

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS.**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS LAGOA VERMELHA**

**NADIA FRANCESCATTO STELLA**

**SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS:**  
O caso da Autarquia Hospital Municipal São José

LAGOA VERMELHA

2015

**NADIA FRANCESCATTO STELLA**

**SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS:**

O caso da Autarquia Hospital Municipal São José

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Lagoa Vermelha, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração

Orientador: Prof. Adm. Me. João Paulo Gardelin

LAGOA VERMELHA

2015

**NADIA FRANCESCATTO STELLA**

**SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS:**

O caso da Autarquia Hospital Municipal São José

Estágio Supervisionado aprovado em\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_de\_\_\_\_\_, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração da universidade de Passo Fundo, campus Lagoa Vermelha, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Adm. Me. João Paulo Gardelin  
UPF – Orientador

Prof. \_\_\_\_\_  
UPF

Prof. \_\_\_\_\_  
UPF

LAGOA VERMELHA

2015

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pela permissão de chegar até aqui e tornar esse sonho possível.

Aos meus pais, Lourdes e Itacir, a quem devo parte do que tenho e do que sou, por todo apoio, compreensão e incentivo.

Ao meu esposo Cleomir Stella pela paciência e companheirismo durante todos os anos juntos e que de forma especial e carinhosa, me deu força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades.

Aos meus filhos, Luis Augusto e Gabriela, que nos momentos de minha ausência dedicados ao estudo superior, sempre fizeram entender que o futuro é feito a partir da constante dedicação no presente.

Aos meus irmãos, cunhadas e sobrinhos que, embora não tivessem conhecimento disto, iluminaram de maneira especial os meus pensamentos me levando a buscar mais conhecimentos.

A todos da minha família pela demonstração de carinho, fé e coragem a mim direcionados.

Ao meu orientador, Prof. Adm. Me. João Paulo Gardelin, por toda dedicação, disponibilidade nas orientações e, também, por todas as informações que foram responsáveis pela consistência desse trabalho.

Agradeço a todos os professores por me proporcionar o conhecimento, pelo tanto que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por me terem feito aprender.

À Prefeitura Municipal de Ibiraiaras, representada pelo Senhor Prefeito Municipal Douglas Rossoni e à Presidente da Autarquia Hospital Municipal São José Sra. Ana Paula Costa Machado, que permitiram a realização dessa pesquisa nas dependências da Instituição.

Aos usuários do Hospital São José que dispuseram seu tempo para participar das entrevistas e responderam os questionários da pesquisa.

A todos os colegas de Graduação, em especial as colegas Alessandra Citadella e Saionara Lodi, que compartilharam momentos de sua vida e seus conhecimentos comigo.

Finalmente, agradeço a todos que, de alguma forma, ajudaram ou torceram pelo meu êxito nesta jornada.

“Satisfazer o cliente é obrigação, o diferencial é mantê-lo encantado.”  
PAULO EDUARDO DUBIEL

## RESUMO

STELLA, Nadia Francescato. **Satisfação dos usuários: O caso da Autarquia Hospital Municipal São José.** Lagoa Vermelha, 2015. 117 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2015.

No atual contexto de mercados cada vez mais exigentes, a satisfação do usuário não deve ser tratada somente por um determinado setor específico da organização, mais sim, a busca da qualidade nos serviços, deve ter o envolvimento e a preocupação de todos os setores da organização. Nesse contexto, o trabalho teve por objetivo geral identificar a percepção dos usuários da Autarquia Hospital Municipal São José em relação aos serviços prestados. Os objetivos específicos foram: conhecer as normas/estratégias da Instituição de como é seu funcionamento em relação ao atendimento dos usuários; identificar os atributos de satisfação, insatisfação e qualidade dos serviços prestados pela instituição; mensurar os índices de satisfação e qualidade dos serviços prestados e oferecidos pela instituição e apresentar sugestões e melhorias que a Instituição possa desenvolver para melhorar seu atendimento e a satisfação dos usuários. Trata-se de um estudo de caso, de forma exploratória e qualitativa, o que identificou os atributos relevantes sob o ponto de vista dos usuários e, após, possibilitou o desenvolvimento da etapa quantitativa e descritiva, que demonstrou o grau de satisfação dos clientes em relação aos atributos por eles considerados importantes, de uma maneira mais exata através de percentuais que facilitaram a realização de análises dos resultados obtidos. Os resultados indicam que os níveis de satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados pela Instituição num aspecto global são satisfatórios, porém é preciso melhorar alguns aspectos que se apresentaram insatisfeitos. Identificou-se que as variáveis relativas ao atendimento realizado pelos médicos e enfermeiras, limpeza e organização, conhecimentos, qualificação, atenção, comunicação e confiança dos profissionais e as variáveis relativas à estrutura física apresentaram índices satisfatórios, entretanto o tempo de espera para ser atendido pela equipe médica e de enfermagem, o acolhimento ao chegar a Instituição e a apresentação dos funcionários apresentaram índices maiores de insatisfação.

Palavras-chave: Satisfação dos usuários. Qualidade na prestação de serviços. Atendimento

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária.....,.....	92
Gráfico 2 – Estado Civil.....	93
Gráfico 3 – Escolaridade.....	93
Gráfico 4 – Renda familiar.....	94
Gráfico 5 – Horário de atendimento.....	94
Gráfico 6 – Frequencia que utiliza o serviço.....,.....	95
Gráfico 7 – Tempo que utiliza o serviço.....	96

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1 – Relação de variáveis extraídas das entrevistas.....	87
Tabela 2 – Resumo dos atributos de tempo.....	96
Tabela 3 – Resumo dos atributos de serviços/produtos.....	97
Tabela 4 – Resumo dos atributos de atendimento.....	99
Tabela 5 – Resumo dos atributos de estrutura física.....	102
Quadro 1 – Sugestões e Recomendações.....	105

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

ABS - Atenção Básica a Saúde

APS - Atenção Primária a Saúde

CNES - Cadastro Nacional de Estabelecimento de Saúde

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LOS - Lei Orgânica da Saúde

NOAS - Normas Operacional de Assistência à Saúde

NOB - Norma Operacional Básica

OMS - Organização Mundial da Saúde

PAB - Piso de Atenção Básica

PMS - Plano Municipal de Saúde

SIOPS - Sistema de Informação de Orçamento Público de Saúde

SUS - Sistema Único de Saúde

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	17
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING.....	18
<b>2.1.1</b>	<b>Conceitos de marketing.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Evolução do marketing.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Necessidades, desejos e demanda.....</b>	<b>25</b>
2.1.3.1	<i>Necessidades.....</i>	25
2.1.3.2	<i>Desejos.....</i>	27
2.1.3.3	<i>Demanda.....</i>	28
2.2	MARKETING DE SERVIÇOS.....	30
<b>2.2.1</b>	<b>Definições de Serviços.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Características diferenciadoras dos serviços.....</b>	<b>32</b>
2.2.2.1	<i>Simultaneidade- Inseparabilidade.....</i>	33
2.2.2.2	<i>Percibilidade.....</i>	34
2.2.2.3	<i>Intangibilidade.....</i>	36
2.2.2.4	<i>Heterogeneidade- Variabilidade.....</i>	38
<b>2.2.3</b>	<b>Mix de marketing de serviços.....</b>	<b>39</b>
2.2.3.1	<i>Produto.....</i>	40
2.2.3.2	<i>Praça.....</i>	40
2.2.3.3	<i>Promoção.....</i>	41
2.2.3.4	<i>Preço.....</i>	42
2.2.3.5	<i>Ambiente físico.....</i>	42
2.2.3.6	<i>Processo.....</i>	43
2.2.3.7	<i>Pessoas.....</i>	44
2.3	SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	44

<b>2.3.1</b>	<b>Conceito de satisfação do cliente.....</b>	<b>45</b>
<b>2.3.2</b>	<b>A importância/ benefício da satisfação do cliente.....</b>	<b>46</b>
<b>2.3.3</b>	<b>O cliente/consumidor no setor público se chama usuário.....</b>	<b>50</b>
2.4	QUALIDADE NOS SERVIÇOS.....	52
<b>2.4.1</b>	<b>Conceito de qualidade nos serviços.....</b>	<b>53</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Dimensões da qualidade.....</b>	<b>56</b>
2.5	MARKETING EM INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.....	60
2.6	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	62
<b>2.6.1</b>	<b>Administração Hospitalar.....</b>	<b>64</b>
2.7	GESTÃO DO SUS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE SAÚDE.....	68
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>75</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	75
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO.....	79
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	79
3.4	PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	81
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	83
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>84</b>
4.1	APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	84
4.2	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	87
<b>4.2.1</b>	<b>Dados qualitativos.....</b>	<b>87</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Dados quantitativos.....</b>	<b>91</b>
4.3	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	105
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>110</b>
	REFERÊNCIAS.....	113
	APÊNDICE A - Instrumento de Pesquisa Qualitativa.....	119
	APÊNDICE B – Questionário.....	121

## **1 INTRODUÇÃO**

Com a evolução tecnológica e a globalização, a prestação de serviços está cada vez mais significativa na vida econômica e social das pessoas. Houve um aumento na diversidade de serviços e o usuário passou a ser mais exigente quanto à qualidade e satisfação dos serviços que irá consumir. Oferecer serviços de qualidade é uma preocupação das organizações, de modo que elas necessitam aumentar seus esforços, na busca pela melhoria da qualidade dos mesmos, para se diferenciar no mercado e na formação de atitudes favoráveis em relação à organização.

No Brasil, os estudos de satisfação ganharam destaque a partir da segunda metade da década de 1990, com o fortalecimento da participação da comunidade nos processos de planejamento e avaliação. O setor de serviço desempenha um papel importante na expansão econômica e tornou-se peça fundamental no processo de crescimento global. A sua participação teve um aumento expressivo no produto interno bruto no último século.

A satisfação do usuário é subsequente da qualidade do serviço percebido, bem como é um indicador da qualidade dos serviços, e essa tem grande influência sobre o comportamento do usuário e na percepção de satisfação que ele tem sobre o serviço. Um bom atendimento interfere na qualidade percebida que impacta na satisfação (GRÖNROSS, 2009, p. 66).

O relacionamento entre o cliente e a organização é influenciado pelo resultado do processo de prestação de serviço. A importância da avaliação feita pelos usuários de serviços está cada vez mais citada, atualmente, sobretudo enfocando a busca da qualidade na prestação dos mesmos. A importância de se avaliar a perspectiva do usuário quando se aborda as questões de satisfação e qualidade nos serviços vem crescendo gradativamente.

O nível de satisfação dos usuários possibilitará inferir a qualidade nos diversos momentos do atendimento, num processo interativo que se dá desde a entrada até a saída da instituição de saúde. É necessário avaliar o atendimento aos usuários, para que se possa,

formalmente, articular um plano de trabalho entre gestores, profissionais e usuários nas tomadas de decisões e analisar a satisfação dos usuários em relação à prestação de serviços oferecidos e a qualidade dos mesmos.

Na grande maioria dos estudos realizados sobre satisfação e qualidade nos atendimentos em órgãos públicos, os usuários são muito pouco críticos em relação aos atendimentos. No setor privado o usuário pode procurar outro serviço, enquanto no setor público essa possibilidade é limitada, quando não é impossível. O simples fato de ser atendido já pode produzir satisfação ao usuário, pois as pessoas não esperam muito das instituições públicas.

A descentralização da prestação dos serviços de saúde pelo Sistema Único de Saúde (SUS), transferiu para os municípios a responsabilidade de gestão sobre as ações e os serviços de saúde. Com isso, os municípios assumiram desde logo as novas funções assistenciais, permitindo a população e ao usuário um papel mais ativo na gestão dos serviços de saúde, em busca de melhoria da qualidade. A imagem que normalmente se vincula é de que os serviços públicos de saúde são de qualidade duvidosa, seja em função das condições de trabalho oferecidas aos profissionais da área, seja pelo baixo poder resolutivo dos serviços oferecidos.

A prática de avaliação dos serviços, por meio da pergunta aos usuários, foi inserida no movimento da qualidade dos serviços de saúde, com a finalidade de identificar como os usuários avaliam o atendimento prestado pelas instituições de saúde, para repensar as práticas profissionais e a forma como os serviços estão organizados, visando o seu aperfeiçoamento. Os usuários têm impacto direto na melhoria da qualidade dos atendimentos e serviços prestados.

É importante para as organizações prestarem um atendimento com qualidade, monitorar, através de pesquisas, como que o usuário está percebendo esse atendimento. Um serviço prestado com qualidade gera satisfação ao usuário e ele satisfeito percebe o serviço como de qualidade. Isso pode ocorrer em qualquer situação que aconteça um atendimento de qualidade e que o mesmo se sinta satisfeito, pode ser através da solução de um problema, atendimento de uma necessidade ou qualquer outro problema (LAS CASAS, 2010, p. 89).

O setor de serviço está mudando de maneira revolucionária. Essas mudanças estão afetando as organizações em relação aos seus concorrentes. Nem sempre os usuários estão contentes com a qualidade e o valor dos serviços que recebem. Novos serviços são lançados continuamente para satisfazer as necessidades e expectativas existentes e outras que os usuários nem sabiam que tinham (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, s/p).

Prestar um serviço com qualidade é uma maneira de se destacar entre os concorrentes, visto que a percepção de qualidade se baseia em uma comparação entre as expectativas e necessidades dos usuários e a sua satisfação através da capacidade física e humana de superar as mesmas. Essa diferenciação pode gerar um aumento da fatia de mercado e significar o sucesso ou o fracasso da organização. (CZINKOTA et al, 2001, p.281).

Qualidade está relacionada às percepções que cada indivíduo tem em relação ao serviço prestado, por isso as necessidades e expectativas dos consumidores influenciam diretamente nesta definição. Há varias definições de qualidade em relação aos serviços. Para que ele seja de qualidade, deve estar em conformidade com as exigências do consumidor, ter um valor agregado, algo que o diferencie das demais prestadoras de serviços e ter um baixo custo e alto benefício.

O presente estudo será realizado na Autarquia Hospital Municipal São José e procura destacar a satisfação dos usuários em relação aos atendimentos e a qualidade percebida por eles nesse atendimento. Busca-se a identificação de qual foi o momento em que ocorreu o tempo de espera para ser atendido, tempo esse tão reclamado pelos usuários, e a visão que eles têm sobre urgência e emergência. A pesquisa possibilitará a identificação das percepções que os usuários têm em relação à Instituição e seus atendimentos, bem como a contribuição desses indicadores e ideias para um futuro planejamento das ações e estratégias de saúde pública.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

O território do atual município, em seus primórdios, era povoado por povos indígenas nativos e alguns negros, a área do Município era coberta em quase 100% de seu território por matas. Depois de chegado os primeiros colonizadores, seguiram-se um período de intensa derrubada de árvores e o panorama do local foi tomando um aspecto mais urbano e novas culturas começaram a aparecer.

A palavra Ibiraiaras é de origem indígena e significa na língua tupi: “ibira = árvore, mata, floresta; e “iara = senhor, senhora, então Ibiraiaras = “senhores da mata”. No dia 9 de Julho de 1965 foi assinada a Lei nº 4.976 que criava o município de Ibiraiaras. No entanto, só no dia 29 de Maio de 1966 foi realizado o ato de instalação do município de Ibiraiaras. O

município já foi administrado por oito prefeitos e, atualmente, é administrado pelo prefeito Douglas Rossoni.

Ibiraiaras localiza-se na região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul. Segundo a divisão do IBGE, encontra-se na “10ª Microregião - Passo Fundo” na Mesoregião “Noroeste do Estado” e na Região fisiográfica dos Campos de Cima da Serra.

Ibiraiaras possui 7.171 habitantes, segundo o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

A Prefeitura Municipal de Ibiraiaras está dividida em sete secretarias que são: Secretaria da Administração e Planejamento, Secretaria da Agricultura, Desenvolvimento Econômico e Meio Ambiente, Secretaria de Educação, Cultura, Esporte e Turismo, Secretaria Habitação e Ação Social, Secretaria Municipal de Infraestrutura, Secretaria Municipal de Orçamento e Finanças e Secretaria Municipal de Saúde.

A unidade pesquisada será a Autarquia Hospital Municipal São José, criada pela Lei Nº 535/1988 de 26 de Dezembro de 1988. É uma entidade de natureza autárquica, com personalidade jurídica própria, que atua sob a tutela administrativa do município de Ibiraiaras, vinculado a Secretaria Municipal de Saúde. A Instituição é administrada pela Secretária Municipal de Saúde Senhora Ana Paula Costa Machado e possui dezesseis colaboradores que estão divididos nos seguintes setores: três colaboradores na higienização, um colaborador na nutrição, no setor administrativo um colaborador, na recepção um colaborador, na enfermagem nove colaboradores e na direção clínica um profissional. A Instituição é Pronto Atendimento de Urgência dentro da Política de Hospital de Pequeno Porte, não possui bloco cirúrgico e não realiza procedimentos cirúrgicos, atende 24 horas para todos os tipos de atendimentos que vão desde uma verificação de pressão até um atendimento de urgência e emergência, possui serviço de laboratório terceirizado. No caso de urgência e emergência é dado o primeiro atendimento e, após, encaminhado às Referências que são Lagoa Vermelha e Passo fundo.

A Instituição vem enfrentando alguns problemas e, dentre eles, pode-se citar as reclamações quanto ao atendimento prestado aos usuários. Eles, e muitas vezes até seus familiares, têm reclamado da demora no atendimento, demora essa que o usuário não expressa de maneira clara.

Outro problema que a instituição está enfrentando são as reclamações quanto ao atendimento de urgência e emergência no plantão médico, sendo que muitas vezes, não há clara definição do que seria caracterizado como atendimento de urgência, fazendo com que o

usuário perceba situações urgentes para ele, de forma diferente daquela estabelecida pela Instituição.

A Autarquia Hospital Municipal São José tem se deparado, também, com as constantes reclamações dos usuários quanto ao atendimento prestado aos mesmos, as queixas estão relacionadas principalmente a má receptividade, mau atendimento, falta de respeito e empatia por parte de alguns colaboradores.

