



**MARIA EDUARDA MACHADO BRAGA**

**A QUALIDADE NO SERVIÇO DE SAÚDE: UM ESTUDO DE  
CASO EM UM PSF LOCALIZADO NO CENTRO-OESTE DE MG**

**LAVRAS-MG  
2021**

**MARIA EDUARDA MACHADO BRAGA**

**A QUALIDADE NO SERVIÇO DE SAÚDE: UM ESTUDO DE CASO EM UM PSF  
LOCALIZADO NO CENTRO-OESTE DE MG**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharela.

Profa. Dra. Daniela Meirelles Andrade  
Orientadora

**LAVRAS-MG  
2021**

**MARIA EDUARDA MACHADO BRAGA**

**A QUALIDADE NO SERVIÇO DE SAÚDE: UM ESTUDO DE CASO EM UM PSF  
LOCALIZADO NO CENTRO-OESTE DE MG**

**QUALITY IN HEALTH SERVICE: A CASE STUDY IN A PSF LOCATED IN THE  
CENTER-WEST OF MINAS GERAIS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharela.

APROVADA em 16 de novembro de 2021.

Dra. Daniela Meirelles Andrade  
Prof. Dany Flavio Tonelli  
Prof. José de Arimateia Dias Valadão

Profa. Dra. Daniela Meirelles Andrade  
Orientadora

**LAVRAS-MG  
2021**

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por me iluminar e me fortalecer durante o desenvolvimento deste trabalho, pois Seu amor incondicional é o que me encoraja diariamente para conquistar todos os meus objetivos e o que me acalenta em momentos de dificuldade.

À minha mãezinha, Nossa Senhora Aparecida, que sempre esteve comigo, especialmente durante os momentos angustiantes da minha trajetória estudantil e no decorrer da formulação deste trabalho. Ela faz parte de minha vida e sua intercessão é essencial para o meu crescimento.

Aos meus pais, Fátima Aparecida Machado Braga e Robson Berriel Braga, pelo apoio, pela dedicação e pelo carinho que me ofertam diariamente. Vocês são essenciais em minha vida, sempre acreditaram no meu potencial e estão sempre dispostos a me auxiliar e me incentivar a correr atrás dos meus sonhos. Dedico-lhes todas as minhas conquistas.

À minha irmã, Maria Carolina Machado Braga, pessoa determinada e conselheira, minha parceira de vida, companheira para todas as horas. Agradeço por todo o apoio e pelos conselhos oferecidos durante minha trajetória acadêmica. Saiba que foram muito importantes para mim.

Ao meu namorado, Felipe Brian Pinheiro Carvalho, por todos os momentos angustiantes durante os quais me ajudou, pois sempre foi meu companheiro e amigo. Seu carinho e amor constantes foram atributos essenciais na minha trajetória acadêmica. Obrigada por sempre acreditar em mim.

À minha querida orientadora, Professora Doutora Daniela Meirelles Andrade, profissional que sempre admirei, por ser muito inteligente e sempre dedicada em oferecer um ensino de qualidade para todos os seus alunos, muito competente em tudo que realiza. Obrigada pela orientação na composição deste trabalho.

À Universidade Federal de Lavras, que me proporcionou cursar Administração Pública. Tudo que aprendi dentro da faculdade me trouxe muito crescimento, seja ele pessoal ou profissional. O ambiente agradável também foi muito importante para minha permanência na universidade.

A Deus, pelas amizades que me foram concebidas, em especial pela parceria das seguintes pessoas: Beatriz, Ana Flávia, Mariano e Felipe. Todos vocês viveram comigo muitos momentos angustiantes, mas, com o apoio de cada um de vocês, a trajetória ficou mais leve. Agradeço também por todos os momentos felizes que passamos, por cada conversa e risada que

amenizaram os momentos de tensão e que trouxeram a felicidade e a certeza de que tudo daria certo no final.

**MUITO OBRIGADA!**

## RESUMO

Este trabalho objetiva descrever como é realizada a gestão da qualidade em um PSF. Seus objetivos específicos são: a) analisar a função dos gestores, levando em conta a gestão da qualidade; b) sugerir com propósitos acadêmicos as ferramentas de qualidade nos processos organizacionais; e c) averiguar de que maneira articulam a qualidade nos serviços prestados. O referencial teórico aborda os seguintes temas: Gestão da Qualidade e a qualidade no serviço público de saúde; Serviço público no Brasil e as Ferramentas de Qualidade. Para concretizar os objetivos, foram realizadas entrevistas com a coordenação desse PSF para identificar como a coordenação do pronto socorro incorpora a qualidade no contexto da gestão da saúde pública. Concluiu-se que a coordenação do PSF se preocupa com a expectativa do usuário, mas não há preocupação com a utilização das ferramentas de qualidade para que haja melhoria dos processos organizacionais. A pesquisa aponta para a necessidade de que sejam promovidos incrementos no atendimento ao usuário, bem como permitiu identificar erros de atendimento e a influência na tomada de decisão diante de alguns problemas encontrados no setor de saúde como um todo. Para que isso ocorra, a coordenação precisa estender o seu olhar ao usuário, para que o serviço de saúde oferecido atenda às suas expectativas.

**Palavras-chave:** Qualidade. Gestão da saúde pública. PSF.

## **ABSTRACT**

This work aims to describe how quality management is performed in a PSF. Its specific objectives are: a) to analyze the role of managers, taking into account quality management; b) suggest for academic purposes the quality tools in organizational processes; and c) to find out how they articulate the quality of the services provided. The theoretical framework addresses the following themes: Quality Management and quality in the public health service; Public Service in Brazil and Quality Tools. To achieve the objectives, interviews were carried out with the coordination of this PSF to identify how the coordination of the emergency room incorporates quality in the context of public health management. It was concluded that the PSF coordination is concerned with the user's expectations, but there is no concern with the use of quality tools to improve organizational processes. The research points to the need to promote increments in user service, as well as allowing the identification of service errors and the influence on decision making in face of some problems found in the health sector. For this to happen, the coordination needs to extend its gaze to the user, so that the health service offered meets their expectations.

**Keywords:** Quality. Public health management. PSF.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – As três exigências da gestão da qualidade .....	19
Figura 2 – Processos organizacionais do PSF .....	28
Figura 3 – Fluxograma de funcionamento do PSF .....	30

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Descrição das Ferramentas de Qualidade .....	33
---	----

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Objetivos, método utilizado e fonte e análise de dados da entrevista .....	27
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 O sistema de saúde brasileiro .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Gestão da Qualidade .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3.1 Qualidade no serviço público de saúde.....</b>	<b>21</b>
<b>2.4 Ferramentas de qualidade .....</b>	<b>23</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Em relação à abordagem do problema.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2 Em relação aos objetivos.....</b>	<b>26</b>
<b>3.3 Em relação aos procedimentos .....</b>	<b>26</b>
<b>3.4 Em relação ao local da pesquisa.....</b>	<b>27</b>
<b>3.5 Objeto de estudo e atores envolvidos .....</b>	<b>27</b>
<b>3.6 Coleta de dados e instrumentos utilizados .....</b>	<b>27</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 A qualidade na gestão da saúde pública, o caso do PSF localizado no centro oeste de MG .....</b>	<b>29</b>
<b>4.2 Análise da gestão da qualidade com base na atuação dos gestores do PSF .....</b>	<b>37</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>44</b>
<b>ANEXO I - Roteiro para entrevista com os gestores do Programa de Saúde da Família localizado no centro-oeste de MG .....</b>	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Mota (2015), a gestão da qualidade envolve táticas que criam uma conscientização dentro da organização acerca da importância da qualidade diante da formulação de processos organizacionais. Até o século XVII, a produção era feita a partir dos conhecimentos dos artesãos e era limitada, feita no tempo estimado e atendia as demandas da população. A partir da Revolução Industrial, a supervisão do trabalho foi incorporada às empresas, visando ao controle da qualidade de toda a produção, mas nesse período a ocorrência de falhas era frequente.

Ainda conforme Mota (2015), a partir do desenvolvimento do mercado e de novas exigências de atendimento ao cliente, surge o controle de qualidade voltado para os processos organizacionais, com o intuito de oferecer produtos mais aprimorados. Assim, surge a necessidade de criar um Sistema de Gestão de Qualidade. A partir dessa perspectiva e do desenvolvimento da sociedade e do mercado, a noção de gestão da qualidade ganhou notória importância e o investimento em qualidade organizacional gerou processos alinhados que propiciaram a rentabilidade das organizações, a satisfação dos clientes devido à eficiência operacional e permitiu o desenvolvimento de competências.

Gomes (2017) ressalta que a gestão da qualidade trouxe renovação aos modelos de gestão pública, proporcionando ao serviço público a descentralização e desburocratização de procedimentos administrativos, almejando a satisfação dos usuários. A importância da liderança foi reconhecida nos diversos níveis, difundiu-se uma cultura de aprendizagem, houve o desenvolvimento de equipes eficazes e ocorreu o uso de tecnologia de informação para melhorias contínuas.

De acordo com Barbosa (2020), o conceito de gestão de qualidade traz objetivos que visam um bom gerenciamento de todas as responsabilidades que cabem às autoridades, para que processos e produtos possam ter um padrão de qualidade. Ela reduz custos, diminui os desperdícios e acaba atendendo de forma satisfatória a todas as necessidades dos usuários. No caso do setor de saúde, com o grande avanço das tecnologias, tornou-se essencial implementar uma gestão adequada dos recursos, com foco no usuário, que é o principal beneficiado por essa gestão.

Para Gomes (2017), a qualidade na área da saúde implica na necessidade de participação do usuário, bem como a avaliação do serviço prestado, para que as políticas desenvolvidas possam ser eficazes. Por outro lado, os gestores precisam estar engajados em oferecer um

serviço de qualidade, que promova melhorias no desempenho do setor e influenciem positivamente a saúde da população.

Conforme apresenta Gomes (2017), ofertar serviços de qualidade no setor público de saúde envolve o foco na promoção do bem-estar dos usuários e no acesso de forma eficiente e igualitária aos serviços por parte deles, mas outros fatores precisam ser reconhecidos nesse contexto, a saber: competência e disposição dos prestadores dos serviços; estrutura física; oferta de um serviço eficiente e que atenda aos usuários com qualidade e menores riscos. Nesse âmbito, é essencial verificar a satisfação do usuário diante do tempo de espera e em relação aos resultados.

Segundo Melo (2019), em se tratando do setor de saúde, avaliar a qualidade e a percepção dos usuários sobre o serviço prestado é um fator muito relevante, o que conduz a uma gestão adequada dos recursos, onde o usuário ocupa o papel central e, assim, é possível alinhar todo o trabalho da organização para alcançar as expectativas do cidadão, que é o principal beneficiado por ela.

