

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA.

DENISE FERREIRA MAIA

**AÇÃO ESTRATÉGICA EM RECURSOS HUMANOS NA CORREÇÃO DE DESVIOS
E INEFICIÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS, COM
UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO**

Belo Horizonte
2019

DENISE FERREIRA MAIA

**AÇÃO ESTRATÉGICA EM RECURSOS HUMANOS NA CORREÇÃO DE DESVIOS
E INEFICIÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS, COM
UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.
Orientador: Prof. Jorge Alexandre Neves .

Belo Horizonte
2019



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Pública

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor(a) **Denise Ferreira Maia**, REGISTRO Nº **2017759478**. No dia 27/04/2019 às 09:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**AÇÃO ESTRATÉGICA EM RECURSOS HUMANOS NA CORREÇÃO DE DESVIOS E INEFICIÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS, COM UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o(a) orientador(a) e Presidente da Comissão, **Jorge Alexandre Barbosa Neves**, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao(à) aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 7 (SETE) DIAS

() NÃO APROVADO

75 pontos (setenta e cinco) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) aluno(a) pelo(a) orientador(a) e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 27/04/2019.

Prof. Jorge Alexandre Barbosa Neves
(Orientador(a))

Prof(a). Narrayra Granier Cunha

Prof(a). Simone Evangelista Fonseca

FOLHA DE APROVAÇÃO

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	8
	2.1 Gestão de Pessoas e Motivação:.....	8
	2.2 Treinamento, Processo de Trabalho, Fluxograma e Eficiência.....	10
	2.3 Algumas ferramentas gestão e da qualidade.....	12
	2.4 Planejamento, Estratégia e Planejamento Estratégico.....	13
3	METODOLOGIA.....	16
4	RESULTADO DA PESQUISA.....	18
	4.1 Analogia a relação causa e efeito.....	23
	4.2 Propostas.....	24
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
6	REFERÊNCIAS.....	27
7	ANEXO.....	29

RESUMO

Este estudo ressalta a importância de uma política voltada para gestão estratégica interna nos recursos humanos dentro de uma unidade pública. Estratégia de motivação e eficiência voltada para itens básicos como treinamento, política igualitária de remuneração para mesmos cargos, fluxos de processos e de trabalho, rodas de conversas utilizadas estrategicamente orientando os objetivos organizacionais aos resultados e reduzindo a ineficiência do serviço.

Palavras-chave: Treinamento, Processos de Trabalho, Rodas de conversa e Motivação.

ABSTRACT

This study emphasize the importance of a policy for internal strategic management of human resources within a public unit. Motivation and efficiency strategy focused on basic items such as training, equal remuneration policy for the same occupational positions, processes and work flows, circles of conversation used strategically leading the organizational results and reducing the inefficiency of this service.

Key-words: Training, work process, circles of conversation, Motivation.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública tem como finalidade atender aos interesses da coletividade, mantendo padrões de eficiência e de qualidade na prestação de seus serviços. Conforme Pereira (2016), o conceito de serviço público é influenciado pela relação que existe entre este e a sociedade. Conceito este de alta importância uma vez que o Estado deve trabalhar para o bem comum.

Conforme Coelho (2014) a esfera pública é uma construção ao mesmo tempo intelectual e coletiva. Uma convenção social específica. Segundo ele diferente da esfera privada tudo que se diga de interesse comum e coletivo integrará a esfera pública ficando todo o restante à esfera privada.

Ao longo dos anos, aconteceram várias mudanças em relação ao papel do Estado. Uma delas é a redefinição onde o Estado deixa de ser responsável da ação direta da prestação dos serviços públicos para a função de promotor e regulador. De uma administração pública burocrática pautada na racionalidade, orientada para resultados e adequação dos meios, para, uma administração pública gerencial. Com isso, a eficiência foi incluída aos demais princípios da administração pública.

Conforme Pereira (2016) o conceito do princípio da eficiência tem como base o interesse econômico, na medida em que orienta a atividade pública a elevar o seu nível de desempenho, com melhores resultados e menor custo possível. Sendo a eficiência um dos princípios norteadores da administração pública, este trabalho procurou identificar um ou alguns motivos da ineficiência de um serviço específico prestado com o resultado insatisfatório para seus clientes diretos. Depois de identificados, com base a analogia da teoria de causa e efeito foram utilizados processos básicos de gestão e de gestão da qualidade estrategicamente no trabalho para correção de ineficiência deste serviço.

Pelo fato dos serviços públicos serem diversificados, e de grande abrangência, este trabalho abordou uma prestação de serviço público interno. A presente pesquisa refere-se a um setor específico dentro de um hospital da rede pública do Estado de Minas Gerais. O setor refere-se ao setor de Recursos Humanos de uma unidade pública hospitalar, com aproximadamente 3.000 servidores e, com um considerável percentual da amostra desses servidores apresentaram insatisfação com a prestação de serviços. Por se tratar de um setor de recursos humanos que executa serviços relacionados a toda vida funcional dos servidores como carreiras, salários, proventos, benefícios e outros que refletem diretamente na motivação dos servidores. E, a motivação reflete diretamente nos serviços prestados sendo

imprescindível para o bom desempenho dos profissionais e alcance organizacionais. Por isso a importância para conhecer os fatores motivacionais ou não motivacionais do serviço.

Foram utilizadas as técnicas de roda de conversas e escrita – *Brainstorming* e *Braiwriting* para levantamento das barreiras e dificultadoras e causadoras das ineficiências do serviço.

O resultado insatisfatório dos servidores diretamente relacionados com este setor levou a seguinte questão: quais as dificuldades dos servidores internos para atender as demandas de nível básico dos servidores da unidade ou quais são os fatores que mais dificultam a execução destas atividades básicas.