A qualidade e a satisfação dos usuários quanto ao atendimento prestado pela instituição reflete na percepção que os mesmos têm sobre as dimensões dos serviços. Para a organização entender cada vez mais as necessidades dos usuários e oferecer serviços com alto padrão de qualidade e satisfação, ela precisa de colaboradores motivados e identificados com a Instituição.

Com isso, o estudo sobre a percepção que os usuários têm sobre a instituição, seus serviços, seus colaboradores e suas instalações será de suma importância para que a mesma possa, a partir deste, planejar melhor suas ações internas e externas, ações internas que poderão ser voltadas para seus colaboradores e externas que estão voltadas a seus usuários, pois os serviços são inseparáveis de quem os executa, de tal forma que o prestador de serviço faz parte do próprio serviço.

O estudo feito com base no que os usuários manifestam vai contribuir para que a instituição tenha um panorama mais complexo da atual percepção dos usuários em relação ao atendimento e qualidade dos serviços prestados pela mesma, contribuindo para a ampliação e compreensão dos significados desses conceitos, bem como suas possibilidades de aplicação nas práticas de saúde.

A Autarquia Hospital Municipal São José é a única instituição no município que presta serviços hospitalares. A qualidade dos serviços prestados e a melhoria no atendimento ao usuário pela Instituição são fatores determinantes, interferindo na imagem, nos resultados e na confiança que eles têm sobre a mesma.

Esse estudo vai fornecer meios para que os usuários se manifestem sobre a Instituição, identificando seus pontos fracos e pontos fortes e, a partir disso, o gestor trabalhará para reter mais credibilidade por parte dos usuários.

O índice de satisfação dos usuários e qualidade nos serviços prestados quando aplicados na superação das expectativas dos usuários trazem benefícios para todos, usuários satisfeitos é sinônimo de colaboradores empenhados com a instituição e com a Gestão Pública.

É difícil melhorar a qualidade e a satisfação dos usuários na prestação de serviços sem entender totalmente o envolvimento deles no ambiente de serviço. Para acelerar e melhorar o atendimento aos usuários deve-se eliminar etapas desnecessárias para evitar perda de tempo, profissionais com alto grau de empatia e esforço frequentemente são formas importantes para uma empresa melhorar o valor percebido de seu serviço pelo usuário.

A importância de avaliar a perspectiva do usuário quando se aborda a satisfação e qualidade dos serviços de saúde vem crescendo a cada dia, o usuário como protagonista do sistema de saúde tem impacto direto na melhoria do serviço. Assim, é necessário e fundamental conhecer como os usuários avaliam o atendimento prestado pelas organizações privadas e públicas, fazendo com que as mesmas repensem suas práticas profissionais ou intervenham sobre a organização dos serviços, visando o seu aperfeiçoamento.

O monitoramento por indicadores da percepção dos usuários de uma organização pode contribuir para a melhoria do atendimento, da qualidade do serviço prestado. E, juntamente com outras ferramentas de gestão e alinhados as estratégias organizacionais, levar a organização a uma vantagem competitiva. Para tanto, é necessário que a organização tenha bem clara a perspectiva do significado que o indicador pretende refletir, definir quais aspectos serão medidos e verificar quais são as evidências científicas disponíveis. Indicadores podem variar conforme as necessidades da organização, estando em consonância com as características e demanda da população. A satisfação dos consumidores é o principal indicador de qualidade para qualquer organização(VIGNOCHI; GONÇALO; LEZANA, 2014, p. 496).

A organização tem que entender o comportamento do cliente de modo a criar satisfação. Segundo Lovelock;Wirtz (2006, s/p) “melhorar a qualidade tornou-se uma importante prioridade. No contexto de serviços, essa estratégia implica criar melhores processos de serviço e resultados para aumentar a satisfação do cliente”. A satisfação é um antecedente da qualidade dos serviços percebidos, tanto que se afirma que a satisfação elevada do cliente é um importante indicador da qualidade dos serviços.

Muitas estratégias, para melhoria de serviços de saúde, estão baseadas na satisfação dos usuários. Ouvir suas opiniões é fundamental para a compreensão e melhoria da organização dos serviços e do ambiente hospitalar. Nesse sentido, esse trabalho visa identificar **qual a percepção dos usuários do hospital quanto aos serviços prestados pela Instituição?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar a percepção dos usuários da Autarquia Hospital Municipal São José em relação aos serviços prestados pela mesma.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Conhecer as normas da Instituição de como é seu funcionamento em relação ao atendimento dos usuários.
- Identificar os atributos de satisfação, insatisfação e qualidade dos serviços prestados pela instituição.
- Mensurar os índices de satisfação e qualidade dos serviços prestados e oferecidos pela instituição.
- Apresentar sugestões e melhorias que a Instituição possa desenvolver para melhorar seu atendimento e a satisfação dos usuários.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo está destinado à apresentação dos principais conceitos teóricos sobre marketing, sua trajetória ao longo do tempo e marketing nas organizações sem fins lucrativos. Entender um pouco sobre o conceito de serviço e suas características diferenciadoras, já que a evolução dos serviços vem acompanhada da evolução dos usuários que estão cada vez mais exigentes. Compreender as necessidades dos consumidores, atendendo-as de maneira satisfatória. A satisfação do cliente é fator crucial para a sobrevivência das empresas.

Qualidade é definida pelos clientes que desejam serviços com qualidade superior a da sua expectativa. A qualidade em serviços é uma avaliação que reflete a percepção do cliente sobre as dimensões dos serviços. A importância de uma gestão de qualidade na prestação de serviços geram benefícios ao consumidor muito além da sua satisfação, podendo influenciar em sua qualidade de vida e bem estar. Conceito de administração pública sua importância e suas competências. Uma gestão pública satisfatória, garante melhores serviços e melhor qualidade de vida da população. Um pouco sobre a gestão do SUS, seu modo operacional, seus princípios e suas ações.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING**

O processo de administração de marketing preocupa-se com toda a empresa. Ele trata do relacionamento entre as três tarefas do processo de marketing que é o planejamento das atividades de marketing, da implementação dos planos e do controle desses planos. “Planejamento, implementação e controle são tarefas de qualquer gerente”. Elas estão conectadas para mostrar que se trata de um processo contínuo. “Na tarefa de planejamento, os gerentes estabelecem linhas de ação para a tarefa de implementação e especifica os resultados

esperados. Esses resultados esperados são usados na tarefa de controle para determinar se tudo funcionou como planejado”. O relacionamento entre a tarefa de controle e a de planejamento é especialmente importante (MCCARTHY; PERREAULT, 1997, p. 42).

O trabalho de planejar estratégias para orientar uma empresa é um “processo administrativo destinado a manter o equilíbrio entre os recursos de uma organização e suas oportunidades de mercado”. É uma função da administração que inclui, não apenas o planejamento das atividades de marketing, mas também produção, pesquisa, desenvolvimento e outras áreas funcionais da organização. “Os planos do departamento de marketing não são os planos de toda a empresa. Por outro lado, os planos do gerente de marketing podem dar o tom e a direção para toda a empresa”. É encontrar oportunidades atraentes e desenvolver estratégias de marketing rentáveis (MCCARTHY; PERREAULT, 1997, p.43).

O trabalho da administração de marketing é empreender planejamento, implementação e controle contínuos. O gerente de marketing deve constantemente buscar oportunidades atraentes e planejar novas estratégias. “Se algo der errado ao longo do caminho, feedback contínuo deve provocar reinício do processo, com o gerente de marketing planejando estratégias de marketing mais atraentes” (MCCARTHY; PERREAULT, 1997, p.50).

Administração de marketing segundo Kotler e Armstrong (1998, p.8) é definida como “análise, planejamento, implementação e controle dos programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas de benefícios com os compradores-alvo a fim de atingir objetivos organizacionais”. A administração de marketing envolve uma demanda administrada, que por sua vez envolve relacionamentos administrados com o cliente.

Para Churchill e Peter (2012, p. 20), embora os outros tipos de marketing estejam sendo discutidos, o foco principal é o marketing organizacional visando o lucro. “Seu foco primário é sobre a administração de marketing, envolvendo o que as empresas fazem e devem fazer para criar valor para os clientes e alcançar seus objetivos”. Em geral, essas tarefas incluem desenvolver planos e estratégia de marketing, executar atividades de marketing para implementá-los e controlá-los.

Administração de marketing é conjunto de tarefas que os administradores devem desenvolver sob o conceito de marketing, preocupando-se com as ações que podem e devem ser executados em relação ao produto, preço, distribuição e comunicação, visando satisfazer clientes e consumidores e, ao mesmo tempo, propiciar lucro para as organizações (CROCCO et al, 2010, p. 08).

### 2.1.1 Conceitos de marketing

Marketing, no âmbito geral, é uma avaliação das oportunidades, satisfação dos desejos dos consumidores e atividades dirigidas a estimular a troca entre organizações e consumidores. Essa relação de troca deve ocorrer no momento certo, por meio de canais de distribuição adequados. O marketing é utilizado como um poderoso diferencial entre as organizações que buscam o sucesso na satisfação de seus consumidores (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p.11).

Em uma visão mais abrangente, o marketing pode ser visto como um agente de inovação e mudança. Os profissionais de marketing devem ter competências e preparados para lidar com desafios. É um processo social por meio do qual as pessoas e grupos obtêm aquilo que desejam para suprir suas necessidades, de maneira que satisfaça suas expectativas de forma lucrativa para a organização (TEIXEIRA et al, 2010, p.18-20).

O marketing opera em um ambiente globalizado que muda a qualquer momento e as empresas, para ter sucesso nesse ambiente, devem estar centradas nas suas estratégias, em um mercado de mutação e com os instrumentos de marketing assumir um compromisso de fornecer aos clientes o real valor que eles buscam nas organizações (CZINKOTA et al, 2001, 38-39).

Hoje em dia, o marketing não deve ser compreendido só no antigo sentido de vendas e propaganda. São apenas duas funções dentre muitas, de um grande composto de marketing, que, em conjunto com os outros fatores, trabalham para atingir o mercado. “Podemos definir o marketing com o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”. Também, é conhecer e compreender o consumidor, para através do serviço satisfazer as suas necessidades (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p, 3).

Inúmeros são os conceitos apresentados por diferentes autores e instituições e abordados a partir de diferentes focos e diferentes organizações. Porém, muito mais do que um conceito em si, é de fundamental importância que se observe a atual abrangência do marketing nas organizações. É uma filosofia gerencial, que tem com base a orientação para o cliente e a sustentabilidade das organizações, sejam públicas ou privadas, com ou sem orientação para o lucro, com a finalidade de satisfazer suas necessidades recíprocas. Para Teixeira et al (2010, s/p-20) marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar

negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Segundo esse conceito, as ações de marketing partem da empresa que, após desenvolver seus produtos e serviços, desenvolve também estratégias para levá-los até seus clientes.

Ainda, o conceito de marketing não significa que a organização tem que superar todas as expectativas e necessidades dos consumidores dando tudo o que eles querem. A organização deve equilibrar a geração de mais valor para os consumidores, juntamente com a obtenção de retornos para a organização. Em uma definição mais sucinta, é a organização que deve atender as necessidades dos consumidores lucrativamente. O propósito de marketing é criar um relacionamento com o consumidor, gerando mais valor para ele sem causar perdas para a organização. Para Kotler e Armstrong (1998, p. 10) o conceito de marketing “sustenta que para atingir as metas organizacionais é preciso determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar a satisfação desejada de forma mais eficiente que seus concorrentes”.

O marketing é responsável por grande parte do crescimento e desenvolvimento econômico. É importante para o sucesso de qualquer organização, mesmo as que não visam o lucro. Ele estimula a pesquisa e criação de novas ideias resultando em novos produtos e serviços. É o marketing que proporciona aos consumidores a escolha entre muitos produtos e serviços disponíveis no mercado. É o setor de marketing que orienta o lado da produção ou o serviço a ser realizado pela organização. As decisões de marketing focalizam o consumidor e se esses produtos satisfizerem as suas necessidades e superarem as expectativas, podem resultar em mais empregos, rendas maiores e padrão de vida mais elevado. Um sistema de marketing eficaz é importante para o futuro de todas as nações (MCCARTHY; PERREAULT, 1997, p. 21).

Marketing significa administrar mercados para chegar a trocas, com o propósito de satisfazer as necessidades e desejos do homem. Com isso Kotler e Armstrong (1998, p. 11) faz a seguinte definição:

O conceito de marketing tem uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem-definido, concentra-se nas necessidades do consumidor, coordena todas as atividades de marketing que afetam o consumidor e obtêm o lucro criando a satisfação do consumidor. Sob o conceito de marketing, as empresas produzem o que os consumidores desejam, satisfazendo-os e obtendo lucro.

No momento, é importante perceber que marketing desempenha um papel essencial ao prestador de serviços aos consumidores, entregando aos consumidores serviços que satisfazem suas necessidades. Segundo McCarthy e Perreault (1997, p. 20), fazem parte de um

processo mais amplo de marketing, “que fornece a direção necessária para a produção e ajuda a assegurar que bens e serviços adequados serão fornecidos e encontrarão seu caminho até os consumidores”. Faz com que profissionais da área possam ser vistos como agentes de inovação e mudança, com competência necessária de análise e síntese para lidar com esses desafios.

Nos dias atuais, o marketing tem sido percebido de maneira equivocada, tanto pelo público em geral, quanto por executivos e colaboradores nas organizações. Normalmente, é confundido com propaganda e venda. Sem dúvida, a propaganda é uma das ferramentas disponíveis para que os profissionais de marketing possam promover produtos e serviços no sentido de fazer que o consumidor passe a conhecê-los e a venda os motive a comprá-los. Esses são apenas alguns dos elementos utilizados pelo marketing dentre inúmeros. De acordo com Teixeira et al (2010, s/p-20), “o marketing é visto como uma área criativa. Muitos profissionais optam por trilhar esse caminho porque se sentem menos confortáveis em lidar com questões financeiras ou de natureza técnica”.

Marketing é um fenômeno que pode ser abordado de diversos modos. Mas frequentemente ele é considerado apenas um conjunto de ferramentas e técnicas. Esse é um modo perigoso de apresentar o marketing em qualquer organização, mas especialmente em uma organização que produz serviços. O marketing deve ser executado e envolvido por todos os colaboradores da organização independente do nível. Para que a organização no geral demonstre estar interessada nos clientes, em atender seus desejos e suas aspirações. O marketing deve ser visto dentro de um contexto muito mais amplo (GRÖNROSS, 2009, p. 233-234).

A troca é um dos conceitos centrais de marketing. Através das trocas, várias unidades sociais, individuais, pequenos grupos, organizações, nações inteiras ofertam valor a alguém, para adquirir alguma outra coisa que eles precisam em seu lugar. Essa alguma coisa é normalmente mais valiosa do que aquilo de que se desistiu. Não faz sentido as empresas fornecerem bens e serviços que os consumidores não desejam, quando há tantas coisas que eles necessitam. Marketing deve estar preocupado com o que os consumidores desejam (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p.20).

Para Grönross (2009, p. 233-234), o marketing existe no mínimo em três níveis. O primeiro nível é o “marketing como uma filosofia e uma disposição de temperamento ou modo de pensar. O marketing deve ser antes de tudo, uma atitude, ou disposição e temperamento. E esse é o fundamento do marketing bem – sucedido”, a ideia do marketing declara que as opiniões e reações dos clientes existentes, têm que ser o ponto de partida de

todas as tomadas decisões da empresa. O segundo nível é o “marketing como um modo de organizar as várias funções e processos de uma empresa. Marketing é o conjunto de ideias que deve ser integrado por toda a organização e supervisionado pela alta administração”. Vários departamentos da organização devem estar envolvidos em fazer e cumprir promessas implantadas pela administração. O terceiro nível é o “marketing como um conjunto de ferramentas, técnicas e atividades às quais os clientes são expostos. Se o marketing for visto sob essa ótica limitada, provavelmente levará somente a resultados limitados”. É um aspecto importante do marketing porque é a ele que os clientes estão expostos, mas é também a razão dos muitos mal-entendidos ocorridos em muitas situações praticas nas quais o marketing é predominante ou totalmente considerado como essas ferramentas, técnicas e atividades.

Marketing é um conjunto de atividades desempenhado por organizações e também um processo social. Existe nos níveis micro e macro. McCarthy e Perreault (1997, p. 22), tem uma definição para cada nível. “Uma para micromarketing e outra para macromarketing. A primeira examina os consumidores e as organizações que os servem. A segunda adota uma visão ampla de nosso sistema completo de produção-distribuição”. Na situação competitiva de hoje, as empresas não podem manter barreiras entre departamentos e entre silos organizacionais. A filosofia de marketing deve ser disseminada por toda a organização e soluções organizacionais terão resultados mais concretos.

No mundo corporativo, o marketing precisa estar inserido nas principais decisões empresariais. Nos novos modelos de gestão, os conceitos de marketing devem ser difundidos para todos os departamentos da empresa, tornando a busca constante da satisfação do cliente, o objeto a ser perseguido por todos. O ideal seria que, dentro de uma organização, todos os colaboradores agissem pensando sempre em novas formas de satisfazer as necessidades dos clientes de forma lucrativa para a organização. A organização deve conhecer é compreender tão bem o cliente para que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si só. A partir daí em diante basta tornar o produto ou o serviço disponível para atender a demanda dos consumidores (TEIXEIRA et al, 2010, s/p-20).

O marketing é um modo organizado de pensar nas organizações. Antes mesmo das organizações tomar uma decisão, os profissionais de marketing fazem uma análise de diversos fatores, não somente as expectativas e necessidades dos clientes por produtos novos, mas também as realidades econômicas, o desenvolvimento tecnológico. Nem todas as inovações se transformam em produtos ou serviços de sucesso nas organizações se não tiver um planejamento estratégico de marketing (GRÖNROSS, 2009, p. 235).

