



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 16, n. 4, art. 9, p. 166-190, jul./ago. 2019

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2019.16.4.9>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



## Práticas de Gestão Organizacional em Serviços de Saúde: Um Estudo no Programa Preventt

## Organizational Management Practices Applied to Health: A Study on the Preventt Program

**Ádria Danielle Silva Caroba**

Graduação em Engenharia de Produção pela Federal de Ouro Preto

Email: caroba.ads@gmail.com

**Luíza Zambalde de Castro**

Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Ouro Preto

Email: luizazambalde@yahoo.com.br

**Karine Araújo Ferreira**

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos

Professor da Universidade Federal de Ouro Preto

Email: karine@ufop.edu.br

**Gustavo Pereira Benevides**

Doutorado em Biologia Celular e Estrutural pela Universidade Estadual de Campinas

Professor Efetivo Classe Assistente da Universidade Federal de Ouro Preto

Email: fisiobenevides@uol.com.br

**Endereço: Ádria Danielle Silva Caroba**

Rua Professor Paulo Magalhães Gomes, 122 - Bauxita,  
Ouro Preto - MG, 35400-000 Brasil.

**Endereço: Luíza Zambalde de Castro**

Rua Professor Paulo Magalhães Gomes, 122 - Bauxita,  
Ouro Preto - MG, 35400-000 Brasil.

**Endereço: Karine Araújo Ferreira**

Rua Professor Paulo Magalhães Gomes, 122 - Bauxita,  
Ouro Preto - MG, 35400-000 Brasil.

**Endereço: Gustavo Pereira Benevides**

Rua Professor Paulo Magalhães Gomes, 122 - Bauxita,  
Ouro Preto - MG, 35400-000 Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar  
Rodrigues**

**Artigo recebido em 15/03/2019. Última versão  
recebida em 28/03/2019. Aprovado em 29/03/2019.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**



## RESUMO

O Programa extensionista PREVENTT da Universidade Federal de Ouro Preto foi desenvolvido no ano de 2011, por professores e alunos de áreas da saúde, com objetivo de atuar diretamente na prevenção e tratamento de Doenças Ocupacionais Relacionadas ao Trabalho. Devido ao crescimento do núcleo, aumento do número de pacientes e da complexidade da organização, o desenvolvimento de uma gestão interna tornou-se necessário. Devido a isto, criou-se o Projeto Gestão PREVENTT, que visa identificar, selecionar e aplicar práticas gerenciais e organizacionais que auxiliem na eficiência e eficácia do programa. O público-alvo do Programa PREVENTT foram os servidores da UFOP e IFMG, além dos próprios extensionistas. Foram aplicadas práticas da gestão organizacional da saúde, tais como a pesquisa clima e satisfação da equipe; pesquisa de satisfação do cliente e medição de desempenho de processos. Os resultados evidenciaram a importância do programa para alunos, professores e comunidade.

**Palavras-Chave:** Gestão Organizacional. Gestão da Saúde. Pesquisa Clima. Serviço ao Cliente.

## ABSTRACT

The PREVENTT extension program of the Federal University of Ouro Preto was developed in 2011 by professors and students of health areas, aiming to act directly in the prevention and treatment of occupational diseases related to work. Due to the growth of the core, the increase of the number of patients and of the complexity of the organization, the development of an internal management become necessary. Because of this, the PREVENTT Management Project was created, aiming to identify, select and apply managerial and organizational practices that aid in the efficiency and effectiveness of the program. The target audience of the PREVENTT Program were the servers of UFOP and IFMG, in addition to the extension agents themselves. Practices of organizational health management were applied, such as climate research and team satisfaction; customer satisfaction survey and of process performance. The results showed the importance of the program for students, professors and community.

**Keywords:** Organizational Management. Health Management. Research Climate. Customer Service.

## 1 INTRODUÇÃO

A organização de consultórios, hospitais e/ou núcleos da área da saúde é uma das mais complexas formas de gestão que existe, pois, o produto/serviço gerado envolve a participação direta do cliente (paciente) e as limitações impostas pelas suas patologias. Adicionalmente, envolve também a necessidade de conciliar interesses individuais, corporativos e coletivos nem sempre convergentes (TANAKA; TAMAKI, 2012). Os resultados são percebidos diretamente por eles e nem sempre as relações são amistosas, pois as diferenças entre as expectativas pessoais e o desfecho técnico do atendimento são frequentes. Com toda essa particularidade, os processos de atendimento existentes precisam ser muito estruturados e específicos, exigindo um alto grau de pesquisa, adequação e treinamento da equipe. Percebe-se que cada vez mais as organizações de saúde têm buscado investir em ferramentas que auxiliem na gestão de pessoal e de processos, de modo a obter uma equipe alinhada aos propósitos da organização e que proporcione tanto um ambiente de trabalho com boas relações interpessoais quanto um maior nível de serviço ao cliente.

Devido a estes fatores, em 2014, o programa PREVENTT (programa extensionista criado em 2011 e que atua na prevenção e tratamento de problemas de saúde relacionados ao sistema osteomuscular, utilizando vários tipos de *laser* e ultrassom), estabeleceu uma parceria com curso de Engenharia de Produção, criando o “Projeto Gestão PREVENTT”. Este projeto visa auxiliar nas atividades de planejamento, execução e avaliação de desempenho relacionado à gestão interna (equipe PREVENTT) e externa (sistematização do fluxo e pacientes e atendimento), buscando, assim, melhor eficiência e eficácia na organização interna, atendimento e na satisfação dos clientes.

Assim, o objetivo geral deste trabalho foi identificar, selecionar e aplicar práticas gerenciais e organizacionais na gestão do Programa PREVENTT.

Assim, este projeto se justifica, dentre outros fatores, por permitir que a equipe da saúde possa se concentrar na sua competência essencial (*core competence*), que é o atendimento clínico, deixando que as atividades de gestão e otimização de processos possam ser administradas pela equipe da Engenharia de Produção. Devido ao crescimento do núcleo, aumento do número de pacientes e complexidade de organização, o desenvolvimento de uma gestão mais estruturada tornou-se necessária.

O público-alvo atendido pelo programa, no ano de 2017, foram os servidores portadores de DORT da UFOP (diferentes campi) e IFMG (campus Ouro Preto), além dos próprios extensionistas. De acordo com dados obtidos do SIASS/Inconfidentes, os atestados

anuais dos portadores de doenças do sistema osteomuscular (grande parte originados pelo DORT), representam 25% de todas as doenças averiguadas, 29% dos afastamentos e 20% de todas as perícias. Adicionalmente, a faixa etária mais onerada é dos 41 aos 60 anos. Portanto, são aqueles servidores que estão no ápice da sua atividade laboral e/ou os que possuem uma boa experiência profissional. Assim, tornam-se cada vez mais necessários o planejamento e a coordenação de ações que promovam melhorias reais na qualidade do atendimento do PREVENTT.

Acredita-se que essa parceria, integração e troca de experiências entre alunos de diferentes áreas de conhecimento seja de relevante importância, não somente para garantir a prestação de um serviço de excelência, mas também na formação acadêmica e pessoal dos alunos integrantes do Programa PREVENTT.