De acordo com Oliveira e Galdino (2016), no setor de saúde, a qualidade apresenta requisitos que são essenciais para o alcance de uma excelência na prestação do serviço, e são eles o uso eficiente dos recursos, a incorporação de risco mínimo com o paciente e a busca pela satisfação dos usuários, considerando o valor social que está imbuído dentro do serviço ofertado.

Dessa forma, a qualidade é um fator fundamental no serviço público, que engloba o que o cidadão espera receber acerca de determinado serviço, além da percepção do usuário sobre o que ele deseja. Para que isso aconteça de maneira eficiente, é preciso atentar-se para as reais necessidades do cidadão, a fim de que este se sinta satisfeito e reconheça o bom atendimento. A consolidação da qualidade do serviço público pode ser efetiva se estiver alinhada com fatores que são muito importantes para o atendimento ao cidadão. A empatia diante do usuário, o bom atendimento, feito com cordialidade, e um tratamento atencioso e personalizado fazem diferença na percepção do cidadão sobre o serviço, além da pertinência da comunicação com o usuário para evitar incompreensões diante da expectativa que se deseja.

A gestão pautada na qualidade é importante. Assim, este trabalho parte do pressuposto de responder à seguinte problemática: de que maneira a coordenação do Programa Saúde da Família de um município localizado no centro-oeste de MG realiza a gestão de qualidade, se houver? O objetivo geral deste estudo é o de descrever como é realizada a gestão da qualidade

no PSF. Os objetivos específicos elegidos são: a) analisar a função dos gestores, levando em conta a gestão da qualidade; b) sugerir, com propósitos acadêmicos, as ferramentas de qualidade que devem estar presentes nos processos organizacionais; e c) averiguar de que maneira articula-se a qualidade nos serviços prestados.

O trabalho se justifica na medida em que a gestão de qualidade é obrigação dos governantes e os recursos arrecadados, que financiam a atividade administrativa, advêm de contribuições feitas pelos cidadãos. Dessa forma, a qualidade se torna uma aliada para melhorar o serviço público, além de auxiliar na eficiência dos processos internos da organização, reduzindo problemas e aumentando a produtividade.

A qualidade dos serviços fomenta a transparência e o controle social, além de enfatizar a importância da produção de ferramentas de avaliação que aproximem a gestão pública e a sociedade, bem como salienta o papel do órgão público no atendimento à demanda dos usuários, proporcionando-lhes satisfação.

A gestão de qualidade dos serviços públicos de saúde permite o alcance de uma administração eficiente, e precisa se fundamentar na importância da comunicação entre o serviço e o usuário. A oferta de serviços sempre está vinculada ao meio social, econômico e cultural, e esse contexto precisa ser analisado no planejamento e na execução de processos organizacionais. Dessa forma, a gestão da qualidade em saúde precisa incentivar mudanças para alcançar a excelência. Além disso, a utilização das ferramentas de qualidade é uma importante aliada na avaliação de processos e na busca de melhorias para as instituições de saúde.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção está estruturada em três tópicos. O primeiro aborda a importância do setor público de saúde e suas características. O segundo tópico trata da gestão da qualidade, tendo em vista que ela é essencial para fornecer conformidade para a organização e o terceiro tópico apresenta-se as ferramentas de qualidade como mecanismos para possibilitar a melhoria das atividades organizacionais.

### **2.1 Serviço público no Brasil**

Segundo Mello (2013), o serviço público brasileiro sofreu muitas mudanças, tendo seu início com a colonização e com a percepção de exploração que perdurava nas terras brasileiras e, nesse contexto, o servidor público era uma extensão do que o colonizador ditava como legítimo.

A partir da Constituição de 1988, foi revista a visão administrativa própria do regime militar e o serviço público passou a ter parâmetros mais estritos de legalidade, segundo os quais o gestor teria que se fundamentar em normas rígidas e agir conforme a lei (MELLO, 2013).

Para Nobrega (2017), com a Constituição Brasileira de 1988, os brasileiros que estavam à margem da cidadania tiveram seus direitos fundamentais garantidos, devido à efetivação do serviço público como atividade administrativa essencial para promover a igualdade e à consolidação de direitos assistenciais, como a saúde universal, a oferta de educação pública e a coleta de lixo sustentável, entre outras demandas necessárias.

O serviço público brasileiro se consolidou como responsável por gerir os recursos públicos, e, diante desse requisito, é esperado o compromisso com a prestação de serviços de boa qualidade. Dessa maneira, os governos precisam organizar suas estruturas e abordar uma gestão centrada em resultados e com foco na qualidade na prestação de serviços a sociedade (MARQUES, 2017).

De acordo com Junior (2016), devido às diversas transformações que ocorrem no mundo, nos setores econômico, político ou social, o serviço público tem de se estruturar para realizar suas obrigações com eficiência e implementar políticas públicas que beneficiem toda a população, respeitando fundamentos éticos.

Conforme salienta Nakamura (2019), os serviços públicos são necessários em situações relevantes e essenciais, em que o atendimento não pode ser feito pela iniciativa privada, e para que ele seja efetivo, deve existir o zelo com os princípios da continuidade, universalidade e isonomia.

Para Hachen (2014), a universalidade do acesso é um princípio que assegura que todos os bens econômicos fornecidos possam atender a todas as pessoas que necessitam e, assim, torna possível criar condições reais de garantia de acesso por todos os indivíduos.

Assim, conforme Hachen (2014) salienta, para que a população possa ter acesso aos serviços públicos, o poder público destina à administração a responsabilidade de assegurar que tais atividades sejam prestadas permanentemente, seja por meio dos entes estatais, seja por meio de particulares, através de concessão ou permissão, e o serviço precisa estar adequado e alinhado para permitir a todas as pessoas o acesso aos bens e serviços.

O serviço público se tornou essencial em nossa sociedade, por materializar o atendimento dos anseios sociais, garantindo o desenvolvimento social a partir de uma atuação proporcional do poder público (SILVA, 2019).

Segundo Silva (2019), o serviço público se concretiza em um instrumento que facilita o acesso aos direitos fundamentais, e essa atividade se remete à responsabilidade que o Estado assume para atender as necessidades básicas da sociedade, em suas diversas demandas.

De acordo com Moulin (2014), a produção do serviço público ocorre no momento em que o usuário consome o que deseja, dessa forma o serviço tem um caráter intangível e, diante disso, a relação entre a sociedade e os prestadores de serviços é direta e, assim, a relação e o grau de proximidade entre quem oferta e quem recebe o serviço precisa ser de aproximação e de coprodução, para que o usuário possa satisfazer suas necessidades.

Diante da relevância do setor público, é fundamental a intermediação do servidor público sobre as esferas pública e privada, para que os interesses coletivos prevaleçam sobre os individuais. Além disso, as esferas públicas, que são compostas pelos trabalhadores, precisam fazer valer o direito social que compreende o atendimento às necessidades pessoais (MOULIN, 2014).

## 2.2 O sistema de saúde brasileiro

A criação do Sistema Único de Saúde, no contexto da Constituição de 1988, trouxe muitas mudanças nas relações políticas estabelecidas entre o Estado e a sociedade, o que garantiu o reconhecimento da saúde como direito social que deveria ser incorporado nas políticas públicas (RODRIGUES, 2014).

O sistema de saúde brasileiro é financiado pela arrecadação de tributos e recursos privados para conduzir as políticas de saúde, e a composição estrutural desse sistema se organiza através do contexto político, da cultura regional, e isso depende também do contexto demográfico, do passado histórico e de toda a organização social que permeiam o país (VIANA, 2018).

Conforme ressalta Galvão (2017), o sistema de saúde precisa englobar princípios que orientam a assistência ao usuário e auxiliam na definição dos fluxos internos da organização, quais sejam:

- Princípio da Equidade: diminuição das desigualdades regionais e sociais de uma localidade, se atentando a oferta de recursos necessários a todos os usuários, com acréscimo da tecnologia e do investimento estratégico em situações essenciais;
- Princípio da Regionalização da Saúde: engloba a parceria entre Municípios, Estados e a União, que atuam na troca de informações para otimizar os recursos que são alocados e para diminuir deficiências na assistência à saúde.
- Princípio da Descentralização da Saúde: ressalta a necessidade de estabelecer uma cooperação com instituições financeiras, sejam elas estaduais, municipais ou federais para que ocorra a transferência de recursos, por meio da remuneração de serviços gerados pelos prestadores de assistência em saúde.
- Princípio do Controle Social da Saúde: relaciona-se com a participação da população nas políticas de saúde pública; um exemplo seria a existência dos conselhos de saúde municipais, para que a população manifeste suas preocupações, e também é uma maneira de controlar os investimentos que são realizados na assistência em saúde.

Segundo Rodrigues (2014), o sistema universal de saúde precisa garantir o cuidado integral e coletivo, e, para isso, é necessário que os serviços se organizem em rede e estejam integrados e territorializados, sempre orientados pela atenção básica, o que vai impactar em processos de qualidade, com menores custos e com eficiência organizacional.

De acordo com Saldiva (2018), compete ao sistema de saúde a articulação federativa, para exercer a assistência à saúde e elaborar um planejamento adequado para cada região, de acordo com suas necessidades.

O sistema de saúde é formado por uma rede de usuários e prestadores de serviços, que tem como objetivo oferecer acesso universal e que visa coordenar e expandir a cobertura da saúde a níveis mais complexos, propondo ações de promoção da saúde e de prevenção de doenças (PAIM, 2011).

Avaliar a satisfação dos usuários acerca do serviço prestado é fundamental para a formulação de decisões estratégicas e operacionais, que influenciam a qualidade dos serviços prestados pelo sistema de saúde e, assim, permitem conhecer a percepção dos usuários, o que é essencial para o desenvolvimento de ações pautadas na gestão da qualidade, de modo a melhorar o serviço de saúde. (MARTINS, 2014).

### **2.3 Gestão da Qualidade**

O conceito de qualidade é algo muito dinâmico e está em constante evolução, devido às mudanças que ocorrem dentro das organizações. Desde que o homem iniciou suas relações comerciais, a qualidade foi ganhando um maior espaço e tem sido uma alternativa para alcançar a evolução tanto do ser humano quanto dos processos organizacionais (ICHIDA, 2019).

O processo de evolução da qualidade ocorreu por meio de algumas eras, a saber: inspeção, controle estatístico de processos, garantia da qualidade e gestão da qualidade total (ICHIDA, 2019).

Durante o momento de inspeção, em um primeiro momento ela se configurou por critérios estabelecidos pelo artesão, mas, com a produção crescente e em grande quantidade, foi preciso se adequar para os requisitos formais e, assim, a qualidade passou a ser fator de destaque para controle da inspeção do produto.