### 2.1.2 Evolução do marketing

A maneira de como o marketing evoluiu ao longo da sua trajetória está expresso nas bibliografias em termos de eras. As eras mais frequentemente citadas incluem a era da produção, a era das vendas, a era do marketing e a era do marketing de relacionamento, se transformando e, diretamente, impactando a vida da sociedade, e como os pensadores empregaram os seus conceitos para mudar a rotina e o pensamento das pessoas, transformando ideias e rotinas de compra, meios de comunicação e novos mercados e produtos, além de apontar a relação com o consumo e a vontade de bem-estar comum. Na era da produção, se baseava no conceito que bons produtos com preços acessíveis e disponíveis, o consumidor iria até eles para consumir. A produção de produtos era em grande quantidade, ou seja, em massa. Nessa época o marketing desempenhava um papel secundário (CZINKOTA et al, 2001, p. 27).

Com os efeitos da Revolução Industrial, com a chegada de máquinas e equipamentos, a produção em massa de mercadorias tinha como ideia básica a redução de custos a partir do incremento da demanda de bens. As organizações se arriscavam a fabricar algumas mercadorias que eles imaginavam que os consumidores iriam comprar, para preencher o tempo ocioso (COBRA, 2011, p.30).

Na era de vendas, o objetivo dos profissionais da organização baseava-se em vender os estoques de produtos fabricados. Também, nessa era, as organizações tentavam vender tudo o que era produzido, em oposição, produzir o que podiam vender. O marketing ainda continuava desempenhando um papel secundário nas organizações (CZINKOTA et al, 2001, p.28). A venda é a preocupação maior de muitas organizações nesse momento, desenvolver técnicas para vender grandes quantidades, sem levar em conta as necessidades dos compradores. A atividade de marketing é vista como uma função suplementar de venda. E somente com o passar do tempo, descobrem que vendas é uma função do marketing (COBRA, 2011, p. 32).

Na era do marketing as organizações veem a importância na identificação e satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores antes de produzir qualquer mercadoria. As organizações começaram a dar importância para as informações do mercado, utilizando essas informações para fazer planos para produção (CZINKOTA et al, 2001, p.28). Segundo Cobra (1993, p. 32), “é preciso descobrir o que o consumidor quer, ou necessita, e a partir daí

orientar uma produção mais racionalizada”. Os produtos e serviços devem ser de excelente qualidade para atender às necessidades dos consumidores.

Na era do marketing de relacionamento o foco é concentrado no cliente. De acordo com (CZINKOTA et al, 2001, p. 28), “a ênfase orientadora é desenvolver relacionamentos de longo prazo, mutuamente satisfatórios para os clientes e fornecedores da firma”. Todos os esforços contínuos e integrados de todas as áreas da organização estão voltados para o mercado. Também, Cobra (2011, p. 33) diz que: “a interação com o meio ambiente externo deve ser harmônica, da mesma forma que as relações internas devem ser coordenadas para satisfazer as exigências do mercado”. Desenvolver ações que criam uma imagem da marca que proporcione vantagens competitivas duráveis.

### **2.1.3 Necessidades, desejos e demanda**

#### *2.1.3.1 Necessidades*

São os requisitos básicos que o ser humano precisa no seu dia a dia, como ar, comida, água, roupas e abrigo. Uma crítica frequente de que “o marketing cria necessidades” ou de que o “marketing faz as pessoas comprarem coisas que não querem”, não condiz com a ideia de marketing, “o marketing não cria necessidades, estas surgem antes dele”. O marketing promove a ideia de que certo bem ou serviço satisfaça a necessidade de uma pessoa, mas não cria a necessidade em si (KOTLER; KELLER, 2012, p. 08).

Alguns clientes têm necessidades que nem eles mesmos estão plenamente cientes, ou que não conseguem expressar. O profissional precisa distinguir qual é o tipo de necessidade que o cliente tem. Podemos distinguir cinco tipos de necessidades segundo Kotler e Keller (2012, p. 08):

- 1- Necessidades declaradas (o cliente quer um carro econômico).
- 2- Necessidades reais (o cliente quer um carro cujo custo de manutenção-e não o seu preço inicial-seja baixo).
- 3- Necessidades não declaradas (o cliente espera um bom atendimento por parte do revendedor).
- 4- Necessidades de “algo mais” (o cliente gostaria que o revendedor incluísse um sistema de GPS).

5- Necessidades secretas (o cliente quer ser visto pelos amigos como um consumidor inteligente).

Responder apenas à necessidade básica do consumidor pode não ser o bastante para o cliente. Para conquistar vantagem competitiva, as empresas devem ajudar os clientes a descobrir o que querem (KOTLER; KELLER, 2012, p. 08).

O conceito mais básico e inerente ao marketing é o das necessidades humanas, são estados de carência percebida. Os consumidores têm muitas necessidades complexas: “necessidades básicas *físicas* de alimentação, roupas, calor e segurança; necessidades *sociais* de fazer parte de um grupo e ser querido; e necessidades *individuais* de conhecimento e auto-realização”. Essas necessidades não são criadas pelos profissionais de marketing, é uma parte básica da constituição do homem (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p. 3-4).

O reconhecimento de uma necessidade pode vir de uma sensação, um desejo ou de um estímulo externo. É através desses processos, que os consumidores compram produtos ou serviços. “Quando os consumidores percebem que têm uma necessidade, o impulso interior para atendê-la é chamado de motivação”. Os profissionais de marketing precisam saber o que motiva os consumidores, para que possam atender as suas necessidades. “O psicólogo Abraham Maslow afirmou que o que motiva as pessoas a agir são as necessidades não atendidas e que as pessoas satisfazem certas necessidades básicas antes de se sentirem altamente motivadas a satisfazer outras”. Maslow também classificou as necessidades em uma hierarquia de cinco níveis. De acordo com a teoria de Maslow: (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012, p. 151):

As pessoas tentam primeiro satisfazer as necessidades da base da hierarquia – necessidades fisiológicas, como de alimento e descanso. Quando as necessidades das categorias inferiores são satisfeitas, as pessoas movem-se para o atendimento das necessidades de categorias superiores, como de segurança, sociais, estima e auto-realização.

Mesmo “a hierarquia de necessidades de Maslow tenha sido criticada por não contar com pesquisas empíricas que comprovem sua validade, ela pode ajudar os profissionais de marketing de diversas maneiras”. Ela sugere algumas das muitas necessidades que podem motivar os consumidores a comprar um produto ou serviço (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012, p. 150).

Outra forma de pensar em motivação é em termos de satisfazer as necessidades utilitárias e hedônicas. “Necessidades utilitárias relacionam-se a funções básicas e benefícios materiais. Quando as pessoas são motivadas a satisfazerem necessidades utilitárias, elas

tendem a ser racionais em suas escolhas”. Em contraste, “necessidades hedônicas são relacionadas ao desejo de prazer e auto expressão. Decisões sobre satisfação de necessidades hedônicas tendem a ser reativamente emocionais” (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012, p. 151).

Para Rocha; Ferreira e Silva (2012, p. 69) “necessidade, desejo ou motivo é uma razão para determinado comportamento, é uma força interna que impede o indivíduo a agir de determinada forma, proporcionando uma direção ao comportamento”.

Um mesmo produto ou serviço pode servir a distintas necessidades. Também, o mesmo produto ou serviço pode atender a várias necessidades do mesmo indivíduo simultaneamente. Além disso, “são inúmeras as formas pelas quais, determinada necessidade pode ser satisfeita. Sua escolha será função de características do ambiente, do grupo social e do próprio indivíduo, assim como de fatores conjunturais” (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012, p.71).

Além disso, “diferentes grupos de consumidores podem apresentar distintos motivos de compra dominantes, o que propicia o uso de estratégias de marketing diferenciadas”. É natural que vários motivos possam se combinar na decisão de compra do consumidor. Quanto maior a variedade de motivos que impede o consumidor, maior a complexidade do processo de compra. “Apesar da importância da determinação de motivos associados ao comportamento de compra, nem sempre é fácil identificá-los. Isso ocorre porque eles não podem ser observados, sendo inferidos a partir de atitudes ou próprio comportamento” (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012, p. 69).

### *2.1.3.2 Desejos*

Os desejos são quando se direciona as necessidades para objetos específicos que possam satisfazê-las. “Os desejos são moldados pela sociedade pela qual pertencemos. Os profissionais de marketing em associação com outros fatores sociais influenciam os desejos” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 08).

Os desejos são descritos como objetos que satisfazem as necessidades. “à medida que a sociedade evolui, os desejos de seus membros aumentam”. Os consumidores vão sendo expostos a objetos que despertam o seu interesse e o seu desejo por certos produtos ou

serviços. “As empresas tentam fornecer produtos e serviços que satisfaçam esses desejos” (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p. 3-4).

O desejo é um “estado psicológico direcionado à obtenção de uma satisfação por si mesma, sem que seja preciso haver uma carência que justifique o sentimento e a ação decorrentes”. Os desejos são imensos e os mesmos são moldados e remoldados pelas organizações que, através do papel do marketing, faz os consumidores optar por algo específico (DANTAS, 2014, p. 13-15).

### 2.1.3.3 *Demanda*

São desejos por produtos específicos sustentados pela capacidade de comprá-los. “as empresas devem mensurar não somente o número de pessoas que desejam seu produto, mas também quantas estariam realmente dispostas a compra-lo e teriam condições para isto” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 08).

É quando os desejos podem ser comprados, “o homem tem desejos quase ilimitados, mas recursos limitados. Ele deve escolher produtos que lhe ofereçam mais valor e satisfação pelo dinheiro gasto”. Os consumidores escolhem os produtos ou serviços que mais lhes proporcionem o máximo de satisfação, conforme seus desejos e recursos financeiros. “As empresas que se destacam por sua orientação para marketing empenham-se ao máximo em conhecer as necessidades, desejos e demandas de seus clientes”. A compreensão das necessidades, desejos e demandas do cliente é um importante subsídio para o planejamento de estratégias de marketing para qualquer organização (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p. 3-4).

De acordo com Crocco et al (2010, p.10-12), demanda é “o grau de procura de um produto pelo público-alvo”. As organizações “devem verificar as constantes mudanças nas necessidades de seus clientes e utilizar o marketing para, quando possível e desejado, alterar os estados de demanda de seus produtos”. Os estados de demanda são os seguintes: demanda inexistente, demanda negativa, demanda indesejada, demanda latente, demanda irregular, plena demanda, demanda excessiva e demanda em declínio.

- a) **Demanda inexistente** nessa demanda os consumidores não têm interesse em um produto específico ou desconhece seus eventuais benefícios. É a demanda mais difícil de ser alterada.

- b) **Demanda negativa** é quando a maior parte dos consumidores rejeitam um produto ou o evita fortemente. O marketing tem por objetivo tentar reduzir os preconceitos existentes em relação a esses produtos e serviços.
- c) **Demanda indesejada** são os produtos que fazem mal à saúde ou não são socialmente bem-aceitos pelos consumidores. Eles têm sido alvo de campanhas que tentam desestimular seu consumo ou o seu uso.
- d) **Demanda latente** “Os produtos existentes não conseguem atender a todas as necessidades dos consumidores, sempre havendo espaço para inovações”. O objetivo da demanda latente é detectar essas necessidades e verificar a viabilidade de atendê-las.
- e) **Demanda irregular** são os produtos que possuem uma sazonalidade em seu consumo. Essa variação pode ocorrer até mesmo durante certos períodos do dia.
- f) **Plena demanda** é quando as empresas conseguem atingir o total de vendas de sua capacidade produtiva, dizemos que seus produtos ou serviços têm plena demanda. As organizações que atingem esse estágio, o grande desafio é mantê-lo.
- g) **Demanda excessiva** é “quando a empresa não consegue atender a demanda total de seus produtos, dizemos que enfrenta uma demanda excessiva”. A solução para essa demanda, a longo prazo, é o aumento da capacidade produtiva com a melhoria dos processos e ampliação da organização.
- h) **Demanda em declínio** é quando um produto tem o seu consumo diminuído e chegar até mesmo a desaparecer do mercado.

Para que a demanda de uma organização seja alterada ou mantida pelo marketing, é “necessário utilizar as variáveis de produto, preço, distribuição e promoção, com o objetivo de atingir as necessidades específicas do mercado-alvo selecionado e, assim, buscar os resultados esperados pela organização” (CROCCO et al, 2010, p. 12). A empresa deverá estar orientada para a atividade que melhor atenda às necessidades dos consumidores, entendendo-o da melhor maneira, a ponto da empresa conseguir atender e satisfazer o que os consumidores desejam.

## 2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

Uma das principais tendências no mundo dos negócios, nos últimos anos, é o crescimento sensacional dos serviços. A prestação de serviços inclui, não apenas pessoas que trabalham em empresas de serviços, mas abrange também pessoas que prestam serviços. Um serviço é o conjunto de atividades realizadas por uma empresa ou uma pessoa, para responder às expectativas e necessidades do cliente ou de outra pessoa. Seu principal valor é o contato e a experiência com os consumidores. Os consumidores da atualidade sabem o que querem, eles estão cada vez mais exigentes por serviços que atendam suas demandas. Das várias características de um serviço que permite diferenciá-lo de um produto se destaca a intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e a perecibilidade. Os conceitos que seguem representam uma amostra de definições de serviço.

### 2.2.1 Definição de serviço

Muitas definições de serviço são encontradas, mas serviços são atos, processos e o desempenho de ações. Serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interações entre consumidores e empresas, e que são oferecidos para solucionar os problemas do consumidor e satisfazer suas necessidades. Serviços não podem ser estocados, como é o caso dos produtos. Como o consumo e a produção ocorrem simultaneamente no serviço, a demanda por eles é mais estável do que a demanda por produtos (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 36).

Segundo Las Casas (2010, p. 18), pode-se definir serviços como atos ou ações que caracterizam a parte intangível presente a qualquer transação. “Serviços é a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho”. Existem vários tipos, várias categorias de serviços, sendo alguns mais intangíveis que outros. Independentemente do tipo, como vimos, o serviço na sua essência é aquela ação, desempenho transferido de uma organização para o consumidor ou de pessoa para pessoa. Como os serviços são transferidos em diferentes níveis, quer no aspecto de duração, quer no aspecto de intangibilidade, é impossível considerá-lo de forma única.

Dentro desta concepção de ideias e conceitos já existentes, podemos definir serviços como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um bem concreto. Cada vez mais, fabricantes, distribuidores e varejistas oferecem serviços de valor agregado ou simplesmente um excelente atendimento ao cliente em busca da diferenciação. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 382).

Serviços podem ser definidos de várias maneiras. A definição de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 30) é a seguinte:

Uma definição precisa de bens e serviço deve distingui-los com base em seus atributos. Um bem é um objeto físico tangível ou produto que pode ser criado e transferido; ele tem uma existência através do tempo e, desse modo, pode ser criado e usado posteriormente. Um serviço é intangível e perecível; é uma ocorrência ou processo que é criado e usado simultaneamente ou quase simultaneamente. Embora o consumidor não possa conservar o serviço real após ele ter sido produzido, o efeito do serviço pode mantido.

Embora seja difícil de ter uma definição específica de serviços, pois os mesmos abrangem uma imensa diversidade de atividades e envolvem muitos produtos intangíveis, Lovelock e Wirtz (2006, p. 8) define serviço como “uma atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horários e locais específicos, efetuando uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome”. Também aponta que “o mais interessante é que serviços também já foram descritos como algo que pode ser comprado e vendido, mas que pode ser colocado a seus pés”.

Ainda, segundo Cobra (1993, p. 265), “o serviço ao cliente é a execução de todos os meios possíveis de dar satisfação ao consumidor por algo que ele adquiriu”. A satisfação do consumidor é o elemento fundamental da noção de serviço à clientela, tanto do serviço pré-venda quanto do pós-venda. A satisfação do consumidor depende de um grande número de fatores, objetivos e subjetivos.

Spiller et al (2009, p. 25), costuma dizer que os serviços são menos tangíveis que os bens ou mercadorias, que “sua produção e consumo ocorrem simultaneamente, que são inseparáveis de quem os presta e que podem variar bastante de preço e qualidade, dependendo de onde, quando e por quem são prestados”. Além disso, os serviços não podem ser estocados. As características merecem algum detalhamento, porque revelam dificuldades que requerem consideráveis esforços para superá-las, na execução, e no gerenciamento da prestação de serviço.

Serviço é um ato ou desempenho de uma atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte oferece à outra e que não resulte na posse de algum bem. A prestação de um serviço pode ou não estar ligada a um produto físico, o desempenho é transitório e não resulta em propriedade de quaisquer dos fatores de produção. De acordo com Kotler e Armstrong (1998, p. 455) “as atividades como alugar um quarto de hotel, depositar dinheiro em banco, viajar de avião, cortar o cabelo, consertar o carro, assistir a um jogo profissional ou a um filme, mandar as roupas para lavar a seco, todas envolvem a compra de um serviço”.

Seja qual for à natureza do serviço, raramente deixa de existir a interação direta entre colaboradores, organização e consumidor. Tantas satisfações quantas possíveis na percepção do serviço prestado e recebido, sem limitação antecipada da duração, os serviços não possuem propriedades físicas que possam ser avaliadas pelos clientes antes da compra. É identificada uma série de desafios ao composto de marketing, entre eles estão como a organização faria a divulgação de um serviço que ninguém vê, como estocaria um serviço que não pode ser armazenado e como comercializaria em grande quantidade um serviço que é produzido individualizado?(CINKOTA et al, 2001, p. 262).

Como os serviços são produzidos no mesmo momento que ele é consumido pelo consumidor, pode-se considerar que o setor de serviço abrange todas as atividades com ou sem fins lucrativos, cujo produto não é um bem físico. O serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor ( FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 30).

### **2.2.2 Características diferenciadoras dos serviços**

Muito foi escrito a respeito das diferenças específicas entre bens e serviços e as suas implicações correspondentes. A natureza e características de um serviço são distintas. O que geralmente requer um maior controle de qualidade, credibilidade e adaptabilidade Os serviços são intangíveis, simultâneos, variáveis e perecíveis. Cada uma dessas características apresenta problemas específicos e requer estratégias bem definidas.

Os profissionais de marketing devem encontrar meios de tornar esses serviços mais tangíveis, de aumentar a produtividade dos fornecedores de serviços que fazem parte integrante da sua oferta, de padronizar a qualidade em função da variabilidade e de promover

alterações nos movimentos de demanda e fornecimento visando a melhorar a capacidade de oferta diante da perecibilidade do serviço. Para facilitar a compreensão das características dos serviços vejamos suas principais definições.