Por fim, cabe ressaltar que vários autores têm descrito sobre práticas de gestão aplicadas às organizações de saúde, tais como: gestão de serviços de saúde (BONATO, 2011; JORGE *et al.*, 2007; LOPES *et al.*, 2009); gestão de pessoas em organizações hospitalares (BORBA; NETO, 2008; MELO, BARBOSA; SOUZA, 2011; OLIVEIRA, 2013; SILVA, 2014); medição de desempenho organizacional voltado para o ramo da saúde (BITTAR, 2001; CARNELUTTI, 2006; CUNHA; CORRÊA, 2013; FORGIA; COUTTOLENC, 2009; GUERRA, 2011; TANAKA; TAMAKI, 2012; VIEIRA, 2008) e pesquisa clima no setor de saúde (LUZ, 2003; MARTINS, 2008; MENEZES *et al.*, 2009; MIKAEL, 2016). SEGUNDO Oliveira, (2013), caso o modelo de gestão de pessoas seja bem concebido e conduzido, este poderá ser um diferencial competitivo de qualquer organização, seja de âmbito público ou privado, podendo também aplicar-se às instituições de saúde. O mesmo autor destaca ainda que um dos desafios das organizações é a integração da estratégia de gestão de pessoas à estratégia organizacional.

Assim, percebe-se que cada vez mais as organizações de saúde têm buscado investir em ferramentas que auxiliem na gestão de pessoal e de processos, de modo a obter uma equipe alinhada aos propósitos da empresa e que proporcione tanto um ambiente de trabalho com boas relações interpessoais quanto um nível maior de serviço ao cliente.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de serviços de saúde

Gerir serviços de saúde, segundo Tanaka e Tamaki (2012), trata-se de uma prática administrativa que objetiva o aperfeiçoamento das atividades de organizações de forma a obter o máximo de eficiência (relação entre produtos e recursos empregados), eficácia (atingir os objetivos estabelecidos) e efetividade (resolver os problemas identificados). De acordo com os mesmos autores, utilizam-se neste processo conhecimentos, técnicas e procedimentos que permitem conduzir o funcionamento dos serviços na direção dos objetivos definidos. Gerir tal serviço se torna complexo, devido à amplitude desse campo e da necessidade de conciliar interesses individuais, corporativos e coletivos nem sempre convergentes.

Particularmente, Carnelutti (2006) destaca que hospitais e prestadoras de serviços de saúde são organizações econômicas, que possuem vida própria e o que os difere das outras empresas é o fato de seu objetivo, ou produto básico, se relacionar com a manutenção ou restabelecimento da saúde do paciente. De acordo com essa definição, em uma organização hospitalar, o produto hospitalar é uma série de serviços prestados a um paciente, como parte do processo de tratamento, controlado pelo médico.

Jhonston e Clark (2002) consideram as instituições hospitalares como instituições complexas, pois há uma variedade de serviços prestados, muitas vezes por um vasto número de pessoas e envolvendo diretamente a saúde. É uma área delicada, que exige cuidado especializado, com atenção, prontidão e eficiência. Observa-se, assim, que as organizações hospitalares modernas, assim como as demais organizações da sociedade contemporânea, buscam ajustar-se a novos modelos de gestão, tendo como metas, além de tratar e curar doentes, oferecer conforto, espelhando-se nos modelos hoteleiros, preocupados em proporcionar bem-estar aos seus usuários (FORGIA; COUTTOLENC, 2009; OLIVEIRA, 2013).

Em suas pesquisas Bloom e Van Reenen (2010) analisaram aproximadamente 1.200 hospitais no grupo dos 7 países mais ricos do mundo (Canadá, França, Alemanha, Itália, Suécia, Reino Unido e EUA). Baseando-se nos resultados encontrados, os mesmos autores sugeriram que melhorias nas práticas de gestão hospitalar podem contribuir no ganho de produtividade, ou seja, melhorar as práticas de gestão está diretamente relacionado com o aumento da produtividade e uso de indicadores de desempenho.

Nesse sentido, mudanças, novas práticas e iniciativas de gestão têm sido implantadas nas instituições de saúde a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados (BONATO, 2011). Dentre as várias práticas e iniciativas disponíveis para a gestão de saúde, este trabalho propôs a aplicação e avaliação dos resultados de algumas delas, que estão agrupadas na gestão organizacional da saúde (englobando todo acompanhamento do fluxo de pacientes; a pesquisa clima e satisfação da equipe; pesquisa de satisfação do cliente e a medição de desempenho de processos).

## 2.2 Gestão organizacional

A gestão organizacional é a administração de uma organização e tem como objetivo conduzir pessoas e processos de forma eficiente e com ações eficazes, criando um ambiente colaborativo que propicie aumento na qualidade dos processos e melhore sua produtividade, em busca do alcance de metas e de bons resultados (MULLER, 2010). Sabendo-se disso, é de suma importância para as organizações hospitalares acompanharem as atividades realizadas pelos pacientes, avaliarem o grau de satisfação da equipe envolvida e de seus pacientes, bem como mensurar o desempenho dos processos realizados.

Em relação ao fluxo de pacientes, a maioria das organizações, desde fábricas até hospitais processam fluxos de materiais e/ou pessoas e estão reféns de algum modelo de restrição de capacidade. Para auxiliar no acompanhamento do fluxo de pacientes em organizações de saúde, existem diversas metodologias e ferramentas, desde as que exigem conhecimento mais aprofundado em sistemas computacionais e matemáticos, tais como simulação de eventos discretos e teorias das filas (PRADO, 2009; SILVEIRA, 2015), até métodos mais simples, como planilhas eletrônicas, que podem ser facilmente utilizadas e foram adotadas neste trabalho.

No intuito de realizar a gestão das pessoas, este trabalho avaliou a equipe PREVENTT e seus pacientes. A equipe teve a satisfação mensurada por meio de pesquisas de satisfação da equipe e clima organizacional. Os pacientes, por sua vez, foram avaliados por meio de pesquisa de satisfação aplicados ao final do tratamento na clínica. Já para a avaliação de processos, buscou-se indicadores através dos quais poderia ser feita uma análise sobre o desempenho do serviço de saúde prestado aos pacientes do PREVENTT. Através deles, poderiam ser criados índices e estes permitiriam a investigação de possíveis pontos falhos e a busca por melhorias dentro do programa.

A satisfação no trabalho, segundo Melo, Barbosa e Souza (2011) é muito complexa e é resultante de diversos aspectos do trabalho, incluindo um bom clima organizacional. Esta impacta diretamente na produtividade, desempenho, absenteísmo, rotatividade, cidadania organizacional, saúde e bem-estar, satisfação na vida e satisfação dos clientes. Por isto, sua mensuração se faz importante, pois permite a identificação de problemas nos serviços de saúde, o planejamento de possíveis soluções, e melhorias no ambiente de trabalho e na qualidade dos serviços prestados.

