



Revista Brasileira de Enfermagem

ISSN: 0034-7167

reben@abennacional.org.br

Associação Brasileira de Enfermagem  
Brasil

Ruthes, Rosa Maria; Feldman, Liliane Bauer; Olm Cunha, Isabel Cristina Kowal  
Foco no cliente: ferramenta essencial na gestão por competência em enfermagem  
Revista Brasileira de Enfermagem, vol. 63, núm. 2, abril, 2010, pp. 317-321  
Associação Brasileira de Enfermagem  
Brasília, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=267019594023>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## Foco no cliente: ferramenta essencial na gestão por competência em enfermagem

*Focus on the customer: an essential tool in management competence in nursing*

*Foco en el cliente: una herramienta esencial en la gestión por competencia en enfermería*

Rosa Maria Ruthes<sup>1</sup>, Liliane Bauer Feldman<sup>1</sup>, Isabel Cristina Kowal Olm Cunha<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de São Paulo. Departamento de Enfermagem.

Grupo de Estudo e Pesquisa em Administração de Serviços de Saúde e Gerenciamento de Enfermagem. São Paulo, SP

Submissão: 12/11/2008

Aprovação: 12/12/2009

### RESUMO

Uma reflexão sobre tese de doutorado, na qual foi realizada uma abstração da teoria descrita por autores especialistas na temática e uma transposição para a prática da gestão por competência em Enfermagem. A Competência elenca atributos de conhecimento, habilidade e atitude - denominados CHA, para agregar valor à organização de saúde com foco no cliente. É imprescindível despertar em toda a equipe, a responsabilidade e efetiva preocupação com o paciente, família e visitantes. O profissional se constitui como o líder inspirador de seu grupo. A competência gerencial do enfermeiro pode oportunizar o desenvolvimento dos recursos humanos e promover encantamento no atendimento dos clientes, fazendo a diferença nas organizações de saúde.

**Descritores:** Gerenciamento da prática profissional; Enfermagem; Competência Profissional;

### ABSTRACT

Reflection about a doctorate's thesis. It was carried through an abstraction of the described theory by specialist authors in thematic, a transposition for the practical of competency management in nursing. The essential competency shows attributes of knowledge, ability and attitude - called CHA, to add value to the organization of health with focus in the customer. It is essential to awake in all the team, the responsibility and real concern with the patient, family and visitors. The professional constitutes oneself as the inspired leader of its group. The management competency of the nurse can give change to the development of the human resources and promote the enchantment in the attendance of the customers, making the difference in the health organizations.

**Key words:** Practice management; Nursing; Professional competency.

### RESUMEN

Reflexión en tesis de doctorado. Fue llevada con abstracción de la teoría descrita por los autores especialistas en la temática, transposición para el práctico de la gerencia de la capacidad en el oficio de enfermera. La capacidad esencial demuestra cualidades del conocimiento, de la capacidad y de la actitud - CHA llamado, de agregar valor a la organización de salud con el foco en el cliente. Es esencial despertarse en todo el equipo, la responsabilidad y la preocupación verdadera con el paciente, la familia y los visitantes. El profesional se constituye como el líder inspirado de su grupo. La capacidad de la gerencia de la enfermera puede dar el cambio al desarrollo de los recursos humanos y promover encantamiento en la atención de los clientes, influyendo en las organizaciones de salud.

**Descriptores:** Gestión de la práctica profesional; Enfermería; Competencia profesional.

## INTRODUÇÃO

O conceito de gestão por competências refere-se a um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas, atribuindo diferentes elementos a determinadas competências<sup>(1)</sup>. A sua evolução ocorre em três dimensões distintas: os conhecimentos, as habilidades e as atitudes<sup>(2)</sup>. O saber agir e agir de modo responsável, implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo<sup>(3)</sup>.

Muito se tem falado e escrito sobre competências organizacionais e profissionais como ferramenta essencial com o advento da era globalizada de informações no mercado competitivo. Tudo isto ocorre da mesma forma na área de saúde. Refere-se a uma nova ferramenta, um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas, atribuindo diferentes elementos a determinadas competências<sup>(2)</sup>. A competência para a realização de uma tarefa, significa ter conhecimento, habilidade e atitudes, compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática, sempre que for necessário. No entanto, pode-se dizer que o conhecimento é o que as pessoas sabem; habilidades, o que elas fazem, e atitudes, o que elas são. Atitude representa a vontade de fazer as coisas. Habilidade representa o saber fazer, o como fazer. Conhecimento representa o saber. Oportunidade representa as chances que podemos ou devemos perceber. Resultado representa o bom desempenho. Aplicando-se em gestão de enfermagem, são ferramentas que deverão ser desenvolvidas e focadas ao cuidado do Paciente e seus familiares, sendo uma das competências importantes da liderança do Enfermeiro. Uma vez que, o sistema de gestão, do qual tanto se fala na era contemporânea, apenas mostra as oportunidades, quem toma as decisões e implementa as ações necessárias são os donos do conhecimento e esses donos, para assistência de enfermagem, são os profissionais Enfermeiros, cujo o cuidado é o núcleo da competência. Quando falamos do cuidado na assistência de enfermagem, imediatamente focamos nosso pensamento na relação enfermagem – doente - organização de saúde<sup>(4)</sup>.