A motivação, o ambiente de trabalho, os fluxos de processos são de extrema importância para o contexto das empresas, impactam os colaboradores e têm relação direta com a performance organizacional. Capitano, Pedro e Severo (2016). O objetivo é identificar as dificuldades dos servidores com relação a atender demandas de nível básico do setor de recursos humanos da unidade. A importância é a identificação dos fatores que dificultam a execução das demandas básicas do serviço e do ambiente de trabalho propondo melhorias com foco em redução das ineficiências e base na motivação do ambiente de trabalho neste serviço público.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Pessoas e Motivação:

Nos primórdios da administração científica, as pessoas eram cientificamente selecionadas e treinadas nas organizações para o alcance de resultados de forma rígida como peça mecânica para o alcance dos objetivos da empresa. Conforme Morgan (2013) era o princípio de separar o planejamento e a execução do trabalho de maneira mecanicista no enfoque de Frederick Taylor. O sistema de trabalho era racionalizado e os empregados nada mais eram do que força de trabalho para tocar a máquina organizacional.

Conforme Morgan (2013) muito da apatia, descuido e falta de orgulho nos ambientes de trabalho são cultivados pelo enfoque mecanicista. As pessoas se encaixam em um ambiente rígido. Segundo ela, a organização mecanicista desencoraja, limita e modela seres humanos para a servidão no lugar de construir a organização em torno dos seus pontos fortes e potenciais.

Com base nesta situação, consolidou-se posteriormente uma abordagem mais comportamental, na qual é tanto em processos como também na preparação profissional. Na atual administração de Recursos Humanos, a gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir aspectos relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho Chiavenato (2008). Para ele, uma vez que as organizações dependem das pessoas e as pessoas das organizações, as pessoas constituem parte integrante das organizações. O capital intelectual. Isso tudo faz com que a organização dê uma importância maior ao colaborador a medida que o reconhece como fator chave no desempenho das funções a fim de que não tenham perdas significativas de processo, de trabalho, e do próprio colaborador.

Ainda para Chiavenato (2008) organizações bem sucedidas tratam seus funcionários como parceiros do negócio e não apenas como meros empregados contratados. Para ele seria a administração com as pessoas, o que significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela.

Portanto é inegável que as pessoas movem as empresas. E, reconhecido o capital intelectual como parceiro do negócio, é importante então trabalhar a força que move ou orienta este capital como pressuposto básico para o gestor. Entender os problemas, as dificuldades, o que desmotiva esse capital que é tão precioso para a organização.

Para Bergue (2014) cabe ao gestor compreender os efeitos gerados pela organização nas pessoas. Compreender o que faz as pessoas agirem ou se comportarem de determinada maneira. Pois para ele a motivação é a força interior que faz com que as pessoas se esforcem para determinado objetivo.

Para Maximiano (2011) a motivação é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou uma meta. Então a motivação é a força motor que move o ser humano. Força motriz que direciona o comportamento, a diretriz em que move um ser. Ou seja, o comportamento humano é motivado. Maximiano (2011) explica que o comportamento humano é movido por estímulos interiores chamados necessidades que são estados de carência. As pessoas agem nas mais diferentes situações, para satisfazer a esses estados de carência. Quanto maior a necessidade maior será seu empenho.

Sabe-se, portanto que a administração pública possui uma característica bem diferente da administração privada sendo que a primeira apenas pode ser feito aquilo que a lei determina e a última só não pode ser realizado aquilo que a lei proíbe. Diante disso, motivar pessoas na administração pública torna-se um processo mais complexo uma vez que na administração pública a ação deve ter como base a legislação e a motivação não pode então apresentar, por exemplo, vantagens financeiras, horários especiais, ou outras formas que não aquelas contidas na lei ou decretos, pois os cargos, carreiras e salários já são previamente estabelecidos, decretados e publicados. Um grande desafio para os gestores públicos.

A motivação das pessoas no ambiente do serviço público, a exemplo de outros fenômenos neste mesmo contexto, tomado em contraste com organismos da esfera privada, é revestida de especial complexidade decorrente de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam esse setor. (BERGUE, 2014, p.18)

As especificidades do setor público exigem do gestor maior capacidade para estratégica voltada a motivar pessoas diante das barreiras estabelecidas pelo campo desta gestão. Conforme mencionado por Bergue (2014) uma vez que compreendidos o contexto específico da organização pública, mediante um processo de análise e de diagnóstico, é possível pensar em promover programas específicos com vista a estabelecer melhores condições para a motivação das pessoas.

No âmbito do setor público, em que pese às limitações em termos de estudos produzidos nesta área, identificamos componentes bastante próprios para a análise do fenômeno motivacional, são eles: os condicionantes normativos das relações entre Administração Pública e agente público, a natureza do produto do setor público (bens e serviços públicos), a dinâmica das atividades internas ao ambiente de trabalho, as relações pessoais etc. (BERGUE, 2014, p.18)

Embora cita Coelho (2014) que o dever de agir do agente público é derivado da dicotomia público privado e o estado e seus agentes só podem e devem fazer aquilo que está expresso em leis e decretos autorizados por esses, é possível gerir as possibilidades restritas do setor público baseando-se em melhorias internas e/ou no ambiente de trabalho: processos, rodas de conversas para participação democrática na definição dos processos de trabalho e para solução dos problemas ou definição de fluxos. Gerir pessoas não de maneira mecanicista, compreender os efeitos gerados da organização nas pessoas, entender o comportamento e trabalhar a dinâmica das atividades internas ao ambiente do trabalho.

2.2 Treinamento, Processo de Trabalho, Fluxograma e Eficiência.

E para entender o comportamento, trabalhar e entender a dinâmica das atividades internas do ambiente de trabalho uma base importante é o treinamento dos processos de trabalho. Para Chiavenato (2008), o treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos. Para ele é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. Ainda ele, através do treinamento, a pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes e desenvolver conceitos abstratos sendo um meio para alavancar o desempenho do cargo.

É o processo de desenvolver qualidade nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos. (CHIAVENATO 2008, p. 367).