Segundo Chiavenato (2004), o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada uma. É o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira e não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente. De acordo com Luz (2003), uma investigação adequada sobre o clima organizacional começa pela escolha e definições operacionais das variáveis desse conceito. Existem várias estratégias que auxiliam na aplicação do processo de gestão do clima organizacional, quais sejam: contato direto do gestor com seus subordinados, programas de sugestão, café da manhã com presidente, etc. Entrevistas e pesquisas também são empregadas, inclusive as de desligamento, pois estas possuem caráter preventivo em relação aos que permanecem na organização. Rizzatti (2002) desenvolveu um modelo para o estudo de clima organizacional em universidades em sua tese de doutorado, onde apresentou um modelo composto de doze dimensões, contendo vários indicadores para a análise do clima, sendo estas: imagem institucional, política de recursos humanos, sistema de assistência e benefícios, estrutura organizacional, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, comportamento das chefias, satisfação pessoal, planejamento institucional, processo decisório, autonomia universitária e avaliação institucional. Ao realizar uma pesquisa clima, os seguintes fatores se destacam (MARTINS, 2008): cooperação e reciprocidade no ambiente de trabalho; estrutura e ambiente físico, sentido de valor e satisfação no trabalho, autonomia funcional, conflitos, remuneração e incentivos, desmotivação, controle e pressão, conforto físico, apoio da chefia e da organização.

Já a avaliação dos serviços de saúde a partir da opinião dos pacientes pode ser utilizada como indicador de qualidade nos diversos momentos do atendimento. Para Bittar (2001), medir qualidade e quantidade em programas e serviços de saúde é imprescindível para o planejamento, organização, coordenação/direção e avaliação/controle das atividades desenvolvidas. Nessa intenção, faz-se necessária a elaboração e monitoramento de

indicadores (LOPES *et al.*, 2009). Segundo Jorge *et al.* (2007), a satisfação dos usuários é um importante indicador da qualidade dos serviços de saúde. Assim, torna-se comum reconhecer a importância de satisfazer as necessidades dos clientes. Os autores ainda afirmam em seu trabalho que a mensuração da satisfação do usuário é uma tarefa árdua, pois este conceito está sob a égide de diversos fatores, tais como: características do usuário, tanto sócio demográfico, como seu estado de saúde, expectativas quanto ao serviço, características dos profissionais, incluindo a personalidade, habilidade, atitudes; relacionamento usuário/profissional e fatores como a estrutura, localização e acesso ao serviço. E o modo como os cuidados técnicos são dispensados ou recebidos, no relacionamento paciente/serviço de saúde, é um importante índice para avaliar a qualidade do serviço prestado. Corroborando com essa afirmação, Marchettie e Prado (2001) destacam que o monitoramento dessa satisfação como forma de avaliar o desempenho das organizações vem se tornando cada vez mais reconhecido e importante. Adicionalmente, Junior, Lira e Gonçalves (2004) e Kotler (2000) afirmam que a satisfação do cliente é uma sensação de prazer ou de descontentamento decorrentes da comparação do desempenho (ou resultado) esperado pelo produto em relação às expectativas da pessoa. Logo, se as expectativas dos clientes forem alcançadas ou superadas, têm-se clientes satisfeitos. Caso contrário, clientes insatisfeitos. Nesse sentido, Siqueira *et al.* (2014) destacam ainda a importância da pesquisa de análise e satisfação do cliente, que servirá como um instrumento de auxílio na tomada de decisões e beneficiamento da administração interna. Os mesmos autores destacam ainda a importância de conhecer a opinião de cada cliente e levar todas em consideração, uma vez que os clientes são fundamentais para uma empresa.

Por fim, Buosi (2006) destaca que a medição e avaliação do desempenho dos processos realizados em uma empresa é também crucial para diagnosticar e também compreender as causas de problemas relacionados ao desempenho das organizações mais complexas. Para este autor, o processo da medida de desempenho compreende, primariamente, a obtenção de informações qualitativas e quantitativas sobre o objeto em questão (seja um processo, uma empresa ou mesmo um conjunto ou relacionamento de empresas), julgadas, de acordo com determinadas pressuposições ou princípios (objetivos, estratégia ou outros), como essenciais para monitoramento da performance. De uma forma geral, num contexto empresarial, a medição de desempenho pode ser definida como o processo de quantificar a eficiência e a eficácia das atividades de um negócio por meio de métricas ou indicadores de desempenho. Já Lobato *et al.* (2009) destacam que a utilização dos indicadores de desempenho em processos também passou a ser elemento crucial dentro de uma organização. O mesmo autor afirma que a melhoria contínua dos processos envolve a



criação e utilização destes indicadores para avaliar resultados globais, produtos, serviços de apoio e atividades. Se possuírem como foco a ampliação do atendimento aos requisitos dos clientes e do desempenho da organização, poderão auxiliar na tomada de decisão, trazendo melhorias nas atividades, estratégias e objetivos de tal organização. Uma medição de desempenho satisfatória serve como o termômetro de um processo e é capaz de prevenir grandes problemas e perdas, conseguindo oferecer até mesmo uma estimativa do desempenho futuro e permite a ação preventiva antes mesmo que algum impacto negativo ocorra.

### 3 METODOLOGIA

O método de pesquisa adotado neste trabalho foi a pesquisa-ação. Segundo Thiollent, 2007, a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Adicionalmente, na pesquisa-ação, o termo pesquisa se refere à produção do conhecimento e o termo ação, a uma modificação intencional de uma dada realidade. Assim, a pesquisa-ação consiste na resolução de problemas ao mesmo tempo em que contribui para a ampliação do conhecimento científico (COUGHLAN; COUGHLAN, 2002).

Quanto ao contexto, a pesquisa-ação é realizada dentro de uma organização (empresa ou instituição) na qual existe hierarquia ou grupos cujos relacionamentos apresentam problemas (THIOLLENT, 2007). Este método foi adotado neste trabalho, pois além de investigação e análise do objeto de estudo (gestão do núcleo), os pesquisadores realizaram a identificação, adaptação e aplicação de práticas de gestão organizacional da saúde no núcleo. Adicionalmente, puderam acompanhar e mensurar parte dos resultados obtidos na pesquisa.

Ao longo do Projeto Gestão PREVENTT, Andrade e Macedo (2014) propuseram a utilização de ferramentas para gerenciar o funcionamento do Programa PREVENTT, sendo uma delas para atuação com os colaboradores da clínica (pesquisa clima) e, outras duas (planilha fluxo de pacientes e pesquisa satisfação de pacientes), voltadas para interação PREVENTT/pacientes. Estas ferramentas sofreram algumas modificações e foram readaptadas para aplicação no ano de 2017. Além destas ferramentas, foram identificados também indicadores para avaliação dos processos realizados na clínica. O método adotado para aplicação destas ferramentas e práticas são descritas a seguir.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Planilha de Fluxos dos Pacientes

Esta ferramenta já implantada visa registrar todos os processos de tratamento e alta, com o intuito de acompanhar efetivamente a disponibilidade de vagas para recebimento de novas pessoas. Permite à equipe de Tratamento e Prevenção a realização de suas atividades de acordo com pré-agendamento e possibilita manter os pacientes cientes dos horários de tratamento, evitando atrasos e filas. Esta planilha foi elaborada após análise da equipe de gestão a respeito de todo o funcionamento da Clínica. Foram avaliados os aspectos mais relevantes deste processo, como o fluxo de pacientes, organização da agenda diária e registro dos procedimentos das consultas. Baseado nestas observações, verificou-se a necessidade da criação de um método para permitir maior controle do fluxo de pacientes e do funcionamento da clínica. Além disso, para elaboração desta, o Software Excel foi adotado como ferramenta base para facilitar a gestão do conhecimento e facilitar a operacionalidade desse instrumento, devido à necessidade imediata de melhoria nesta atividade e facilidade de uso pelos membros da equipe. Porém, está sendo analisada a possibilidade de ajustes desta planilha para melhor adequação à realidade do PREVENTT e elaboração de um programa computacional para gestão destas atividades.