O foco no cliente pode ser entendido como o conjunto de atribuições, atividades e processos desenvolvidos pelas diversas áreas para atingir objetivos que seriam no caso as expectativas, a satisfação ou o encantamento do cliente. Como expectativa podem-se caracterizar necessidades importantes dos clientes ou das demais partes interessadas, em relação à organização, que normalmente não são explicitadas. Habitualmente, o cliente espera que o serviço/produto possua características específicas que atendam e superem o seu desejo, que ultrapassem e resultem no além do imaginado.

Para Lobos<sup>(5)</sup>, “a chave da gestão em serviços consiste em descobrir, primeiro, o tipo de serviço predominante e, depois, implantar a melhor forma de gerenciá-lo. Além de se estar preparado para mudar esta ordem de coisas assim que o mercado o requer”.

O autor salienta que cada dia que passa, em campo de conhecimento específico, denominado gestão de serviço, torna-se imprescindível. Ocorre, no entanto, que as organizações de serviços não são todas iguais. Há um lado que concentra toda a parte da sua energia e recursos na produção de ‘bens’, exigindo pouco envolvimento ao cliente. Nelas prevalecem os serviços não humanos, e, de outro lado, as que dependem fundamentalmente de serviços

socialmente orientados, que envolve a pessoa do cliente. São os serviços humanos e assistenciais<sup>(5-6)</sup>.

Entende-se que a gestão em Enfermagem seja um conjunto de atividades gerenciais e assistenciais, caracterizadas pelo exercício da liderança, de tal modo que a influência atinja todos os liderados. Isto ocorre desde a realização dos procedimentos técnicos, na elaboração de critérios de qualidade nas principais decisões tomadas, nas linhas de comunicação e nas formas de conduzir as equipes em todos os níveis de Enfermagem. As ações baseadas no conjunto de orientações que devem ser focadas ao cliente na instituição, ao paciente e seus familiares, como por exemplo: a missão, a visão, valores, a cultura, as estratégias, as políticas, os códigos de conduta, a ética dentre outros interligados e com foco sempre direcionado às necessidades e satisfação do cliente.

As declarações de visão, missão, negócio e valores compartilhados na organização como considera Barret<sup>(7)</sup>, “constroem confiança e criam comunidade, ou seja, se relacionam a níveis de consciência corporativa a um público específico”.

Atualmente, apesar das organizações estarem preocupadas em se voltarem para o cliente, a sua cultura ainda não está orientada para este foco.

Nos serviços de saúde as queixas e reclamações ainda são vistas como aborrecimento ou custo improdutivo, e aquele que reclama leva a pecha de criador de caso, seja ele paciente ou familiar queixoso.

A maior parte das instituições não trata de forma eficaz as reclamações recebidas porque o cliente ainda é visto como um mal necessário. Talvez isto aconteça por causa da pouca concorrência que tais organizações têm nas regiões distantes das capitais. Por serem únicas detêm o poder e neste caso o cliente tem pouca opção na escolha organizacional, sem chance de utilizar-se do direito da livre escolha da instituição e do profissional de sua confiança. Assim, muitas vezes, o cliente é legado a segundo plano.

Atualmente, há incentivo para o cliente não mais aceitar situações impostas por um sistema político, econômico e organizacional, por vezes considerado arcaico e desatualizado. A participação das políticas públicas através dos fóruns e conselhos de saúde, acesso à vigilância sanitária, o novo Código de Proteção e Defesa do Consumidor, a Proteção e Defesa do Consumidor-Procon e a mídia são a prova de que esta situação está mudando. Devido a inúmeras denúncias, além da competitividade, os níveis de exigência estão cada vez maiores, num mercado não monopolista, que disputa dos grandes centros, acirradamente, o usuário deste sistema atual de saúde no mundo globalizado<sup>(8)</sup>.

O novo desafio para as organizações que precisam investir na satisfação e encantamento dos clientes é o ponto chave para garantirem a sua sobrevivência.