Uma boa maneira de treinamento pode ser dada por métodos de trabalho estruturados, por terem relação direta com a maneira de execução das atividades. Os métodos administrativos, conforme Oliveira (2009) são os meios manuais, mecânicos ou eletrônicos pelos quais as operações administrativas individuais e/ou das unidades organizacionais são executadas. Já os processos segundo Oliveira (2006) são conjuntos estruturados das atividades de maneira sequenciais e com lógica entre si. Oliveira defende a aplicação de administração por processos na esfera governamental mesmo admitindo ser esta na esfera pública um *complicômetro*, porém ressalta a necessidade e importância que permitirá a apresentação de resultados efetivos validando os processos como uma ferramenta adequada para aperfeiçoar a qualidade administrativa. Ele ressalta vantagens para a instituição como:

eliminação de atividades e/ou tarefas desnecessárias, foco de interação direcionada para o cliente, otimização sobre as maneiras e formas de realizar as tarefas e atividades e consolidação de novo e melhor estilo de administração na empresa.

Segundo Gonçalves (2000) o processo é fundamental no projeto dos meios pelos quais a empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços. Para ele os processos não criam apenas as eficiências, mas garantem também o futuro das empresas por meio de habilidades e ainda, podem resultar em capacitações organizacionais. Para Gonçalves (2000) muitas empresas não tem uma noção clara dos passos a seguir. Não somente isso, ele cita também que muito dos processos nas empresas são repetitivos e envolvem no seu conjunto a maioria das pessoas das organizações. Para ele é preciso ter um conhecimento claro das atividades para poder alinhar as pessoas e os processos, e a análise implica na identificação das diversas dimensões: fluxo, sequência das atividades, esperas e duração dos ciclos, dados, informações, pessoas envolvidas relações e todas as dependências entre as partes envolvidas no processo.

Para Oliveira (2009), as técnicas de representação gráfica permitem esquematizar e visualizar os sistemas de forma racional, clara e concisa. O que facilita o entendimento de toda a organização e todos os envolvidos além de maior rapidez no circuito das informações. Uma das maneiras de representar o trabalho executado para Oliveira (2009) é o fluxograma, que é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo. Aspectos como: padronizar representação de métodos e procedimentos administrativos; maior rapidez na descrição dos métodos; facilitar a leitura e a interpretação das atividades; facilitar a localização e a identificação dos aspectos mais importantes; maior flexibilidade, melhor grau de análise, dentre outros podem ser representadas em um fluxo de trabalho que possibilite o mapeamento de processos, um deles é o fluxograma.

O Fluxograma é uma ferramenta que possibilita mapear processos de forma concisa e clara. Evidencia sequência de trabalho ordenada e fiel, pois detalha o exato modo em que o trabalho é realizado. Possibilita identificação dos desvios, ou dos pontos a serem analisados ou corrigidos. Portanto treinamento, processos mapeados e fluxo de trabalho representam processos importantes para otimização de trabalhos e foram utilizados no trabalho na busca de redução da ineficiência ou alcance da eficiência.

A eficiência é um dos princípios constitucionais imposto à administração pública. Uma vez que a reforma do Estado não se restringe apenas a reestruturação administrativa e juste fiscal como também a priorização para que sejam atendidas as demandas da sociedade, a

eficiência passa a ser um dos princípios norteadores da administração pública. Um dos pressuposto da reforma é uma gerência voltada para atender as demandas dos cidadãos.

Assim a priorização da reforma do Estado é uma medida necessária para permitir que o governo possa atender de forma adequada às demandas da sociedade. O atendimento dessas demandas exige que o estado atue de forma inteligente, ou seja, se torne cada vez mais eficiente, eficaz e efetivo na prestação de serviços públicos, com qualidade e menores custos para a sociedade. Assim, a busca de uma cultura empreendedora na administração pública é essencial para a elevação do desempenho da gestão pública no Brasil, em termos de resultados e qualidade dos serviços públicos ofertados. (OLIVEIRA 2006, p.117).

Para Pereira (2016) imposto a todo agente público, é um princípio moderno que exige resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. Para Maximiano (2011) é o primeiro critério para avaliar o desempenho. Para ele é um princípio de administração de recursos. Já para Aragão (1997) a eficiência está ligada ao melhor uso dos recursos da organização, de forma a obter seu produto ou serviço e poderia ser caracterizada na relação entre o input real e o input padrão cujo resultado tenderia a zero. Portanto imposto a todo agente público, base legal norteadora dos princípios constitucionais, a eficiência é a melhor forma de execução e utilização dos recursos para o atingimento dos objetivos.

2.3 Algumas ferramentas gestão e da qualidade

Segundo Campos, V.F. (1992), citado por Werkema Apud Campos (1995), “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.”

Para Barbará (2006), qualidade é de difícil definição, pois conceitos, definições, julgamentos e interpretações variam de organização para organização, porém, de modo geral devem dar ênfase as seguintes características: foco no cliente, foco na melhoria contínua da imagem da organização e foco no envolvimento de todos no processo de melhoria.

É importante a busca de melhoria constante nos serviços públicos. E a utilização de ferramentas de gestão podem ser significativas para a busca da qualidade e a melhoria contínua dos processos na gestão pública.

Uma das ferramentas é o diagrama de causa e efeito. É uma ferramenta da qualidade que conforme Brassard (1996) foi desenvolvido para representar a relação entre os efeitos e todas as possibilidades de causa que podem contribuir para este efeito. Muito importante

quando se necessita identificar, explorar e ressaltar todas as causas possíveis de um problema ou condições específicas.

Para Werkema (1996), o Diagrama de Causa e Efeito é uma ferramenta utilizada para apresentar a relação existente entre um resultado de um processo (efeito) e os fatores (causas) do processo que possam afetar o resultado considerado. Para ele o resultado de interesse do processo constitui um problema a ser solucionado e então o diagrama de causa e efeito é utilizado para sumarizar e apresentar as possíveis causas dos problemas considerados, atuando como um guia para a identificação da causa deste problema e para a determinação das medidas corretivas que deverão ser adotadas.

Outras duas técnicas ou ferramentas de gestão são *Brainstorming* – tempestade de ideias e *Brainwriting* – tempestade de ideias escritas.