No decorrer da Era do Controle Estatístico, o processo de amostragem era muito utilizado para verificar os produtos e um departamento se responsabilizava pelos defeitos da organização. Esse momento ocorreu durante a Segunda Guerra Mundial e, com o aumento das indústrias, esse controle estatístico foi importante para verificar pontos negativos e, assim, permitir a busca de melhorias para o processo produtivo.

Na era da garantia da qualidade, o desenvolvimento do produto e todas as suas fases, desde a inicial até aquela que diz respeito ao consumidor final, eram considerados no desenvolvimento da organização, e todos os funcionários deveriam estar engajados com a melhoria da qualidade dentro do processo produtivo.

Já na Gestão da Qualidade Total, o foco está na diminuição dos defeitos e na melhoria de produtos, serviços e processos, em que todas as pessoas são peças essenciais, e o trabalho desenvolvido e bem alinhado possibilita alcançar uma gestão de qualidade de sucesso.

De acordo com Sousa (2018), a gestão da qualidade apresenta algumas exigências que são importantes para proporcionar melhorias aos produtos e serviços; a primeira delas é o compromisso com a ética, por respeitar os princípios morais e a integridade de todas as pessoas. Neste contexto, os valores devem ser pautados pela ética, para gerar o crescimento de uma organização. A segunda exigência refere-se à diminuição de custos, pois as organizações precisam alinhar suas atividades, evitando desperdícios, reduzindo o tempo gasto, e buscando a satisfação do usuário. A terceira exigência é o planejamento da qualidade, que precisa ser bem formulado para evitar problemas e erros que podem impactar na oferta do serviço.

Figura 1 – As três exigências da gestão da qualidade.



Fonte: Sousa (2018).

Se aplicadas, as exigências da qualidade contribuem para a orientação do modelo assistencial do PSF, que, por meio dos princípios éticos estabelecidos, permite a humanização das práticas de saúde, através do vínculo entre profissionais de saúde e a população. A segunda exigência, que se refere a diminuição dos custos, é importante dentro do PSF, porque, quando

a qualidade é colocada em prática, a oferta de serviços vai ser eficiente e vai satisfazer o usuário, o que acaba reduzindo os erros dos agentes de saúde, que organizaram suas atividades para atender às diversas demandas da população. A terceira exigência se refere ao planejamento de qualidade, que se remete à organização da rotina dos funcionários do PSF na realização de suas tarefas, visando à promoção da saúde e à elevação da qualidade de vida no atendimento à população. (CARVALHO, 2003).

As exigências da qualidade impactam na gestão da qualidade da organização e servem para atingir o sucesso e eliminar as falhas que podem ocorrer na execução das tarefas. Mas, para alcançar os objetivos e traçar a estratégia organizacional, é necessário que exista uma preocupação com os princípios de qualidade, visando ao alcance de usuários satisfeitos e auxiliando no desenvolvimento e melhoria da organização. (LOUSAS, 2018).

Conforme salienta Lousas (2018), os princípios da gestão da qualidade focam:

- No cliente ou cidadão/usuário e tem como propósito melhorar o atendimento ao cliente, para satisfazer suas expectativas; para tanto, é preciso existir uma boa comunicação entre o cliente/cidadão e os colaboradores, para gerar confiança entre as partes;
- Na liderança, que também é importante, pois um bom líder configura os processos focando na comunicação para incentivar a qualidade;
- No comprometimento das pessoas, o que remete à atribuição que cada indivíduo tem em relação aos resultados e acerca das melhorias organizacionais; para alcançar este quesito, os resultados precisam ser comunicados, o que facilita as discussões partilhadas, as quais enriquecem a aprendizagem;
- Na abordagem por processos, que envolve a identificação dos processos, para que os resultados possam ser mais eficazes, contudo, é necessário definir objetivos e responsabilidades para gerir as relações e os riscos que podem aparecer, pois tudo isso precisa estar alinhado com a estratégia da organização;
- Na melhoria, que está conectada com a oferta de produtos e serviços, que vão trazer eficácia, com foco nas ações corretivas, se necessárias.

Os princípios da gestão da qualidade permitem que a organização alcance eficiência em sua gestão e, implementando esses conceitos, é possível alcançar resultados positivos, estabelecendo estratégias e um plano delineado para atender às necessidades dos usuários. (SOUSA, 2018)

Sousa (2018) afirma que, para existir um planejamento e investimento em qualidade, a fim de que a organização tenha um retorno, os processos organizacionais devem estar pautados na qualidade. A organização precisa estar conectada com os fatores internos que englobam colaboradores e objetos organizacionais, bem como com os externos, que são fatores que não se podem controlar, como as leis de regulação, a concorrência e o poder que o cliente tem diante do serviço ou produto. E, com base, nesses fatores a organização vai decidir qual será sua estratégia.

Segundo Lousas (2018), a incorporação de processos de qualidade dentro de uma organização precisa alinhar a oferta de produtos e serviços, visando atender às exigências dos clientes, permitindo uma análise sobre o grau de satisfação de cada cliente, de acordo com suas reais necessidades, e a gestão da qualidade vai auxiliar as rotinas organizacionais na busca do sucesso e na eliminação de falhas.

Para Martins (2014), nos serviços públicos de saúde, a incorporação da qualidade é essencial, devido às desigualdades sociais, às condições péssimas de vida e de saúde das pessoas. Como a alocação de recursos é inadequada e as condições de acesso pelos usuários são desiguais, o profissional que oferece o serviço precisa estar atento às necessidades dos usuários e ter compromisso com as suas ações dentro da organização.

### **2.3.1 Qualidade no serviço público de saúde**

A qualidade em saúde envolve a relação que se estabelece entre prestadores de serviços e pacientes, com a adaptação do serviço de acordo com as necessidades de quem o recebe e, dessa forma, as políticas de saúde precisam impactar em melhorias na qualidade dos cuidados da saúde, incentivando serviços seguros e adequados, com uma gestão participativa e descentralizada (TERRA,2017).

Conforme apresenta Savassi (2012), os serviços de saúde precisam oferecer segurança aos seus usuários, além de serem efetivos e centrados no atendimento humanizado dos usuários.

De acordo com Martins (2020), os serviços públicos de saúde precisam sempre prezar pela qualidade em suas rotinas administrativas, e, para que isso aconteça, os gestores precisam garantir a excelência nos serviços prestados à sociedade. A partir da constatação de que o controle da qualidade é fundamental no setor de saúde, é essencial analisar a situação da

organização de saúde, verificando a promoção da saúde por meio das reivindicações dos usuários, para a realização de melhorias contínuas da qualidade.

Segundo Plácido (2018), o princípio de qualidade relacionado ao setor de saúde está focalizado em sete atributos: a eficácia, que acontece por meio de melhorias para a saúde e para o bem-estar dos indivíduos; a eficiência, que envolve o alcance de maiores resultados a partir de um menor custo, ou seja, ela envolve a relação do custo-benefício do sistema de saúde; a efetividade, que se relaciona com o impacto real do benefício, comparado ao resultado que se considera ideal; a otimização, que se dá pelo cotejo entre um custo desejável e um benefício elevado; a aceitabilidade, que compreende o entendimento das expectativas e dos valores dos usuários; a legitimidade, que tem relação com um atendimento estruturado para atender integralmente à comunidade, propiciando o bem-estar; e, por último, a equidade, que acontece por meio de uma distribuição igualitária de serviços e benefícios que atenda toda a sociedade.

Alves (2017) apresenta a necessidade de que seja feita uma avaliação adequada dos serviços prestados, com o auxílio de cinco dimensões apresentadas pelo modelo SERVQUAL que propiciam o alcance da satisfação da sociedade, bem como apresentam fatores que são relevantes para os gestores na condução de um bom planejamento que atenda de forma eficiente aos desejos da sociedade. As dimensões são divididas em:

- 1 - Tangibilidade:** engloba toda a infraestrutura da organização, seu pessoal, os materiais e toda a apresentação que ela oferece;
- 2 - Confiabilidade:** diz respeito à oferta de um serviço com eficácia e que atenda aos requisitos que foram definidos, o que gera confiança no desempenho;
- 3 - Presteza:** se remete ao bom atendimento aos usuários, com prontidão diante das suas necessidades;
- 4 - Garantia:** a oferta de um produto e serviço com qualidade pelos colaboradores, o que gera credibilidade e confiança nos usuários;
- 5 - Empatia:** consiste em toda atenção e cuidado que uma organização oferece aos seus usuários, se importando com as necessidades de cada pessoa.

Martins (2020) relata que a ausência de preocupação com aspectos valorativos impede a correção de erros, impossibilita as avaliações dos serviços por parte da população e prejudica a segurança e a efetividade do cuidado oferecido aos usuários. Assim, a gestão da qualidade é

essencial para alcançar melhorias organizacionais e desenvolver um bom planejamento dos serviços públicos de saúde.

A gestão da qualidade em organizações públicas, segundo Savassi (2012), é um desafio, que não se remete somente a uma mudança gerencial, mas que se relaciona com a reorganização da cadeia produtiva, por meio da implementação de novos modelos de melhorias, sempre contínuas, e a extinção de paradigmas assistenciais que modificam a qualidade do atendimento.

Alves (2017) salienta que o desenvolvimento da gestão da qualidade precisa estar alinhado com os serviços públicos de saúde, e aponta que, por meio da demanda dos usuários, é possível verificar processos que precisam de melhorias, a fim de alcançar resultados eficientes.

Segundo Reis (2018), para que a gestão da qualidade de sistema de saúde ofereça um serviço adequado, é preciso que se formule uma estrutura física e humana adequada para atender aos usuários da melhor forma, incorporando procedimentos como ferramentas de qualidade para que ocorram mudanças positivas no sistema de saúde.

## **2.4 Ferramentas de qualidade**

Lobo (2019) evidencia em seu estudo o conjunto de técnicas da Qualidade Total, representado pelas ferramentas de qualidade, que são formuladas através de gráficos, formulações práticas, esquemas e mecanismos estruturados para alcançar a implementação da Qualidade Total. Cada ferramenta desenvolvida se refere a uma ação específica relativa ao Sistema de Gestão da Qualidade e a análise de uma ferramenta sobre o gerenciamento do sistema de saúde pode determinar seu desenvolvimento e auxiliar na verificação de falhas, promovendo o atendimento adequado aos usuários, seja por meio do serviço, seja por meio do produto oferecido.

Conforme apresenta Ueno (2017), a gestão da qualidade de saúde, quando bem planejada, salienta cuidados, desde a prevenção de doenças, até a manutenção da qualidade, o que acontece pelo gerenciamento pautado em estratégias para obter desempenho organizacional e satisfazer as necessidades dos usuários.

