

*Artigo original*

## **Gestão de qualidade no serviço público – estudo de caso da Superintendência de Controle de Endemias (Sucen)**

### *Quality management in the public service – case study of the Superintendência de Controle de Endemias (Sucen)*

**Rosana Machado de Alcantara<sup>1</sup>; Durval Lucas Jr.<sup>II</sup>**

<sup>1</sup>Gabinete da Superintendência e Conselho Deliberativo da Superintendência de Controle de Endemias (Sucen). Coordenadoria de Controle de Doenças. Secretaria de Estado da Saúde. <sup>II</sup>Departamento Acadêmico de Administração. Escola Paulista de Política, Economia e Negócios da Universidade Federal de São Paulo (EPPEN-Unifesp). São Paulo, Brasil.

---

#### **RESUMO**

O presente estudo de caso visa apresentar como uma instituição pública da área da saúde pode elaborar diretrizes para um projeto de implantação da melhoria institucional, por meio da autoavaliação, com auxílio de ferramentas da gestão de qualidade. Esta é de grande importância dentro de uma organização, pois permite que sejam traçadas estratégias que possam resolver ou amenizar suas problemáticas. A Gestão de Qualidade vem ao encontro da grande necessidade de trazer para as organizações a estratégia de alcançar melhoria, chegando à excelência naquilo que desempenham, em toda parte da organização, ou seja, nas pessoas, nos departamentos, nos sistemas, no atendimento e conseqüentemente no resultado. A metodologia utilizada foi a qualitativa e de forma subjetiva foi apresentada a trajetória da busca pela implantação do projeto de melhoria institucional mediante a gestão de qualidade na Superintendência de Controle de Endemias – Sucen, da Secretaria de estado da Saúde de São Paulo, com embasamento no instrumento de autoavaliação da Gespública 250 pontos, juntamente com as ferramentas da gestão de qualidade. São muitas as limitações e dificuldades enfrentadas por organizações que tentam implantar a gestão de qualidade e isso ocorre pela falta de conhecimento no assunto e falta de motivação, principalmente por parte dos gestores, que têm como uma de suas incumbências manter a equipe motivada. Uma organização é formada por pessoas que devem trabalhar com o foco na melhoria e busca constante da excelência, o que é possível com a implantação da Gestão de Qualidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Qualidade. Serviço Público. Autoavaliação.

## INTRODUÇÃO

A Gestão de Qualidade é um tema de grande importância dentro de uma organização, pois permite que sejam traçadas estratégias que podem resolver ou amenizar as problemáticas desta, trazendo crescimento e desenvolvimento.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), a Gestão de Qualidade pode superar as expectativas de uma organização, desde que atenda às necessidades dos clientes, viabilizando as melhorias com foco na qualidade da produção, processos e serviços oferecidos. A FNQ é um centro brasileiro de estudo e disseminação de inteligência em gestão. Criada em 1991, é uma instituição sem fins lucrativos e tem o objetivo principal de propagar os Fundamentos da Excelência em gestão para empresas de todos os setores e portes.<sup>1</sup>

As atividades da FNQ são fundamentadas no Modelo de Excelência da Gestão (MEG), metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão, que está organizado em Fundamentos e Temas que definem uma base teórica e prática para a busca da excelência.<sup>2</sup>

O Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, que criou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (PMGPD) e seu Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública (IAGP 250 Pontos), possibilitou durante muitos anos que as organizações que o utilizaram pudessem implementar o MEG, trazendo com isso qualidade para a organização. Porém, em 2017, este decreto foi extinto, mas o legado foi cumprido e pode ser utilizado por meio do Instrumento de Autoavaliação em sua íntegra ou adaptado de acordo com a necessidade de cada organização.<sup>3,4</sup>

Pelo instrumento de autoavaliação da GesPública e a determinação em cumprir o Plano Estadual de Saúde (PES, 2016-2019) – principalmente no Eixo III, Vigilância em Saúde –, a Superintendência de Controle de Endemias (Sucen) propôs a criação do projeto de melhoria em sua gestão institucional.

A instituição pública Sucen tem o papel de coordenar, monitorar e avaliar as ações de vigilância e controle de vetores, hospedeiros intermediários e artrópodes peçonhentos, bem como produzir e disseminar conhecimento científico e compartilhar tecnologias para vigilância em saúde. Por ter uma missão tão importante como a que possui, faz-se necessária a busca pela melhoria de suas ações, caso contrário poderá até ser extinta.

Os fatores que determinaram a escolha deste tema é que a qualidade é muito discutida pelas grandes organizações e traz excelência para os processos que executam, devendo ser implantada tanto em instituições privadas como nas públicas, principalmente na área da saúde, por realizar atendimento institucional ou público em geral.

O objetivo deste estudo é relatar a experiência do Grupo de Trabalho de Qualidade da Sucen realizada por meio da utilização de mecanismos de autoavaliação institucional, com enfoque na questão da dificuldade em implantar a qualidade em uma instituição pública, até mesmo pelo descontentamento de alguns em participar do processo, assim como o que precisa ser estabelecido como norma, manuais de procedimentos e indicadores.

O tipo de pesquisa deste artigo é qualitativo com estratégia de apresentação do estudo de caso da proposta de implantação de melhoria no plano estratégico da Sucen.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A busca por excelência nas organizações tem se tornado cada vez mais comum, devido aos benefícios que ela traz, porém existe um processo que tem que ser cuidadosamente trabalhado para tal conquista, e é com a gestão da qualidade que se consegue chegar a uma padronização dos trabalhos e à verificação dos pontos fracos e fortes a serem tratados.