### *2.2.2.1 Simultaneidade – Inseparabilidade*

Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Os mesmos não podem ser estocados, o que constitui uma característica fundamental para a administração de serviços. A impossibilidade de estocar os serviços impede o uso da estratégia de manufatura, a qual utiliza estoque como um amortecedor das flutuações da demanda. Nos serviços, o impacto das variações da demanda é transmitido ao sistema imediatamente em que é acontecido. O controle de estoque é uma das principais questões nas operações de manufatura e, também, podem ser utilizados para desvincular as etapas de um processo, enquanto, em serviços, o problema correspondente é obtido por meio da espera do cliente, ou seja, as filas. O fato de o serviço ser produzido e consumido simultaneamente elimina muitas oportunidades de intervenção no controle de qualidade. Um produto pode ser inspecionado antes da entrega, mas os serviços precisam confiar em outros indicadores para assegurar a qualidade da entrega (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 47-48).

No momento em que o colaborador da empresa prestadora de serviços está frente a frente com o consumidor é que ocorre a ação, ou seja, a produção e o consumo do serviço. Por essa razão, fala-se muito da importância do treinamento dos colaboradores. Melhorar o conhecimento e a habilidade do indivíduo é como melhorar a qualidade dos serviços prestados por um prestador.

O preparo do profissional é o objeto de comercialização. Quando melhor for o preparo do profissional, melhor será o nível da prestação e, conseqüentemente, a imagem da empresa. Por isso, Las Casas (2010, p. 206) diz que:

O mais indicado é que desde o início seja mantido e treinado um pessoal para que a empresa possa ter sobrevivência própria. Mesmo porque quando o titular atinge idade de aposentadoria ou tenha que se afastar por qualquer outra razão, a empresa pode encontrar dificuldades para a continuação do trabalho. Por esse motivo, criar um método é o mais recomendado.

Os serviços são inseparáveis às pessoas que os produzem. O serviço prestado terá características diferentes entre um colaborador e outro, mas isso não significa que um colaborador realizou o serviço com maior ou menor qualidade, mas, sim dependendo do nível de percepção do consumidor que é diferente (KUAZAQUI;TANAKA, 2008, p. 110). Os empregados de organizações de serviços necessitam habilidades interpessoais avançadas que lhes permitam interagir com os clientes com maior sucesso. A partir dessa interação, as empresas aproveitam essas oportunidades para deixar uma impressão duradoura e que a experiência do serviço vivido cause impacto sobre outros (CZINKOTA et al, 2001, p. 274).

Muitas empresas encontram dificuldades em expandir seus empreendimentos pela existência da característica da inseparabilidade. Há diversas estratégias para superar essas limitações. O prestador de serviço pode trabalhar com grupos maiores de consumidores e atender o mais rapidamente possível. Para a organização de serviços realizarem essas estratégias, deve treinar um número maior de atendentes e, desse modo, inspirar mais confiança aos clientes. Kotler e Keller (2012, p. 385) diz que “quando os clientes demonstram forte preferência por determinado prestador de serviço, o preço dele aumenta para racionar o seu tempo limitado”. Em consequência disso maior retorno para a organização.

A inseparabilidade pode ser uma das características mais intrigantes da experiência de serviços. Envolve a ligação física do prestador com o serviço sendo prestado, o envolvimento do consumidor no processo de produção do mesmo e ao mesmo tempo o envolvimento de outros consumidores nesse processo. Os prestadores de serviços têm contato constante com os seus clientes e devem desenvolver as suas operações com a presença física deles em mente. De acordo com Czinkota et al (2001, p. 274), “essas interações constituem incidentes críticos, os quais representam as melhores oportunidades tanto de ganhos como de perdas a respeito da satisfação e da retenção dos clientes”.

#### *2.2.2.2 Percibilidade*

Em função do processo de serviço e o de consumo ocorrer ao mesmo tempo, o prestador de serviço tem a oportunidade de mostrar quanto que ele é eficiente na sua atividade. No serviço, o prestador esta frente a frente com o consumidor e é neste momento que isso deve ocorrer, se não for aproveitada a oportunidade, em muitos casos, ela não

voltará. A dificuldade para se manter um bom nível de atendimento na prestação de serviço é devida, muitas vezes, à incapacidade de prever a demanda.

Os serviços não podem ser produzidos em massa, nem ser estocados para uma venda futura. A prestação de serviços está ligada ao desempenho profissional dos colaboradores da empresa. Nessa situação, são muitos os clientes que não são bem atendidos e, conseqüentemente não retornam. È importante perceber que nestes casos o que for investido será recompensado. Las Casas (2010, p. 209-211) diz que “cliente bem atendido é condição essencial quando se analisa a característica da simultaneidade”.

Um serviço é perecível e como não pode ser estocado, se ele não for usado, perde essa oportunidade para sempre. A utilização total da capacidade de serviços torna-se um desafio para as organizações na medida em que as demandas dos clientes exibem variações consideráveis, não existindo a opção de criar estoques para absorver essas flutuações. As demandas dos clientes por serviços exibem um comportamento bastante cíclico, com período curto e variações consideráveis entre picos e baixas. Diante da demanda variável e da perecibilidade dos serviços, as organizações podem suavizar a demanda usando reservas ou agendamento para atendimentos, dando incentivo nos preços em horários determinados, ajustando a capacidade de prestar serviços utilizando colaboradores extras e programando turnos de trabalhos em horários com mais demanda, incrementando o autoatendimento. Ainda, permitir que os consumidores esperem para ser atendido, essa última alternativa pode ser passiva de risco de perda de clientes insatisfeitos para o concorrente (FITZSIMMONS;FITZSIMMONS, 2005, p. 47-48).

A perecibilidade é um problema para as organizações, uma vez que os serviços certos devem estar disponíveis aos clientes certos, nos lugares certos, na hora certa e ao preço certo para maximizar a lucratividade da organização. Quando a demanda oscila é crucial o seu gerenciamento. As organizações tem que estabelecer estratégias para equilibrar a demanda e a oferta de serviços Kotler e Keller (2012, p. 387) cita algumas estratégias em relação à demanda:

- a)**Preços diferenciados** transferem um pouco de demanda dos períodos de pico para os de baixa.
- b)**Período de baixa demanda** podem ser aproveitados. O Mcdonalds oferece serviços de café da manhã e hotéis promovem pacotes para o fim de semana.
- c)**Serviços complementares** podem oferecer alternativas aos clientes que estejam aguardando em uma fila, com bares em restaurante e caixas eletrônicos em bancos.
- d)**Sistemas de reserva** são uma maneira de administrar o nível da demanda.

Também Kotler e keller (2012, p. 387) cita algumas estratégias em relação à oferta:

- a) **Funcionários que trabalham meio período** podem ser contratados para atender ao pico da demanda.
- b) **Rotinas de eficiência para horário de pico** podem ser introduzidas para que os funcionários desempenhem apenas tarefas essenciais durante os períodos de pico.
- c) **Maior participação do cliente** libera o tempo dos prestadores de serviços.
- d) **Serviços compartilhados** podem melhorar as ofertas.
- e) **Instalação visando a expansão futura** podem ser um bom investimento.

Os serviços não podem ser estocados e vendidos posteriormente. Se não for prestado no momento presente, só poderá ser prestado em uma situação futura. Com isso, existe a importância de um bom planejamento, para haver um equilíbrio entre o que é ofertado e realmente demandado. Os custos fixos de uma organização são os mesmos indiferentes de ter prestado algum serviço ou não, enquanto que os custos variáveis variam de acordo com os serviços prestados. Com isso, toda empresa que oferece algum tipo de serviço e que tenha uma real preocupação com a qualidade dos mesmos prestados aos seus consumidores deve se atentar a essas características e particularidades, somadas a acreditação, categorização, habilitação e programas de auto-avaliação (KUAZAQUI; TANAKA, 2008, p. 111).

Os serviços que não são vendidos quando se tornam acessíveis cessam de existir. A impossibilidade de estocar cria dificuldades para a comercialização de serviço. Na fabricação de bens, a produção e o consumo podem ser separados no tempo e no espaço. Um bem pode ser produzido em um lugar e ser transportado para ser vendido em outro, pode ser produzido e não ser entregue aos canais de distribuição no mesmo momento. Entretanto, a maioria do serviço é consumido no ponto de produção. Nas organizações de serviço, o marketing e as operações, com frequência, interagem entre si e devem estar sincronizados para prestar serviços com eficiência (CZINKOTA et al, 2001, p. 276).

### *2.2.2.3 Intangibilidade*

Das quatro características que distinguem os bens dos serviços, a intangibilidade é a fonte primária da qual as outras três emergem. Antes da compra, o cliente deve confiar no julgamento de outros que já experimentaram o serviço como informações preliminares. “Sendo as informações dadas por outros baseados nos seus próprios conjuntos de expectativas e percepções, as opiniões a respeito do valor da experiência serão diferentes”. E só após a experiência é que o consumidor poderá dizer se aquele serviço atendeu sua necessidade e

superou a sua expectativa. Assim cada consumidor tem sua própria experiência (CZINKOTA et al, 2001, p. 273).

A natureza intangível do serviço é um problema para os consumidores. Os serviços são ideias e conceitos. Ao escolher um produto, o consumidor é capaz de vê-lo, senti-lo e testar seu desempenho antes da compra, no serviço isso não é possível, o cliente precisa basear-se na reputação da empresa para adquiri-lo. O governo tem adotado diretrizes para garantir serviços com desempenhos aceitáveis. As inovações em serviço não são patenteáveis. As franquias têm sido um meio de assegurar áreas de mercado, vantagem da procedência para superar os concorrentes e solidez da marca (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 47-48).

Os serviços são intangíveis não se pode tocar neles e nem mesmo fazer uma constatação previa do serviço que será prestado. Para o consumidor utilizar um serviço ele precisa ter confiança no prestador. A organização deve demonstrar da melhor maneira possível a parte concreta e material dela, visando projetar uma imagem desejada. Deve existir a preocupação com a aparência do profissional, a formação de imagem que o consumidor tem sobre a organização passa a ser uma das principais preocupações dos administradores de serviços.

Outra forma de evidenciar os serviços é pelo preço. Colocando-se um preço alto pode-se dar a impressão de melhor qualidade, qualidade essa aliada ao preço alto são importantes formadores de imagem, para que possam gozar de diferenciais importantes no mercado e facilitar as ofertas da empresa (LAS CASAS, 2010, p. 204).

Os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem adquiridos. De acordo com esses dados Kotler e Keller (2012, p. 384) diz o seguinte:

A fim de reduzir essa incerteza, os consumidores procurar por sinais ou evidências da qualidade do serviço deduzindo a qualidade com base nas instalações, nas pessoas, nos equipamentos, no material de comunicação, nos símbolos e nos preços. Por isso, cabe ao prestador de serviços “administrar as evidências” para “tangibilizar o intangível”.

As organizações que prestam serviços tentam demonstrar a qualidade de seus serviços por meio de seus materiais tangíveis como suas instalações, equipamentos, colaboradores, símbolo da marca e preço, agregando serviços extras, também transmite ideia de serviços de qualidade.

#### 2.2.2.4 Heterogeneidade – variabilidade

Os serviços são altamente variáveis, visto que dependem de por quem, onde e quando são fornecidos, os consumidores costumam informar-se com outros consumidores antes de se decidirem por um ou outro prestador. Algumas empresas de prestação de serviços estão oferecendo garantias de serviços aos consumidores para reduzir os riscos. Kotler e Keller (2012, p. 386) cita três providências que as organizações podem tomar para garantir a qualidade:

1. Investir em bons processos de contratação e treinamento. Recrutar os funcionários certos e oferecer a eles um excelente treinamento são providências essenciais, seja qual for o nível de qualificação exigido. Os funcionários mais bem capacitados exibem seis características: competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta e comunicação.
2. “Padronizar o processo de execução de serviços em toda organização. Um mapa de serviços pode mapear o processo de serviço, os pontos de contato com o cliente e a evidencia de serviço do ponto de vista do cliente”.
3. Acompanhar a satisfação do cliente. Utilizar sistemas de sugestão e de reclamação, pesquisas com clientes e comparação com concorrentes. As necessidades dos clientes podem variar de acordo com a área, possibilitando às empresas o desenvolvimento de programas regionais de satisfação do cliente. As empresas também podem desenvolver bancos de dados e sistemas de informações do cliente para oferecer um serviço mais personalizado.

Os serviços estão, muitas vezes, ligados à pessoa do colaborador, em função dessa razão os mesmos serviços da empresa pode variar. Cada colaborador assimila os objetivos da organização sob sua percepção, ocasionado à diferenciação de prestação de serviços. Outro aspecto a ser considerado é que o nível de disposição do ser humano nem sempre é o mesmo, e isso também pode refletir na heterogeneidade dos serviços. Para eliminar esses problemas, as organizações devem proporcionar treinamentos constantes aos seus colaboradores, encontros motivacionais e aprofundar os conhecimentos técnicos para de certa forma conseguir uma qualidade mais uniforme em seus serviços (LAS CASAS, 2010. p. 209).

Os serviços, devido à sua essência, podem variar em termos de qualidade percebida, dependendo de quem o oferece, quando e como. Uma organização pode ter os melhores colaboradores e mesmo assim oferecer diferentes níveis de percepção de qualidade. A qualidade do serviço pode sofrer alterações de acordo com as influências internas e externas,

como, por exemplo: greves, crises econômicas, tendências políticas, novas tecnologias e novos procedimentos metodológicos podem proporcionar um nível de qualidade mais elevado ou não. As empresas devem estabelecer padrões mínimos e máximos de qualidade, que possibilitam um controle sobre o serviço oferecido (KUAZAQUI; TANAKA, 2008, p. 110).

Diferentemente dos bens que são produzidos por máquinas, os serviços são produzidos por pessoas, portanto a inconsistência é inevitável. Os encontros de serviço ocorrem em tempo real e, se algo dá errado durante o processo, não tem como executar medidas de controle de qualidade antes que o serviço seja prestado ao consumidor. “Muitos estudantes que trabalham como atendentes em restaurantes admitem prontamente que a qualidade da interação entre eles e os clientes varia mesmo de uma mesa para outra” (CZINKOTA et al, 2001, p. 275).

O consumidor espera ser tratado justamente e ter o mesmo serviço que os outros recebem. O desenvolvimento de padrões e de treinamento dos empregados em procedimentos apropriados é a chave para se assegurar uma consistência no serviço fornecido. É relativamente impraticável monitorar a produção de cada empregado, exceto através das reclamações dos clientes. A combinação da natureza intangível dos serviços e do cliente como um participante no sistema de prestação de serviço resulta na variação de serviços de consumidor para consumidor. A interação entre o cliente e o empregado nos serviços, no entanto cria a possibilidade de uma experiência de trabalho humano mais integral.

Em serviço, atividade de trabalho geralmente é voltada para pessoas e não objetos. “Um empregado de serviços insatisfeito, no entanto, pode causar um dano irreparável à organização por ser o único contato da atitude dos empregados como com seu desempenho”, em uma organização de serviços não é possível ter clientes satisfeitos, se os colaboradores estiverem insatisfeitos. “Através da capacitação e com uma sincera preocupação com o bem-estar dos empregados, as metas organizacionais podem ser internalizadas” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 47- 48).

### **2.2.3 Mix de Marketing de Serviços**

As estratégias de marketing de bens manufaturados abordam quatro elementos estratégicos básicos: produto, preço, praça (ou distribuição) e promoção (ou comunicação), denominados os 4Ps do mix de marketing. Em serviços, se modifica a terminologia e amplia o

mix acrescentando mais três elementos associados aos serviços: ambiente físico, processo e pessoas, denominados os 7Ps de marketing de serviços. Esses elementos denominados de mix de marketing representam um conjunto de variáveis de decisão inter-relacionadas com que se defrontam os gerentes de organizações de serviços. Cada elemento tem sua finalidade na organização.

### *2.2.3.1 Produto*

Nele as organizações devem selecionar os aspectos principais, seja um bem, ou seja um serviço, assim como os elementos de serviços agregados que os cercam. É preciso estar atento a todos os aspectos de desempenho de serviço que tenham potencial para criar valor para os clientes, levando em conta os benefícios desejados pelos consumidores e comparando o funcionamento de seus serviços com os da concorrência (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 19-20).

O importante é saber que as pessoas não compram características físicas, e sim benefícios. As organizações tem que concentrar mais nas soluções que os consumidores necessitam e desejam e menos nas características e elementos dos serviços. Deverá criar estratégias e táticas para adequar serviços, tornando-os diferentes e superiores aos dos concorrentes, de forma a ampliar o valor percebido pelo consumidor (TEIXEIRA et al, 2010, p. 102).

As organizações têm criado um mercado no qual o diferencial do produto tem-se transformado cada vez mais em função de satisfazer e encantar os clientes. “O portfólio de produtos é o elemento central do processo de interação com o mercado e constitui a base para o estabelecimento da demais estratégias do composto de marketing dessas organizações” (SARQUIS, 2009, s/p).

### *2.2.3.2 Praça*

As organizações podem entregar serviços diretamente aos consumidores por meio de organizações intermediárias, por canais de distribuição físicos ou eletrônicos, ou ambos.

Rapidez e conveniência de lugar e horário para os consumidores estão se tornando um elemento importante na determinação de estratégias de entrega de serviços (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 19-20).

Os canais de distribuição estão presentes em todas as organizações, sejam elas físicas ou não. O mundo globalizado obriga as organizações a desenvolverem novas competências. Adicionar valor para os consumidores, diferenciando o serviço obtendo vantagem competitiva sustentável, por meio de relacionamentos duradouros com os consumidores ( TEIXEIRA et al, 2010, p. 117).

Com as estratégias de distribuição, as organizações “possibilitam disponibilizar o serviço certo, no tempo e locais desejados pelos consumidores-alvo, adequar a capacidade de serviço da organização aos níveis de demanda do mercado”, agir com rapidez na distribuição dos serviços e “estabelecer vantagens competitivas baseadas no relacionamento com outras organizações que intermedeiam a distribuição do serviço” (SARQUIS, 2009, s/p).