“O *brainstorming* é utilizado para auxiliar um grupo a criar tantas ideias quanto possível no menor espaço de tempo possível.” BRASSARD (1996). É um processo em que as pessoas interagem verbalmente. Elas sugerem sugestões para resolução de problemas, sem que essas sugestões sejam criticadas. Maximiano (2011). O processo é interrompido quando se esgotam as ideias as sugestões são sintetizadas e agrupadas e cada sugestão é avaliada.

No *brainwriting* as pessoas interagem por escrito, na qual anotam suas ideias em uma folha de papel, as folhas são trocadas entre o grupo aleatoriamente de forma que cada um possa ler e acrescentar contribuições. A troca das folhas prossegue até que as ideias se esgotam, desse ponto em diante o grupo procede como o *brainstorming* sintetizando e agrupando as ideias.

2.4 Planejamento, Estratégia e Planejamento Estratégico

Para Maximiano (2011), o planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. Definir objetivos ou resultados a serem alcançados assim como os meios para realizá-los. Para ele, o planejamento é também uma questão de atitude. É o caminho para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência. Abrange a definição dos objetivos da organização e podem também ser chamadas de políticas de negócio. Ele define que a missão, os objetivos, as vantagens competitivas e outros cursos de ação caracterizam a estratégia da empresa.

Um bom planejamento exige e define as estratégias de ação que significa a maneira formulada para alcance do objetivo planejado. Para Oliveira (2013) a estratégia é extremamente importante para a empresa, pois tem a finalidade de estabelecer quais serão os

caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para o alcance dos objetivos e metas organizacionais. Como o cita, é a ação adequada, que de maneira diferenciada e preferencialmente inovada segue para o alcance das metas.

Para Pereira (2016) a estratégia está vinculada a utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades. Está relacionada a maneira de utilização dos recursos disponíveis para o alcance dos objetivos.

No que tange o planejamento estratégico, para Maximiano (2011) é o processo de estruturar e esclarecer os caminhos da organização e os objetivos que ela deve alcançar.

Para Oliveira:

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica de seus executivos sendo essa a razão de algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado, mas, mesmo assim, apresentam algumas ações “planejadas”. (OLIVEIRA, 2013 p.4)

Oliveira (2013) “é processo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.”

Para Pereira (2016) é um documento dinâmico de gestão que sinaliza as decisões tomadas referente a trajetória de atuação a ser seguida pela organização com a intenção de cumprir a sua missão. Para ele a visão estratégica, refere-se a habilidade gerencial de interpretar o meio ambiente e detectar as ameaças como também as oportunidades. Segundo ele, ela deve estar acompanhada da capacidade de agir. Para ele a principal falha nas instituições públicas estaria relacionada com os meios e não com os objetivos devido a herança de um sistema que induz à acomodação e a rotina.

Para Pereira (2016) planejar estrategicamente é utilizar técnicas administrativas para ordenar ideias e pessoas para traçar o caminho da estratégia a ser seguida. Busca contribuir para o alcance dos objetivos na transição do estado atual para o estado futuro desejado. É um processo finalístico. Para Pereira (2016) identificar os riscos e as oportunidades seria o ponto de partida para um processo de estratégia sendo importante englobar todos os fatores tanto interno quanto externos da organização.

O planejamento estratégico sinaliza as decisões tomadas, os caminhos – estratégias traçadas para o alcance do almejado, atuação nas ameaças que comprometem o alcance dos objetivos e proveito das oportunidades do ambiente para esse mesmo objetivo. Portanto o planejamento estratégico é entendido como o resumo ou estabelecimento do momento futuro da organização

Corroborando com Pereira (2016), é importante a habilidade do gestor de interpretar o ambiente, detectar as ameaças assim como as oportunidades. É um processo contínuo, que envolve decisões inter-relacionadas e requer metodologias e técnicas que proporcionam sustentação ao processo de mudança da organização.

3 METODOLOGIA

O recorte espacial desta pesquisa refere-se a um hospital de grande porte, hospital público do estado de Minas Gerais referência no atendimento a vítimas de politraumatismo, grandes queimaduras, intoxicações e situações clínicas e / ou cirúrgicas de risco iminente a vida. O hospital possui aproximadamente 3.000 servidores diretos além de colaboradores indiretos. Este trabalho tem o foco no setor de recursos humanos deste hospital.

O departamento de recursos humanos da unidade tem como competência todo o serviço relacionado com a vida funcional dos servidores tais: folha de pagamento, benefícios, férias, licenças, planos de carreiras como progressões e promoções, verbas adicionais e outras. Importante papel na vida funcional dos servidores cabendo ressaltar a importância de uma gestão de pessoas eficiente e eficaz, com resultados satisfatórios tanto por se tratar do ramo de saúde, como por ser um hospital de referência. Com isso, a insatisfação com esses serviços podem comprometer em cadeia a prestação de serviços dos demais servidores diretamente relacionados ao público.

Os servidores do setor são servidores tanto efetivos como contratados por meio de processo seletivo. São 11 servidores e 02 coordenadores. São cargos de nível técnico administrativo e tem como pré-requisito o nível médio de escolaridade e cursos de informática. Dos 11 servidores 4 possuem apenas o nível médio, 03 estão em conclusão de nível superior e 4 já concluíram a graduação em administração, contabilidade, letras e psicologia. Dos coordenadores 1 possui o nível superior em psicologia e o outro em administração com pós em gestão pública.

Levando em consideração que o intuito foi averiguar e analisar informações do serviço de recursos humanos sobre atendimento, prazo, cortesia e solução do problema, para concluir a avaliação geral dos servidores com relação ao serviço de recursos humanos, a pesquisa foi quantitativa por meio de aplicação de um questionário. Conforme Espéron (2017) a pesquisa quantitativa é aquela em que se coletam e analisam dados quantitativos sobre variáveis. Para ela esse tipo de pesquisa é capaz de identificar a natureza profunda das realidades, seu sistema de relações, sua estrutura dinâmica. Pode também determinar a força de associação ou correlação entre variáveis, a generalização e objetivação dos resultados através de uma mostra que faz inferência a uma população. Segundo Esperón (2017) a pesquisa quantitativa pode fazer inferências que explicam por que as coisas acontecem ou não de uma forma determinada.