Burmester (2013) enfatiza que a qualidade deve ser um hábito adquirido por meio de treinamento e repetição, ou seja, um processo em contínuo desenvolvimento sempre com o objetivo de alcançar novos patamares e estes se renovarem a cada etapa. Assim, a Gestão de Qualidade requer perseverança para que aconteça e, após uma vitória alcançada, deve-se rever de tempo em tempo para correção de passos que foram seguidos. Portanto, é uma busca sem fim pela excelência.<sup>5</sup>

Cortella (2013) traduz o pensamento da gestão da qualidade quando diz que:

Excelência não é um lugar aonde você chega. Só será possível construir futuro e buscar excelência se formos capazes de conviver, dentro da igualdade, com a diferença das atividades que cada um faz. Num mundo que muda velozmente, uma empresa só se fortalece se estabelecer condições de sinergia. (Cortella, 2013, p. 77)<sup>6</sup>

E é a sinergia que impulsiona muitas organizações na busca pela renovação.

Bergue (2012), em seu estudo sobre a Cultura e Mudança Organizacional, deixa claro que:

O processo de transformação organizacional a partir da perspectiva humana considera que

o objetivo da mudança é trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho tanto como fatores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência. O agente de mudança nesse contexto é a pessoa detentora de competências que permite a intervenção no nível do grupo, além de ser conhecedora da gestão de recursos humanos na organização contemporânea. (Bergue, 2012, p. 64)<sup>7</sup>

O processo de mudança requer muito esforço mental, pois em uma organização não existe um só pensamento, na verdade são várias cabeças pensantes e cada uma com sua linha de raciocínio, porém a partir do momento que se passa a pensar no coletivo e na instituição como sendo parte dela chega-se à conclusão de que a minha opinião é importante, mas a do outro também é.

Burmester (2013) deixa claro em sua obra que: Quem acredita que alcançou a “qualidade desejada” já começou a perdê-la. Por isso um pré-requisito para alcançá-la é a humildade de saber que sempre há algo novo para ser alcançado; que não se sabe tudo e que se deve continuar sempre buscando; que sempre se pode fazer melhor, não importa em qual estágio se encontre a organização; e sempre haverá alguém fazendo as coisas melhor do que nós. E este pensamento nos faz impulsionar na vontade de prosseguir sabendo que a estrada é longa e não tem fim.<sup>5</sup>

Pereira & Pereira (2015) relatam em seu estudo que: O gerenciamento de serviço se caracteriza pela forma organizacional que faz a qualidade do serviço ser percebida pelo cliente como a mais importante força impulsionadora da operação do negócio. Sua filosofia de administração de serviço

sugere que todos tenham um papel específico no esforço de garantir que o atendimento funcione bem para o cliente. Assim, qualquer pessoa que esteja em contato direto com o cliente deveria colocar-se no seu lugar, com o seu ponto de vista e fazer o possível para atender às suas necessidades. A filosofia de administração de qualidade de serviço diz que toda organização deve atuar como um grande serviço de atendimento ao cliente (Roeder, 2008).<sup>8</sup>

Costa (2014), em sua monografia, afirma que:

A implantação de um sistema de gestão da qualidade busca o envolvimento de todos os níveis de pessoas da organização, para que seus conhecimentos e habilidades sejam utilizados em prol de um propósito comum: a satisfação dos clientes. Por isso, esse desafio se torna maior, mais crítico e árduo. (Costa, 2014, p. 13)<sup>9</sup>

A melhor forma de se implantar a gestão de qualidade em uma instituição pública é fazendo com que todos participem do processo de implantação, tendo a convicção de que essa atitude tem um importante significado.

Costa (2014), em continuação ao pensamento, enfatiza que:

A decisão sobre a implantação de metodologias como essa permite uma visão mais ampla sobre o funcionamento e a inter-relação entre os processos de uma empresa, além de um melhor entendimento sobre as causas de problemas e as oportunas ações de melhorias dos mesmos. Ainda, proporciona uma maior compreensão sobre as autoridades e responsabilidades determinadas para alcance de objetivos comuns, a redução de

barreiras funcionais e a melhoria do trabalho em equipe. (Costa, 2014, p. 13)<sup>9</sup>

A dificuldade de implantar a qualidade pode ser amenizada se em paralelo ocorrer o planejamento estratégico situacional com enfoque na discussão da questão da eficiência, como foi relatado no estudo abaixo:

O estudo de caso confirmou esta hipótese, demonstrando, também, que a Qualidade Total pode ser utilizada em instituições governamentais em complementaridade ao PES a fim de garantir que problemas bem estruturados, característicos da rotina do dia-a-dia, possam ser executados e monitorados a contento. (Rutkowski, 1998, p. 284)<sup>10</sup>

Nesta citação, o autor relatou a grande dificuldade da implantação da qualidade, porém ela pode ser utilizada em paralelo com o Planejamento Estratégico Situacional (PES), o que viabiliza a ação e permite um resultado maior, até mesmo por conta da participação de todos, visto ocorrerem as revisões dos problemas de rotinas.

Dagnino (2014) esclarece que:

O Planejamento Estratégico Situacional, método PES, surgiu em meados da década de 1970 como resultado da busca de uma ferramenta de suporte ao mesmo tempo científica e política para o trabalho cotidiano de dirigentes públicos e outros profissionais em situação de governo. Seu criador foi o ex-ministro de Planejamento chileno do governo Allende, Carlos Maltus. (Dagnino, 2014 p. 83)<sup>11</sup>

E enfatiza que o método PES surgiu quando Maltus estava preso por conta do golpe militar e na prisão formulou uma crítica ao planejamento governamental tradicional e propôs um método alternativo

que batizou como Planejamento Estratégico Situacional.