Segundo padrões de qualidade e produtividade, muitas vezes requeridos pela natureza do trabalho e entregues na organização de seu desempenho, a enfermagem agrega valores sociais aos recursos humanos e econômicos das organizações conforme define Dutra, e tudo isso deverá ser o foco principal para a equipe de enfermagem que tem como meta prestar a melhor assistência.

Neste sentido, os programas de melhoria de qualidade, os processos de acreditação e as certificações, a educação permanente e continuada estão favorecendo sempre mais a implantação de ferramentas, que valorizam o foco no cliente.

## COMPETÊNCIA FOCADA NO CLIENTE É UMA DAS FERRAMENTAS NO DESEMPENHO DA LIDERANÇA DO ENFERMEIRO

Procurar compreender o cliente e direcionar todas as ações que envolvem os profissionais enfermeiros representa sempre um grande desafio para as organizações de saúde<sup>(9)</sup>.

A liderança de Enfermagem que visa esta competência, toda a equipe deverá estar compromissada com o cliente. As ferramentas, que mobilizam os conhecimentos (saber), habilidades (fazer), e atitudes (querer), todas são necessárias ao desempenho de atividades ou funções do cotidiano.

As reclamações são um dos meios mais diretos e eficazes de os pacientes ou clientes internos e externos informarem que há espaço para melhoria. Essas informações podem ser usadas como ferramenta estratégica, para gerar melhoria no processo da entrega das competências realizadas pelo enfermeiro.

O cliente paciente e familiar que reclama deve ser visto como parceiro da nossa organização, pois são pessoas interessadas no aprimoramento e ansiosas para que os gestores captem rapidamente as mudanças de interesse do usuário do sistema de saúde, trazendo melhoria e conforto para os clientes e benefícios para a instituição. Os que reclamam e são bem tratados podem tornar-se aliados capazes de identificar práticas internas, que criam entraves para o bom desempenho da instituição.

O autor ainda ressalta que a cada 100 reclamações formais, há um potencial de dois mil clientes da área de serviços insatisfeitos. Um cliente insatisfeito conta para uma média de oito a dez pessoas sobre o mau atendimento recebido e um em cada cinco chega a contar para vinte pessoas. Frequentemente há notícias em jornais sobre reclamação de longa espera no atendimento solicitado, no caso de uma medicação para aliviar a dor, ou da demora para passar em consulta<sup>(10)</sup>.

Há reclamações e sugestões enviadas para vários serviços e departamentos do hospital, cujos instrumentos de avaliação sobre a sua assistência são respondidos pelos usuários da organização. Estes são alguns dos indicadores para o gestor de Enfermagem utilizar-se delas, podendo assim estabelecer como meta a redução de reclamação em seu setor. Neste contexto deve-se tomar cuidado para que a equipe de Enfermagem não oculte as informações. Isto poderá induzir a mascarar números só para cumprimento da meta, podendo assim camuflar problemas.

Outro empecilho é limitar canais de acesso para queixas ou exigir que a reclamação seja formalizada por escrito ou pessoalmente, ou em um determinado horário, o que desestimula os reclamantes. Neste caso, o enfermeiro deve atuar criativamente para transformar a equipe como aliada e parceira, solidária, promovendo a comunicação fluente, de fácil acesso e eficaz, focada nos clientes.

Neste aspecto, o gestor de Enfermagem deve se colocar como o líder inspirador de sua equipe para alcançar as metas estabelecidas no compromisso da melhoria da assistência, uma vez que competência de liderança abrange o desenvolvimento organizacional dos recursos humanos e a excelência no atendimento dos clientes. Para tal busca-se a motivação, a criatividade, o entusiasmo, a participação, o envolvimento e o comprometimento da equipe, baseados nas competências individuais e essenciais. Esta é uma

tarefa indelegável da gestão do enfermeiro, pois são as pessoas (equipe) que fazem a qualidade acontecer e os clientes se encantarem. Trata-se aqui da questão da autonomia do enfermeiro no envolvimento da sua gestão.

O 'poder agir': a chamada competência essencial ou competência organizacional, construída a partir da história da organização, cultura, sistema de valores, combinação de saberes individuais e coletivos, métodos de aquisição, gestão e desenvolvimento de pessoal, tecnologias e métodos de produção transmitidos de maneira formal e informal, sistema gerencial, ativos materiais e financeiros, alcançando um desempenho seguro e econômico, transformado em *empowerment*<sup>(2,11)</sup>.