### *2.2.3.3 Promoção*

Toda organização tem que ter um programa de marketing bem-sucedido e com comunicações eficazes para divulgar suas promoções, seus serviços. A comunicação eficaz desempenha papéis vitais nas organizações, que são promover informações e conselhos necessários, persuadir consumidores-alvo quanto aos méritos de um serviço específico e incentivá-los a agir em momentos específicos. Atividades promocionais podem influenciar escolhas de marketing, e incentivos podem ser usados para atrair os clientes aos benefícios do serviço, onde e como obtê-los (LOVELOCK;WIRTZ, 2006, p. 19-20).

É todo o desenvolvimento e gerenciamento de estratégias e ações de comunicações que a organização utiliza para a sua divulgação. Os elementos de marketing devem trabalhar harmonicamente e sinergicamente, por meios das ações combinadas e convergentes entre eles as organizações atingirão seus objetivos estratégicos (TEIXEIRA et al, 2010, p. 119).

As estratégias de promoção auxiliam na visibilidade dos serviços, na construção da imagem institucional e ao estímulo à experimentação dos serviços oferecidos pela organização. Contribui para a redução do risco percebido pelos consumidores e para o desenvolvimento de relação com os consumidores, fazendo com que os mesmos adquiram e consumam os serviços da organização (SARQUIS, 2009, s/p).

#### 2.2.3.4 Preço

Gerenciamento de desembolsos incorridos por consumidores para obter alguns serviços. Os consumidores procuram minimizar estes desembolsos comparando e utilizando um serviço de uma organização ou de outra. Esses desembolsos podem incluir custos monetários adicionais, dispêndio de tempo, esforço físico e mental indesejado e exposição a experiências sensoriais negativas (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 19-20).

A maioria dos consumidores possuem desejos e necessidades ilimitadas, porém os recursos são limitados. O consumidor só desembolsará algum valor para utilizar algum serviço se o preço justificar o nível de satisfação. Esses valores tem impacto na percepção dos consumidores e na lucratividade das organizações (TEIXEIRA et al, 2010, p. 113).

As decisões de preços podem ser “utilizadas para apoiar a qualidade percebida dos serviços, a gestão da demanda, a otimização da capacidade de atendimento, o posicionamento da marca, o nível de competitividade dos serviços e para a elevação da rentabilidade obtida”, além de possibilitar a consecução de diversos outros objetivos de marketing da organização (SARQUIS, 2009, s/p).

#### 2.2.3.5 Ambiente Físico

São as aparências dos bens materiais das organizações, veículos, mobiliário, equipamentos, pessoal e outros indícios visíveis que proporcionam evidências tangíveis da qualidade de serviço de uma empresa. Empresas de serviços precisam gerenciar evidências físicas com cuidado, pois elas podem causar um impacto sobre as impressões dos clientes (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 19-20).

Em função dos serviços ser intangível, os consumidores utilizam “intensamente as evidências físicas disponíveis nos serviços para elaborarem suas percepções/expectativas e para inferirem sobre o padrão de qualidade, produtividade e desempenho das organizações” (SARQUIS, 2009, s/p).

As evidências físicas são no marketing de serviços, uma forma de comunicação com o mercado e através das mesmas os consumidores avaliam as empresas. Para Las Casas (2012, p.148-149) “a aparência é um dos primeiros contatos que o cliente tem com a organização, os

clientes procuram estas evidências a partir de pequenos detalhes”. Na prestação de serviços as evidências físicas são vistas através das promessas, aparência, decoração, equipamentos. As evidências físicas interferem e causam uma impressão nos consumidores (LAS CASAS, 2012, p. 148-149).

#### *2.2.3.6 Processo*

É o método e a sequência de ações no desempenho de um serviço. Criar e entregar serviço a clientes requer a elaboração e a implementação de processos eficazes. Processos precários dificultam a boa execução dos serviços pelos colaboradores, resultando em baixa produtividade, entrega de serviço lenta, burocrática e maior probabilidade de falhas no serviço (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 19-20).

O processo de serviço compreende um conjunto de procedimentos e atividades envolvidos na operacionalização dos serviços oferecidos pela organização. A execução dos serviços é responsabilidade da área de operações, mas o impacto dessas atividades sobre a qualidade percebida e o relacionamento com os clientes, o processo de operacionalização dos serviços deve ser também uma preocupação do setor de marketing da organização (SARQUIS, 2009, s/p).

Os serviços podem ser vistos como um processo com várias partes interligadas que juntas formam a experiência dos consumidores com determinada organização. Processo esse que vai desde o início da elaboração de um serviço, até a prestação do mesmo, e conseqüentemente um pós-venda. De acordo com Las Casas (2012, p. 186-189), “um processo de serviço pode ser inicialmente percebido como um ciclo de serviços”. E para Las Casas (2012, p.186-189) “um ciclo de serviços é a cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço prestado”. O ciclo de serviços permite aos consumidores uma visão geral de todos os pontos de interação do consumidor com uma ou todas as partes de uma organização, o resultado desta interação é que formará a opinião favorável ou desfavorável sobre o nível de qualidade do serviço prestado e o nível de satisfação com cada uma ou todas as etapas do processo entre consumidor e organização (LAS CASAS, 2012, p. 186-189).

### 2.2.3.7 Pessoas

O serviço interage diretamente entre consumidores e profissionais de uma organização. Essa interação exerce forte influência sobre a percepção que o cliente tem da qualidade do serviço. Organizações de sucesso dedicam esforços significativos ao recrutamento, treinamento e motivação de seus funcionários (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 19-20).

O desempenho de marketing é intensamente afetado pela atuação dos clientes, funcionários e demais pessoas envolvidas nos processos de serviços da organização. Nelas, os clientes participam da execução dos serviços, realizam tarefas de autoatendimento e interagem diretamente com os funcionários, gestores e demais consumidores da organização. Os funcionários contribuem decisivamente para o desempenho e satisfação dos serviços. Para assegurar o desempenho de marketing desejado, essas organizações precisam administrar a participação e o relacionamento das pessoas envolvidas no serviço (SARQUIS, 2009, s/p).

Os colaboradores são fundamentais para o sucesso da organização, pois são eles que interagem com os consumidores. Um colaborador motivado pode criar uma experiência de serviço mais agradável, pois estes colaboradores são responsáveis por transmitir a imagem da empresa. Para Kotler e Keller (2012, p. 24) as pessoas “refletem o fato que as empresas devem ver os consumidores como pessoas e compreender suas vidas em toda sua amplitude, e não apenas como alguém que compra e consome produtos”.

## 2.3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A satisfação dos consumidores, devido a competitividade do atual mercado, passou a ser um dos fatores que as empresas buscam cada vez mais. Satisfazer as necessidades dos consumidores, não são diferenciais competitivos e sim premissas básicas para qualquer serviço. A organização precisa cada vez mais surpreender, exceder o grau de expectativa dos seus consumidores. A satisfação é um fator que permite inferir se, no conjunto, os serviços prestados pelas organizações atendem às expectativas e necessidades de seus clientes. Consumidor satisfeito terá uma opinião favorável ao serviço e à organização.

A satisfação dos consumidores é importante para que uma instituição obtenha vantagem sobre seus concorrentes. Satisfazendo as necessidades dos consumidores e superando suas expectativas, as empresas e instituições que prestam serviços estreitam as relações e desenvolvem relações duradouras com seus clientes. Satisfazer os consumidores por meio de suas necessidades e superar suas expectativas deixam os mesmos parceiros da instituição.

### **2.3.1 Conceito de satisfação do cliente**

Pode ser vista como a efetiva percepção do serviço, se ele foi melhor ou igual ao esperado. A satisfação dos consumidores pode ser aumentada ou diminuída pelas expectativas ou pela melhora das percepções. É viável administrar as expectativas para produzir satisfação sem alterar a qualidade real do serviço prestado, pois o que importa é o serviço percebido e não o serviço concreto (CZINKOTA et al, 2001, p. 278). Segundo Kotler e Keller (2012, p. 9) a ideia de satisfação remete aos julgamentos comparativos que os consumidores têm sobre o desempenho do serviço em relação as suas expectativas. “Se o desempenho não atinge as expectativas, o cliente fica decepcionado. Se o desempenho alcança as expectativas, o cliente fica satisfeito. Se o desempenho supera as expectativas, o cliente fica encantado”.

A satisfação do consumidor pode ser considerada um estado emocional, suas reações pós-compra podem envolver raiva, insatisfação, irritação, indiferença ou alegria, de acordo com a medida na qual suas expectativas foram atendidas ou ultrapassadas. Os clientes marginalmente satisfeitos ou indiferentes são mais propensos a serem atraídos pelos concorrentes, enquanto que os consumidores completamente satisfeitos ou encantados são mais propensos à fidelização com a organização (LOVELOCK;WRIGHT, 2001, p. 113).

A satisfação do consumidor é, de acordo com Kotler e Keller (2012, p. 134), um sentimento de prazer. “A empresa deve tentar alcançar um alto nível de satisfação do cliente sujeito a também atingir níveis aceitáveis de satisfação dos demais públicos de interesse, considerando as limitações de seus recursos”. É comum que os consumidores formem percepções favoráveis sobre um produto de uma marca a qual eles associam com sentimentos positivos.

Para Tasca e Caldwell (1997, s/p) “A satisfação é um sentimento e uma atitude – não uma medida objetiva de alguma coisa. As pessoas vivem um relacionamento com os produtos

que compram”. A partir desse ponto de vista a organização tem que começar a se concentrar no que está dando errado. Satisfação é muito difícil de ser definida e mais ainda de ser posta em prática, uma vez que a realização completa de uma expectativa de serviço é raramente atingida.

A satisfação do consumidor depende do nível de aspiração ou de expectativa. Os níveis de aspiração tendem a aumentar com sucessos repetidos ou caem com fracassos. De acordo com McCarthy e Perreault (1997, p. 315), “a satisfação do consumidor é um conceito altamente pessoal – e examinar a satisfação da sociedade em conjunto não fornecerá um padrão confiável para a avaliação da eficácia”. As avaliações dos clientes sobre o desempenho de um produto dependem de muitos fatores, sobretudo do tipo de relação de fidelidade que eles mantêm com a marca. A satisfação é o sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação entre o desempenho ou resultado percebido de um serviço e, as expectativas do comprador.

Barnes (2002 apud NATAL, 2009, p. 39) aponta que a satisfação do cliente é um conceito multidimensional que depende de vários fatores diferentes, sendo a satisfação dependente de ser fazer literalmente tudo que é certo. É possível alcançar a satisfação do cliente em todos os aspectos do tratamento que lhe dispensamos e do que lhe oferecemos.

Ainda, na mesma concepção, Barnes (2002, p. 74 apud NATAL, 2009, p. 39) aborda que “hoje, para complicar um pouco as coisas, devemos nos lembrar também que o que satisfaz um cliente não satisfaz necessariamente outro, e que o que satisfaz um cliente em uma situação pode não satisfazer esse mesmo cliente em outra situação”.

A realização da satisfação do cliente depende muito mais da maneira como interagimos com o cliente em níveis interpessoal. Alcançamos a satisfação criando significados na vida das pessoas e sensibilizando-as do ponto de vista emocional. Ótimos produtos e serviços de qualidade superior não bastam. A maneira como fazemos com que os clientes se sintam é primordial. (BARNES, 2002, p. 93 apud NATAL, 2009, p. 39).

### **2.3.2 A importância/ benefício da satisfação dos clientes**

As organizações percebem que apenas satisfazer as necessidades dos consumidores não é suficiente para influenciar que o mesmo volte a utilizar aqueles serviços ou compre novamente naquela empresa. De acordo com Blackwell; Miniard e Engel (2005, p. 180)

“ainda que a experiência de consumo seja satisfatória, não garante a fidelidade, a garantia de que os consumidores permanecerão fiéis depende do nível de satisfação”. Ainda Blackwell; Miniard e Engel (2005, p. 180) dizem que as organizações “devem se esforçar ao máximo para buscar o “encantamento do consumidor”, que vem quando o consumidor fica completamente satisfeito”. Para as empresas é mais barato manter um consumidor que conquistar um novo. Por esse motivo, as organizações têm-se preocupado mais em garantir que seus consumidores tenham boas experiências de consumo.

A satisfação dos clientes é importante para que as organizações se preocupem em estarem sintonizados com as necessidades, as atitudes, as percepções, os valores e as motivações de compra dos clientes. As avaliações que os consumidores fazem após o consumo de bens ou utilização dos serviços, se positivas, são essenciais para manter os clientes. Os que possuem avaliações negativas pode ser que a relação entre organização e consumidor não está perfeita, isso leva o consumidor a não comprar novamente na empresa. (ALBRECHT, 1992, p. 40-41).

O ponto de partida da mensuração da satisfação de que o serviço ou os produtos estão atendendo as necessidades e superando as expectativas, é a avaliação feita pelo próprio consumidor. Essa satisfação do consumidor remete a um comportamento no qual ele compra na empresa repetidamente e recomenda a organização para toda a família e amigos. Quando a organização encanta o cliente, desperta nele o entusiasmo de ser um promotor da empresa.

A satisfação dos consumidores é importante para que a empresa se certifique que ela está compreendendo as percepções dos clientes no que diz respeito à organização, produtos e serviços oferecidos. Para a organização transformar a qualidade no serviço ou um produto de qualidade, precisa estabelecer um mecanismo de mensuração da satisfação do consumidor que permita tornar os resultados conhecidos aos administradores e funcionários (ALBRECHT, 1992, p. 178–179) diz que:

A própria organização como um todo é que deve corrigir a si mesma e buscar a qualidade, como os seus funcionários também são clientes, até certo ponto, faz sentido levantar suas opiniões a respeito da qualidade do serviço. Você talvez queira distribuir periodicamente um questionário ao seu pessoal para aferir suas impressões a respeito do serviço prestado e identificar suas percepções quanto ao comprometimento da organização com o serviço.

Satisfazer e superar as suas expectativas dos consumidores pode trazer diversos benefícios para as organizações. As organizações que detêm altos índices de satisfação dos consumidores se orgulham dos seus esforços, geralmente proporcionando ambientes melhores

de trabalho, desenvolvem culturas organizacionais nas quais os colaboradores são desafiados a obter desempenhos e são recompensados pelos seus esforços. A empresa preocupa-se com o bem estar deles e valoriza a contribuição a respeito do seu processo de prestação de serviços

Clientes satisfeitos utilizam serviços com mais frequência e têm menos probabilidade de serem perdidos para os concorrentes do que os insatisfeitos. Na questão de preços, os clientes satisfeitos estão dispostos a pagar mais e ficar com uma organização que satisfaça as suas necessidades e atenda suas expectativas, do que assumir os riscos associados a ofertas de serviços mais baratos. Satisfazê-los não é uma tarefa impossível, mas as organizações tem que demonstrar competência na realização dos mesmos. “os resultados dos levantamentos também são uteis para propósitos de comparação determinando como a empresa situa-se em relação à concorrência. Quando os índices são favoráveis, muitas empresas utilizam os resultados na sua publicidade empresarial” (CZINKOTA et al, 2001, p. 279).

Admiram-se como as empresas tenham-se tornadas obcecadas com a satisfação dos consumidores, importante para fornecedores de serviços. Em concepção a essa ideia Lovelock e Wright (2001, p. 116-117) diz o seguinte:

Alta satisfação é como uma apólice de seguro contra algo que pode dar errado, o que fatalmente ocorrerá devido à variabilidade associada à produção dos serviços. Os clientes de longo prazo são mais condescendentes nessas situações porque uma experiência ruim ocasional será compensada por experiências previas positiva, e os clientes satisfeitos são menos suscetíveis às ofertas de concorrentes.

Fornecer um serviço que satisfaça os clientes, não é a única meta das organizações. As empresas podem perder de vista outras metas empresariais básicas, tais como obter uma vantagem competitiva ou lucro. No longo prazo, é mais lucrativo manter bons clientes do que constantemente atrair e desenvolver novos clientes para substituir os que saem.

Para muitas empresas, a satisfação do cliente é uma ferramenta de marketing. “De acordo com a disposição de um cliente de fazer uma recomendação decorre do tratamento que ele recebe de funcionários da linha de frente, o que, por sua vez, é determinado por todas as áreas funcionais que contribuem para a experiência do cliente”. A Internet é uma ferramenta que proporciona aos consumidores que eles espalhem reclamações, assim como elogios para o resto do mundo (KOTLER; KELLER, 2012, p. 135-136).

A satisfação do cliente foi identificada como a chave do sucesso nas organizações. Algumas organizações utilizam esse conceito mais em palavras que em atos, há um movimento bem definido em empresas que visam ou não visam ao lucro, uma cultura que incorpora a satisfação do cliente como parte integrante da missão da empresa e utiliza um

entendimento do comportamento do cliente como insumo para todos os seus planos e decisões de marketing. Em primeiro lugar, as organizações precisam entender os elementos básicos do comportamento do consumidor. Sheth; Mittal e Newman (2001, p. 35-37) diz que “o fato de uma empresa ganhar dinheiro não é um motivo legítimo para que a sociedade a sustente. Uma sociedade sustenta as empresas porque elas servem seus membros suprindo suas necessidades e deixando-os satisfeitos”.

Considerando-se o “aspecto potencialmente adverso de ter um cliente insatisfeito, é fundamental que os profissionais de marketing saibam como lidar adequadamente com as experiências negativas”. As organizações podem disponibilizar um serviço telefônico gratuito, para receber e atender reclamações e sugestões de consumidores. Assumir a responsabilidade pela decepção do consumidor e resolver de forma mais rápida e satisfatória a reclamação feita pelo consumidor (KOTLER; KELLER, 2012, p. 137).

A importância da satisfação dos consumidores não pode ser exagerada, mas não existe organização de serviços sem consumidores. Os consumidores são uma fonte gratuita de informações de mercado e deveriam ser vistos como oportunidades para a empresa melhorar os seus sistemas de prestação e não como fonte de irritação. “Embora as notícias boas trafeguem mais lentamente que as ruins, elas podem traduzir-se, afinal, em novos clientes e na fidelidade dos existentes” (CZINKOTA et al, 2001, p. 279).