As ferramentas de qualidade, 5W2H e matriz GUT são ferramentas que permitem visualizar a solução dos problemas e em paralelo definem quais têm prioridade. Suas descrições podem ser observadas nas citações a seguir:

Francisco (2011), no Portal Administradores, diz que:

A utilização de tal ferramenta permite que um processo em execução seja dividido em etapas, estruturadas a partir das perguntas, com o intuito de serem encontradas falhas que impedem o término adequado do processo. O 5W2H também pode ser utilizado para criar um Plano de Ação para atingimento das metas e para a busca constante da melhoria contínua. (Francisco, 2011)<sup>12</sup>

Periard (2011) apresenta em seu blog a Matriz GUT, sigla de Gravidade, Urgência e Tendência:

A matriz GUT é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas para priorizar os problemas que devem ser atacados pela gestão, bem como para analisar a prioridade que certas atividades devem ser realizadas e desenvolvidas. (Periard, 2011)<sup>13</sup>

Essas ferramentas foram as mais utilizadas pelo Grupo de Qualidade da Sucen, e que permitiram que a autoavaliação fosse trabalhada de forma a apresentar quais os problemas de maior relevância.

Em 2014 ocorreu o “14º Fórum de Boas Práticas – O exemplo é de quem faz bem feito!”. Esse fórum se transformou em um e-book elaborado pela Fundação Nacional

da Qualidade, em que foram relatadas todas as boas experiências de implantação da excelência nas organizações que participaram. Definiu a Boa Prática como:

[...] um processo gerencial, de natureza não operacional, implementado pela organização de maneira proativa, com responsabilidade, método, controle e periodicidade definidos, que atenda aos fatores de aplicação, aprendizado e integração, mensurados em resultados qualitativos e quantitativos. (CQH, 2014, p.05)<sup>14</sup>

Os Desafios da Gestão foram apresentados nesse Fórum por meio dos principais problemas de gestão das organizações, que são:

- Falta de constância e comprometimento da liderança;
- Falta de engajamento das pessoas;
- Dificuldade para tangibilizar os resultados da gestão de qualidade;
- Resistência à mudança;
- Comunicação e desdobramento das estratégias;
- Falta de visão sistêmica e corporativa.

Os problemas apresentados acima são vivenciados pela maioria das organizações, o que faz com que a implantação da qualidade se torne difícil, mas não impossível.

Porém, conforme Carvalho (2014) cita em seu artigo “Serviço Público: O cemitério da motivação?” que diz:

O setor público brasileiro precisa lidar com um paradoxo. De um lado, seu funcionamento é guiado pelo tradicional modelo burocrático weberiano, que lhe garante uniformidade de procedimentos, padronização de regras, previsibilidade e estruturas hierárquicas rígidas. De outro

lado, nas últimas décadas, a gestão pública sofre cada vez mais pressão para entregar melhores resultados e responder com agilidade às justas e crescentes demandas da sociedade. (Carvalho, 2014, p. 134)<sup>15</sup>

Neste paradoxo, que mais parece uma “queda de braço” acaba vencendo aquele que possui mais argumentos e motivação para conduzir um ou outro lado.

A motivação é um aspecto importante para o avanço em projetos de gestão de qualidade, pois é o que impulsiona a prosseguir, mesmo com falta de recursos, tanto financeiros como de pessoal, seguindo-se em busca da excelência.

## METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa, com levantamento de referência bibliográfica sobre a gestão da qualidade por meio de consultas em livros, artigos científicos e internet e o levantamento da documentação, como publicações, atas de reuniões das práticas vivenciadas da gestão de qualidade na instituição pública Superintendência de Controle de Endemias (Sucen), com proposta de criação de formulários de preenchimento, rotina metodológica com antecedente, e criação de uma sistematização com o passo a passo a seguir.

Essa proposta poderá ser utilizada por toda a organização por meio da construção de um manual de procedimentos de indicadores que trabalhará a estruturação metodológica de avaliação na organização.