### 4.2 Pesquisa de Clima/Satisfação da Equipe:

Ferramenta que possibilita auxiliar a gestão dos relacionamentos entre os colaboradores do Programa. A Pesquisa de Clima do PREVENTT surgiu da necessidade de melhor conhecimento da percepção de seus colaboradores a respeito do ambiente de trabalho, assim como das dimensões que o impactam. O diferencial mais significativo de um modelo de gestão do clima é a apresentação de melhorias em sua gestão. A partir dela serão planejadas ações específicas decorrentes da apuração dos seus resultados. Este questionário foi aplicado aos colaboradores do PREVENTT em dois momentos distintos, sendo o primeiro no meio da vigência do Projeto no ano de 2017 e o segundo ao final. Assim, foi possível realizar uma comparação entre as respostas obtidas, de modo constatar o que melhorou e os pontos que ainda podem ser melhorados. Os passos para aplicação dessa pesquisa foram:

- Coleta de dados: foi criado um questionário específico em duas partes. A primeira, composta por doze questões objetivas com respostas pré-definidas e a segunda, com cinco questões discursivas, visa coletar mais informações a respeito do Programa.
- Tabulação dos dados: após o prazo de preenchimento, os dados foram tabulados. Para melhor resultado, a pesquisa foi dividida em duas partes: na parte 1, gráficos foram elaborados e apresentados a toda equipe. A parte dois contemplou todos os pontos fortes, fracos e oportunidades de melhoria existentes no Programa;
- apuração E análise de resultados: análise de resultados da Pesquisa de Clima foi traduzida em propostas de melhorias que foram implantadas em 2017 e que serão integradas em 2018;
- Elaboração do relatório final: todos os dados foram compilados em um relatório final que foi discutido com a Coordenação e apresentado a toda equipe.

### **4.3 Pesquisa de Satisfação de clientes:**

Com o objetivo de avaliar a imagem e a qualidade do Programa PREVENTT segundo o julgamento dos pacientes, foi desenvolvido um questionário, que visa mensurar satisfação deles com relação aos serviços prestados. Esse questionário foi elaborado pela Equipe de Gestão responsável pelo Programa no ano de 2016, com base em pesquisas de satisfação utilizadas na área da saúde, tais como clínicas fisioterapêuticas e exames laborais, além da metodologia apresentada em Ribeiro (2005). Para o ano de 2017, a Equipe de Gestão vigente realizou algumas alterações no questionário, visando possibilitar maior clareza nas questões, adaptação com os novos serviços oferecidos e também com o objetivo de ser utilizado na medição de desempenho dos envolvidos nas ações do PREVENTT. Entretanto, essas alterações não modificam a prioridade original da criação do questionário, que é abranger diversos aspectos como características físicas, infraestrutura, qualidade do tratamento, cordialidade e não focar apenas na satisfação do tratamento médico. A pesquisa foi realizada através das seguintes etapas:

- Elaboração do questionário: o questionário foi elaborado em três partes principais, possibilitando uma análise mais abrangente da percepção dos pacientes. A primeira parte é composta por dezessete questões, que contemplam itens relacionados à qualidade dos serviços: estrutura (condições do espaço físico), processo (ações desenvolvidas e campo relacional) e resultados (resolubilidade e satisfação), onde o paciente deverá avaliar segundo uma escala gráfica se considera o tratamento excelente, ótimo, bom, ruim ou péssimo, além de um espaço para possíveis comentários. Em seguida, o critério de dor do paciente antes,

durante e após o tratamento é avaliado na segunda parte do questionário, por meio de um quadro com pontuação de 0 à 10, onde 0 é caracterizado como ausência de dor e 10, como maior dor da sua vida. Por último, são apresentadas as questões abertas, onde o paciente pode expressar melhor suas expectativas e grau de satisfação em relação ao programa. Adicionalmente, foi adicionado os nomes do envolvidos em cada etapa do tratamento do paciente no verso do questionário (responsáveis pelo agendamento e recepção; dupla de anamnese e avaliações físicas; responsável pela prevenção e médico responsável pelo tratamento). Essas informações foram inseridas pela primeira vez no questionário, com o intuito de que o paciente possa se recordar das pessoas envolvidas no seu tratamento e com isso, realizar uma avaliação coerente do atendimento recebido em cada processo do tratamento;

- Aplicação do questionário: a aplicação do questionário é realizada no mesmo dia em que o paciente recebe alta e é realizada por um membro da Equipe de Gestão, que o auxilia em caso de dúvidas no questionário. Porém, cabe ressaltar que a privacidade do paciente é respeitada, para que o mesmo não se sinta pressionado e possa responder com maior sinceridade e clareza possível.

- Análise de dados: de posse dos questionários respondidos, foram realizadas estatísticas descritivas das notas atribuídas à satisfação, com o intuito de descrever, sumarizar os dados obtidos ao longo do projeto e possibilitar uma melhor análise e percepção dos dados. Os resultados desses questionários foram analisados e permitiram introduzir pontos de melhoria que foram efetivados após discussão com toda a equipe PREVENTT.

#### **4.4 Pesquisa indicadores de desempenho de processos**

Com base nas reuniões, foi verificada a necessidade do levantamento de alguns indicadores para acompanhar os processos. Com base nisso, foi proposta a construção de uma planilha, na qual estes indicadores pudessem ser acompanhados ao final de cada mês durante o decorrer do Projeto. Estes indicadores, tais como número de pacientes tratados, número de pacientes que receberam alta, número de pacientes faltosos, entre outros, buscam retratar o andamento do processo como um todo e tornam viável a medição de desempenho do PREVENTT.

Os resultados da implementação das práticas de gestão descritas anteriormente (planilha de fluxo de pacientes, pesquisa clima, pesquisa satisfação dos clientes e mensuração de desempenho de processos) são descritas a seguir.

#### 4.5 Planilha do Fluxo de Pacientes

A planilha de fluxo de pacientes, criada no *software* Microsoft Excel®, é utilizada como agenda da clínica do PREVENTT, para o planejamento e acompanhamento das atividades realizadas pelo paciente durante o tratamento na clínica. Cada célula é preenchida com as atividades a serem realizadas por cada paciente, conforme legenda apresentada no Quadro 1.