De acordo com Alves (2015), com a utilização das ferramentas de qualidade, é possível solucionar problemas dos processos organizacionais e alcançar melhorias significativas, como

a satisfação do paciente, a segurança, a eficiência organizacional e a efetividade no atendimento do paciente. Dessa forma, diversas ferramentas são úteis para solucionar os problemas organizacionais da área da saúde, como as seguintes:

- Fluxograma
- Diagrama de Ishikawa
- Folha de verificação
- Diagrama de Pareto

Segundo Alves (2015), os fluxogramas são ferramentas de qualidade que oferecem representação esquemática, por meio de uma sequência de atividades, como, por exemplo, gráficos. Os símbolos utilizados auxiliam as pessoas na percepção do processo e transmitem um ambiente visual e intuitivo, o que permite que a organização de saúde represente seu sistema de trabalho e estabeleça suas atividades, evidenciando problemas e processos relevantes.

O diagrama de Ishikawa é desenvolvido para detectar causas, que vão encaminhar alguns efeitos. Ele apresenta seis pontos com relação à causa de um problema, e é essencial na área da saúde, devido a sua capacidade de visualizar os problemas com mais facilidade, além de gerar envolvimento de toda a equipe da saúde para encontrar as possíveis causas de um problema e atuar para que as mesmas possam ser solucionadas (ALVES, 2015).

De acordo com Alves (2015), a folha de verificação engloba os dados presentes no processo e facilita o controle de todas as atividades, pois é um formulário simples que permite a verificação dos dados de forma mais rápida, e ela pode ser utilizada em organizações de saúde como uma forma de identificar a realidade que os gestores e os usuários vivenciam e, assim, é possível elaborar uma interpretação da situação encontrada.

O diagrama de Pareto é a representação de um gráfico organizado por meio de colunas que vai estabelecer a ocorrência de problemas, o que auxilia na análise de estratégias mais adequadas para atender os usuários.

Lobo (2019) salienta que a utilização das ferramentas de qualidade possui muita importância para os sistemas de gestão de saúde, e as proposições apresentadas por cada ferramenta objetivam alcançar a melhoria de serviços, processos ou produtos.

Conforme destaca Lobo (2019), no momento em que as ferramentas são aplicadas de forma adequada na organização, é possível verificar problemas, diminuir os custos desnecessários, formular projetos de qualidade, salienta a importância da cooperação em toda

a organização, identifica as causas de um problema e a necessidade de alcançar uma solução para o mesmo e eleva as melhorias de qualidade, devido a eficácia na resolução de problemas.

De acordo com Rodrigues (2016), as técnicas desenvolvidas pelas ferramentas de qualidade permitem a implantação e o monitoramento das práticas de qualidade dentro dos processos organizacionais da área de saúde, englobando a avaliação e a satisfação do usuário, visando o alcance de eficiência, que gera confiabilidade e vantagens positivas para a organização.

Conforme salienta Ménès (2020), a partir das mudanças em relação ao contexto da saúde e as alterações do mercado, os profissionais de saúde tiveram que desenvolver habilidades para solucionar problemas e, assim, buscar resultados eficientes diante dos processos organizacionais. A ausência de estrutura e recursos, a inadequação dos serviços, a necessidade de melhorias tecnológicas e a alta expectativa dos clientes estimulou as organizações o desenvolvimento de estratégias de adaptação diante das pressões externas, sendo assim, a implementação de melhorias se tornou possível graças à utilização de ferramentas e de métodos, gerando valor ao serviço de saúde.

Dessa forma, a utilização das ferramentas é uma escolha muito importante na gestão da qualidade no serviço público de saúde, o que leva a organização a identificar problemas, reduzir custos, realizar a execução de projetos, favorecer a cooperação entre todos os níveis da organização de saúde e melhorar a qualidade por meio da solução eficaz dos problemas. Consolida-se, assim, a ideia de que a efetiva utilização das ferramentas na área de saúde contribui para o desenvolvimento de um bom serviço e que antecipa as demandas dos usuários. (HAINO, 2017).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Em relação à abordagem do problema**

Em relação à abordagem da pesquisa, ela foi classificada como qualitativa, na qual se busca a compreensão da percepção do gestor em relação à qualidade do serviço público de saúde, não se baseando em aspectos quantitativos-números e gráficos. Segundo Gomes (2014), o uso da abordagem qualitativa em uma pesquisa na área da saúde é essencial para examinar crenças, valores e opiniões que são formuladas a partir das interações sociais. Nesse viés, a linguagem e a prática são fundamentais para alcançar os resultados almejados, a opinião dos atores é considerada e o local onde a pesquisa é realizada também é focalizado.

#### **3.2 Em relação aos objetivos**

Quanto aos objetivos, o estudo pode ser classificado como descritivo, pois pretende descrever os processos ocorridos dentro do PSF, relacionando as variáveis que influenciam a qualidade dentro do setor de saúde, através da compreensão do gestor, utilizando a coleta de dados. A justificativa sobre a escolha do método descritivo reside no fato de que o pesquisador buscou conhecimento interno do PSF, sem que houvesse intervenção.

#### **3.3 Em relação aos procedimentos**

O procedimento escolhido foi o de estudo de caso, pois ele permite que se vislumbre um detalhe amplo do objeto de estudo. Para a coleta de dados, foram feitos roteiros de entrevistas, de modo a identificar as atividades desenvolvidas dentro do PSF e as suas falhas. O procedimento técnico utilizado para analisar o material qualitativo, adquirido através da entrevista, foi a análise de conteúdo, em que a descrição e a interpretação dos fatos é fundamental para alcançar os resultados. Conforme apresenta Franco (2020), a análise de conteúdo passou a ser utilizada para a dedução acerca de dados, que podem ser verbais ou simbólicos, por meio de perguntas de um determinado pesquisador.

### **3.4 Em relação ao local da pesquisa**

O estudo aconteceu em um PSF de um município localizado no centro-oeste de MG, em que foi realizado uma entrevista com a gestora dos PSF e outra com o coordenador do PSF. A escolha do PSF foi feita através da percepção da autora sobre o atendimento e o serviço do mesmo, que ainda requer muitas mudanças. Como o objetivo deste trabalho é descrever como é realizada a gestão da qualidade no PSF, a escolha por essa organização aconteceu devido à importância do mesmo para a atenção básica de saúde, onde existe uma perspectiva de atendimento a uma família que está inserida em uma comunidade. Dessa forma, o programa é uma estratégia essencial para a promoção da saúde e da qualidade de vida das pessoas e sabendo dessa perspectiva, este estudo é importante pela necessidade de analisar a função dos gestores levando em conta a atuação local no PSF, a sugestão de inserir ferramentas de qualidade nos processos organizacionais e averiguar de que maneira os gestores articulam a qualidade nos serviços prestados.

### **3.5 Objeto de estudo e atores envolvidos**

O PSF foi o objeto de estudo desse trabalho, pois este setor é muito relevante para a saúde pública do município. O Programa de Saúde da Família é o primeiro contato que muitas famílias têm com a área da saúde. A equipe do programa tem capacitação para conhecer a realidade de cada família, por meio do diagnóstico e do cadastramento das mesmas de acordo com suas características sociais, demográficas e epidemiológicas, por meio das quais é possível identificar os problemas de saúde enfrentados por elas e os riscos que as mesmas estão expostas. Dessa forma é importante compreender a visão do gestor do PSF, pois a partir da percepção dos mesmos vai ser identificado falhas no processo organizacional que interferem na qualidade dos serviços prestados aos usuários do programa.

### **3.6 Coleta de dados e instrumentos utilizados**

Após a autorização de aceite, foi realizada, em um primeiro momento, a entrevista com a gestora dos PSF (entrevistada 1) e, em um segundo momento, foi feita uma entrevista com o

coordenador do PSF (entrevistado 2), com o auxílio de um questionário que foi utilizado pelo pesquisador, para que um roteiro pudesse direcionar a entrevista de forma estruturada, as entrevistas foram feitas de forma individual e em períodos diferentes. Foi autorizada a gravação da entrevista, presente no Anexo 1 (Apêndice), com transcrição das respostas dos entrevistados, para captar todas as informações necessárias para alcançar os resultados almejados e obter a conclusão desse trabalho.

### 3.7-Análise dos dados

Para alcançar os objetivos almejados, a análise dos dados consistiu na interpretação do questionário realizado. A figura 2 mostra o objetivo deste estudo, métodos utilizados, as fontes de dados e como aconteceu a análise dos mesmos.

Quadro 1: Objetivos, método utilizado e fonte e análise de dados da entrevista.

<b>Objetivo</b>	<b>Método Utilizado</b>	<b>Fonte dos dados</b>	<b>Análise dos dados</b>
<p>O objetivo geral é descrever como e se é realizada a gestão da qualidade do PSF.</p> <p>Os objetivos específicos são: analisar a função dos gestores levando em conta a gestão da qualidade, sugerir com propósitos acadêmicos as ferramenta de qualidade diante dos processos organizacionais e averiguar de que maneira articulam a qualidade nos serviços prestados.</p>	Entrevista	<p>1- Entrevista com a gestora dos PSF's.</p> <p>2- Entrevista com a coordenadora do PSF.</p>	<p>Sabendo que a análise de conteúdo descreve e interpreta determinado documento, no meu estudo foi feita uma análise de conteúdo a partir da organização do material adquirido por meio da transcrição das entrevistas e posteriormente é feita a interpretação sobre os dados coletados, possibilitando apresentar os resultados .</p>

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta seção está dividida em dois capítulos, sendo que o primeiro vai tratar da qualidade na gestão da saúde pública do PSF, com a sugestão de ferramentas de qualidade nos processos organizacionais, e o segundo estabelece uma análise sobre a gestão da qualidade, levando em conta a função dos gestores no PSF.

### **4.1 A qualidade na gestão da saúde pública, o caso do PSF localizado no centro oeste de MG**

As informações obtidas nesse capítulo foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas, guiadas por um roteiro (Anexo 1), com o entrevistado 1 que foi a gestora dos PSF e o entrevistado 2, o coordenador do PSF. Através da escolha do entrevistado 1 e 2, buscou-se alcançar duas visões diferentes sobre a qualidade no serviço público de saúde, sabendo que o entrevistado 1 lida com muitos PSF e o entrevistado 2 é responsável somente por um PSF.

Durante a entrevista, os gestores puderam manifestar o ponto de vista que eles apresentam sobre as características que a gestão pública de saúde precisa ter para alcançar a qualidade. Eles também relataram as suas experiências dentro do serviço público de saúde e salientaram a importância de ter um serviço público de saúde com qualidade. Eles expuseram a satisfação e insatisfação que vivenciam dentro do PSF, e apresentaram a importância do mesmo para muitas famílias.

Sabe-se que a atenção primária de saúde é a porta de entrada para o usuário do Sistema Único de Saúde. É o nível de atenção que trabalha com o cuidado continuado, atendendo o cidadão em todos os ciclos da vida, sendo assim, é essencial que o profissional de saúde atenda a demanda de cada usuário de forma individual e criteriosa.