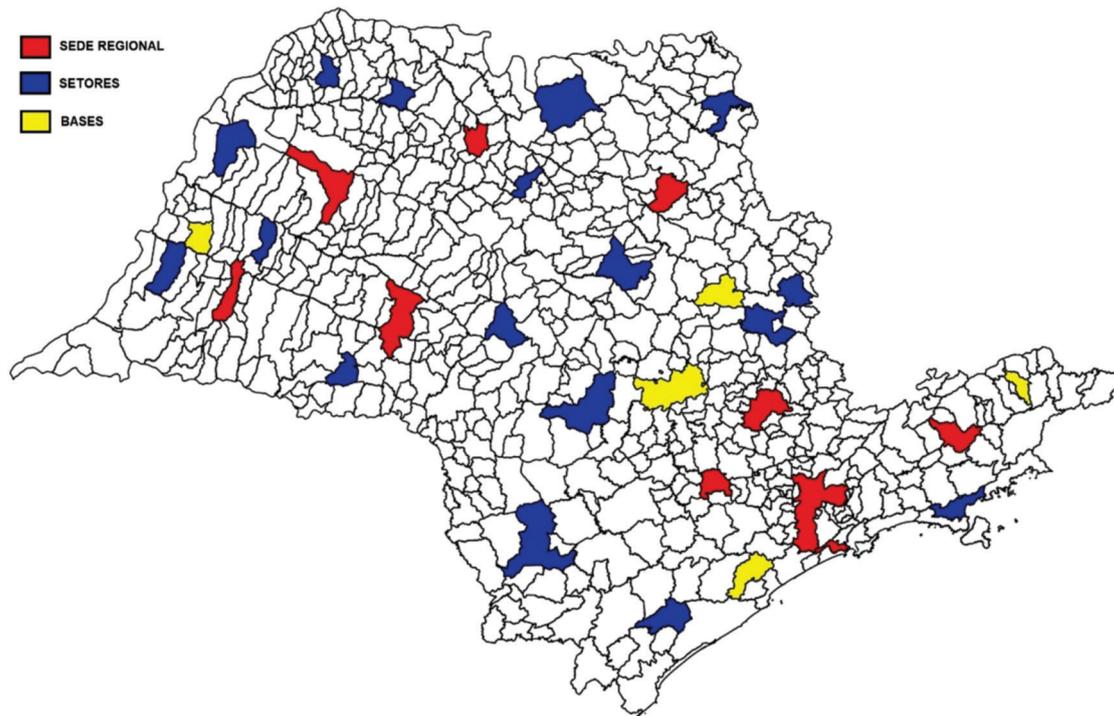
A Superintendência de Controle de Endemias (Sucen) foi criada pelo Decreto-Lei nº 232, de 17/04/1970, alterado pelo

Decreto-Lei nº 238, de 30/04/1970, e pela Lei nº 1804, de 18/10/1978. Constitui Autarquia vinculada à Secretaria da Saúde do Estado de São Paulo pelo Decreto nº 46.063/2001 e tem por finalidade promover o efetivo controle das doenças transmitidas por vetores e seus hospedeiros intermediários no estado. Realiza pesquisas e atividades necessárias ao avanço científico e tecnológico cooperando técnica e financeiramente com os governos municipais (como executores das ações locais de controle), bem como subsidiando-os no controle de artrópodes peçonhentos e incômodos e outros animais envolvidos na cadeia epidemiológica das doenças transmitidas por vetores.<sup>16</sup>

Estruturalmente apresenta, além das áreas administrativas, dez centros regionais, 17 setores e cinco bases distribuídos em todo o estado (figura 1). Conta também com sete laboratórios especializados: bioquímica e biologia molecular, entomologia médica, imunoepidemiologia, malacologia, simulídeos, vetores, entomologia aplicada.<sup>16</sup>

À época do estudo, contava com 1.024 funcionários, sendo 34 pesquisadores, 395 administrativos, 491 agentes de controle de endemias e 104 diferentes profissionais de categorias técnicas.

Conforme Marconi & Lakatos (2010, p.65), a pesquisa qualitativa “é um método que se preocupa em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano” e de forma subjetiva serão apresentados os avanços deste estudo de caso, com objetivo de pesquisa exploratória com survey, ou seja, com a busca dos dados da autoavaliação diretamente com Grupo de Trabalho da Sucen.<sup>17</sup>



**Figura 1.** Estrutura Regional da Superintendência de Controle de Endemias – Sucen, ESP, 2019

A Unidade de Análise apresentada neste estudo é o Grupo de Trabalho da Sucen, composto por seus servidores, a seguir: Irma Teresinha Rodrigues Neves Ferreira, Adriano Pinter dos Santos, Cleide Dantas de Oliveira, Eduardo Bitelli da Costa, Gerson Laurindo Barbosa, José Eduardo Bracco, Rosana Machado de Alcantara, Sueli Yasumaro e Susy Mary Perpétuo Sampaio pelas áreas administrativa, técnica e de pesquisa da instituição, constituído com a finalidade de apresentar proposta de implementação de boas práticas de Gestão na Autarquia, a partir do diagnóstico institucional, conforme previsto na Portaria SUP nº 109/2018, publicada no Diário Oficial nº 182 de 27/09/2018, fls. 37, Seção I.

A coleta de dados se deu com a observação dos instrumentos e análise da Autoavaliação, que ocorreu no mês de novembro/2018, com

a percepção do GT de Qualidade, que utilizou as ferramentas de gestão de qualidade 5W2H e GUT para apresentação dos problemas observados na instituição.

O instrumento da Autoavaliação Gespública – 250 Pontos foi submetido ao Grupo de Trabalho da Sucen, para que os dados fossem tratados, analisados e divididos para melhor percepção. Por se tratar de um instrumento composto por 8 critérios com 9 itens cada (Governança, Estratégias e Planos, Cidadão-Usuário, Interesse Público e Cidadania, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados), este foi analisado pelo Grupo de Trabalho, juntamente com os servidores Renata Caporale Mayo, Joel Guimarães e Dalton Pereira da Fonseca Junior, um total de 12 gestores, e depois de respondido, pontuou-se uma média, chegando ao total de 126 pontos, o que foi considerado

uma média boa para uma instituição que não tem implantada a gestão de qualidade.