Já para Gatti (2004) a pesquisa quantitativa pressupõe um conhecimento do contexto em que os dados foram produzidos e de sua forma de medida e de coleta. Pressupõe um conhecimento amplo e aprofundado da área em que os problemas estudados se situam. Segundo ela os métodos de análise de dados que se traduzem por números podem ser muito úteis na compreensão de diversos problemas.

A pesquisa quantitativa foi aplicada com questionário semi-estruturado, pois continha abertura de comentário ao final das perguntas. Por ser hospital de grande porte, com diferentes turnos de trabalho, salvo licenças, férias e outros quesitos que dificultam a aplicação de um montante maior para a pesquisa, o questionário foi aplicado a uma amostra equivalente a 15% dos servidores da unidade que equivalem a 450 servidores. A amostra foi aleatória, abordou todos os tipos de público da organização: médicos, técnicos, enfermagem, apoio, administrativos, e outros assim como também turnos alternados. A aplicação do questionário se deu em lugares diversos dentro da unidade como refeitório, rol de entrada, setores diversos, e inclusive próximos ao balcão de atendimento do setor analisado. O questionário foi aplicado no período de outubro a dezembro de 2018.

Foram realizadas 8 perguntas relacionadas ao atendimento básico, tais como o prazo de atendimento da solicitação, se a solicitação foi resolvida, cortesia dentre outros. Também foram abordadas questões relacionadas ao domínio, clareza e habilidade do servidor para com o tratamento da solicitação. Ao final foi solicitada uma avaliação geral da satisfação com o atendimento recebido com respostas também fechadas - muito satisfeito, pouco satisfeito, satisfeito ou não satisfeito - assim como uma abertura para comentários gerais ou sugestões ao serviço.

O trabalho apresenta também uma parte de pesquisa qualitativa com métodos de rodas de conversas como pesquisa de informações a fim de interpretar. Conforme Minayo (2011) o verbo principal da análise quantitativa é compreender. Ou seja, levantar informações para compreender ao máximo possível a questão para dentro das possibilidades propor sugestões em viés de intervenção.

4 RESULTADO DA PESQUISA

Quatrocentos e cinquenta servidores responderam o questionário, deste total, quanto ao tipo de requerimento no serviço, 89% foi por meio de requerimento entregue pessoalmente no departamento. Um número importante, pois esses puderam ter maior percepção com relação ao atendimento direto.

O questionário aplicado abordou categorias tais como o prazo de resposta, se o problema foi resolvido, clareza, segurança e habilidade do servidor no assunto tratado além da cortesia no atendimento.

No que tange o tipo de solicitação foram apresentados 26% para assuntos relacionados a pagamentos e salários, 21% para concessão de benefícios sendo o mesmo percentual para assuntos relacionados ao ponto, 17% transporte e 15% assuntos diversos. Esses dados comprovam que não se referem a atendimentos complexos referente à vida funcional do servidor e sim atendimentos básicos relacionados ao serviço.

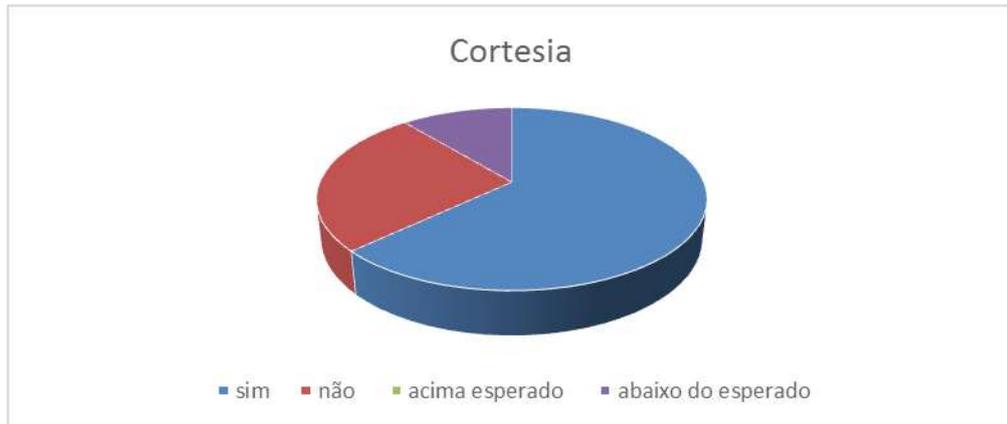
Gráfico 1 - Tipo de Solicitação.



Fonte: Resultado da pesquisa elaborada pela autora

Referente à cortesia de atendimento, 63% dos que responderam o questionário encontram-se satisfeitos com o atendimento, 26% não se encontram satisfeitos e 11% acharam que o atendimento estava abaixo do padrão de um bom atendimento.

Gráfico 2 - Cortesia no Atendimento.



Fonte: Resultado da pesquisa elaborada pela autora

No que tange a clareza e habilidade do assunto, 53% encontraram-se satisfeitos com os esclarecimentos obtidos e avaliaram dentro do esperado. Porém significativo número de 47% considerou abaixo do esperado o que equivale a praticamente metade dos que responderam o questionário. Falta domínio do assunto no setor fator importante para credibilidade.

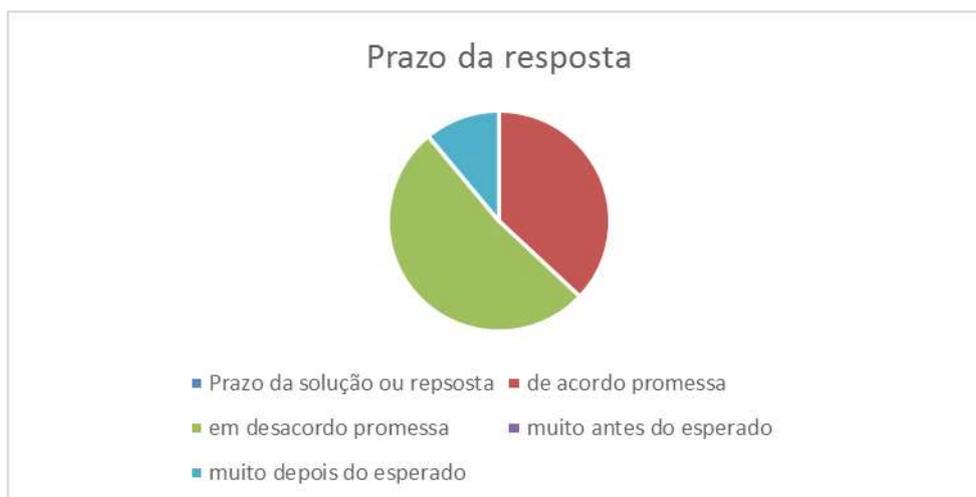
Gráfico 3 - Domínio dos servidores sobre o assunto..