Em relação às decisões sobre as políticas de saúde, no que se refere à quantidade de serviços e pessoas, percebe-se que os entrevistados evidenciam a busca pela organização da demanda dos pacientes, com a ajuda de documentos federais e estaduais, e tomam decisões por meio de reuniões, que contam com profissionais como enfermeiros, agentes de saúde, técnicos de enfermagem, médicos, entre outros, onde são discutidas muitas questões que interferem no atendimento ao usuário.

“É realizado um levantamento das demandas para solucionar determinado problemas, como exemplo a quantidade de mamografias é realizada sobre protocolos federais e estaduais, acontecem muitas reuniões para proposição de melhorias no atendimento e também que salientam pontos positivos sobre a rotina organizacional do PSF” (ENTREVISTADO 1).

“Todas as decisões são formuladas através de reuniões semanais com a presença de pessoas de todos os PSF’S da cidade, onde são propostas soluções para problemas que impactam na qualidade de atendimento ao usuário” (ENTREVISTADO 2).

Ao relacionar essas respostas com a base teórica, podemos perceber que uma organização precisa incorporar a qualidade em seus processos organizacionais, mas o PSF não apresenta atributos que impactam na qualidade dos serviços ofertados, apesar de apresentar a comunicação diante das reuniões com muitos profissionais de saúde, o que facilita o processo de tomada de decisão, ainda assim falta aplicar a gestão da qualidade aos processos organizacionais. Portanto, cabe ao gestor buscar a melhoria contínua dos processos, visando garantir a excelência na assistência ao paciente, e estabelecer o foco na gestão da qualidade como forma de solucionar problemas e alcançar resultados efetivos.

Tudo isso fica evidente no momento em que surge a questão dos problemas enfrentados pelos entrevistados na organização, e a relação dos mesmos com a qualidade dos serviços de saúde, e, a partir dessa análise, pode-se verificar que alguns profissionais não desempenham seus serviços com qualidade, e isso pode ser ocasionado por diversos problemas, como a ausência de motivação e a sobrecarga de trabalho gerada pela grande demanda, o que gera erros no atendimento ao usuário, pois o profissional não vai executar seus serviços com qualidade e não vai se atentar a necessidade do usuário.

“[...] muitos profissionais como os agentes de saúde não estão empenhados em atender a população com qualidade e a população muitas vezes não compreende que não pode ser realizado determinado serviço.”  
(ENTREVISTADO 1).

“A grande demanda dos PSF’S e a desmotivação dos funcionários.”  
(ENTREVISTADO 2).

Nesse sentido, ainda cabe aos gestores a adoção e desenvolvimento de ações que promovam a melhoria do ambiente, para o alcance do melhor desempenho dos profissionais, ou seja, oferecer um ambiente adequado aos funcionários, que proporcione aos mesmos

executar suas atividades com excelência, dessa forma os gestores precisam ouvir os profissionais e suas pontuações.

Uma estratégia que seria interessante para ser desenvolvida no PSF é o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, que pode se constituir em programas de treinamento e desenvolvimento dos profissionais, no formato de feiras, workshops, etc. Outro fator que traria mudanças positivas ao PSF seria o feedback de avaliação de desempenho, onde o funcionário pode visualizar pontos negativos e positivos sobre suas atribuições, o que implica na verificação da execução de suas atividades com excelência, adquirindo a confiança do usuário sobre o serviço ofertado (BORGES, 2018).

Sobre a realização de acompanhamento dos usuários, no reconhecimento de suas necessidades e em relação a sua percepção diante da qualidade dos serviços de saúde, identifica-se, através da percepção dos entrevistados, certa empatia com o usuário, buscando oferecer cuidado e atenção, de acordo com a necessidade de cada um, sempre priorizando por um atendimento organizado e agendado.

Sim, sempre tenta verificar a necessidade de cada usuário, padronizando a agenda, o fluxo de atendimento, são feitas reuniões em equipe que evidenciam os processos organizacionais, e também é respeitada cada particularidade de cada PSF (ENTREVISTADO 1).

A atenção e dedicação ao paciente precisa ser fundamental dentro do serviço de saúde, tendo em vista que o mesmo é quem recebe o serviço (ENTREVISTADO 2).

A fala dos entrevistados evidencia que o atendimento humanizado na área da saúde é considerado um cuidado integral e com qualidade, o que permite melhorias na comunicação entre profissional e paciente, a fim de estabelecer uma relação de ética e de atenção ao paciente. Aliado ao atendimento humanizado tem-se as ferramentas de qualidade que são importantes serem implementadas para o alcance da qualidade dos serviços de saúde no PSF, pois permite a solução de problemas que prejudicam o desempenho organizacional.

Diante da adoção de ferramentas para o desenvolvimento de um serviços de excelência, é verificado que os entrevistados não apresentam um conhecimento aprofundado sobre as ferramentas de qualidade e não reconhecem o quanto elas são essenciais para a melhoria dos processos e ações que são formulados pelo PSF.

Sim, fazer com que os profissionais trabalhem pelo bem comum da população (ENTREVISTADO 2).

Sim, os PSF apresentam formulários na recepção onde os usuário podem informar pontos positivos e salientam também questões que precisam de melhoria. (ENTREVISTADO 1)

Essa inexperiência e a falta de informação são constatadas no momento em que se apresenta a questão do conhecimento sobre as ferramentas de qualidade ao entrevistado 1, e é constatado que a gestora dos PSF sabe que as ferramentas auxiliam na melhoria dos serviços, mas não as utilizam no PSF, pois ela não demonstra conhecimento sobre as ferramentas, as quais podem reduzir custos, proporcionar a segurança de pacientes e profissionais, reduzir perdas e levar a organização a conquistar resultados eficientes.

Sim, as ferramentas de qualidade, seu monitoramento e avaliação permitem a melhoria do serviço. (ENTREVISTADO 1).

Diante desse posicionamento sabe-se que no PSF não existem ferramentas de qualidade, e que apesar de certo conhecimento por parte da gestora dos PSF'S sobre as mesmas, ainda assim seria viável que os gestores buscassem aplicá-las no PSF, entendendo que cada ferramenta tem uma funcionalidade específica dentro da organização e facilita o entendimento de problemas, além de permitir o conhecimento e o monitoramento dos processos.

Portanto, diante da importância das ferramentas de qualidade para a organização, a tabela 1- Descrição das ferramentas de Qualidade, lista algumas ferramentas para viabilizar as ações gerenciais no PSF:

Tabela 1 – Descrição das Ferramentas de Qualidade.

<b>Ferramenta</b>	<b>Descrição</b>
Análise de Pareto	Essa ferramenta busca descobrir as causas de um determinado problema, priorizando ações e utilizando os recursos na resolução de problemas. Em uma folha são apresentadas as ocorrências e logo depois é feito um gráfico com as causas do problema.

Diagrama de causa e efeito	O diagrama de causa e efeito mostra com detalhes as causas que propiciam o surgimento de alguns efeitos e as causas são representadas em seis categorias: mão de obra, método-medida, meio ambiente e máquina.
Estratificação	É a divisão de uma situação em diferentes tópicos para que um problema possa ser enxergado por diversos pontos.
Folha de verificação	É um formulário que apresenta os dados de forma organizada, o que facilita a avaliação e estudo em momentos posteriores.
Fluxograma	É uma representação esquemática de um processo, estruturado por símbolos que evidenciam os recursos envolvidos no processo, para alcançar um resultado.

Fonte: Souza (2007)

Para verificar a aplicação dessas ferramentas, e analisando o processo de atendimento dentro do PSF, com base nos dados coletados a partir das entrevistas, objetiva-se apresentar como as ferramentas de qualidade podem ser úteis para resolver possíveis problemas do atendimento e de diagnóstico de pacientes presentes no PSF, quais sejam: equipe desmotivada e improdutiva, sobrecarga de atividades, infraestrutura inadequada e equipamentos obsoletos, longo tempo de espera dos pacientes e erros de informação, falha no atendimento da gestão e análise incorreta por parte da gestão. A partir desses erros, e sabendo a proporção a partir da qual as ferramentas de qualidade trazem melhorias para a organização, seguem abaixo algumas ferramentas que deveriam ser implementadas no PSF para gerar a melhoria, as quais são apresentadas a partir das perguntas não respondidas pelos mesmos.

### **Análise de Pareto**

Diante dos problemas enfrentados pelo entrevistado 1, fica evidente que o PSF apresenta problemas diante da sua organização, como a ausência de avaliação do desempenho profissional e a incompreensão da população sobre os serviços executados pela Unidade, e isso impacta na qualidade do serviço, que deixa de lado o atendimento de qualidade. Segue a fala abaixo, salientando os problemas enfrentados no PSF em análise.

Ainda não existem mecanismos de avaliação do trabalho dos profissionais de saúde, muitos profissionais não são empenhados em desempenhar suas atividades com qualidade, e a população não compreende que determinados serviços não podem ser realizados. (ENTREVISTADO 1).

Acerca dos problemas elencados acima, e considerando o Diagrama de Pareto, em um primeiro momento é preciso construir uma planilha com as causas do erro de atendimento e, posteriormente, criar um gráfico para análise do problema. Essa falha pode ocorrer devido a uma análise inadequada da demanda do usuário, pela ausência de mecanismos que motivem o profissional a se dedicar em seu ambiente de trabalho, para ofertar um serviço de qualidade e pela ausência de diálogo entre o profissional e o paciente, o que impossibilita a melhoria dos serviços ofertados (SOUZA, 2007).