Os procedimentos adotados para a realização desta pesquisa foram:

- Etapa 1 – Submissão e aprovação da proposta: O projeto de pesquisa foi submetido à Comissão Técnica da Sucen e, após aprovação, iniciou-se a coleta de dados por meio das observações e análises de dados das reuniões do Grupo de Trabalho de Qualidade;
- Etapa 2 – Levantamento dos dados e documentos necessários: A coleta de dados iniciou-se em fevereiro/2019, com acesso ao diário de memória das reuniões, atas, portarias, legislação e depoimentos do Grupo de Trabalho referente ao período em que atuaram, ou seja, a partir de setembro/2018, além da pesquisa bibliográfica realizada em paralelo;
- Etapa 3 – Procedimentos de análise utilizados: Após o levantamento de dados foi possível identificar os passos seguidos e traçar uma linha do tempo dos trabalhos realizados:
  - Elaboração do perfil da organização;
  - Discussão da Missão, Visão e Valor da instituição, com proposta de validação;
  - Preenchimento da Autoavaliação e validação da pontuação atingida;
  - Diagnóstico da autoavaliação com a utilização das ferramentas GUT e 5W2H para identificação dos problemas;

- Classificação dos problemas e proposta do plano de melhoria.

- Etapa 4 – A construção do Relatório e do texto deste artigo ocorreu mediante análise do Grupo de Trabalho de Qualidade da Sucen, que a partir da autoavaliação identificou os problemas da instituição e apresentou proposta de melhoria que em longo prazo podem estabelecer a implantação da gestão de qualidade, conforme a citação do referencial teórico que evidencia a qualidade como um processo em contínuo desenvolvimento.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com o referencial teórico, que traz de forma clara o que é a gestão de qualidade e como ela pode ser implementada, por meio da transformação organizacional pela busca da excelência dos trabalhos que são realizados, a Sucen, a partir da criação do Grupo de Trabalho de Qualidade, começou galgar o desejo de tal implantação.

O projeto da implantação da Gestão de Qualidade na Sucen se deu a partir da determinação do Plano Estadual de Saúde 2016/2019, que somada à demanda do Conselho Deliberativo da Sucen por um plano de trabalho e alinhamento futuro do papel da instituição, foi estabelecido um Grupo de Trabalho por orientação da Superintendência, representando a área administrativa, técnica e pesquisa com o intuito de retomar os trabalhos de reorganização da Sucen e na revisão de sua Missão, Visão e Valor.

Por meio de uma assessoria técnica da Coordenadoria de Recursos Humanos (CRH), da Secretaria da Saúde (SES) foi proposto um

plano de ação que se iniciou com a realização de oficinas para que fosse traçado o mapa do perfil da instituição. O Mapa Institucional é um retrato da instituição e seus fluxos: entradas, processos, produtos e público-alvo.

Em 12/06/2018 e 05/07/2018, foram realizadas oficinas com a participação de representantes dos Centros Regionais da Sucen, em que foram discutidas e definidas, consensualmente, as entradas, os processos, os produtos e os clientes da instituição, conforme Quadro 01. Foi observado, pela assessoria do CRH, que, para o projeto dar continuidade, seria necessário maior envolvimento por parte dos gestores da instituição, problema que ocorre em diversas instituições pela falta de motivação e o receio da mudança.

No dia 09/08/2018 foi realizada reunião no anfiteatro da Sucen, com a presença do Superintendente, Eng. Agr. Dalton Pereira da Fonseca Junior, na qual compareceram os servidores da Sede da Autarquia, onde foi apresentada a situação atual da instituição, com a fala de que “precisamos nos adequar aos tempos modernos” e, para isso, foi proposta a realização de uma autoavaliação com o intuito

de estabelecer metas, estratégias e até mesmo correção de rumo, dadas as incertezas e dificuldades que a instituição vem vivenciando, e a partir desta autoavaliação, a elaboração de um Projeto de Gestão Institucional.

Com a indicação do documento chamado Gespública, que versa sobre Gestão de Qualidade, adaptado aos órgãos públicos pelo Ministério do Planejamento, foi deliberado pelo Superintendente da Sucen a criação de um Grupo de Trabalho que fosse representativo para discutir os encaminhamentos das questões que versam sobre a implantação da qualidade (Portaria SUP n. 109/2018, publicado no Diário Oficial nº 182, de 27/09/2018).

Durante o período de julho/2018 a junho/2019 ocorreram cerca de uma reunião por mês, no total de 12 reuniões, 4 oficinas e 5 reuniões com formato de dinâmica de grupo.

Este grupo realizou a autoavaliação e seus desdobramentos culminaram em uma oficina com a apresentação da proposta da nova Missão, Visão, Valor da instituição e proposta de projeto de implantação da gestão de qualidade e que foi validada, conforme Quadro 02.

**Quadro 01.** Definição do Mapa Perfil da Sucen - 2019

ENTRADA	PROCESSOS	PRODUTO	CLIENTES
	como realizamos	o que entregamos	para quem entregamos
Conhecimento Técnico e Científico	Pesquisa Biológica de Campo	Formação e Produção de Conhecimento	População
Vigilância e pesquisa de vetores e hospedeiros intermediários	Acompanhamento das Ações (orientação técnica, supervisão)	Indicadores Entomológicos	Secretaria Municipal de Saúde
Recursos Humanos, Materiais e Financeiros	Capacitação	Apoio Técnico e Suporte aos Municípios	Secretarias Estaduais de Saúde e Meio Ambiente
Diretrizes Estaduais e Nacionais de Enfrentamento das Arboviroses	Execução das Atividade de Controle	Assessoria Técnica	Ministério da Saúde
Comunidade Científica	Atividades de Pesquisa Científica e Tecnológica	Formação Acadêmica (Complementar)	Comunidade Científica
População	Atividades de Pesquisa Científica e Tecnológica	Inovação Tecnológica	Empresas Privadas

Consolidado por consenso na Oficina de 05/07/2018

Fonte: Grupo de Trabalho de Qualidade

**Quadro 2.** Definição da Missão, Visão e Valor da Sucen - 2019

MISSÃO	VISÃO	VALOR
Coordenar, monitorar e avaliar ações de vigilância e controle de vetores, hospedeiros intermediários e artrópodes peçonhentos, bem como produzir e disseminar conhecimento científico e compartilhar tecnologias para vigilância em saúde.	Consolidar-se como referência técnica em vigilância e controle de vetores, hospedeiros intermediários e artrópodes peçonhentos.	Competência técnica; Protagonismo na integração intersetorial; Capilaridade e Logística; Compromisso com resultados; Ética e transparência.