**Quadro 1 – Legenda para preenchimento da Planilha de Fluxo de Pacientes**

LEGENDA	
Acolhimento	AC
Anamnese	ANA
Acol. e Anamnese	AC+ANA
Acol., Anam. e Aval.	AC+ANA+AV
Tratamento	TR
Avaliação Física	AVF
Não compareceu	NC
Previsão de alta	PRA
ALTA	ALTA
Desligamento	DES

Fonte: elaborado pelos autores.

Esse preenchimento acontece nos dias de funcionamento da clínica, que geralmente acontece duas vezes por semana, com base nos dados registrados no Livro de Pacientes. A planilha mensal fica preenchida de maneira similar ao Quadro 2.

Quadro 2 – Planilha de Atendimento

OUTUBRO														
MANHÃ														
horário	dupla avaliadora	número	paciente	01/out - quarta	03/out - sexta	08/out - quarta	10/out - sexta	15/out - quarta						
08:30														
08:30														
09:00	F/L(sex)	63	M.R.G.B.	TR	TR	PRA	PRA	PRA	PRA	AVF	ALTA	ALTA	ALTA	
09:00	F/L(sex)	67	C.J.P.M.	TR	TR	AVF	TR	TR	TR	TR	TR	PRA	PRA	
09:00	L/M(qua)	77	V.A.S.	X	X	X	X	AC+ANA	AVF	TR	TR	TR	TR	
09:00	GiA(sex)	78	L.S.J.	X	X	X	X	X	X	AC+ANA	AVF	TR	TR	
09:30	*	54	B.N.T.	TR	TR	TR	TR	X	X	X	X	TR	TR	
09:30	B/G(qua)	55	J.M.A.	TR	TR	X	X	TR	TR	X	X	AVF	TR	
10:00	L/M(qua)	29	L.A.B	AVF	TR	TR	TR	TR	TR	TR	TR	AVF	TR	
10:00	B/N(qua)	57	V.C.A.	NC	NC	NC	NC	TR	TR	TR	TR	AVF	TR	
10:00	B/G(qua)	84	M.J.B.F.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
10:30	F/L(sex)	74	I.G.X.	X	X	AC+ANA	AVF	X	X	TR	TR	TR	TR	
10:30	B/G(qua)	76	J.A.D.	X	X	X	X	C+ANA	TR	TR	TR	TR	TR	
11:00	L/M(qua)	71	E.F.S.	AC+ANA	AVF	TR	TR	TR	TR	TR	TR	TR	TR	
11:00	GiA(sex)	73	J.M.D.	X	X	AC+ANA	AVF	TR	TR	TR	TR	TR	TR	
11:30	F/L(sex)	79	E.G.G.	X	X	X	X	X	X	AC+ANA	AVF	TR	TR	
11:30	*	*	T.Q.	TR	TR	NC	NC	TR	TR	NC	NC	TR	TR	

Fonte: Elaborado pelos autores.

No final de cada mês, é gerado um relatório com os resultados, onde são também indicados o número de sessões de tratamento, número de avaliações físicas e número de faltas do mês. Para facilitar a mensuração dos resultados, este fora dividido em 3 partes: pacientes em alta; pacientes desligados do Programa e pacientes em tratamento.

#### 4.6 Pesquisa Clima

Nesta pesquisa, foram coletadas informações relacionadas às características da satisfação da equipe, com critérios para avaliação geral do programa relativos a: motivação, identidade, reconhecimento, satisfação, treinamento e desenvolvimento, condição de trabalho, qualidade e produtividade, comunicação, relações interpessoais, imagem e adesão.

O questionário foi aplicado duas vezes durante o decorrer do projeto. Ele foi dividido em duas partes, sendo a primeira constituída de questões objetivas e a segunda, de questões discursivas.

O PREVENTT conta com uma equipe composta por estudantes das áreas de Engenharia de Produção, Nutrição, Educação Física e Medicina e de professores orientadores, pertencentes às mesmas áreas de ensino dos discentes citados.

No primeiro momento, os resultados foram satisfatórios na maioria das questões, destacando-se a forma como o trabalho é avaliado, o reconhecimento no trabalho, a disponibilidade de recursos para a realização de um bom trabalho, a liberdade de expressão, as orientações e o espírito de união e colaboração da equipe, pois receberam zero insatisfação. Entretanto, alguns pontos receberam notas mais baixas, sendo questões sobre o clima de

trabalho, sobre a valorização de opiniões, bem como a relação entre aluno e orientador em cada projeto.

Com base nisso, foram realizadas reuniões para discussões sobre o que poderia ser melhorado e quais questões teriam maior prioridade. Além disso, houve membros substituídos, tanto por incompatibilidade de horário ou como no caso da Equipe de Gestão, na qual ocorreu o desligamento de um membro, por este não estar comprometido com o trabalho do grupo. A partir destas mudanças, observou-se uma melhoria nos resultados em relação à primeira pesquisa aplicada na metade do desenvolvimento do projeto no ano de 2017, com a que foi aplicada ao final.

Para uma melhor exposição das informações, o cálculo dos índices de qualidade dos serviços no tratamento de dados foi realizado a partir da atribuição da escala de muito satisfeitos, satisfeitos, parcialmente satisfeitos e insatisfeitos. Porém, há ainda pontos que podem ser melhorados e, assim, os resultados obtidos serão apresentados e discutidos com a equipe no início de 2018. Os resultados da pesquisa aplicada ao final estão dispostos na Tabela 1.

**Tabela 1 – Tabela de indicador de satisfação da equipe PREVENTT**

<b>Indicador</b>	<b>Muito Satisfeitos</b>	<b>Satisfeitos</b>	<b>Parcialmente Satisfeitos</b>	<b>Insatisfeitos</b>
Identidade	7,70%	76,90%	15,40%	-
Satisfação em relação ao PREVENTT	30,80%	69,20%	-	-
Satisfação em relação à tarefa que executa	15,40%	53,80%	30,80%	-
Reconhecimento por fazer um bom trabalho	23,10%	69,20%	7,70%	-
Avaliação do trabalho de forma justa	38,50%	61,50%	-	-
Capacitação	23,10%	61,50%	15,40%	-
Ambiente de trabalho	30,80%	53,80%	15,40%	-
Volume de trabalho	23,10%	53,80%	23,10%	-
Disposição de recursos	30,80%	46,20%	23,10%	-
Autonomia	15,40%	61,50%	23,10%	-
Oportunidade	15,40%	69,20%	15,40%	-
Liberdade para expresser	38,50%	61,50%	-	-
Opinião valorizada	30,80%	53,80%	15,40%	-
Orientações	30,80%	46,20%	23,10%	-
Cobrança de tarefas	38,50%	61,50%	-	-
Fluxo de informações	15,40%	69,20%	15,40%	-
Meios de comunicação	30,80%	69,20%	-	-

<b>Total</b>	<b>25,81%</b>	<b>61,05%</b>	<b>13,13%</b>	<b>-</b>
--------------	---------------	---------------	---------------	----------

Fonte: Elaborada pelos autores

Baseando-se na **Tabela 1**, é possível verificar que, de uma forma geral, a equipe está satisfeita com o programa, uma vez que o nível de insatisfação em relação ao programa é zero, sendo que 30,08% se consideram muito satisfeitos e 69,20% satisfeitos. Adicionalmente, 84,6% se sentem muito satisfeitos/ satisfeitos em relação à identidade com o programa, sendo que 92,3% se sentem reconhecidos por fazerem um bom trabalho, o que mostra que a maioria da equipe reconhece sua importância e propósito no trabalho realizado. Além disso, vale ressaltar que as questões que anteriormente haviam apresentado baixas notas melhoraram nas avaliações da segunda pesquisa, sendo o clima de trabalho e a valorização de opiniões avaliados pelos entrevistados como 30,80% muito satisfatórios, 53,80% satisfatórios e 15,40% parcialmente satisfatórios. A relação entre aluno e orientador em cada projeto também melhorou, e não apresentou nenhuma insatisfação.