As organizações que mantêm seus consumidores informados, estes podem, de fato, ficar mais satisfeitos com a organização. Satisfação do cliente não é o resultado mais fácil de avaliar. Nas organizações voltadas para o valor, a satisfação do cliente é uma importante medida de controle. Para mensurá-la, os gerentes de marketing precisam determinar como os clientes recebem os produtos e o valor de suas transações, e com essas informações os profissionais de marketing podem usá-las para melhorar os serviços e o atendimento ao consumidor. As organizações podem utilizar dessa ferramenta para mensurar a satisfação dos consumidores, “Há uma pergunta que atinge o cerne do valor para o cliente: “nós estamos dando a você aquilo que o seu dinheiro vale?”. Com as respostas vindas dos consumidores as organizações podem se tornar mais eficientes na prestação dos serviços (CHURCHILL; PETER, 2012, p. 565).

### 2.3.3 O cliente/consumidor no setor público se chama usuário

O usuário é figura existente e o centro das considerações a cerca do serviço público. “O usuário é aquele que detém direito subjetivo a uma determinada prestação de serviço da titularidade estatal, que deve ser realizada pelo Estado ou por quem lhe faça às vezes”. A explicação está no lugar ocupado pelo serviço público. “A consagração cada vez mais intensa da dignidade da pessoa humana como fundamento da ação do Poder Público conduz à valorização do indivíduo, da pessoa, como finalidade da atenção do estado” (PEREIRA, 2008, p. 01).

A identificação do usuário do serviço público não é simples, “pois variam os serviços públicos e os papéis do usuário. A posição de usuário assume feições distintas em cada manifestação de serviço público”. Além disso, “alude-se a *usuário* para denotar a posição do sujeito em momentos variados de interação com o serviço público”. Pode-se aludir ao usuário antes mesmo da existência do serviço. A prestação de utilidades pelo Estado é concebida em função do usuário embora não apenas dele. O serviço público destina-se à realização de valores fundamentais da constituição. O usuário é instrumental à consecução desse objetivo (PEREIRA, 2008, p. 40).

De acordo com Pereira (2008, p. 43-44) “Mesmo após a criação do serviço, o usuário pode ser ainda mero candidato ao uso. Pode-se aludir então a usuário como aquele que postula o ingresso na relação jurídica que o tornará titular do direito subjetivo à prestação de serviço”. Enfim, “alude-se a usuário tanto para denotar o titular concreto do direito a prestação do serviço público à figura abstrata em função da qual o serviço é concebido, organizado e prestado”.

Há varias dificuldades para identificação do significado de usuário. “A primeira dificuldade na identificação do usuário está na variedade de regimes aplicáveis ao serviço público, que afeta a posição do usuário”. E “a segunda dificuldade na identificação do usuário é que o termo é empregado para aludir a momentos variados do destinatário do serviço público. Daí mencionar-se existência de papéis múltiplos do usuário” (PEREIRA, 2008, p. 44).

Em cada caso, o usuário será sempre hipotético, ou potencial, ou presumível, ou pretendente, ou efetivo titular do direito de exigir a prestação do serviço público. Todas as menções a usuários têm como foco, em ultima análise a relação jurídica ente usuário e

prestador que permite a identificação do usuário e, por conseguinte, da própria existência de um serviço público (PEREIRA, 2008, p. 46).

O usuário hipotético diz respeito ao momento de criação e configuração do serviço. “O usuário hipotético é aquele que, integrado ao serviço público, possibilitará a realização dos valores fundamentais que a prestação do serviço pretende atingir”. Usuário real se contrapõe ao usuário hipotético. “É uma dimensão do usuário efetivo. Ao se aludir a usuário efetivo, denota-se aquele que integra uma relação jurídica concreta” (PEREIRA, 2008, p. 45).

O usuário potencial é aquele em função da probabilidade do uso, pois o serviço já existe. Essa probabilidade é determinada a partir de critérios objetivos “(a) o local de domicílio ou da sede da pessoa, (b) a essencialidade do serviço e (c) a situação monopolística do prestador” (PEREIRA, 2008, p. 47). O usuário efetivo é aquele que integra a relação jurídica em que se manifesta o serviço público. “É o titular do direito à prestação, devedor da contrapartida eventualmente estipulada pelo ordenamento. É o destinatário concreto e imediato do serviço. o serviço é criado e mantido” (PEREIRA, 2008, p. 48).

Sophie Nicinski (apud PEREIRA, 2008, p. 49) oferece um sumário da distinção entre as três figuras de usuário:

O usuário efetivo seria aquele que (a) retira uma vantagem adequada ao objeto imediato do serviço, (b) utiliza o serviço para satisfazer uma necessidade pessoal e (c) é ligado diretamente ao prestador do serviço pela sua utilização ou pela formação de um vínculo jurídico. O candidato a usuário seria o que (a) tendo feito contato de modo seguro e não ambíguo com o prestador a fim de receber a prestação do serviço, o que define um período de negociação, (b) quer tirar do serviço uma vantagem adequada ao objeto imediato do serviço. O usuário potencial seria o que (a) quer retirar do serviço uma vantagem adequada ao objeto imediato do serviço e (b) cujo vínculo com o serviço é fortemente provável.

Não é possível formular uma definição única de usuário de serviço público, precisamente porque cada momento do vínculo entre ele e a relação de serviço público conduz a uma conceituação distinta. Pode-se dizer em conclusão, que o “usuário integra uma relação jurídica concreta com o prestador do serviço público, na condição de titular do direito subjetivo à prestação”. O usuário não é apenas o titular de um direito subjetivo à prestação do serviço, mas titulariza deveres, ônus e funções. Sua integração ao regime do serviço público não se dá como simples destinatário da prestação (PEREIRA, 2008, p. 78).

Segundo Pereira (2008, p. 50-58), os usuários também podem ser beneficiários, cidadão, administrado, contribuinte e consumidor:

a) Usuário e beneficiário: a distinção entre usuário e beneficiário é relevante em relação à identificação do usuário como o utilizador dos serviços ditos *uti singuli*, é a que aparta o

usuário do beneficiário do serviço público. “O serviço público tem usuários e beneficiários. O chamado serviço público *uti universi* não tem usuários, tem apenas beneficiários”.

b) Usuário e cidadão: “a posição jurídica do usuário reflete aspectos de cidadania tanto no sentido funcional do serviço público, que se destina a incrementar os vínculos de integração entre o sujeito e a coletividade de que participa”, quanto no exercício de direitos como os de fiscalização da conduta do prestador ou do Poder Público.

c) Usuário e administrado: o usuário pode ser um administrado do serviço público. “A própria Administração Pública pode ser usuária do serviço público – mesmo sem considerar o polêmico conceito de *usuária indireta*”, não se podendo qualificá-la como administrada.

d) Usuário e contribuinte: a jurisprudência tem o entendimento de que “contribuinte e consumidor não se equivalem; o Ministério Público está legalmente autorizado a promover a defesa dos direito do consumidor, mas não do contribuinte”. A condição de contribuinte somente terá relevância quando o direito em questão conste em um estatuto próprio do contribuinte.

e) Usuário e consumidor: a ideia de consumidor insere-se no quadro das atividades privadas, conjugando-se com o direito antitruste para conter o poder econômico. “O conceito de consumidor pressupõe hipossuficiência, fragilidade econômica e jurídica nas relações massificadas”. O usuário é *credor* do Estado, tendo o direito ao oferecimento de certas utilidades em seu favor. O consumidor, nem tem esse direito em relação à atividade econômica e privada. Exatamente porque esta pressupõe livre iniciativa.

## 2.4 QUALIDADE NOS SERVIÇOS

Há varias definições para qualidade, como o produto estar em conformidade com as exigências dos clientes, ter valor agregado, algo que produtos similares não possuem. A totalidade dos requisitos e características de um serviço que estabelecem a sua capacidade de satisfazer determinadas necessidades implícitas e explícitas. Qualidade é um conceito subjetivo, está relacionado Às percepções de cada individuo e diversos fatores. Necessidades e expectativas influenciam diretamente na definição de qualidade.

Um serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável e segura, de maneira acessível e no tempo certo às necessidades do consumidor. A qualidade desempenha um papel relevante no que se refere ao aumento da vantagem competitiva nas

organizações, uma vez que atrelado ao acréscimo da qualidade encontra-se o aumento dos níveis de satisfação dos clientes, o aumento da produtividade.

#### **2.4.1 Conceito de qualidade nos serviços**

O marketing de serviços considera sempre a qualidade como elemento-chave no processo de interação entre organização e consumidor. Com o mercado competitivo de hoje, prestar serviços com qualidade é uma necessidade das organizações, como forma de diferenciar seu serviço. A qualidade de serviços é um importante diferencial e, por isso, deve ser constantemente avaliada. Uma empresa pode conduzir sua avaliação tanto de forma interna, entre os funcionários, como também de forma externa, junto aos clientes (LAS CASAS, 2010, p. 93).

A percepção de qualidade nos serviços depende fundamentalmente da percepção de cada indivíduo. Os serviços podem ter qualidade para uns, porém pode não atender às necessidades de outros. Assim, o primeiro conceito a ser entendido é que a noção de qualidade depende da percepção de cada indivíduo (CARAVANTES; CARAVANTES; BJUR, 1997, p. 58). Segundo Caravantes; Caravantes e Bjur (1997, p. 60) “a qualidade é a capacidade de satisfazer as necessidades; tanto na hora da compra, quanto durante a utilização, ao melhor custo possível, minimizando as perdas; e melhor do que nossos concorrentes”.

Quanto à ideia de qualidade nos serviços, a definição de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 146) é a seguinte:

Em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com um cliente é referido como sendo um momento de verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não ao cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória.

Ainda, pode-se dizer que qualidade nos serviços está ligada a satisfação. No momento que um cliente estiver satisfeito com o seu prestador de serviços estará percebendo um serviço como de qualidade. “E isso acontece em qualquer situação em que possa ocorrer essa

satisfação, como a solução de um problema, o atendimento de uma necessidade ou de qualquer outra expectativa”. Las Casas (2007, p. 89). Para completar a ideia anterior, McCarthy e Perreault (1997, p. 149) diz que “a qualidade do serviço deve também ser determinada a partir de como os consumidores o veem”.

Qualidade nos serviços pode ser definida como uma maneira adequada para ser consumido, estar em conformidade com as exigências do usuário e não ter variações de características. Kotler e Keller (2012, p. 138) define “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. Essas definições são claramente voltadas para os clientes. Podemos dizer que a empresa fornece serviço de qualidade sempre que ele atende às expectativas do cliente ou as excede.

A qualidade nos serviços também pode ser de má qualidade. Qualidade essa que pode ser oriunda do processo inadequado de prestação de serviços. Quando a organização intencionalmente utiliza materiais ou componentes de má qualidade, pessoal não qualificado, negligencia os controles de qualidade. E uma má qualidade ocasional, surgida talvez de uma infeliz circunstância de insuficiente precaução na prestação de um serviço ao cliente. (COBRA, 1993, p. 266).

Cada serviço de natureza distinta requer uma abordagem distinta para definir e medir a qualidade desse serviço. A sugestão de Lovelock e Wirtz (2006, s/p) é que a “qualidade percebida de um serviço é o resultado de um processo de avaliação, no qual clientes comparam suas percepções da entrega do serviço e seu resultado com aquilo que esperavam”. A qualidade nos serviços é a chave para a criação de valor e satisfação do cliente.

Das diversas definições sobre qualidade, a de Townsend e Gebhardt (1991 apud SPILLER et al, 2009, p. 133) é, talvez, a que melhor traduz a importância dos fatores subjetivos para se alcançar a satisfação do cliente. Para os autores, a qualidade é aquilo que o cliente percebe quando sente que o produto ou o serviço vai ao encontro das suas necessidades e corresponde as suas expectativas. Quando tratam da qualidade da percepção, Townsend e Gebhardt (1991 apud SPILLER et al, 2009, p. 133) apontam para a eficácia, ou seja, fazer o que é certo, obviamente o que atende às expectativas e necessidade dos clientes. Por outro lado, a qualidade de fato diz respeito a como deve ser feito: a eficiência, ou seja, fazer bem feito. Neste caso, trata-se de cumprir as especificações e requisitos do próprio prestador do serviço.

Percebe-se a importância da qualidade nos serviços, dentro do cenário dos negócios de uma empresa. Presume-se que a qualidade é bastante subjetiva e associada a inúmeras

variáveis. Dessa forma, pode-se afirmar previamente que a empresa que deseja oferecer serviços ou produtos com qualidade deve conhecer, avaliar e manter sob controle as variáveis ligadas ao seu negócio. Para Kuazaqui e Tanaka (2008, p. 98), o conceito da qualidade pode ser analisado sob duas óticas:

Da qualidade interna, que constitui a maneira pela qual a empresa administra a qualidade dos seus processos, procedimento, recursos, relacionamentos, produtos e serviços. Da qualidade externa, que constitui a percepção que o cliente, consumidor ou usuário tem a respeito do produto ou serviço que compra e utiliza. Não resta dúvida de que, sem a qualidade interna, não se pode construir a manter a imagem e o posicionamento da qualidade externa.

A tarefa de realçar valor aos serviços prestados por uma organização requer programas de melhoria de qualidade para entregar e aprimorar continuamente os benefícios que os clientes desejam. Ao mesmo tempo, esforços de melhoria de produtividade devem procurar reduzir os custos associados. De acordo com Lovelock e Wirtz (2006, s/p), “o desafio é garantir que um programa reforce o outro para atingir metas em comum, em vez de trabalharem sempre em mútua desarmonia na busca de objetivos conflitantes”. Prestar um serviço de qualidade é tarefa de todos. Qualidade é a capacidade de satisfazer às necessidades ou as exigências de um consumidor. Essa definição foca o consumidor e como ele julga que o serviço atenderá o seu propósito.

Definições baseadas no usuário partem da premissa que a visão transcendente da qualidade é sinônimo de excelência, uma marca de padrões firmes e alta realização. “As pessoas aprendem a reconhecer qualidade somente pela experiência adquirida por exposição repetida”. A palavra qualidade tem significados diferentes para as pessoas. É preciso que os colaboradores das organizações tenham um entendimento comum para poder atacar questões como a medição da qualidade de serviço, a identificação de causas de carências na qualidade de serviço e a elaboração e implementação de ações corretivas. A qualidade é uma variável precisa e mensurável e afirma que nela refletem diferenças na quantidade de um componente ou atributo que o serviço apresenta. Essas definições equiparam qualidade com máxima satisfação (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 346-347).

As empresas que são excelentes na qualidade da prestação de serviços se destacam entre os serviços concorrentes e alcançam o almejado sucesso. Segundo Dias; Ramos e Costa (2010, p. 17) “a ideia de qualidade perpassa todos os tipos de avaliação, uma vez que esta possui como característica principal a atribuição de um valor a alguma coisa”, que quando for atingido e superado significa positivo e, em consequência disso, como sendo de qualidade. Para Czinkota et al (2001, p. 281), “a diferenciação da qualidade de serviços pode gerar um

aumento da fatia de mercado e significar a diferença final entre o sucesso e o fracasso financeiro”. Levando a empresa ao topo do mercado em relação aos seus concorrentes.

#### 2.4.2 Dimensões da qualidade

Ao longo dos anos a qualidade tem desempenhado um papel relevante no que se refere ao aumento da vantagem competitiva para as organizações. O movimento da qualidade tem contribuído de forma marcante junto às empresas, nas obtenções das vantagens competitivas, um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de maneira acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente. Diante da realidade podemos citar cinco principais dimensões utilizadas para mensurar a qualidade nos serviços.

Embora ocorram erros em todas as organizações, muitas se empenham em minimizá-los para fornecer um serviço mais confiável para seus clientes. Para Lovelock e Wright (2001, p. 109-110) as dimensões são as seguintes:

Confiabilidade: a empresa é confiável no fornecimento de serviço conforme prometido, no curso do tempo.

Tangíveis: como são as instalações físicas, equipamento, pessoal e material de comunicação do fornecedor do serviço.

Sensibilidade: os funcionários da empresa são prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento.

Segurança: os funcionários do serviço são bem informados, educados, competentes e dignos de confiança.

Empatia: os funcionários do serviço fornece atenção cuidadosa, personalizada.

Entre as cinco dimensões citadas por Lovelock e Wright (2001, p. 109-110), a confiabilidade “tem constantemente se mostrado o fator mais importante na avaliação da qualidade do serviço pelos clientes”. A confiabilidade está presente no centro da qualidade dos serviços, porque um serviço não confiável é um serviço deficiente, a despeito de seus outros atributos. “Se o serviço básico não é realizado de maneira confiável, os clientes podem supor que a empresa seja incompetente e passar para outro fornecedor”.

A confiabilidade traz alguns desafios importantes para as empresas de serviços. Uma vez que os clientes entram na fábrica de serviço e se envolvem na produção dos serviços, ocasionando que, muitas vezes, os consumidores veem as deficiências antes que a empresa tenha a oportunidade de corrigi-los. Além disso, como muitos serviços utilizam mão-de-obra

intensiva, os colaboradores adicionam ao seu trabalho uma grande dose de variabilidade ao processo de sua produção, que não é facilmente controlada pelo seu superior. Os funcionários de uma empresa diferem entre si em termos de personalidades, habilidades e atitudes e o mesmo funcionário pode apresentar serviço radicalmente diferente de um cliente para o outro, dependendo de fatores situacionais como atitude do cliente e complexidade da tarefa. (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 109-110).

As dimensões da qualidade dão às organizações a oportunidade de encantar seus clientes pela superação de suas expectativas antes, durante e após a interação com os serviços. Quanto à tangibilidade os clientes tendem a avaliar nos prestadores de serviços todos os elementos físicos, que pode ser os equipamentos, máquinas e qualquer outro bem utilizado na prestação do serviço. Os aspectos de higiene e aparência dos colaboradores também ajudam a formar uma impressão da organização (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 109-110).