Fonte: Grupo de Trabalho de Qualidade da Sucen

A partir da definição da Missão, Visão e Valor da instituição iniciou-se o processo de melhoria contínua da gestão com a autoavaliação, conforme o ciclo de avaliação do Modelo de Excelência em Gestão Pública composto por: Autoavaliação; Elaboração do Plano de Melhoria da Gestão; Validação Externa da Autoavaliação e Implementação das Melhorias e Monitoramento.

O instrumento de Autoavaliação da GesPública é composto por 8 critérios, com 9 itens cada. O questionário na íntegra pode ser acessado no site da GesPública e adaptado de acordo com a necessidade de cada instituição. A Autoavaliação é um diagnóstico interno, feito pela própria organização, tendo por objetivo quantificar e qualificar os principais fatores relacionados à organização, com ênfase em suas práticas de gestão e resultados institucionais.

Por meio da autoavaliação, realizada pelo Grupo de Trabalho da Qualidade, foi apurada uma média da pontuação e, por meio das ferramentas de qualidade método GUT e 5W2H, foi possível identificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria institucional.

Foram classificados 13 problemas na instituição, sendo que 7 eram de

governabilidade institucional e os outros 6 não eram da governança da Sucen por se tratar de falta de recurso financeiro, pessoal entre outros que necessitam de autorizações e até regulamentações de esferas superiores. Dos 7 problemas de governabilidade da instituição, 2 foram sobre a falta de alinhamento com as metas e estratégias do Plano Estadual de Saúde e os outros 5 foram selecionados para ser apresentados na Oficina de Boas Práticas de Gestão da Sucen.

A Superintendência de Controle de Endemias (Sucen), nos dias 6 e 7 de dezembro de 2018, realizou duas oficinas, com participação de 50 gestores, representando as áreas administrativa, técnica e de pesquisa. A abertura contou com a palestra do Dr. Haino Burmester, médico e coordenador da Coordenadoria de Recursos Humanos – CRH/SES-SP, que apresentou os conceitos básicos em gestão de qualidade trazendo esclarecimento e conhecimento do tema aos gestores participantes, incentivando-os a dar continuidade ao projeto. Foram apresentados também os problemas selecionados pelo grupo de trabalho, conforme Quadro 03 e estes foram discutidos pelos gestores, que se dividiram em 5 grupos para discutir cada grupo um problema.<sup>18</sup>

**Quadro 3.** Problemas selecionados que foram apresentados nas oficinas de 06 e 07/12/2018

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Total	Governabilidade Institucional	Plano de Melhoria da Gestão Institucional
Inexistência de planejamento institucional. (Governança)	5	5	5	125	Sim	X
Falta de integração entre diversos níveis gerenciais. (pessoas)	5	5	4	100	Sim	X
Falta de política de gestão de conhecimento de práticas institucionais. (Informação e conhecimento)	4	4	5	80	Sim	X
Comunicação interinstitucional deficiente. (Governança)	5	5	3	75	Sim	X
Falta de capacitação para desenvolvimento profissional de forma contínua e sistemática. (Pessoas)	4	3	3	36	Sim	X

Fonte: Grupo de Trabalho da Qualidade

Os grupos formados na oficina discutiram os problemas da falta de planejamento institucional, gestão de pessoas, gestão de conhecimento, política de comunicação institucional, integração entre os níveis gerenciais e propuseram que o projeto de melhoria de suas ações deveria começar pela área administrativa da instituição.

Iniciando o diagnóstico com a área administrativa foi possível verificar os problemas da área pelo entendimento dos próprios colaboradores, o que permitiu uma visão ampliada do problema.

A atividade de falar e expor a opinião sobre o seu trabalho e ouvir o relato do outro fez com que cada um pensasse a tentativa da solução dos problemas por sua visão.

Essas reuniões ocorreram no período de fevereiro a maio/2019 e a análise que o grupo teve foi de que para criar um projeto de melhoria o que precisa ser visto são os problemas que cada um enfrenta, e fazer a proposta levando em consideração a solução destes.

Ao todo foram 5 reuniões de dinâmica, todas com o mesmo padrão em que os colaboradores apresentaram os trabalhos que executam e os problemas e as propostas de solução para cada um.

A participação em reuniões, em que é dada oportunidade dos colaboradores expressarem seu ponto de vista não é nada fácil, pois são pessoas com pensamentos e opiniões diferentes, porém nestas reuniões foi possível encontrar solução de problemas que não é visualizada por aqueles que estão fora da instituição.

O Grupo de Trabalho traçou a meta de iniciar o projeto com reuniões de dinâmica de grupo, dividido por áreas de trabalho, reuniões padronizadas em que foram apresentados o projeto de melhoria por meio de uma breve palestra com a apresentação das Boas Práticas de Gestão e ilustração do que é qualidade e o que é possível fazer para adquiri-la, fazendo com isso que um dos 5 problemas iniciasse o projeto, que é a Falta de Integração entre os Diversos Níveis Gerenciais.