O querer agir: competência individual, investimento que deve ser feito para os recursos humanos em todos os níveis organizacionais, munindo as pessoas de informações para que elas se disponham a participar das decisões importantes da instituição<sup>(12)</sup>.

A gestão por competência traz à tona atributos pessoais e comportamentais dos recursos humanos<sup>(13)</sup>. Assim, os gestores enfermeiros, como líderes, devem desenvolver e procurar sempre mais usar da criatividade para trabalhar a atitude, o bom senso, a ética e a linguagem não verbal<sup>(14)</sup>.

As frases prontas em tom de chavões não contentam o cliente insatisfeito, assim como as típicas desculpas: "são normas da Instituição", "foi falha do sistema, estamos com equipe reduzida, funcionários em licença, crise econômica mundial e outras".

Deve-se despertar em toda a equipe a responsabilidade e a efetiva preocupação com o paciente e a família. Habilidades e atitudes de atenção, conforto, cortesia, bom humor, simpatia, sorriso, comunicação adequada são essenciais. A equipe da assistência de Enfermagem precisa estar convencida do valor de seu trabalho e do poder que tem em mãos para obter resultado efetivo na assistência, fruto do bom atendimento aos clientes.

É muito importante um trabalho integrado com os profissionais, chamados de pontos de equilíbrio dentro da organização, principalmente com os serviços essenciais (administração, Enfermagem e medicina) considerados o tripé da organização hospitalar<sup>(9)</sup>. Acreditamos que as organizações dirigidas pelos três gestores - administrador, médico e enfermeiro - que trabalham inter-relacionados numa escala hierárquica em mesmo nível, garantem a meta da excelência organizacional com foco no cliente, a qualidade na assistência e a satisfação dos usuários<sup>(9)</sup>.

Agrega-se a este contexto a educação da equipe. É necessário identificar as habilidades, centralizadas nas relações humanas para direcionar o treinamento com foco aos clientes. Se os colaboradores falham e por falta de conhecimento do fato, a organização perde a oportunidade de solucionar a questão, a chance do fato transformar-se numa reclamação ou pendência em um órgão de defesa do consumidor, com danos à imagem organizacional é enorme, acrescidos a isto prejuízos às vezes irreparáveis em termos financeiros, patrimoniais e éticos<sup>(15)</sup>.

Uma solução pode ser a implantação do ouvidor/*ombudsman* ou SAC-Serviço de Atendimento ao Cliente, como geralmente se encontra nas empresas<sup>(16)</sup>. Este serviço, como mencionado anteriormente, poderá auxiliar o gestor enfermeiro na administração das reclamações, podendo servir como ferramentas nas mudanças estratégicas focadas no cliente. É uma oportunidade para a organização aprender com os clientes e ouvir opiniões ainda

ignoradas sobre seus serviços. No campo da saúde, ainda se utiliza pouco este recurso.

Na competência gerencial o enfermeiro é quem poderá dar esta diferenciação na liderança de sua equipe, mostrando-se ágil na tomada de decisões sobre as mudanças sugeridas pelos pacientes, clientes internos e externos. Tal processo deverá resultar em soluções permanentes e não específicas para o caso reclamado<sup>(17)</sup>.

Parafraseando um ditado muito conhecido e utilizado que perpassa séculos: Errar é humano, corrigir é divino, permanecer no erro é ignorância, e repetir o erro é incompetência!

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Os pacientes e seus familiares parecem, na maioria das vezes, desconhecer seus direitos, as informações que deveriam receber durante sua internação hospitalar, mostrando-se pouco questionadores. Por outro lado a equipe de Enfermagem parece mostrar-se incomodada quando o doente e sua família reivindicam seus direitos e muitos profissionais ainda rotulam os pacientes e seus acompanhantes, por vezes, “de cliente chato, poli queixoso”<sup>(18)</sup>.

Até que ponto os usuários têm direito à informação, a serviços de qualidade e à manifestação de seus interesses? “Assim, viabilizar e potencializar a participação dos usuários é ação transformadora, que terá que ser motivada, envolvendo um processo de capacitação e formação permanente dos atores, clientes da assistência de saúde, bem como a produção de metodologia apropriada a essa participação”<sup>(19)</sup>.