Já em relação à autonomia, é importante lembrar que a aplicação do *laser* em pacientes é uma tarefa que exige muito cuidado e experiência para que não haja nenhum prejuízo ao paciente. Por isso, atualmente esta tarefa é executada somente pelo professor coordenador do programa. Assim, percebe-se que embora essa questão possa ser revista, há restrições devido ao envolvimento de risco para os pacientes tratados. Apesar disso, 69,20% dos membros consideram que o programa oferece grande/boa oportunidade de crescimento.

A comunicação também foi avaliada positivamente pela maioria dos membros que consideraram muito satisfatórios os indicadores: liberdade de expressar (100%), opinião valorizada (84,60%), orientações recebidas (77%), cobrança das tarefas (100%), informação sobre os fatos que acontecem no programa (84,60%) e meios de comunicação adotados (100%).

Em relação à imagem e adesão, 100% dos membros consideram o PREVENTT um excelente ou bom lugar para se trabalhar e indicaria para demais pessoas, o que mostra a relevância na formação de alunos e professores.

Embora nenhum membro tenha indicado insatisfação em relação ao PREVENTT, alguns pontos podem ser considerados para uma possível investigação e posterior melhoria. Dentre eles, o ponto com maior pontuação entre os parcialmente insatisfeitos está a satisfação com a tarefa executada (30,8%), que merece uma análise mais detalhada. Outros itens avaliados como apenas parcialmente satisfatórios pelos membros da equipe, com 23,10% dos votos, foram: o volume de trabalho, disposição de recursos, autonomia e orientações, que também necessitam de atenção e ações em prol de melhorias.



Na seção de questões discursivas, procurou-se analisar através de 5 questões desde o entendimento do motivo de permanência no programa até sugestões de melhoria. Em relação ao atendimento de expectativas, a maioria respondeu positivamente. Como sugestões de melhorias, os membros destacaram: uma estrutura física melhor, acesso à Internet, bolsas para todos os participantes, expansão do Projeto para a comunidade, aumento dos dias e número de pacientes atendidos, maior interação entre os diferentes projetos do PREVENTT e maiores debates sobre os casos clínicos dos pacientes. Vale salientar que os membros não destacaram pontos negativos nas questões abertas e consideraram as experiências vivenciadas com o PREVENTT como o diferencial de permanência no programa, pela oportunidade de engrandecimento dos conhecimentos e aplicação da bagagem teórica adquirida durante a graduação, além da oportunidade de vivência com pessoas de outros cursos.

#### 4.7 Pesquisa de Satisfação dos clientes

Baseado em uma escala de notas de 1 a 5, onde 1 é péssimo e 5 é excelente, solicitou-se aos entrevistados a atribuição de notas a seu grau de satisfação com relação a diversos aspectos do serviço prestado e da estrutura do programa PREVENTT. A amostra investigada corresponde a 93,7% dos pacientes que finalizaram seu tratamento na clínica, visto que um desses pacientes fazia parte do programa e, deste modo, por questões éticas não participou da pesquisa. O total de respostas, as notas médias atribuídas e desvios padrões para cada aspecto estão descritos na Tabela 2:

**Tabela 2 - Critérios de avaliação, média e desvio padrão das notas de satisfação**

<b>Satisfação com:</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
Qualidade e simpatia na recepção	4,87	0,09
Eficiência no agendamento	4,80	0,14
Explicações no primeiro contato	4,20	0,17
Segurança transmitida na avaliação física	4,47	0,16
Qualidade transmitida pela equipe durante as ações do PREVENTT	4,80	0,10
Clareza na orientação de prevenção	4,73	0,15
Esclarecimento de dúvidas no tratamento	4,67	0,12
Segurança no tratamento durante as sessões	4,73	0,15
Respeito com o qual o paciente é tratado	4,53	0,12
Seu empenho com o tratamento	4,07	0,18
Tempo de espera	4,13	0,16

Tempo gasto no tratamento	4,13	0,17
Flexibilidade de horários para atendimento (dias e horas)	4,20	0,23
Acomodações/Infraestrutura	3,80	0,21
Conforto	3,87	0,21
Limpeza das instalações	4,40	0,18
Localização	4,07	0,20
<b>Média Geral</b>	<b>4,38</b>	

Fonte: Elaborada pelos autores

Analisando a Tabela 2, o aspecto mais bem avaliado foi qualidade e simpatia na recepção com média 4,87, seguido de eficiência no agendamento, qualidade transmitida pela equipe durante as ações do PREVENTT, ambos com média 4,80. A grande maioria dos pacientes (80%) considerou a segurança no tratamento durante as sessões, respeito com o qual o paciente é tratado e a clareza na orientação de prevenção como excelentes. A avaliação dos pacientes em relação a todos os aspectos até aqui retratados demonstram quão significativos são a qualidade e os cuidados empregados por parte dos extensionistas. Os critérios com pior avaliação foram acomodações/infraestrutura e conforto, com médias 3,80 e 3,87 respectivamente. Essas notas baixas são ocasionadas pelo fato de o espaço fornecido para a montagem da clínica não ter um tamanho satisfatório. Nas questões discursivas, as sugestões dadas em relação a esses critérios foram necessidade de espaço mais amplo para melhor realizar as atividades do programa. A nota média da satisfação geral com o programa foi de 4,47.

Esta pesquisa de satisfação teve como principal objetivo avaliar o atendimento do cliente e não sua evolução e resultados clínicos, uma vez que uma criteriosa avaliação é realizada pelas demais equipes do PREVENTT ao longo de todo tratamento dos pacientes. Apesar disso, uma questão sobre a percepção da dor antes, durante e pós o tratamento foi realizada, no intuito de verificar a percepção geral dos pacientes e eficácia do tratamento. Assim foi solicitado, também, aos pacientes que pontuassem sua percepção de dor antes, durante e após o tratamento, sendo consideradas: Baixa percepção de dor (notas de 1 a 4), Média (notas de 5 a 7) e Alta (de 8 a 10). A distribuição do percentual de pacientes segundo essa classificação pode ser visualizada na Tabela 3.