Portanto, uma instituição pública pode apresentar uma proposta de implantação de qualidade, como forma de desafio, utilizando-se de etapas e fases, assim como ocorreu com o Grupo de Trabalho de Qualidade da Sucen, conforme segue:

- Analisar o Mapa Institucional;
- Rever a Missão, Visão e Valor da instituição;
- Traçar um diagnóstico por meio da autoavaliação elencando os problemas que deveriam ser solucionados com o auxílio das ferramentas de gestão de qualidade;
- Escolher o problema de governabilidade e maior pontuação na ferramenta GUT;
- Propor projeto de melhoria, iniciando-se com a área administrativa, a fim de que a falta de integração entre os diversos níveis gerenciais seja solucionada, incorrendo em harmonização das áreas;
- Encaminhar a proposta para cumprimento.

O projeto de melhoria na gestão da Sucen consistiu em propor que fossem traçadas metas para a área administrativa e essas fossem seguidas e observadas pelos gestores, a fim de que os problemas nas áreas fossem sanados.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Sucen possui em seu quadro de trabalho aproximadamente 1024 servidores ativos, dados de abril/2019, e destes a maioria em idade para se aposentar, faixa etária entre 50 a 59 anos.

Uma das maiores evidências apuradas é que a população que trabalha no serviço público está envelhecendo e muitos já estão aposentados, portanto sem motivação para cooperar com alterações em suas rotinas de trabalho e conseqüente resistência a mudanças.

Com a falta de padronização e a burocratização dos serviços, o fato acima exposto tende a piorar a situação da falta de planejamento nas instituições e isso ocorre porque não é deixado um legado das boas práticas e um trabalho que era executado com eficiência com o tempo deixa de ser feito e passa a transformar-se em uma dificuldade.

O serviço público tem avançado com a modernidade e tecnologia, porém ainda está distante do que é considerado como padrão a ser seguido, principalmente na área administrativa, e é com a proposta da criação de um projeto piloto de qualidade que a Sucen poderá alcançar este objetivo.

O projeto piloto proposto pelo Grupo de Qualidade da Sucen consistiu em rever os problemas enfrentados pela administração com proposta de ajustes que os solucionassem ou amenizassem.

O caminho para a qualidade percorrido pela Sucen é repleto de obstáculos e necessita de motivação, recurso, engajamento e persistência, porém a partir da autoavaliação e percepção dos problemas o projeto de melhoria poderá ser implantado.

A utilização das ferramentas de qualidade foi de grande importância para o avanço deste trabalho, pois serviram de instrumento para que os problemas fossem detectados, possibilitando o tratamento. Vislumbra-se que nem todos os problemas podem ser

resolvidos, visto não ser de governabilidade da instituição, porém os que são de sua governabilidade podem ser corrigidos, um a um, passo a passo.

O presente artigo permitiu observar que apesar do tema gestão de qualidade estar em destaque, ainda é complexo e trabalhoso para ser implantado em instituições públicas, principalmente pela falta de conhecimento no assunto, porém com persistência e motivação sua implantação é possível, sendo imprescindível a cooperação de todos os colaboradores da instituição.

Com a percepção do trabalho desenvolvido pelo Grupo de Trabalho de Qualidade da Sucen, que se preocupou em buscar conhecimento sobre o assunto e respostas para os problemas que até então não haviam sido solucionados, este mesmo grupo, por meio da autoavaliação e das ferramentas de qualidade, conseguiu projetar os problemas e apresentar aos colaboradores um espelho da sua realidade.

Os problemas e suas causas nunca estão dissociados de pessoas, grupos ou organizações, por isso a sua análise é tanto mais completa e realista quanto melhor for a análise das pessoas, grupos e organizações envolvidas, justamente o que ocorreu neste estudo de caso, pois para diagnosticar o problema foi necessário o envolvimento dos colaboradores, sendo um desafio diferenciado de uma consultoria que apresenta um relatório e não permanece posteriormente.

As limitações e dificuldades nesta pesquisa estão relacionadas ao desafio de transformar em recomendações as etapas enfrentadas pela Sucen, pois fazer uma autoavaliação

e se despir da vaidade de querer mostrar só o lado bom não é tarefa fácil para nenhuma instituição. O objetivo geral deste trabalho foi atingido, pois pode ser exemplo utilizado como parâmetro para proposta de implantação da gestão de qualidade em instituições públicas que, por meio da autoavaliação e ferramentas da gestão de qualidade enfrentarão seus problemas com proposta de solução nos próprios colaboradores.

Pelo exposto acima, acredita-se que os resultados deste estudo possam contribuir para que gestores públicos tenham a percepção dos passos a seguir na busca pela implantação da gestão de qualidade, levando-se em conta que o processo deve ser visto e revisto continuamente para que os pontos fortes sejam alinhados e os pontos fracos sejam superados.

## AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a todos que de alguma forma contribuíram para a elaboração deste trabalho, em especial ao Eng. Agr. Dalton Pereira da Fonseca Júnior que, além de autorizar a pesquisa, fez a revisão final do trabalho, o que contribuiu e muito para que chegasse até aqui. Agradeço também ao Grupo de Trabalho de Qualidade e a Assessora Técnica de Saúde Pública III, Irma Teresinha Rodrigues Neves Ferreira, que me convidou para fazer parte deste grupo e proporcionou a oportunidade de me envolver neste trabalho, que possamos continuar na busca pela implantação da qualidade na Sucen. E não poderia deixar de agradecer também aos colegas da Diretoria de Serviço de Pessoal da Sucen que colaboraram com quadros, dados e informações que são importantes para uma gestão com qualidade.

