentados pela Secretaria de Saúde, na gestão de Paulo.
- 2) Quais alternativas a Secretaria de Saúde teria para solucionar ou minimizar os problemas em questão, a curto e longo prazo?
- 3) Que programas de saúde podem ser implantados nesta secretaria de forma a minimizar o impacto dos problemas de saúde da população, focando em qualidade de vida e bem estar na cidade?
- 4) De que forma é possível desenvolver estratégias de administração e marketing nas alternativas que o gestor tem à frente de um órgão público de saúde facilitando suas ações e promovendo a imagem da secretaria e sua gestão?

REFERÊNCIAS

ARANTES, Eduardo. **Gestão Pública com Qualidade e Excelência**. Disponível em: <<http://www.abm.org.br/?pg=descricao-artigos&id=84>>. Acesso em 29/05/2012.

Coluna Tempo Real. Disponível em:

<<http://www.folhadointerior.com.br/v2/page/noticiasdtl.asp?t=PALMAS+%C9+A+CIDADE+QUE+REGISTRA+MAIOR+CRESCIMENTO+POPULACIONAL+NA+D%C9CADA&id=27551>>. Acesso em 10/04/2012.

Censos Demográficos. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/mapa_site/mapa_site.php#populacao>. Acesso em 25/03/2012.

Convergências e diferenças entre a gestão pública e a privada. Disponível em:

<<http://centraldefavoritos.wordpress.com/2010/12/23/convergencias-e-diferencas-entre-a-gestao-publica-e-a-gestao-privada/>>. Acesso em 30/05/2012.

Declarações Estratégicas. Disponível em

<http://www.gestaopublica.sp.gov.br/conteudo/gestao.html>. Acesso em 11/05/2012.

GARVIN, David A. **What does “product quality” really mean?** *Sloan Management Review*. USA, v.26, n. 1, p25-43, fall 1984.

GHOBIADIAN, Abby, SPELLER, Simon, JONES, Matthew, **Service Quality: concepts and models**. *International Journal of Quality & Reliability Management*. UK, v.11, n.9, p. 43-66, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. Ed: São Paulo. Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MELO, Edinaldo Afonso Marques. **Bom gestor público**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/bom-gestor-publico/37451/>>. Acesso em 15/04/2012.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

Qualidade percebida em serviços. Disponível em <<http://www.lgti.ufsc.br/planejamento/aulas/serv04.pdf>>. Acesso em 16/06/2012.

SHIMOYAMA, Cláudio, ZELA, Douglas. **Administração de marketing**. Disponível em <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/mkt/1.pdf> >. Acesso em 16/06/2012.