Fonte: Resultado da pesquisa elaborada pela autora

Referente ao prazo para resposta 52% foram respondido fora do prazo prometido pelo serviço e 11% muito depois do prazo, não houve quem não obtivesse resposta.

Gráfico 4 - Prazo de resposta.



Fonte: Resultado da pesquisa elaborada pela autora

Referente à resolução do problema, 16% tiveram o problema resolvido, porém muito depois do prazo requerido e 32% informaram não ter sido resolvido o problema ou pelo menos não ter sido satisfatório.

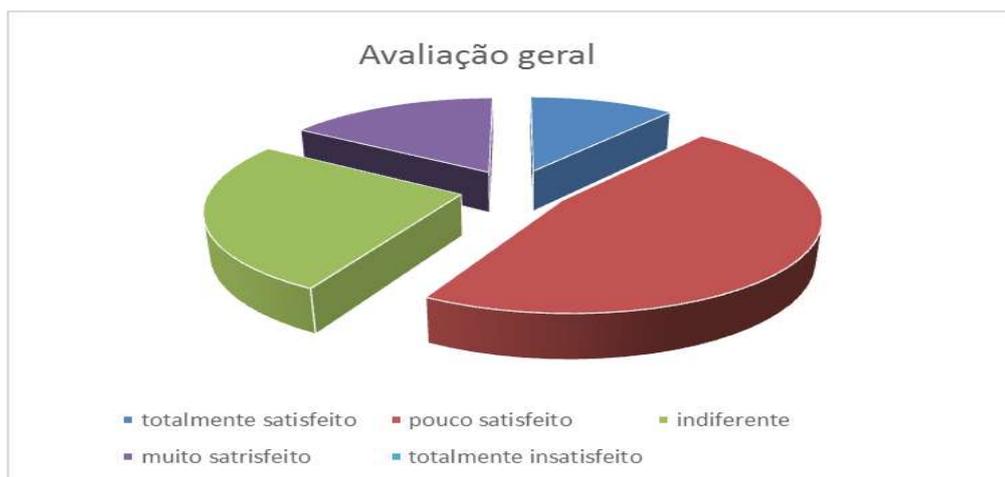
Gráfico 5 - Resolução ou não do problema.



Fonte: Resultado da pesquisa elaborada pela autora

Apenas 11% dos entrevistados apresentaram na avaliação global totalmente satisfeito com o atendimento e 26% se mostraram indiferentes, esses números juntos não chegam à metade dos entrevistados. Pouco satisfeito foram 47% e muito insatisfeitos 16%.

Gráfico 6 - Avaliação Geral.



Fonte: Resultado da pesquisa elaborada pela autora

Dada a análise e o resultado geral da amostra e constatado um grau de insatisfação dos servidores-clientes do serviço, buscou-se analisar as possibilidades das causas da insatisfação dos servidores. Foram apresentados aos servidores responsáveis pelo serviço os resultados da pesquisa. Após, foi questionado aos servidores se eles apresentariam possíveis causas dos resultados insatisfatórios ou algumas sugestões de melhorias, assim como também exposição de reclamações, dificuldades e todos os fatores desmotivadores do serviço ou setor. Essa nova etapa foi por meio de roda de conversa com a equipe de trabalho do serviço de recursos humanos dando-lhes a oportunidade do leque de respostas para também a identificação das causas dos problemas. Foram aplicadas as ferramentas de *Brainstorming* e *Brainswriting* para auxiliar esse grupo a trabalhar os problemas do setor de uma maneira democrática e motivadora com interação do grupo de forma verbal e escrita para levantamento dos possíveis problemas e sugestões de melhorias.

Com analogia à ferramenta de causa e efeito analisou-se a relação entre os problemas apresentados e os efeitos a todas as possibilidades de causas. Constataram-se diversas possibilidades de relações com os problemas expostos tanto pelo grupo como também pela análise geral.

Na sequência as rodas de conversa para levantamento das barreiras e causadores das ineficiências do serviço demandou o trabalho da questão referente aos quais são os fatores que mais dificultam ou quais as principais barreiras para a execução das atividades básicas deste serviço. Na conclusão foram pautados:

- Necessidade de treinamento gradativo dos servidores recém-admitidos para consecução das atividades. As atividades somente são delegadas, sendo os

servidores impostos a direta execução sem treinamento básico não havendo um treinamento prévio dos processos de trabalhos, tampouco instruções de trabalhos padronizados para orientar essas atividades.

- Alteração constante de coordenação e gerências muitas vezes realizadas politicamente, e com isso, projetos em andamento são interrompidos ou trocados por novos projetos de atividades ou gestão descontinuamente.
- Desmotivação causada pelo fato do setor ter alto índice de atividades, e com baixo reconhecimento na política de remuneração. A unidade dispõe de uma política remuneratória desigual no que tange verbas-adicionais que se diferenciam de acordo com o setor de lotação mesmo para cargos iguais.
- Alta rotatividade dentro do setor de trabalho tanto por causa dos processos de trabalho como também por causa de interesses em percepção das verbas adicionais que são direcionadas a setores diversos a este. A alta rotatividade dentro do setor compromete a especialização nas atividades colaborando com a ineficiência.