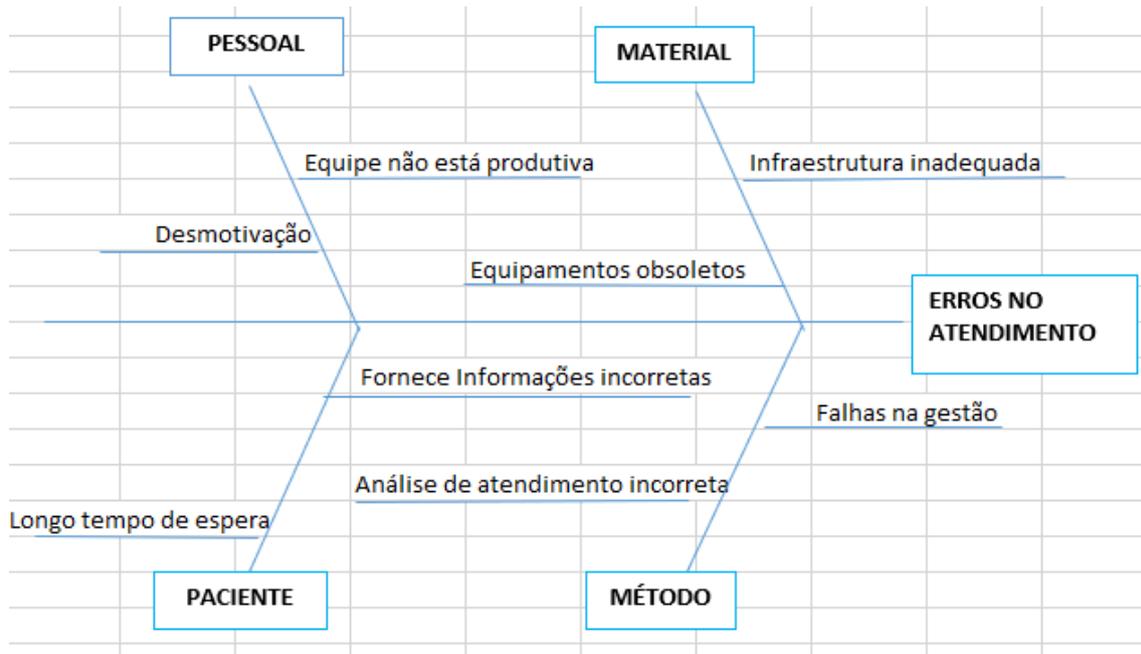
### **Diagrama de causa e efeito**

Diante da percepção da qualidade dos serviços de saúde pelos entrevistados, constata-se que o PSF não apresenta os materiais necessários para oferecer um serviço de qualidade e não tem uma infraestrutura bem alinhada para oferecer um bom atendimento e esses problemas podem ser resolvidos por meio do diagrama em que vai evidenciar de forma clara as causas, influenciando o pensamento crítico para alcançar a solução. A fala abaixo evidencia a ausência que atributos que potencializem a qualidade dos serviços do PSF em análise:

Acredito que ainda faltam ser acrescentadas alguns objetos que seriam fundamentais para melhoria do serviço público de saúde, são eles: impressoras na sala de atendimento, uniformes para todos os funcionários, como também um aumento da sala de espera de atendimento. (ENTREVISTADO 1).

Acredito que precisa ser melhorado a comunicação entre o profissional e o paciente, para assim buscar soluções para problemas no atendimento. (ENTREVISTADO 2).

No diagrama de causa e efeito muitas são as variáveis que podem ser utilizadas para detectar problemas no atendimento e no diagnóstico do paciente, conforme demonstra a figura a seguir:



Conforme apresenta Souza (2007), o diagrama apresenta as variáveis que correspondem aos erros no atendimento, quais sejam: de pessoal, que diz respeito ao profissional que executa seu trabalho sem o devido compromisso e age de forma inadequada; do material que se remete a falta ou excesso de insumos, ou ambiente inadequado; do paciente que se refere as dificuldades que ele encontra, - como longa espera em fila, e dificuldade em apresentar sua demanda. Outro método importante são parâmetros inadequados, como falhas na gestão e na análise de atendimento incorreta, tudo isso é encontrado dentro do PSF, o que prejudica o bom atendimento ao paciente.

### **Estratificação**

A estratificação pode ser interessante para a gestora lidar com o enfrentamento de problemas vinculados à qualidade dos serviços de saúde. Podem-se constatar inconformidades relacionadas à demanda do paciente e à percepção do profissional de saúde na seguinte fala.

No PSF o usuário chega na unidade básica de saúde e apresenta sua demanda e é encaminhado para o setor responsável, mas muitas vezes pode ocorrer divergência entre o que o paciente deseja e entre o entendimento do profissional de saúde, ou seja, muitas vezes não fica claro, qual o atendimento o paciente necessita e se envolve certa urgência. (ENTREVISTADO 1).

Neste caso a estratificação seria uma ferramenta importante segundo Souza (2007), tendo em vista que a mesma busca identificar grupos de causa, como no caso de erro de diagnóstico, podem existir diversas causas como: erro relacionado ao paciente ou até mesmo erro de análise do profissional de saúde. E dessa maneira a estratificação se torna uma boa estratégia para o PSF, porque por meio dela os pacientes, de acordo com seu grau de risco, é possível priorizar o atendimento dos que precisam de um cuidado mais especializado, impactando na qualidade do atendimento.

### **Folha de verificação**

A folha de verificação também pode auxiliar na inclusão de atributos que potencializem o serviço de qualidade, pois é identificado a necessidade de estabelecer ligações com outros setores, visando a melhoria do PSF, para assim alcançar um bom atendimento, conforme a fala que segue abaixo:

“[...] ainda é necessário a articulação dos PSF’S com outros setores das políticas públicas, para que os usuários possam ter acesso a uma estrutura de qualidade, com equipamentos modernos, enfim um ambiente que atenda as demandas dos usuários com planejamento.” (ENTREVISTADO 1)

A partir dessas informações, segundo Souza (2007), é possível construir um formulário para os problemas encontrados no PSF, quais sejam: equipamentos obsoletos, estrutura inadequada, ausência de comunicação entre diversos setores e erros no atendimento devido a demanda, o que gera um tempo de espera ampliado. A partir dessa constatação podem ser realizadas melhorias que vão impactar no serviço ofertado.

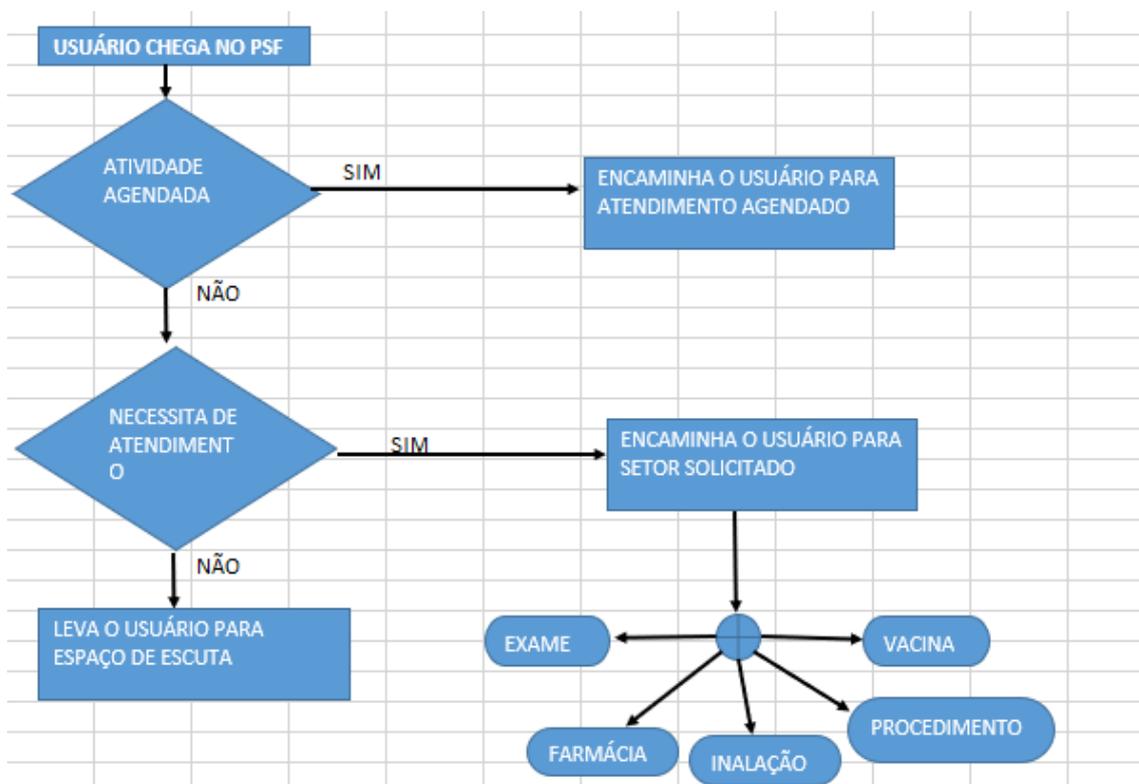
### **Fluxograma**

Quando é apresentado o questionamento sobre a organização do processo de trabalho dentro do PSF, foi constatado que é realizada uma divisão do atendimento em triagem pela manhã e à tarde (grupos prioritários), mas de acordo com o que a gestora dos PSF’S apresentou, ainda é necessário incorporar o acolhimento do paciente, estabelecendo um vínculo com ele para garantir um acesso aos serviços de saúde com foco na qualidade do atendimento. Tais fatos podem ser constatados nas falas abaixo.

Durante o dia então o atendimento é mais focado em demanda espontânea (Triagem) e a tarde são atendimentos de grupos prioritários (ENTREVISTADO 1).

[...] é feito o planejamento conforme agendamento e também atendimento das livres demandas, como hipertensos e diabéticos. (ENTREVISTADO 2).

Segue abaixo um fluxograma que seria interessante implementar no fluxo de atendimento do PSF:



Esta pesquisa constatou a importância da qualidade para a saúde pública, contudo é importante apresentar a função dos gestores no PSF, evidenciando as atividades desempenhadas pelos mesmos e salientando a importância da qualidade sobre a gestão da saúde pública, a qual é tratada no próximo capítulo.

#### 4.2 Análise da gestão da qualidade com base na atuação dos gestores do PSF

Nas entrevistas, os gestores apresentaram as suas opiniões em relação às características que o serviço público de saúde precisa apresentar para ter qualidade. Eles também mencionaram experiências sobre o serviço público de saúde e sobre as atividades que desempenham no PSF, e por fim apresentaram como é a organização do processo de trabalho no PSF.

Segundo o modelo SERVQUAL, de Alves (2017), mencionado na discussão teórica desse trabalho, os gestores precisam conduzir o planejamento da organização levando em conta algumas dimensões, como: a tangibilidade, que diz respeito à organização, seu pessoal e os recursos materiais presentes nela; a confiabilidade, que perpassa a entrega de um serviço bem feito, que satisfaça o usuário e que gere confiança no trabalho executado; a presteza, que envolve um atendimento feito no tempo adequado e que busca atender o que o usuário deseja, para garantir um serviço com qualidade e que gera uma percepção positiva ao usuário; e a empatia, que consiste em se colocar no lugar do outro e envolve a atenção e os cuidados focados no usuário.

Ao fazer o questionamento aos entrevistados sobre o relacionamento entre as pessoas que trabalham no PSF, bem como sobre o uso de criatividade e de inovação nas atividades desenvolvidas na unidade básica de saúde, constata-se que existe certa preocupação quanto à importância do trabalho em equipe, além de existir uma atenção contínua sobre atributos que atraem o usuário ao PSF. Nesse sentido, os entrevistados enfatizaram que são realizadas palestras e atividades educativas como ferramentas de educação sobre a saúde pública.