A confiabilidade refere-se a capacidade que o prestador de serviço disponibiliza para prestar um serviço com desempenho preciso, seguro, correto e digno de confiança por parte do consumidor. A empatia refere-se ao aspecto de o funcionário da organização se colocar no lugar do consumidor, ter uma boa comunicação e um acesso fácil, uma atenção individualizada do colaborador para com o consumidor a fim de entender quais as reais necessidades dele. Também é avaliada pelos usuários a sensibilidade ou responsividade, capacidade de prestar serviços com rapidez, com prontidão, prestimosidade e boa vontade. “Nada mais desagradável do que alguém entrar num estabelecimento e os funcionários permanecerem parados, sem dar-lhe a devida atenção ou, então, tratá-lo com desprezo”. E, por último, a segurança ou a auto-confiança, é a capacidade das organizações prestarem um serviço com competência, proteção, cortesia, conhecimento e que através da credibilidade, gere confiança do consumidor em relação a organização. (LAS CASAS, 2010, p. 93).

A qualidade na prestação dos serviços foi baseada na premissa de que as expectativas e percepções dos consumidores em relação à qualidade de serviço mudam facilmente ao longo do tempo. Dois tipos diferentes de expectativas têm efeitos sobre as percepções da qualidade do serviço analisada pelos consumidores. A expectativa crescente é o que a empresa vai entregar para o consumidor e a expectativa decrescente é o que a empresa deveria ter entregado ao consumidor. Com isso Kotler e Keller (2012, p. 400), menciona os cinco fatores determinantes da qualidade dos serviços que são descritos por ordem de importância. Confiabilidade: habilidade de prestar o serviço de modo confiável e exatamente como prometido e no prazo prometido. A organização tem que mostrar segurança ao lidar com os problemas dos consumidores e dispor de funcionários capacitados para atendê-los.

Capacidade de resposta: Manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado. Efetuar um atendimento rápido e com disposição para ajudar os consumidores. Segurança: Dispor de funcionários que inspiram confiança nos clientes, fazendo-os se sentirem seguros em suas transações, dispor de funcionários que são consistentemente cordiais. Empatia: Dar aos clientes atenção individual, dispor de funcionários que os tratam com atenção, ter em mente os melhores interesses do cliente, dispor de funcionários que entendem as necessidades dos clientes, oferecer horário de funcionamento conveniente. Itens tangíveis: Equipamentos modernos, instalações com visual atraente, funcionários com aparência asseada e profissional, materiais visualmente atraentes associados ao serviço.

Por causa da ausência de um produto físico, na prestação de serviços, os consumidores baseiam-se, frequentemente, na evidência tangível para a formação de suas avaliações. Essa dimensão tangível é bidimensional, uma dimensão enfoca os equipamentos e as instalações, a outra enfoca os colaboradores e os materiais de comunicação. “Os tangíveis de uma empresa consistem em uma ampla variedade de objetos, como aqueles que existem no local de prestação do serviço e a aparência do seu pessoal” (CZINKOTA et al, 2001, p. 281).

A dimensão da confiabilidade “reflete a consistência e a fidedignidade do desempenho de uma empresa”. É a organização fornecer o serviço aos seus consumidores com o mesmo nível de qualidade todas às vezes. A empresa cumpre as suas promessas, satisfaz os seus clientes com precisão, faz registros precisos e realizam o serviço corretamente todas às vezes. Com isso os clientes percebem a dimensão da confiabilidade como a mais importante das cinco dimensões da qualidade dos serviços(CZINKOTA et al, 2001, p. 282).

A dimensão da rapidez nas respostas reflete o compromisso da empresa em fornecer serviços no tempo certo. Ela reflete o desejo e/ou a prontidão dos empregados para fornecer o serviço. Ocasionalmente, os clientes podem encontrar uma situação na qual os empregados estão conversando uns com os outros enquanto ignoram as necessidades do cliente(CZINKOTA et al, 2001, p. 282).

A dimensão da garantia da qualidade dos serviços refere-se à competência da empresa ou organização prestadora de serviço, à cortesia dedicada aos seus clientes e à segurança das suas operações. “A competência refere-se ao conhecimento e à habilidade da empresa para realizar o seu serviço. A cortesia reflete a polidez, a gentileza e a consideração pela propriedade dos clientes”. O componente de segurança da dimensão da garantia também reflete problemas de risco financeiro e de confidencialidade. O comportamento dos empregados da empresa tem que inspirar confiança aos clientes, para que os clientes sintam-se seguros quando negociam com essa empresa (CZINKOTA et al, 2001, p. 282).

A dimensão da empatia “é a capacidade de experimentar os sentimentos de outra pessoa como se fossem seus. As empresas empáticas sabem o que é ser um cliente da sua própria empresa”. Como tal, elas entendem as necessidades dos consumidores e tornam os seus serviços acessíveis a eles. Em contraste, “aquelas que não dão atenção individualizada aos seus clientes quando são solicitadas e que oferecem horários de funcionamento adequados a si mesmas e não aos clientes fracassam em demonstrar comportamentos empáticos” (CZINKOTA et al, 2001, p. 282).

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 146-147), a qualidade nos serviços é um tema complexo e pode ser percebido sob a necessidade de uma das cinco definições:

- a) **Confiabilidade:** é a capacidade de prestar um serviço com confiança e exatidão. Manter seu funcionamento de rotina, desempenhando um serviço confiável e cumprir no prazo determinado, sempre da mesma maneira e sem erros.
- b) **Responsabilidade:** é a disposição da organização e seus colaboradores para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente, sem deixar o consumidor esperando para ser atendido, principalmente por razões não aparentes, cria desnecessariamente uma percepção negativa da qualidade.
- c) **Segurança:** está relacionada ao conhecimento e a cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade para a realização do serviço. O colaborador deve demonstrar competência para realizar o serviço e que realmente está interessado em prestar um serviço melhor para o cliente.
- d) **Empatia:** é demonstrar interesse, atenção personalizada aos clientes. A empatia inclui as seguintes características: acessibilidade, sensibilidade e esforço para atender as necessidades dos clientes.
- e) **Aspectos tangíveis:** são todos os bens que podem ser tocados, as instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação. A condição do ambiente onde o serviço é prestado é uma evidência tangível do cuidado e da atenção aos detalhes exibidos pelo fornecedor do serviço.

Os clientes utilizam essas cinco dimensões para avaliar e fazer julgamentos sobre a qualidade dos serviços, os quais se baseiam na comparação entre o serviço esperado e o percebido. Essa diferença entre a qualidade do serviço esperado e o percebido é uma medida de qualidade do serviço que pode ser uma satisfação positiva ou negativa. A qualidade em serviço busca entender o que os consumidores desejam, o que eles esperam da prestação do serviço, sendo assim a organização pode criar estratégias e direcionar suas ações para atender

e superar as expectativas de seus consumidores finais, diferenciando-se de seus concorrentes com uma vantagem competitiva.

## 2.4 MARKETING EM INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

O conceito de marketing aplica-se tanto para as empresas comerciais que visam lucro, como para as organizações que não visam o lucro. Atualmente, as organizações estão se dedicando mais ao papel de marketing. Qualquer tipo de organização privada ou pública que não visa o lucro e que envolva qualquer tipo de organização, que pode ser órgãos governamentais, escolas, até entidades assistenciais, reconhecem o valor da ideia de marketing (MCCARTHY; PERREAULT, 1997, p. 39)

Em uma visão mais ampliada, os conceitos e instrumentos de marketing podem ser aplicados por qualquer tipo de organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, uma vez que qualquer organização busca atender a um público específico por meio de ofertas dirigidas à satisfação de seus desejos e necessidades. O marketing lida não só com bens e serviços, mas com tudo que pode ser objeto de troca, inclusive “experiências, eventos, pessoas, lugares, títulos patrimoniais, organizações, informações e ideias”, ou seja, um conceito amplo de produtos e serviços (CHURCHILL; PETER, 2012, p. 19)

Com o crescimento contínuo do marketing de setor público e sem fins lucrativos apresenta desafios novos e excitantes aos gerentes de marketing. Antigamente, o marketing era aplicado em sua maior parte no setor de negócios. “Porém nos anos recentes tornou-se também um grande componente das estratégias de muitas organizações sem fins lucrativos”. As organizações estão se modernizando, definindo os mercados-alvo, melhorando sua comunicação e promoção e respondendo melhor às necessidades e desejos dos consumidores. Até órgãos governamentais estão se interessando por marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p. 13).

As empresas enfrentam a concorrência por concorrência, as organizações que não visam o lucro enfrentam a concorrência por recursos e apoio. “Como ocorre com qualquer empresa comercial, uma organização que não visa lucro necessita de recursos e apoio para sobreviver e atingir seus objetivos. Todavia, não é frequente o apoio vir diretamente daqueles que recebem os benefícios pela organização”. (MCCARTHY; PERREAULT, 1997, p. 39)

Muitas organizações sem fins lucrativos usam o marketing para alcançar suas metas. Churchill e Peter (2012, p. 311) diz o seguinte:

Esses novos conceitos são úteis tanto para uma empresa conhecer seus clientes e criar valor para eles como para uma organização sem fins lucrativos. Assim, como no caso das empresas, também é importante assegurar que os doadores e receptores potenciais dos serviços estejam cientes do que a organização oferece.

As organizações que não visam o lucro se diferem das empresas comerciais de várias maneiras. Elas enfrentam desafios para adotarem o conceito de marketing, “ninguém tem responsabilidade global pelas atividades de marketing. Mesmo quando alguns líderes entendem marketing, podem enfrentar dificuldades para que voluntários com diferentes interesses concordem com a estratégia adotada”. (MCCARTHY; PERREAULT, 1997, p. 39)

O que difere as organizações em sem fins lucrativo e com fins lucrativos é que nas organizações com fins lucrativos, as receitas devem, pelo menos a longo prazo, exceder as despesas, gerando lucros que serão distribuídos aos sócios como remuneração pelo capital investido. Já, na organização sem fins lucrativos os lucros não são distribuídos e ela não tem que se preocupar em gerar recursos e transformá-los em valor. As organizações sem fins lucrativos podem ser classificadas em três tipos: organizações prestadoras de serviços, associações de benefício mútuo e organizações de bem-estar público (CHURCHILL; PETER, 2012, p. 19).

Mesmo com algumas diferenças entre organizações comerciais e organizações que não visam o lucro. De acordo com McCarthy e Perreault (1997, p. 39) “O conceito de marketing é útil a qualquer tipo de organização. O sucesso é improvável se todos não lutarem por objetivos comuns que possam ser atingidos com os recursos disponíveis”. O conceito de marketing ajuda a organização buscar o foco. Afinal, cada organização esta tentando satisfazer a algum grupo de consumidores e de alguma maneira.

O marketing para organizações sem fins lucrativos não difere substancialmente do marketing daqueles que buscam o lucro. “O que importa é que todas as organizações buscam atingir seus propósitos, ou seja, obter sucessos. Para as organizações que não visam lucro, o sucesso pode significar manutenção de um fluxo contínuo e sustentável”. Mas essas organizações só poderão garantir esses recursos se forem capazes de agregar valor e satisfazer seus clientes-alvo. O marketing pode proporcionar os conceitos e instrumentos necessários para produzir esse resultado (CHURCHILL; PETER, 2012, p. 20)

Entre as características que tornam o marketing desafiador para as organizações sem fins lucrativos difere-se que “os financiadores da organização muitas vezes são diferentes dos usuários de seus serviços” (CHURCHILL; PETER, 2012, p. 19-20).

Nas organizações que não visam o lucro, quem paga pela oferta da empresa, no todo ou em parte, não são os clientes-alvo. Por exemplo, os órgãos públicos são financiados pelo pagamento de impostos por cidadãos que nem sempre são os beneficiados por seus serviços. Os clientes indiretos desejam que as necessidades dos clientes diretos sejam atendidas, nesse sentido Churchill e Peter (2012, p. 19) diz que:

O marketing das organizações que não visam lucro é ainda mais complexo, pois elas não apenas precisam agregar valor e satisfazer os seus clientes diretos – o público que utiliza seus produtos e serviços –, como também agregar valor e satisfazer seus clientes indiretos – por exemplo, doadores e cidadãos que pagam impostos.

Enquanto que a principal meta do marketing para uma empresa que visa lucro é trazer lucros, o marketing em organizações sem fins lucrativos é direcionado para outros objetivos, como incentivar o uso dos serviços da organização. Tanto as organizações que visam lucro como as organizações sem fins lucrativos, as duas trabalham com os mesmos elementos básicos do composto de marketing, para atender os diversos consumidores, uma vez que cada um deles procura algo diferente, e para ganhar dinheiro suficiente para sobreviver (MCCARTHY; PERREAULT, 1997, p. 311).

O marketing nas instituições sem fins lucrativos tem por objetivo o uso dos princípios e técnicas para influenciar os consumidores voluntariamente aceitar, rejeitar, modificar ou abandonar um comportamento em benefício dos consumidores individuais, de grupos ou da sociedade como um todo. O marketing pode ser usado como influenciador dos consumidores, com enfoque no seu comportamento individual, fazendo-o agir de uma forma ou outra (KOTLER; LEE, 2008, p. 207-208).

## 2.6 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O serviço público é visto como prestações públicas de que cada indivíduo pode desfrutar singularmente. A partir do reconhecimento do caráter transcendental do princípio da dignidade da pessoa humana, merece “o exame das competências estatais quanto ao

atendimento a necessidades individuais”, frisando que algumas pessoas necessitam receber atenção especial por parte do estado, “precisamente aqueles cuja dignidade não pode ser protegida ou realizada por seus próprios esforços e com seus recursos individuais isolados” (PEREIRA, 2008, p.01).

Indiferente da denominação atribuída aos usuários, hoje todas as pessoas, “individuais ou coletivas, são contribuintes do estado financiando o funcionamento da máquina pública e a prestação de serviços dela emanados”. Também, por serem contribuintes compulsórios dos recursos pecuniários da administração pública, possuem autenticidade para exigir rigor na distribuição do seu dinheiro e qualidade na prestação dos serviços que lhes são oferecidos cotidianamente pelos serviços públicos. Serviços que vão desde a saúde à educação, passando pela justiça, segurança social, habitação, ambiente, defesa e segurança pública (MOREIRA, 2008, p. 181).

Segundo Pereira (2008, p. 02), também é usual o reconhecimento que o serviço público:

Envolve prestações dirigidas a usuários determinados ou determináveis e outras atividades realizadas de modo difuso, que beneficiam a coletividade em geral e que não têm usuários identificáveis. Tendo em vista a proximidade entre uma e outra – ambas, a final, são atividades positivas do estado que proporcionam satisfação material aos indivíduos -, costuma-se remeter ambas à noção de serviço público. Alude-se, assim, o serviço público *uti singuli e uti universi*.

Para a caracterização de um serviço público, exigir-se-ia a possibilidade de fruição singular do serviço. Com isso, a categoria tradicionalmente reconhecida dos chamados serviços *uti universi* passa a configurar serviço público em um sentido amplo. Os serviços *uti universi* tem regime e funções mais próximas das atividades públicas não referidas diretamente a particulares, do que dos serviços públicos propriamente ditos (os *uti singuli*). Há uma distinção essencial, que explica o afastamento entre as categorias. “Nos serviços *uti singuli*, há uma relação jurídica concreta, que vincula o prestador ao usuário. Nos serviços *uti universi*, não há usuários, mas beneficiários difusos, derivado de sua condição de cidadãos”. No serviço público propriamente dito, o usuário é instrumental para o atingimento da finalidade da atividade pública. O serviço é *uti singuli* por que a satisfação é de cada usuário individual e o que realiza o fim público do serviço (PEREIRA, 2008, p. 03).

Os serviços públicos não tem em vista apenas o interesse individual do usuário, mas os interesses coletivos subjacentes aos serviços. A realização do interesse coletivo pressupõe o atendimento do interesse individual do usuário (PEREIRA, 2008, p. 04). O usuário é central

para a caracterização do serviço público. No caso dos serviços *uti universi*, há um “prestador” ou melhor, um realizador do serviço, mas não há usuários (PEREIRA, 2008, p. 06).

O conceito de Administração Pública é amplo e complexo. A ausência de uma definição clara e consistente do termo Administração Pública decorre de diversidade de sentido da própria expressão, pelos diferentes campos por meio dos quais se desenvolve a atividade administrativa. Em que pesem essas limitações, pode-se argumentar que a Administração Pública, num sentido amplo, designa “o conjunto de serviço e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas”. Assim, a Administração Pública tem como propósito “a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito dos três níveis de governo: federal, estadual ou municipal, segundo preceitos de Direito e da Moral, visando o bem comum”. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 62).

A administração pública apresenta-se como um conjunto de atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas consideradas de “interesse público” ou comum numa coletividade ou numa organização estatal. Deve atuar como um eixo de transmissão entre o governo e a sociedade com o objetivo de concretizar o bem comum (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 176).

A Administração Pública pratica diferentes ações em diferentes momentos. “As instituições publicas, funcionam como mecanismos de estabilização da sociedade, mas por outro, também como barreiras para que as decisões tenham algum sentido para a sociedade”. Segundo Procopiuck (2013, s/p-100), a “administração pública tem como maior desafio desenvolver meios de agir proativamente em relação ao que pode ser mais previsível e criar meios de agir contingencialmente e com eficiência em relação a situações novas que emergem”.

### **2.6.1 Administração hospitalar**

No contexto da medicina hospital é um estabelecimento que proporciona à população assistência médica. “Hospital é uma instituição altamente complexa, onde as atividades, os serviços e os procedimentos são diretamente com pessoas, com componentes sociais, culturais e educacionais”. Os hospitais fazem parte de uma rede de serviços de assistência à saúde, com a finalidade de proporcionar diagnósticos e tratamento aos pacientes. Oferecer assistência

continuada para, no menor tempo possível, reintegrar o paciente ao meio (ROTTA, 2004, p. 10-11).