Tabela 3 - Grau de representação do nível de dor

<b>Crítérios</b>	<b>Baixo</b>	<b>Médio</b>	<b>Alto</b>
<b>Antes do tratamento</b>	20,00%	20,00%	60,00%
<b>Durante o tratamento</b>	53,33%	40,00%	6,67%
<b>Depois do tratamento</b>	86,67%	6,67%	6,67%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Como pode ser visualizado na Tabela 3, no início do tratamento, 60% dos entrevistados se atribuíam uma dor elevada e 20%, uma dor média. Após o tratamento, 86,67% destacaram baixa percepção ou ausência, sendo que 53,3% destacaram níveis de dor 0 ou 1, após receberem alta. Em relação aos 6,67% com nível de dor alto após o tratamento, esse percentual corresponde a um paciente, e pode ter havido uma dificuldade de interpretação ao preencher o questionário, já que ele em questão discursiva relata suas expectativas em relação a recuperação do joelho e desaparecimento e alívio de dor que foram atendidos. Isso demonstra grande eficácia do atendimento e do método de tratamento utilizado pelo PREVENTT.

A última parte do questionário contém questões discursivas, que teve como objetivo possibilitar que o paciente pudesse expressar de mais maneira mais clara e livre sua satisfação em relação ao Programa. Todos os pacientes recomendariam e retornariam ao PREVENTT. Dentre as expectativas iniciais em relação ao PREVENTT, a mais comum entre os pacientes era a diminuição da dor. Além disso, um paciente especificou a melhora na qualidade de vida e no trabalho e outra paciente de recuperar a confiança para realização de atividades físicas. De todos os pacientes que participaram da pesquisa, 86,7% disseram que suas expectativas foram totalmente atendidas, já 13,3% responderam que parcialmente, uma resposta sem justificativa e a outra gostaria de ter recebido uma explicação mais detalhada sobre sua lesão. Por último, uma questão na qual o paciente pudesse deixar sugestões, elogios e/ou críticas. Em geral, todos elogiaram o programa. Os elogios deram-se pela qualidade do serviço prestado, pelo trabalho em equipe e pela competência dos envolvidos. As sugestões foram sobre melhorar a divulgação do PREVENTT, ampliar o espaço da clínica, e estender o atendimento para a comunidade local. Em relação às críticas, um paciente considerou a avaliação física demorada demais.

#### 4.8 Pesquisa Medição de Desempenho

Com base nas exigências e demandas do programa e com o intuito de acompanhar o andamento dos processos, foi criado à seguinte planilha de indicadores de desempenho referente ao ano de 2017. Como exemplos, pode-se destacar:

**Tabela 4 - Indicadores de Desempenho**

<b>Indicadores de Desempenho</b>	
Número total de pacientes atendidos pelo programa	28
Número total de pacientes que receberam alta	16
Número total de pacientes que desistiram do programa	3
Número total de pacientes desligados do programa	1
Número total de pacientes que não foram foco do programa	1

Fonte: Elaborada pelos autores.

Analisando a Tabela 4, é possível verificar que 28 pacientes foram atendidos pelo programa no ano de 2017, sendo que 16 receberam alta. Em relação às desistências, temos um total de 3 pacientes. O motivo geral para as desistências foi incompatibilidade dos horários de atendimento com os horários de trabalho, o que acabou gerando muitas faltas por esses pacientes e interrupções no tratamento. Somente 1 paciente foi desligado do programa, sendo esta decisão tomada devido ao grande número de faltas dele. Um paciente passou pelo processo de acolhimento e avaliação, porém verificou-se que sua patologia não era tratada no programa. Cabe ressaltar que os pacientes que não receberam alta continuaram o tratamento no ano de 2018. A intenção para o ano de 2018 é aprimorar essa planilha de modo que seja possível acompanhar não somente anualmente, mas mensalmente, os resultados dos processos realizados na clínica, com intuito de avaliá-los e propor ações de melhorias mais rapidamente quando necessárias.

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo deste artigo foi identificar, selecionar e aplicar práticas gerenciais e organizacionais que auxiliem na eficiência e eficácia da gestão do Programa PREVENTT. Na gestão organizacional da saúde, foram aplicadas as seguintes práticas: planilha de fluxo de pacientes, pesquisa de satisfação dos pacientes, bem como a pesquisa clima/satisfação da Equipe PREVENTT. Além disso, houve a proposta de Mensuração de desempenho dos processos através da utilização de indicadores identificados pela Equipe de Gestão.

A Planilha de Fluxo de Pacientes possibilitou uma melhor organização dos agendamentos dos atendimentos dos pacientes e auxiliou a Equipe de Gestão no controle de todas as atividades da clínica.

Já a Pesquisa de Satisfação dos Pacientes, que foi realizada ao final do tratamento de cada paciente, demonstrou o quão satisfatório é participar do programa, sendo exaltada a seriedade e a simpatia em todo o tratamento e também a eficiência e eficácia deste.

Com o intuito de conhecer a opinião de toda a Equipe em relação ao PREVENTT, foi elaborado um questionário de Pesquisa Clima e Satisfação da Equipe. O questionário foi aplicado duas vezes durante o decorrer do Projeto e demonstrou que os resultados foram satisfatórios. Praticamente todos os quesitos avaliados pelos alunos participantes mostrou que estes estão muito satisfeitos/satisfeitos com o programa e, comparando-se os resultados dos questionários aplicados no meio e no final do Programa, observou-se uma melhora dos aspectos que não estavam tão bem avaliados anteriormente. Essa melhora foi atribuída ao fato da saída de alguns membros por incompatibilidade de horário e ao fato de um aluno ter sido desligado por falta de comprometimento com o trabalho em grupo. Outro fator que contribuiu para a melhoria se deu pela implementação das sugestões geradas em reunião realizada para apresentação dos primeiros resultados obtidos na pesquisa a toda equipe.

Na seção de questões discursivas da Pesquisa Clima e Satisfação da Equipe, foi possível identificar a motivação dos alunos dentro do programa e as sugestões de melhoria. Como sugestões, os membros destacaram: necessidade de melhorias na estrutura física, acesso à Internet, bolsas para todos os participantes, expansão do Projeto para a comunidade, aumento dos dias e número de pacientes atendidos, maior interação entre os diferentes projetos do PREVENTT e maiores debates sobre os casos clínicos dos pacientes. Os membros não destacaram pontos negativos nas questões abertas e consideraram as experiências vivenciadas com o PREVENTT como o diferencial de permanência no programa, pela oportunidade de aquisição de conhecimentos e aplicação do aprendizado teórico adquirido durante a graduação, além da oportunidade de vivência com pessoas de outros cursos.

Cabe ressaltar que um fator limitante da atuação impeditivo para o PREVENTT atender mais pacientes atualmente é o pouco espaço físico cedido pela universidade. São apenas duas pequenas salas: uma sala de 10m<sup>2</sup> para realização do acolhimento do paciente, avaliação física e termografia; e outra sala de 23m<sup>2</sup> a qual foi dividida em três compartimentos para funcionamento da gestão e tratamento.