Sim, são feitas explicações continuadas de temas que chamam a atenção dos usuários e quanto a inovação, é desenvolvido a educação continuada dentro do PSF, que possibilita o trabalho em equipe e cria um vínculo com a população. (ENTREVISTADO 2)

É realizada atividades inovadoras, mas durante a pandemia ficou mais restrito, mas são feitos grupos educativos pelos diversos profissionais de saúde, como palestras e atividades físicas, existem também programas de saúde como o programa de saúde na escola. (ENTREVISTADO 1)

É possível perceber, a partir desse questionamento, que o PSF prioriza ações de promoção da saúde e desenvolve atividades com foco assistencial, como palestras educativas. São realizadas campanhas em locais públicos, como na praça municipal, sobre a conscientização de determinada doença, além da divulgação de informações educativas em páginas e jornais. O papel de uma rede de atenção básica, portanto, precisa estar centrado na coordenação voltada às necessidades de atendimento especializado, com profissionais adequados e que buscam resultados pelo acompanhamento do paciente. Logo, uma rede de

atenção básica precisa ter um controle dos seus recursos, ofertar um serviço adequado, bem como deve existir uma relação de confiança entre o usuário e o sistema de saúde, para que possam ser alcançados resultados de qualidade, o que somente ocorre com a aproximação entre o paciente e o gestor de saúde.

De modo a se estabelecer uma comunicação adequada dentro do PSF, é importante que os gestores reconheçam e desenvolvam suas atividades com compromisso e dedicação em satisfazer o paciente com qualidade, dessa forma, diante do questionamento “Quais atividades são desenvolvidas por você, visando o planejamento da saúde dentro do PSF?”, identifica-se que são feitas reuniões para buscar a solução dos problemas, e que os gestores são essenciais para o processo organizacional, tendo em vista que eles precisam desenvolver práticas para melhorar as condições de trabalho a fim de produzir resultados eficazes.

São feitas reuniões semanais ou quinzenais a depender do cenário epidemiológico e são feitas planilhas de monitoramento e avaliação de indicadores federais e estaduais divididos entre os PSF buscando verificar quais os problemas e assim procurando soluções através do trabalho em equipe. (ENTREVISTADO 1)

É feita a coordenação de toda a equipe do PSF, são realizadas reuniões com as equipes e são feitas orientações contínuas aos profissionais de saúde. (ENTREVISTADO 2)

Diante dessas informações, percebe-se que as reuniões e o monitoramento do processo de trabalho em saúde permitem a troca de informações e experiências, o que propicia a participação e compartilhamento de saberes, para a construção do planejamento local de saúde e para a tomada de decisões no ambiente de trabalho.

Outro ponto que foi mencionado é a organização das ações da rede de atenção e de acesso continuado, visando um planejamento específico sobre cada paciente, analisando-se, assim, a necessidade e a urgência de cada um, algo que é evidenciado nas seguintes falas:

É feito um planejamento de atendimento conforme a o agendamento, dividido em ações médico-assistenciais aos pacientes que apresentam demandas rotineiras, como exames, vacinação, consultas com profissionais como ginecologistas, dentistas e outras de prevenção que visam evitar o agravamento de situações de risco como diabetes e hipertensão, ou seja, muitas pessoas buscam o PSF por conta de pressão alta, diabetes, colesterol alto, depressão entre outras doenças de risco. (ENTREVISTADO 2)

Durante o dia o atendimento é mais focado em demanda espontânea (Triagem) e a tarde são atendimentos de grupos prioritários. (ENTREVISTADO 1)

Portanto, fica evidente que o trabalho desenvolvido no PSF atende às diversas demandas e prioriza o atendimento de qualidade ao paciente. A organização busca promover o cuidado de todos os pacientes, apresentando ações de prevenção, para não ocorrer o agravamento de determinada doença, e estabelece a reabilitação e manutenção da saúde dos pacientes.

Outro ponto que foi questionado aos entrevistados são as atividades desenvolvidas por eles dentro do PSF, no que se refere à qualidade de vida da população, e, diante desse questionamento, foi observado que os gestores se preocupam com a coordenação dos serviços de saúde, buscam a organização e o planejamento das atividades organizacionais, bem como buscam, por meio do trabalho em equipe, soluções para oferecer um serviço que atenda aos cidadãos com eficiência.

É realizado o planejamento em saúde, visando a qualidade do serviço prestado, com abertura para ouvir os profissionais, também busco ser resolutivo sobre determinado problema, sempre buscando obter um resultado que impacte na qualidade da comunidade, enfim coordeno o cuidado e atenção ao paciente sobre a Unidade Básica de Saúde. (ENTREVISTADO 2)

Para mim, gerenciar diz respeito à coordenação entre os serviços ofertados pelos profissionais e a demanda dos cidadãos, prezando pela satisfação da necessidade dos mesmos, então cabe a mim organizar o processo de trabalho, visando alcançar resultados positivos, dessa forma lido com conflitos e busco soluções para os mesmos e procuro trabalhar em conjunto com os profissionais de saúde, para conduzir as ações em prol do bem comum dos cidadãos. (ENTREVISTADO 1).

Com base nessa discussão, é possível perceber que os gestores apresentam algumas habilidades, tais como a comunicação com os profissionais de saúde, bem como organizam e planejam as suas tarefas, visando desenvolver um serviço que seja diferenciado para a população e que atenda aos seus desejos, ou seja, os gestores desempenham suas atribuições com compromisso e postura ética, para que o cidadão possa receber um serviço de qualidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou analisar como é realizada a gestão da qualidade no PSF, e, assim, objetivou-se descrever a função dos gestores. Com base nos conceitos de gestão da qualidade, sugeriu-se a utilização de ferramentas de qualidade dentro do contexto de saúde local e se buscou averiguar a maneira com que os gestores articulam a qualidade dentro dos serviços que desempenham.

Considerando as atividades desenvolvidas pelo PSF em estudo, constatou-se que ainda é preciso reformular as estratégias organizacionais, de modo a alcançar a alta qualidade dos serviços públicos de saúde, que muitas vezes não buscam compreender de fato a necessidade do usuário e implementam uma rotina organizacional que não considera os anseios dos cidadãos que utilizam o serviço oferecido pelo PSF. E, para que as ineficiências do PSF possam ser superadas, os gestores municipais, federais e estaduais precisam priorizar a qualidade do atendimento, o planejamento e a organização dos serviços prestados à sociedade pelas Unidades Básicas de Saúde. Por isso, este trabalho abordou a qualidade dos serviços públicos de saúde a partir da percepção dos gestores.

Os gestores entrevistados apresentaram pontos que precisam ser melhorados dentro do contexto do PSF para que a qualidade seja alcançada, quais sejam: investir em recursos materiais, como equipamentos para melhorias nas salas de atendimento, como impressoras, mobiliários para equipar o PSF e equipamentos de informática. Em se tratando da infraestrutura do PSF, seria viável reformar e ampliar o PSF, otimizar o atendimento nas unidades de saúde e motivar o profissional de saúde para entregar um serviço de qualidade ao usuário.

No que se refere às ferramentas de qualidade, foi possível constatar que a unidade não as utiliza em seu processo organizacional, o que influencia diretamente na qualidade do atendimento ofertado ao usuário do PSF, pois, se fossem implementadas nas unidades básicas de saúde, seria possível alcançar um serviço de excelência, que organiza as demandas dos usuário e viabiliza a gestão e o planejamento em prol da solução de problemas.

O estudo possibilitou entender a qualidade do serviço de saúde do PSF a partir do ponto de vista do gestor de saúde. Foi possível perceber as limitações enfrentadas pelos gestores para ofertar um serviço de qualidade, quais sejam: uma alta demanda de pacientes, uma estrutura inadequada para o atendimento do usuário, em virtude da escassez de materiais na unidade, a existência de muitos funcionários, sendo um exemplo o fato de que agentes de saúde não são totalmente empenhados em exercer um bom serviço, e a falta de incorporação de ferramentas

de qualidade dentro do PSF, o que impacta no atendimento do usuário e permite a ocorrência de falhas no processo.

Logo, a implementação de um sistema de gestão da qualidade, com a aplicação de ferramentas de qualidade, seria uma iniciativa muito importante a ser aplicada dentro do PSF, posto que ele busca auxiliar na análise de situações e facilita o processo de tomada de decisão. A utilização de ferramentas de qualidade dentro do processo organizacional do PSF é capaz de permitir o alcance da eficiência em diversos processos, mas, para alcançar resultados efetivos, os profissionais precisam estar capacitados para aplicar essas ferramentas de maneira adequada.

Considerando as limitações apresentadas pelos gestores, e tendo em vista que não existe a gestão da qualidade no PSF, seria interessante implementar nesse contexto as ferramentas de qualidade, voltadas para a melhoria do atendimento ao usuário, tendo em vista que as ferramentas auxiliam os gestores e outros profissionais de saúde na compreensão dos processos organizacionais, possibilitando a melhoria contínua dos serviços de saúde.

É importante também enfatizar a importância de existir um gestor de saúde formado para executar a gestão da qualidade dentro do PSF, uma vez que não é o papel de médicos, enfermeiros e outros atuantes na atividade-fim exercerem a gestão de uma organização, já que somente o gestor consegue ter uma visão estratégica para alcançar os resultados adequados.

É essencial, nos serviços de saúde, a busca contínua e sistematizada pela qualidade dos serviços públicos, e, dessa forma, a utilização das ferramentas de qualidade pode propiciar o desempenho profissional, impactando na melhoria do uso dos recursos e permitindo o aumento de satisfação do usuário quanto ao acesso à saúde pública de qualidade.

Quanto à contribuição do uso das ferramentas de qualidade dentro do PSF, sabe-se que elas auxiliam no processo de trabalho dos profissionais de saúde e dos gestores, estimulando o pensamento crítico e permitindo uma compreensão sobre o gerenciamento de boas práticas de saúde, e, dessa forma, a equipe de saúde será apta a repercutir a qualidade do cuidado ao paciente e, a partir dessas práticas, é possível constatar evidências de melhorias organizacionais.

Em relação à expectativa de novos estudos, ao serem analisadas as experiências descritas pelos gestores, verifica-se a importância de se implementar a gestão da qualidade nessa organização, para que a qualidade e suas estratégias de planejamento a ela agreguem valor, permitindo que esteja preparada para mudanças futuras.