Os programas de qualidade, os setores de educação continuada dos serviços de saúde, juntamente com seus gestores, têm a responsabilidade de acolher o cliente diferenciando-o como usuário em potencial, e como tal, superar suas expectativas, promovendo seu encantamento e sua fidelização. “Fidelizar clientes é uma das conquistas mais importantes para se manter boa performance. É essencial manter-se atento a tudo o que acontece na organização e principalmente ao que possa interessar aos clientes, porque é a

partir da satisfação das necessidades deles que se chega ao sucesso da assistência<sup>(16)</sup>. Por outro lado, percebe-se quando o contrário ocorre. Há mudança do contexto da abordagem quando as organizações deixam de ter foco somente nos recursos materiais para focarem seus clientes<sup>(8)</sup>. Estas mudanças levaram as organizações a descobrirem que precisam ir mais a fundo para perceberem o que o cliente de fato quer. Significa estar muito atento, penetrar fundo nas expectativas e aspirações, identificar precisamente o que os usuários necessitam e precisam, para satisfazerem ou superarem suas expectativas, assegurando o encantamento, algo que não é fácil, pois aquilo que é bom para a organização muitas vezes não é o melhor para o cliente.

Deve-se notificar que muitas situações conflituosas, informações mal direcionadas podem ser caracterizadas como desrespeito, falta de compreensão, falta de ética aos direitos do paciente e sua família, falta de inclusão social como cidadão, além da comumente, decorrente falta de recursos humanos para o atendimento nas instituições de saúde<sup>(7,19)</sup>.

Além disso, as instituições têm justificado o quadro reduzido da equipe, na área da enfermagem, como medida de economia hospitalar ou contenção de despesas, permanecendo um aparente silêncio, aceitação e muitas vezes conformismo dos enfermeiros que lideram essas organizações<sup>(14)</sup>.

Nunca é demais lembrar que é possível encantar os clientes se também as equipes estiverem encantadas e motivadas. Neste contexto é imprescindível o envolvimento e a integração de toda a equipe organizacional, tendo como retorno desafiador a entrega efetiva e diferenciada desta competência essencial<sup>(1-3,12)</sup>. Para isso é preciso um trabalho inovador que possa adaptar-se às mudanças observadas e atualizadas no dia-a-dia, em que o enfoque passa ser o cliente, a semelhante busca da qualidade, com satisfação e excelência no atendimento e na assistência às suas necessidades. As ações não voltadas para o cliente levam o enfermeiro a perder o foco mais importante na sua liderança que são o cuidar, o observar e o humanizar<sup>(20)</sup>.

### REFERÊNCIAS

1. Dutra JS. Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas; 2004.
2. Ruthes RM, Cunha ICKO. Entendendo as competências para aplicação de enfermagem. Rev Bras Enferm 2008; 61(1):109-12.
3. Fleury A, Fleury MTL. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas; 2004.
4. Ruthes RM, Cunha ICKO. Gestão por competências nas instituições de saúde uma aplicação prática. São Paulo: Martinari; 2008.
5. Lobos J. Encantando o cliente: externo e interno. São Paulo: J. Lobos; 1993.
6. Ruthes RM. Gestão para o terceiro setor na instituição hospitalar: proposta de marketing [dissertação]. Londrina: Universidade Norte do Paraná; 2000.
7. Barret R. Libertando a alma da empresa, como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: Cultrix Amaná-key; 1998.
8. Neto AQ, Gastal FL. Acreditação hospitalar: proteção dos usuários, dos profissionais e das instituições de saúde. Porto Alegre: Dacasa; 1997.
9. Balsanelli AP, Cunha ICKO, Feldman LB, Ruthes RM. Competências gerenciais: desafio para o enfermeiro. São Paulo: Martinari; 2008.
10. Barlow J, Moller C. Reclamação de cliente? Não tem melhor presente. Usando o feedback do cliente como uma ferramenta estratégica. São Paulo: Editora Futura; 1996.
11. Dutra JS. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente; 2004.
12. Cunha ICKO. Gerenciamento na Enfermagem: novas práticas e competências. São Paulo: Martinari; 2005.
13. Kurkgant P. Gerenciamento em Enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005.
14. Morgan RL. Como acalmar clientes irritados - Como ser eficaz em situações desagradáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark; 1999.
15. Wellington P. Estratégias Kaizen para atendimento ao cliente. São Paulo: Editora Educator; 1998.

16. Giangrande V, Figueiredo JC. O cliente tem mais do que razão. São Paulo: Editora Gente; 1997.
  17. Barros CD. Excelência em Serviços: uma questão de sobrevivência no mercado. Rio de Janeiro: Qualitymark; 1999.
  18. Correa C. A promessa quebrada. Rev Exame 2001; 752: 43-53.
  19. Nezze M. Fidelização do cliente bancário: o marketing de relacionamento como base na estratégia de lealdade [dissertação]. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis; 2002.
  20. Andrade JS, Vieira JM. Prática assistencial de enfermagem: problemas, perspectivas e necessidade de sistematização. Rev Bras Enferm 2005; 58(3): 261-5.
-