---



---

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Fundação Nacional de Qualidade- FNQ. Guia Prático: Aprenda como definir e utilizar os indicadores de desempenho. Sobre a FNQ (p.28). [acesso em 30 abr.2019] Disponível em: <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/29386/1546450172guia-definir-utilizar-indicadores.pdf>
2. FNQ - Modelo de Excelência da Gestão e seus Fundamentos. [acesso em 30 abr.2019]. Disponível em: <http://fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao/fundamentos>
3. Brasil. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Publicado no Diário Oficial da União de 24.02.2005. [acesso em 30 mai.2020]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm)
4. Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional na Gestão Pública – PQGF; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009/Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão – Brasília: MP, SEGES, 2009. [acesso em 07 mai.2019]. Disponível em: [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/forum\\_nacional\\_gp/documento\\_referencia2009\\_29abr.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/forum_nacional_gp/documento_referencia2009_29abr.pdf)
5. Burmester H. Gestão da Qualidade Hospitalar. 1.Ed. São Paulo: Série Gestão Estratégica de Saúde: Saraiva, 2013, PG 12
6. Cortella MS. Qual é a tua Obra?: Inquietações propositivas sobre Gestão, Liderança e Ética. 25. Ed. Revista e Atualizada: Petrópolis, RJ: Vozes, 2017, PG 77
7. Bergue ST. Cultura e Mudança Organizacional. 2. Ed. Florianópolis: Departamento de Ciências de Administração/UFSC (Brasília): CAPES; UAB, 2012, PG. 64
8. Pereira GS. Pereira, S.S. A importância da Qualidade do Serviço na Gestão Hospitalar. Rev. Eletrôn. Atualiza. Saúde. Salvador, v.1, n1. Jan/jun/2015. Pg.113. [acesso em 29 abr.2019]. Disponível em: [www.bibliotecaatualiza.com.br/arquivotcc/MES/MES17/PEREIRA-gildasio-sueli.PDF](http://www.bibliotecaatualiza.com.br/arquivotcc/MES/MES17/PEREIRA-gildasio-sueli.PDF)
9. Costa IC. Sistema de Gestão de Qualidade: Impulsionando a melhoria nos processos de uma Indústria Gráfica. 2014. Pg. 13. [acesso em 30 abr.2019]. Disponível em: [www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2014\\_1\\_Inessa.pdf](http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2014_1_Inessa.pdf)
10. Rutkowski J. Qualidade no Serviço Público – Um Estudo de Caso. G&P – Gestão & Produção.v.5, n.3, p.284-297, dez.1998. [acesso em 05 nov.2018]. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a09v5n3>
11. Dagnino RP. Planejamento estratégico governamental. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012. 166p.: il. (p.83). [acesso em 08 mai.2019]. Disponível em: <http://cegpm.virtual.ufpb.br/wp-content/uploads/2013/07/PLANEJAMENTO-ESTRAT%C3%89GICO-GOVERNAMENTAL.pdf>
12. Francisco LL. Por que as ferramentas e os métodos de gestão da qualidade são importantes para a empresa. (2011) [acesso em 08 mai.2019]. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>

- com.br/artigos/economia-e-financas/  
por-que-as-ferramentas-e-os-  
metodos-de-gestao-da-qualidade-sao-  
importantes-para-a-empresa/59103/
13. Periard G. Matriz Gut - Guia Completo.2011. [acesso em 12 ago.2019]. Disponível: <http://www.sobreadministracao.com/matrizgut-guia-completo>
14. CQH – Compromisso com a Qualidade Hospitalar. Artigo Boa Práticas de Gestão – 14º Fórum de Boas Práticas – O melhor exemplo é de quem faz bem feito! [acesso em 07 mai.2019]. Disponível em [www.cqh.org.br/portal/pag/doc.php?p\\_ndoc=1139](http://www.cqh.org.br/portal/pag/doc.php?p_ndoc=1139)
15. Carvalho HC. Serviço Público: O cemitério da motivação? p. 129-152. [acesso em 07 mai.2019]. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=PIKZAwAAQB>
- AJ&pg=PA129&hl=pt-BR&source=gbs\_toc\_r#v=onepage&q&f=false
16. Superintendência de Controle de Endemias - Sucen – Apresentação da criação da SUCEN. [acesso em 30 mai.2020]. Disponível em: <http://www.saude.sp.gov.br/sucen-superintendencia-de-controle-de-endemias/apresentacao/sobre-a-sucen>
17. Marconi MA; Lakatos EM. Fundamentos de metodologia Científica. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.(p.65)
18. Sucen – Boas Práticas de Gestão na Sucen. Rev. Adm. Saúde - Vol. 18, Nº 70, jan. – mar. 2018). [acesso em 13 mai.2019]. Disponível em: <http://www.saude.sp.gov.br/sucen-superintendencia-de-controle-de-endemias/homepage/agenda/oficina-de-boas-praticas-de-gestao>
- 
- 

**Correspondência/Correspondence to:**  
Rosana Machado de Alcantara  
[rosanam@sucen.sp.gov.br](mailto:rosanam@sucen.sp.gov.br)  
[rosana\\_direito@hotmail.com](mailto:rosana_direito@hotmail.com)