Conclui-se, portanto, que os servidores internos apresentam um grau significativo de desmotivação ao serviço, apresentam alto interesse de remoção interna tanto por motivos de estresses como também por interesses financeiros e pouco interesse de aprendizagem, e isso tem se refletido diretamente no atendimento e nos serviços prestados aos servidores- externos.

Já a conclusão dos servidores externos ao Serviço de Recursos Humanos é a baixa qualidade e pouca credibilidade. Ficam insatisfeitos com a demora e falta de resposta, não tem a quem recorrer uma vez que seria o setor de Recursos Humanos o responsável por sanar dúvidas e resolver problemas da vida funcional.

Isso tudo faz com que os gestores hierárquicos continuamente designem novos gestores com a perspectiva de uma gestão mais eficiente e aumento da credibilidade dos serviços deste setor. Porém, é importante ressaltar que o problema pode não estar no gestor e sim na maneira de gerir ou ainda na falta de um planejamento estratégico para gestão deste departamento.

Faz se necessário traçar metas estratégicas, para definir as causas raízes dos problemas, analisar os fatores que os envolvem levando em consideração todos os aspectos que podem ter levado ao problema. Definir e eliminar as causas para então eliminar os problemas.

4.1 Analogia a relação causa e efeito.

Quadro 1 - Relação de possível causa e efeito

POSSÍVEL CAUSA	EFEITO
Setor com alto índice de atividades, e com baixo reconhecimento de remuneração. Verbas adicionais apenas para outros setores, mesmo que em mesmo cargo ou função.	Alta Rotatividade interna do setor impulsionada para setores com verbas adicionais.
Alta Rotatividade interna do setor.	Desconhecimento e não domínio do assunto e/ou atividades do setor. Falta “especialista nas atividades”.
Falta de Treinamento de novos servidores.	Desconhecimento e falta de domínio do assunto e/ou atividades do setor.
Desconhecimento e não domínio do assunto e/ou atividades do setor.	Falta ou demora de resposta.
Desmotivação.	Alteração constante de coordenação. Projetos interrompidos.
Desmotivação	Falta de cortesia no atendimento presencial. Aumento de possibilidade de “conflito” no atendimento.
Falta de cortesia no atendimento presencial. Possibilidade de “conflito”.	Conflitos no atendimento. Estresse tanto de servidores internos como externos.
Conflitos no atendimento. Stress tanto de servidores internos como externos. Descrédito com o serviço.	Desmotivação de grande parte dos servidores externos com os serviços prestados pelo departamento.

Fonte: Resultado da pesquisa elaborada pela autora

Conclui-se, portanto que mesmas causas e mesmos efeitos se misturam. Essa alternância pode inclusive simplificar a resolução do problema visto que tratando um, pode ao mesmo tempo está fazendo a correção de outra ineficiência.

4.2 Propostas

Quesitos básicos de administração como treinamento, processos mapeados, política de transição e remuneração poderiam subsidiar estrategicamente a busca para melhores resultados do setor assim como a correção de certas ineficiências do serviço:

- Treinamento na admissão de novos admitidos, *feedback* e acompanhamento do servidor recém admitido.
- Instituição de processos ou fluxos de trabalhos para instruir as atividades do setor o que eliminaria também grande parte do desconhecimento das atividades e auxiliaria o treinamento.
- Mapeados os processos através da instituição de fluxos de trabalho, redução da demora de resposta e principalmente a falta dessa uma vez que mapeados os processos seria possível estabelecimento de tempo previsto para cada resposta.
- Instituição de uma política de transição de coordenadores, onde o novo gestor tenha conhecimento de bons projetos em andamento para o trabalho assim como suas conclusões. (Metodologia essa aplicada a gestão pública onde o gestor público trabalha em seu primeiro ano de gestão com o PPA – Plano Plurianual do último ano do último gestor.)
- Política de remuneração por unidade e não por setor de lotação. Eliminaria a desmotivação com relação ao setor de trabalho uma vez que a unidade exerceria uma forma igualitária de remuneração para mesmos cargos. Esse quesito poderia resolver o problema de rotatividade pelo menos com relação a intenção de remoção impulsionada por vantagem remuneratória interna.
- Resolvido o problema de alta rotatividade, somado aos fluxos de processos e treinamentos implantados, servidores poderiam deter certa especialização nas atividades e maior domínio dos assuntos ou atividades do serviço.
- Sugere-se também as técnicas grupais tanto de *Brainstorming* como de *brainwrinting* na rotina de trabalho do setor para que cotidianamente possam identificar problemas potenciais tanto de desvios de motivação e como de eficiência para serem tratados de forma proativa. Importante ressaltar que a participação dos servidores de forma democrática nas decisões, mesmo que por meio sugestivo em rodas de conversas para levantamento de potenciais problemas pode ter um efeito motivacional para o servidor.

Todas essas sugestões poderiam refletir diretamente na qualidade e eficiência dos serviços prestados tanto aos servidores internos como os externos. Alcance da eficiência.

Melhores resultados. Credibilidade resgatada. Motivação dos servidores internos e externos e ao serviço. E, sendo os servidores externos os prestadores diretos dos serviços públicos neste hospital à população, a motivação deste último provida de resultados satisfatórios de um departamento de pessoal poderia sim refletir no resultado da prestação destes serviços à cliente final que é população usuários deste serviço.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo pôde identificar erros de processos e propor melhorias para a correção dos desvios que comprometem a eficiência do serviço analisado.

Neste trabalho, as ferramentas de gestão ou as propostas aos processos de trabalho foram básicas como: treinamento, fluxo de processos ou instrução de trabalho, além de processo de motivação por meio de roda aberta de conversa e proposta de uma adequada política igualitária de remuneração de verbas adicionais - salvo especificidades de cargos. São processos básicos que podem subsidiar resultado positivo e maior eficiência na prestação dos serviços públicos.