Portanto, um sistema de gestão da qualidade, com a aplicação de ferramentas de qualidade, seria uma iniciativa muito importante para ser aplicada dentro do contexto do PSF, uma vez que busca auxiliar na análise de situações e facilita o processo de tomada de decisão. A utilização de ferramentas de qualidade dentro do processo organizacional do PSF permite o alcance da eficiência em diversos processos, mas, para alcançar resultados efetivos, os profissionais precisam estar capacitados em aplicar as ferramentas para ofertar um serviço de qualidade.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Allan Carlos. A percepção da qualidade na prestação de serviços públicos: estudo de caso de um centro de saúde, na cidade de Campina Grande–Paraíba. **Pensamento & Realidade**, v. 32, n. 4, p. 20, 2017.
- ALVES, R.A; PAULISTA, P.H. Proposta de ensaios experimentais para aplicação das ferramentas da qualidade. **Revista Científica da FEPI-Revista Científic@ Universitas**, 2015.
- AUTOLAC. **Atendimento humanizado: O que é e qual a importância na área de saúde?**. Disponível em: <<https://autolac.com.br/blog/atendimento-humanizado-na-area-de-saude/>>. Acesso em 10 de outubro de 2021.
- BARBOSA, F. A. et al. Proposição de um modelo para o aprimoramento do sistema de gestão de qualidade. **Sistemas & Gestão** v. 14, n. 4, p. 435-447, 20 jan. 2020.
- BLOG. QUALYTEAM. **Ferramentas de gestão na qualidade: 16 principais para conhecer**. Disponível em: <<https://qualyteam.com/pb/blog/ferramentas-da-qualidade/>  
<https://www2.ufjf.br/ppgservicosocial/files/2013/04/sabrina.pdf>>. Acesso em 05 de outubro de 2021.
- BURMESTER, Haino. **Gestão da qualidade hospitalar**. Saraiva Educação SA, 2017.
- CARVALHO, A.M. et al. Programa de Saúde da Família e qualidade de vida: um olhar da Psicologia. **Estudos de Psicologia**, 2003.
- CORRÊA, André Luiz et al. Uma análise de fatores na implementação dos princípios de gestão da qualidade da série de normas iso 9000 em uma organização agroindustrial. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 7, p. 10390-10404, 2019.
- CORRÊA, Sandra Maria Gonçalves. Qualidade no atendimento do setor público: Tribunal Regional Eleitoral/RS modelo de excelência em gestão. **Santana do Livramento**: Unipampa, 2014.
- DANIEL, Érica Albina. Levantamento Bibliográfico do uso das ferramentas da qualidade **.Gestão e Conhecimento: Revista do Curso de Administração**. Poços de Caldas 2014.
- DAS GRAÇAS VIEIRA, M; JUNIOR, C.A.A.M. A busca pela eficiência no serviço público, através da lei de acesso à informação e as relações com o aprimoramento da gestão da informação. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 6, n. 8, p. 121-135, 2016.
- DE ALBUQUERQUE NÓBREGA, T.C. SERVIÇO PÚBLICO À BRASILEIRA: CRISES CONTEMPORÂNEAS. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**, v. 35, n. 2, 2017.
- DE SOUZA, Sheila Ataíde Domingues; MOULIN, Maria das Graças Barbosa. Serviço público: significados e sentidos de um trabalho em mutação. **Cadernos de Psicologia Social do trabalho**, v. 17, n. 1, p. 49-65, 2014.

DE SOUZA, S.C; DE OLIVEIRA MELLO, M.S. A evolução histórica do serviço público e a necessidade da transformação do servidor público. **Convibra**. Recuperado de [http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/38/2013\\_38\\_6812.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/38/2013_38_6812.pdf), 2013.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. Autores Associados, 2020.

GALDINO, Simone Vasconcelos et al. Ferramentas de qualidade na gestão dos serviços de saúde: revisão integrativa de literatura. **Gestão e Saúde**, n. supl., p. Pág. 1023-1057, 2016.

GALVAO, Maria Cristiane Barbosa; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Alinhamentos necessários entre o registro eletrônico de saúde e o sistema de saúde. **Informação & Informação**, v. 22, n. 3, p. 426-455, 2017.

GOBIS, Marcelo Aparecido. Os benefícios da aplicação de ferramentas de gestão de qualidade dentro das indústrias do setor alimentício. **Revista Hórus**. v. 7, n. 1, p. 26-40, 2012.

GOMES, Marisa de Freitas da Silva et al. **Avaliação da qualidade em serviços públicos de saúde**: um estudo no Consórcio Intermunicipal de Saúde da Microrregião de Viçosa–MG. 2017.

GOMES, Romeu. Pesquisa qualitativa em saúde. **São Paulo: Instituto Sírio-Libanês de Ensino e Pesquisa**, 2014.

HACHEM, D.W. Direito fundamental ao serviço público adequado e capacidade econômica do cidadão—Repensando a universalidade do acesso à luz da igualdade material. **A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, v. 14, n. 55, p. 123-158, 2014.

ISHIDA, J.P; OLIVEIRA, D.A. Um estudo sobre a Gestão da Qualidade: conceitos, ferramentas, custos e implantação. **ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA- ISSN 21-76-8498**, v. 15, n. 15, 2019.

JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade e processos**. 1ª edição. FA editoração Eletrônica.2012

LOBO, R.N. **Gestão da qualidade**. Saraiva Educação SA, 2019.

LOUSAS, C.M.S. **Desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade e implementação da melhoria contínua**. 2018. Tese de Doutorado.

MARTINS, Luciana Fernandes Volpato. Avaliação da qualidade nos serviços públicos de saúde com base na percepção dos usuários e dos profissionais. **Revista da Faculdade de Odontologia-UPF**, v. 19, n. 2, 2014.

MARTINS, M; PORTELA, M.C; NORONHA, M.F. Investigação em serviços de saúde: alguns apontamentos históricos, conceituais e empíricos. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, p. e00006720, 2020.

MELO, Wendy. **Qualidade de serviço, satisfação e lealdade dos pacientes do Hospital Batista de Sousa**. Bragança, 2019.

MÉNÈS, A.P. **Ferramentas de qualidade em saúde**. Editora Senac São Paulo, 2021.

NETO, J.B.M.R; TAVARES, J; HOFFMANN, S.C. **Sistemas de gestão integrados: qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, segurança e saúde no trabalho**. Editora Senac São Paulo, 2019.

NETO, M.T.R; MARQUES, E.R.C; DE PAIVA, R.V.C. Integração entre valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho no serviço público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 1, p. 3-39, 2017.

NAKAMURA, A.L.D.S. Revisitando o conceito de serviço público. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 9, n. 1, 2019.

PAIM, Jairnilson Silva et al. **O sistema de saúde brasileiro: história, avanços e desafios**. 2011.

PLACIDO, Eliel. **Qualidade em Saúde**. UFJF. 2018-2020.

QUALIDADE PARA SAÚDE. **Blog com conteúdo inédito sobre a Gestão da Qualidade para área da saúde**. Disponível em: <https://qualidadeparasaude.com.br/2020/08/19/qualidade-da-gestao-na-saude/>. Acesso em 10 de setembro de 2021.

QUALIEX BLOG DA QUALIDADE. **Fluxograma de Processo**. Disponível em <https://blogdaqualidade.com.br/fluxograma-de-processo/>. Acesso em 10 de outubro de 2021.

REIS, Kamilla Milione Nogueira et al. PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES MÉDICOS SOBRE O SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE BRASILEIRO. **Revista Científica FAGOC-Saúde**, v. 3, n. 1, p. 41-48, 2018.

RODRIGUES, Paulo Henrique de Almeida. Desafios políticos para a consolidação do Sistema Único de Saúde: uma abordagem histórica. **História, Ciências, Saúde-Manguinhos**, v. 21, n. 1, p. 37-60, 2014.

RODRIGUES, A.C; LAGE, M.L. Utilização de sistemas, técnicas e ferramentas de gestão da qualidade em organizações de saúde acreditadas no Brasil. **RAHIS-Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 13, n. 1, 2016.

SALDIVA, Paulo Hilário Nascimento; VERAS, Mariana. Gastos públicos com saúde: breve histórico, situação atual e perspectivas futuras. **Estudos Avançados**, v. 32, n. 92, p. 47-61, 2018.

SAVASSI, L. C. M. **Qualidade em serviços públicos: os desafios da atenção primária**. 2012.

SILVA, Andressa Hennig et al. Análise de conteúdo: fazemos o que dizemos? Um levantamento de estudos que dizem adotar a técnica. **Conhecimento Interativo**, v. 11, n. 1, p. 168-184, 2017.

SILVA FILHO, F.C.O; MARIANO, C.M. Serviço público como forma de efetivação de direitos fundamentais em comunidades em situação de vulnerabilidade social. **A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, v. 19, n. 77, p. 139-169, 2019.

SOUSA, J.D.S. **Gestão da Qualidade**, 2018.

SOUSA, Marcio. Adequação de ferramentas de gestão de qualidade às clínicas de saúde. **Seminário Estudantil de Produção Acadêmica**, v.11,n.1,2007.

TERRA, José Daniel Rodrigues; BERSSANETI, Fernando Tobal. Acreditação hospitalar e seus impactos nas boas práticas em serviços da saúde. **O mundo da saúde**, v. 41, n. 1, p. 11-17, 2017.

UENO, J.T. **Gestão da qualidade**. Senac, 2017.

VIANA, Ana Luiza d'Ávila et al. Regionalização e redes de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 23, p. 1791-1798, 2018.

WEB PALESTRA. **O fazer do coordenador da atenção básica**. Disponível em: <<http://telessaude.ba.gov.br/wpcontent/uploads/2014/11/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-Coordenador.pdf>>. Acesso em 12 de setembro de 2021.

**ANEXO I - Roteiro para entrevista com os gestores do Programa de Saúde da Família localizado no centro-oeste de MG**

**Universidade Federal de Lavras  
Departamento de Administração e Economia  
PPGA – Programa de Pós-Graduação em  
Administração**

**Objetivo 1:** Analisar e caracterizar a função dos gestores, levando em conta a atuação local no PSF

- 1- Quais atividades são desenvolvidas por você, visando o planejamento da saúde dentro do PSF?**
- 2- Como é realizada a organização diante do processo de trabalho dentro da unidade de saúde?**
- 3- Quais ações são desenvolvidas por você que impactam na qualidade de vida da população?**
- 4- São estabelecidas boas relações com as pessoas, uso de criatividade e inovação nas atividades desenvolvidas na unidade básica de saúde? Se sim quais seriam?**

**Objetivo 2:** Sugerir ferramentas de qualidade nos processos organizacionais

- 5- É adotada alguma ferramenta que contribui para o desenvolvimento de um serviço de excelência, se sim quais?**
- 6- Como é a qualidade dentro dos serviços de saúde, é incluído atributos que potencializam um serviço de qualidade?**
- 7- Você tem conhecimento sobre os objetivos das ferramentas de qualidade dentro de uma organização?**

**Objetivo 3:** Averiguar de que maneira articulam a qualidade nos serviços prestados.

- 8- Quais problemas são enfrentados por você se tratando da organização, funcionamento e qualidade dos serviços de saúde?**
  
- 9- Como é processada as decisões sobre as políticas de saúde, tendo em vista que é grande a quantidade de serviços e pessoas?**
  
- 10- É realizado o acompanhamento aos usuários visando reconhecer as necessidades e a percepção da qualidade dos mesmos?**