Por fim, a mensuração de desempenho surgiu como uma necessidade para acompanhar os processos do programa e, para realizá-lo, foi proposto o levantamento de alguns possíveis

indicadores. A Equipe de Gestão trabalhou então para acompanhar dados como número de pacientes tratados, número de pacientes com alta, número de pacientes faltosos, entre outros. Os indicadores, principalmente o de pacientes tratados e pacientes com alta mostraram que o programa cumpre com seus objetivos e, todos estes indicadores se mostraram cruciais na tomada de decisão e melhoria das atividades realizadas dentro do programa.

Todos os resultados obtidos durante a atuação da Gestão comprovam a qualidade dos serviços prestados no programa e o quanto este é benéfico tanto por quem passa por ele como paciente, como também pelos professores e alunos que lá atuam. O programa pode atender com eficiência e eficácia o público que foi proposto, tornando os pacientes novamente habilitados a realizarem suas atividades e também capazes de realizarem a prevenção das doenças em seu dia-a-dia. Além disso, permitiu uma grande troca de conhecimentos entre os alunos de diferentes cursos e professores, bem como uma proximidade da Universidade com parcela da comunidade, o que é de grande valia para diminuir a lacuna ainda existente.

A Equipe de Gestão deve continuar a contribuir para um bom funcionamento do PREVENTT, aumentando o leque de ferramentas para busca de excelência nos serviços prestados pela organização e também dar continuidade ao que já foi implementado. Por fim, destaca-se a importância deste trabalho devido à interdisciplinaridade.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, C. O. M; MACEDO, N. L. F. PREVENTT: Projeto de Gestão. **Relatório de Extensão**. Ouro Preto: UFOP/DEPRO. 2014.

BITTAR, O. J. N. V. Indicadores de Qualidade e Quantidade em Saúde. **Revista de Administração em Saúde**, v.3, n. 12, p. 21-28, 2001.

BLOOM, N; REENEN, J. V. Why do management practices differ across firms and countries? **Journal of Economic Perspectives**, v. 24, n. 1, p. 203-224, 2010.

BONATO, V. L. Gestão de qualidade em saúde: melhorando assistência ao cliente. **O mundo da Saúde**, v. 35, n. 5, p. 319-331, 2011.

BORBA, G. S; KLIEMANN NETO, F. J. Gestão Hospitalar: identificação das práticas de aprendizagem existentes em hospitais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 17, n.1, p. 44-66, 2008.

BUOSI, T. **Sistemas de Medição de Desempenho**: Uma análise e proposição de um roteiro para sistematização do processo de definição de requisitos. VI SemeAd, Depto. Engenharia de Produção. São Paulo: Universidade de São Paulo. 2006.

CARNELUTTI, J. G. **A competitividade do setor hospitalar de Cruz Alta – RS.** Dissertação Mestrado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil. 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.

COUGHLAN, P; COUGHLAN, D. Action research for operations management. **Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

CUNHA, J. A. C; CORRÊA, H. L. Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 53, n. 2, p. 485-499, 2013.

FORGIA, G. M. L. A; COUTTOLENC, B. F. **Desempenho Hospitalar no Brasil: em busca da excelência.** São Paulo: Singular. 2009.

GUERRA, M. **Análise de desempenho de organizações hospitalares.** Dissertação Mestrado em Contabilidade e Controladoria, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. 2011.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações e serviços.** São Paulo: Atlas. 2002.

JORGE, M. S. B., *et al.* Avaliação da qualidade do programa saúde da família no Ceará: a satisfação dos usuários. **Revista Baiana de Saúde Pública**, v. 31, n. 2, p. 256-268, 2007.

JUNIOR, A. B; LIRA, W. S; GONÇALVES, G. A. C. A satisfação do cliente como base para a qualidade em serviços: o caso de um supermercado de pequeno porte. **Revista Eletrônica Qualit@s**, 3(1), 1-13. Recuperado em 9 de abril, 2018, de <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/37/29>. 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing** (10ª ed) . São Paulo: Prentice Hall. 2002.

Lobato, D. M *et al.* **Estratégia de empresas** (9 ed.). Rio de Janeiro: FGV Management. 2009.

LOPES, J. L., *et al.* Satisfação de clientes sobre cuidados de enfermagem no contexto hospitalar. **Acta Paulista de Enfermagem.** São Paulo, v. 22, n. 2, p. 135-141, 2009.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark. 2003.

MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 41, n. 4, p. 56-67, 2001.

MARTINS, M. C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org). **Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão.** Porto Alegre: Artmed. 2008.

MELO, M. B., BARBOSA, M. A; SOUZA, P. R. Satisfação no trabalho da equipe de enfermagem: revisão integrativa. **Revista Latino-Am. Enfermagem.** 2011.

MENEZES, I. G., *et al.* Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial. **Estudos de Psicologia**. Campinas, v. 26, n. 3, p. 305-316. 2009.

MÜLLER, R. **Gestão Organizacional**. Recuperado em 10 abril, 2018, de <https://www.webartigos.com/artigos/gestao-organizacional/53994/>. 2010.

MIKAEL, S. S. E. **Percepção do clima de segurança do paciente em instituições hospitalares**. Dissertação de Mestrado em Enfermagem Fundamental, Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil. 2016.

OLIVEIRA, L. F. M. N. **Gestão de pessoas em hospitais universitários: situação atual e tendências**. Tese de Doutorado em Fundamentos e Práticas de Gerenciamento em Enfermagem e em Saúde, Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. 2013.

RIBEIRO, W. H. P. **Tecnologia Bancária: um estudo de caso sobre o comportamento e a satisfação do consumidor**. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Departamento de Contabilidade, Economia e Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté, SP, Brasil. 2005.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. 2002.

SILVEIRA, C. A. B. **Aplicação da teoria das filas e da simulação de eventos discretos na avaliação de sistemas prestadores de serviços no setor de saúde**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Faculdade de Engenharia Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste, SP, Brasil. 2015.

SIQUEIRA, D. M. R., *et al.* A pesquisa e análise de satisfação como ferramenta de gestão do relacionamento com o consumidor. **Revista Faipe**. Cuiabá, v. 4, n. 1, p. 12-18, 2014.

TANAKA, O. Y; TAMAKI, E. M. O papel da avaliação para a tomada de decisão na gestão de serviços de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, p. 821-828, 2012.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação** (15 eds.). São Paulo: Cortez. 2007.

VIEIRA, E. R. F.C. **Características da medição de desempenho organizacional: um estudo descritivo nos hospitais do Estado do Rio Grande do Norte**. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil. 2008.



**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

COROBA, A. D. S; CASTRO, L. Z; FERREIRA, K. A; BENEVIDES, G. P. Práticas de Gestão Organizacional em Serviços de Saúde: Um Estudo no Programa Preventt. **Rev. FSA**, Teresina, v.16, n. 4, art. 9, p. 166-190, jul./ago. 2019.

<b>Contribuição dos Autores</b>	<b>A. D. S. Coroba</b>	<b>L. Z. Castro</b>	<b>K. A. Ferreira</b>	<b>G. P. Benevides</b>
1) concepção e planejamento.	X	X	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.		X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X	X