A compensação foi entendida e foi reconhecida a necessidade de expressão do colaborador/servidor por meio de valorizar a sua participação expressiva para novos processos e sugestões compreendidos dentro do ambiente de trabalho estudado. Como já mencionado valorizar por remunerações na esfera pública pode ser um “*complicômetro*”. Conforme citado por Barbosa, Cavalcante e Estender (2015) adotar e atribuir valorizações vão além de remunerações. Para eles, essas valorizações podem ser percebidas como recompensas, a compensação do trabalho entendidas como o atendimento das expectativas, crescimento pessoal, reconhecimento, possibilidade de expressar-se pelo seu trabalho. Isso torna a valorização profissional um critério, levando em conta a qualidade de vida no trabalho, compreendendo e comprometendo o indivíduo nas situações que ocorrem dentro do ambiente de trabalho que, dependendo de condições controláveis pode ser uma fonte de satisfação. Como Capitano, Pedro e Severo (2016) citam, são aspectos que podem influenciar em vários itens da empresa tanto na pública como na iniciativa privada podendo citar na pública a produtividade ou a eficiência e na privada a lucratividade.

Para Alves, Freire e Quevedo (2016) visto ser o setor público de papel determinante e específico com compromisso voltado para a coletividade e efetividade dos serviços, a motivação dos servidores é considerável para uma administração pública eficiente resultante de clima organizacional, relações interpessoais e gestão eficiente. Para eles a consequência disso é um profissional mais comprometido. Eles ressaltam que embora motivar não seja simples acarretam diversos benefícios e defendem que o gestor público deve aplicar estratégias de melhoria do ambiente de trabalho, com a junção dos interesses organizacionais e pessoais, e a manutenção da motivação. Para eles isso resultará em qualidade de serviços prestados, maiores produtividades e a satisfação do usuário do serviço público.

6 REFERÊNCIAS

ALVES, Ednayara Souza. FREIRE, Gécica de Barros. QUEVEDO, Andressa Pacífico Franco. **Motivação no serviço público resulta em eficiência**. Id on Line Ver. Psic.

V.10,N.30, Supl. 1. Julho/2016 – ISSN 1981-1179. Disponível em: Edição eletrônica em <http://idonline.emnuvens.com.br/id>.

BARBARÁ, Saulo. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação.** Foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 310p.

BARBOSA, Lidiane. CAVALCANTE, Daniela Santos. ESTENDER, Antônio Carlos. **A motivação como ferramenta para eficácia organizacional.** SEGeT – Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia. Otimização de Recursos e Desenvolvimento. Novembro de 2015 Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/7228.pdf>.

BERGUE. Sandro Trecastró. **Comportamento Organizacional.** 3ª ed. rev. Atualizada. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES:UAB, 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Título VIII da ordem social. Brasília, DF: Senado Federal.

BRASSARD, Michael. **Qualidade: ferramentas para uma melhoria contínua.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994. 87p.

BRASSARD, Michael. **Qualidade: ferramentas para uma melhoria contínua.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 87p.

CAMPOS, Vicente Campos. **Controle da qualidade total: no estilo Japonês.** 3. ed. Belo Horizonte: Bloch, 1992.

CAPITANIO, Rossana Parizotto Ribeiro. PEDRO, Nabila de Mello. SEVERO, Eliana Andrea. **A influência da motivação e ambiente de trabalho no clima organizacional: o caso de um centro administrativo de farmácias.** II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio. 26 e 27 de agosto de 2016. Disponível em: <http://www.ufrpe.br/etc/conferencias/index.php/IIsimposioinovacaoagronegocio/simposioinovacaoagronegocioucs/paper/viewFile/4601/1447>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COELHO, Ricardo Côrrea. **O público e o privado na gestão pública.** 3ª edição rev. e atual. –Florianópolis: Departamento de ciências da administração /UFSC: Brasília. CAPES: UAB;2014.

ESPÉRON, Julia Maricela Torres. **Pesquisa quantitativa na ciência da Enfermagem.** (2017). Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ean/v21n1/1414-8145-ean-21-01-e20170027.pdf>.

GATTI, Bernardete A. **Estudos quantitativos em educação.** Fundação Carlos Chagas. Educação e pesquisa. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v30n1/a02v30n1.pdf>.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?** Organização, Recursos Humanos e Planejamento. RAE – Revista de Administração de Empresas. RAE. V.40. Out/Dez 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a02.pdf>.

MAXIMIANO. Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. 2ª ed. revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. Disponível em: www.scielo.org/scielo.php?pid=S1413-81232012000300007&script=sci_arttext&tlng=en.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Tradução Cecília Whitaker Begamini, Roberto Coda. 1ª ed. 16, reimp.- São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA. Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos**. Conceitos, metodologias, práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA. Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organizações & Métodos**. Uma abordagem gerencial. 18ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA. Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. Conceitos, metodologia e práticas. 31ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PEREIRA. José Matias. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 5ª Edição. Revista e Atualizada. Atlas. 2016.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Eletrônica. 1996. 384p.

7 ANEXO

Avaliação do atendimento do Serviço de Gestão de Pessoas

1- Qual meio utilizado para a solicitação de seu requerimento?

3

Pessoalmente Telefone E- mail Outros _____

2 – Tipo de solicitação:

- Relacionado a pagamento / salário.
- Relacionado a concessão de benefícios.
- Relacionado ao registro de ponto, atrasos, homologação.
- Relacionado ao transporte ou acesso ao hospital.
- Outros.

3 – A resposta foi dada dentro do prazo informado.

- Sim.
- Não.
- Muito antes.
- Muito depois.
- Não obtive resposta.

4 – O problema / requerimento foi atendido.

- Sim.
- Não.
- Muito antes.
- Muito depois.
- Não obtive resposta.

5 – O servidor do atendimento demonstrou clareza, segurança e habilidade no esclarecimento e/ou solução do problema?

- Acima do esperado.
- Dentro do esperado.
- Abaixo do esperado.
- Outros.

6 – O servidor foi cortês no atendimento à sua solicitação.

- Sim.
- Não.
- Acima do esperado.
- Muito abaixo do esperado.
- Outros.

7 – De modo geral como seria sua avaliação com o serviço:

- Totalmente satisfeito.
- Pouco satisfeito.
- Nem satisfeito, nem insatisfeito.
- Pouco insatisfeito.
- totalmente insatisfeito.

8 – Faça comentários ou elogios. (no verso)