O gerenciamento na área da saúde, em hospitais, é mais complexo do que em outro tipo de empresa. De acordo com Rotta (2004, p. 13-14) “A administração dos hospitais na atualidade representa grande desafio requerendo conhecimentos do ambiente político, social e tecnológico a formulação de estratégias e o conhecimento profundo do desenho da organização”. A complexidade crescente dos hospitais não permite mais que as ações e decisões administrativas sejam fundamentadas exclusivamente no bom senso e nas experiências passadas que, apesar de importantes, não são suficientes. “O bom senso, apesar de ser requisito para qualquer atividade importante insuficiente para lidar com a complexidade dos sistemas organizacionais modernos” (MOTTA, 1991 apud ROTTA, 2004, p.14).

Os administradores de instituições que prestam serviços na saúde tem que ter capacidade de se adaptar para qualquer situação, inclusive as inesperadas, o que coincide com a dimensão estratégica. Para Rotta, todo administrador hospitalar deve “entender o funcionamento de uma organização profissional, o processo de produção de serviços de saúde, a rede de relações de sua organização com o ambiente, as necessidades da comunidade e a sua distribuição e evolução” (2004, p.15).

Os administradores de instituições hospitalares devem dar cada vez mais ênfase para os indicadores de qualidade e satisfação. Analisar os dados e, com base nesses, fazer comparativos entre dados passados e presentes. Para Rotta (2004, 33-35) esses dados estão sendo objeto de debates nas instituições, assim:

A busca de ferramentas que possam auxiliar a obtenção de indicadores de desempenho que nos permitam retrato fiel das organizações de saúde e sua inserção no sistema torna-se cada vez mais necessária. Muitas dessas ferramentas podem ser encontradas em soluções criadas para empresas que não são da área da saúde, porem, adaptam-se às necessidades das organizações.

Os indicadores de gestão deixam claro que toda organização de saúde deve ter uma administração com visão abrangente e real da instituição e do ambiente onde ela está inserida, sendo necessário para isso os administradores conhecerem e saberem interpretar as medidas de desempenho das instituições. Para Rotta (2004, p. 35-36), “discutir questões administrativas na área da saúde sem estabelecer parâmetros e resultados, será de forma parcial, um instrumento e, mais uma vez defender que a tecnologia administrativa não é aplicável ao setor saúde”.

As instituições devem ter um orçamento planejado. O orçamento é um dos principais instrumentos gerenciais, facilitando a tomada de decisões e deve ter como princípios básicos a universalidade, unicidade, periodicidade e equilíbrio. A falta de estrutura, de condições, a ausência de instrumentos, o desconhecimento do ambiente externo pelos dirigentes contempla uma realidade presente nos hospitais brasileiros, tendo em vista as dificuldades financeiras do setor e uma estrutura organizacional pouco definida dificultam a formulação e implantação de estratégias bem como a avaliação e controle de programas e serviços da instituição (ROTTA, 2004, p.79-82).

Os hospitais como prestadores de saúde encontram-se no meio de uma pressão, do financiador, do sistema, do cliente e de um mercado que cobra crescimento tecnológico. A ausência de políticas de investimento baseada em indicadores de desempenho está atrelada a uma realidade que vem se modificando muito pouco ao longo do tempo principalmente no que tange ao financiamento de serviços públicos onde as distribuições de verbas estão totalmente desvinculadas do desempenho enquanto resultados de produção, produtividade e qualidade da assistência prestada (ROTTA, 2004, p. 115-116).

As técnicas e ferramentas disponíveis para a gestão estão sendo usadas como formas de melhorias dos processos e, conseqüentemente, uma melhor competitividade. Elas contribuem para um melhor posicionamento da organização alcançar um melhor desempenho. Para uma boa gestão, os gestores devem fazer uma análise do ambiente interno e externo, formular, executar e gerenciar uma estratégia para alcançar os propósitos ou objetivos da empresa. Segundo Pena e Malik (2012, p. 113-117), “toda organização de saúde deve se movimentar no sentido de atingir duas finalidades: a eficácia e a promoção de algum tipo de subjetivado grupal para permitir aos trabalhadores o envolvimento e a realização no trabalho”.

No setor de serviços de saúde, o setor operacional tem muita importância, ele traciona e concentra o poder na organização. A padronização das habilidades realizadas através de órgãos fiscalizadores externos das diversas categorias profissionais gera dificuldades adicionais como a alta resistência às mudanças, eventualmente propostas pela estrutura administrativa da organização. Os interesses de vários setores competem entre si em uma organização hospitalar. Os usuários demandam por melhores serviços, os colaboradores buscam melhores condições de trabalho e, assim, cada setor tem sua demanda (OSMO, 2012, p. 127-129).

Um dos maiores desafios para as instituições de saúde é atingir e manter o padrão de qualidade que os clientes desejam e esperam. Oferecer novos serviços não é mais suficiente para assegurar a obtenção de sucesso. “É de fundamental importância que o cliente perceba

claramente que todos os que trabalham naquela organização estão altamente empenhado para salvar vidas e dedicar total atenção e conforto necessários ao paciente e à sua recuperação”. De acordo com Bessa (2007, p. s/p-75), o marketing de relacionamento nas organizações de saúde propõe que, além de “tratar os problemas relacionados à saúde dos clientes, o hospital possa ampliar a satisfação dos mesmos, tornando qualquer procedimento médico aliado a um tratamento diferenciado fruto das decisões mercadológicas”.

O novo poder de decisão do usuário determina uma nova postura dos gestores e das instituições que prestam serviços de saúde. Os usuários primam em busca de conforto, prestação, qualidade e segurança técnica e assistencial em seu nível de exigência. Esses novos padrões de exigências dos usuários impõe aos gestores de uma organização de saúde uma reorganização de estruturas, adoção de novos métodos, inovações e renovações, para que possam oferecer serviços de forma integral, personalizada e devidamente qualificada (BORBA, 2007, p.242-249).

Os administradores das instituições, que prestam serviços de saúde, para enfrentar essa nova realidade, precisam realizar um profundo diagnóstico da situação da mesma de sua população, base para a definição de modelo de gestão e de atenção a ser implantado no nível local, para que as respostas às necessidades da população possam ter vinculação com o modo organizativo dos sistemas de serviços de saúde. Segundo Ferreira (2007, p.07-09), “em que medida a organização dos sistemas de serviços de saúde, na direção dos princípios do SUS, influencia a aproximação das respostas do sistema às necessidades de saúde da população?”.

O papel desempenhado pelos gerentes das instituições de saúde, passa pela própria compreensão do que é ser gerente de uma instituição de saúde no SUS. Os gestores tem que ter conhecimento da política pública, seus compromissos e desafios devem pautar a conduta gerencial que precisa estar em sintonia com a proposta do modelo de atenção preconizado pelo SUS. A atuação gerencial do gestor na instituição deve ser revestida de responsabilidade para promover a interlocução entre trabalhadores envolvidos na assistência ao usuário e aqueles destacados para a gestão, entre trabalhadores e usuários e entre usuários e gestor. “O gerente é o trabalhador da saúde que, além de atribuir lições administrativas, precisa ouvir, discutir, sugerir, fomentar e difundir ideias e princípios do SUS entre todos os atores nos diversos espaços do sistema de saúde” (FERREIRA, 2007, p. 68).

Os gestores tem um desafio que é perpassado pela descoberta de caminhos para a construção de modelos de atenção que viabilizem o equilíbrio entre a organização do atendimento de urgência e emergência e o enfrentamento das necessidades a partir de um

diagnóstico situacional do processo saúde e doença, com a inclusão dos determinantes sociais na determinação de novas práticas de atenção e de gestão a saúde (FERREIRA, 2007, p.107).

## 2.7 GESTÃO DO SUS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE SAÚDE

Na Constituição Federal o conceito de saúde remete para a integridade física e mental das pessoas constituintes de uma comunidade, resultante das condições de vida da população, condições essas que são a moradia, o lazer, o trabalho com salário digno, transporte, educação, alimentação, a harmonia nas relações sociais e participação política. Assim, para alcançar esta condição, que leva a um equilíbrio de bem-estar dos indivíduos, é necessário que o estado se faça presente, com políticas públicas que garantam a cidadania.

A Constituição Federal de 1988 deu nova forma à saúde no Brasil, estabelecendo-a como direito universal. A saúde passou a ser dever constitucional de todas as esferas de governo sendo que antes era apenas da União. O conceito de saúde foi ampliado e vinculado às políticas sociais e econômicas. A assistência é concebida de forma integral. Definiu-se a gestão participativa como importante inovação, assim como comando e fundos financeiros únicos para cada esfera de governo (VOLPATO; VITOR; SANTOS, 2014, p. 178).

O Sistema Nacional de Saúde foi criado com a Lei 6.229, de 17 de julho de 1975, que dispunha as atribuições dos diferentes órgãos dos níveis federal, estadual e municipal, cabendo aos municípios à manutenção dos serviços de atendimento à saúde, dos seus municípios (VOLPATO; VITOR; SANTOS, 2014, p. 178).

O SUS constitui um sistema público estruturado pelo conjunto de ações e serviços de saúde, prestados por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais, da administração direta e indireta. A iniciativa privada participa do SUS, com intervenção de prestadores privados de serviços de saúde (MENDES, 2001 apud ROTTA, 2004, p. 12).

O SUS apresenta um avanço significativo ao longo dos anos, consolidando a ideia de que a saúde não é um bem comercializável, e que seria dirigido apenas àqueles que podem pagar. A fragmentação SUS numa organização pública de prestação de serviços de saúde, retirará os elementos que integram e ordenam o sistema. Essas organizações passam a se subordinar as regras de mercado, tornando muito mais complexa às ações gerenciais para a capacidade reguladora do estado. Se o sistema de saúde for aplicado da forma como foi proposto, passa a se constituir uma rede de unidade sem lógica organizacional,

comprometidos apenas em cumprir planos de metas estipulados em contratos de gestão ( GURGEL, 2004, p. 39).

As normas consistem no entendimento de saúde em busca da melhoria da qualidade de vida, compreendendo-as como parte do desenvolvimento de políticas públicas articuladas e saudáveis. A população é incentivada a participar e influir na gestão do sistema, além de se buscar que cada cidadão assuma mudanças no estilo de vida, cuidando assim do seu bem estar. A principal estratégia para articulação pública e operacional na promoção da saúde baseia-se na implantação de nível local, sendo conduzida pelas autoridades municipais. A estratégia gerencial exige parceria entre o governo municipal e a população, estimulando-se a participação popular (MERBY; MALTA; SANTOS, 2004, p. 56).

As diretrizes buscavam um modelo de gestão que pudesse transpor os princípios aprovados para o setor saúde, nos textos constitucionais, universalidade do acesso, integralidade das ações, equidade, qualidade e responsabilidade, para a realidade, buscando a identificação das necessidades que portam os usuários e a garantia de acesso ao serviço e recursos tecnológicos necessários, a gestão democrática e controle social, garantindo-se o acesso à informação e atuação dos setores sociais nas definições dos rumos da política de saúde e na democratização das relações entre o estado e sociedade (MERBY; MALTA; SANTOS, 2004,p.59 ).

Para a discussão entre o SUS e os seus múltiplos implicados, há a necessidade de identificar o outro lado da moeda, que se refere ao conjunto das ações transformadoras que se propõem superar modelos de construção das práticas de saúde. De acordo com Merby; Malta e Santos (2004, p. 59) a principal crítica a proposta enquanto modelo é que “apesar de nos seus pressupostos estarem colocados os princípios do SUS (universalidade, integralidade e democratização), não foram desenvolvidos os instrumentos para a intervenção na gestão do sistema de uma forma mais totalizante”.

A busca por novos modelos de atenção à saúde, através das organizações de serviços e sistemas comprometidos com modos de atuar de formas mais eticamente responsáveis em defesa da vida individual e coletiva, cuidadores por excelência, com capacidade de encontrar a melhor solução técnica para os problemas de saúde e claramente ordenados pelas necessidades dos usuários, demanda muitas questões. “Quanto à preocupação com a gestão integral do sistema, poderíamos dizer que todas as propostas apresentam debilidades, não sendo enfocada a gestão na sua totalidade por nenhuma das propostas alternativas”. Efetivamente terá êxito essas estratégias, se mudando o modo da prestação dos serviços.

Intervindo desde a prevenção, a porta de entrada, até os níveis mais complexos de atenção (MERBY; MALTA; SANTOS, 2004, p. 64).

Na continuidade de imprimir os desafios de construir um sistema de saúde universal, equânime e de qualidade, deve-se persistir na aposta de buscar alternativas diversas, referenciadas nesses princípios. Uma proposta de modelo assistencial para o SUS deve buscar respostas para o enfrentamento dos atuais problemas de saúde e que também deem conta dos problemas futuros, fazer a prática de saúde, em cada estabelecimento, em cada ato de encontro com o usuário e o seu mundo de necessidades, não existindo apenas um formato único possível (MERBY; MALTA; SANTOS, 2004, p. 72).

A Lei Orgânica da Saúde (LOS), promulgada em 1990 sob o nº 8.080, e os demais preceitos legais que regem o SUS, “reconhecem os municípios como entes governamentais autônomos que devem responsabilizar-se pelo planejamento, organização, controle e avaliação das ações e serviços de saúde de sua região”. Outros instrumentos legais vieram para complementar a Lei Orgânica, como a Norma Operacional Básica (NOB-SUS) e as Normas Operacionais de Assistência à Saúde (NOAS-SUS). Elas têm estabelecido regras sobre a gestão de saúde, por essas regras, “o repasse de recursos financeiros federais e estaduais ficam atrelados ao cumprimento de vários requisitos, dentre os quais o fornecimento, por parte do município, de uma série de informações” (BRANCO, 2004, p.77 ).

A dificuldade enfrentada por municípios quanto ao atendimento, determinado pela legislação, em especial “os de pequeno e médio porte, dá-se, não apenas em relação aos requisitos de informação, como também com outras áreas da atividade gerencial, como o planejamento e a gestão de recursos humanos e financeiros” ( BRANCO, 2004, p. 79).

As informações em saúde “são responsabilidades compartilhadas entre as três esferas de governo, de forma que o não cumprimento por uma das partes acarreta danos para todas as demais e para si própria e, conseqüentemente, para as ações desenvolvidas”. Essas informações e responsabilidades introduzem, simultaneamente, “instrumentos e metodologias gerenciais que têm por objetivo permitir o acompanhamento do alcance de metas de gestão do SUS”. Esses instrumentos podem contribuir para o aperfeiçoamento da gestão em saúde na esfera municipal ( BRANCO, 2004, p. 83).

O processo de descentralização do SUS foi impulsionado com a implantação do Piso de Atenção Básica (PAB). O Ministério da Saúde formulou uma proposta de desenvolvimento de metas e ações expressas no manual para a Organização da Atenção Básica. Um “Pacto de gestão entre as três esferas de governo, a partir do estabelecimento de metas a serem alcançadas por municípios e estados, com o objetivo de melhorar o desempenho dos serviços

da atenção básica e a situação de saúde”. Norteador da atuação dos gestores municipais, a saúde deve ser assumida como responsabilidade de todas as instâncias de gestão do SUS, tendo como objetivo final ampliar a capacidade de gestão das mesmas (BRANCO, 2004, p.84).

Os municípios têm como exigência legal a apresentação do Plano Municipal de Saúde (PMS) para enquadramento nas condições de gestão vigentes do SUS também para ser encarada como mais um instrumento que vem contribuir para a organização da gestão municipal e para o uso da informação produzida. As informações são importantes não apenas para a elaboração do PMS, mas também para o acompanhamento de sua execução. “Por meio deles, pode-se acompanhar o impacto das ações propostas e avaliar até que ponto está sendo alcançadas as metas do modelo de atenção, gestão e da mobilização e utilização de recursos”. Enfim são os municípios que alimentam os sistemas de informação de base nacional (BRANCO, 2004, p. 85).

De acordo com Branco (2004, p. 85-86), a aplicação dos recursos fica comprometida quando:

Muitos dos problemas de gestão enfrentados pelas esferas municipais podem ser minimizados com a utilização de informações que ajudem a compreender melhor os fatos e avaliar as ações empreendidas a escassez de recursos é fruto, muitas vezes, do desperdício provocado pela falta de informações sobre a realidade presente, a almejada e o impacto das ações desenvolvidas (branco, 2001 a).

Avançar no processo de municipalização da gestão do sistema e da gerência de unidades de saúde traz a necessidade “de reorientar e reorganizar os serviços, de forma a atender aos princípios de universalização, equidade, integralidade, democratização, controle social e qualidade na prestação dos serviços”, com vistas à construção de um modelo de atenção à saúde voltado para a qualidade de vida. “Buscando atingir a gestão plena do sistema e assim se adequando legalmente à capacidade de gestão do conjunto de recursos destinados a saúde” (CESSE; CARVALHO, 2004, p. 103-104).

A saúde deve ser compreendida a partir de um conceito amplo. Como uma condição fundamental ao desenvolvimento individual e coletivo do ser humano, conforme a definição da Organização Mundial da Saúde (OMS), “a saúde é mais do que ausência de doença, é um estado de completo bem-estar físico, mental e social” à saúde é interdependente das complexas relações do viver em sociedade”. Apesar desse reconhecimento, a Saúde Pública brasileira insiste em atuar prioritariamente os efeitos no nível individual e pouco ou nada

destina para as ações de prevenção, proteção e promoção da saúde em sua dimensão coletiva (AUGUSTO, 2004, p. 112-117).

Para promover ações de promoção, proteção e prevenção em saúde, no ambiente e nas ações de saúde, utilizando os princípios da Promoção da Saúde como norteadores de políticas, programas e práticas de saúde, emerge a necessidade de se ter em mãos informações precisas e ágeis que nos possibilite planejar e realizar adaptações no curso da implantação dessas políticas, programas e práticas. (AUGUSTO, 2004, p. 124).

A “avaliação das ações de saúde vem ganhando espaço como campo de conhecimento e de prática fundamental para a compreensão dos feitos e efeitos realizados nesse caminho percorrido pela atenção à saúde”. A dissociação das necessidades de saúde da população e, sua incapacidade de responder satisfatoriamente aos problemas que se apresentam, problemas esses com características por vezes muito específica e distinta entre os diversos segmentos sociais. Não importa somente verificar a execução, mas também a qualidade do que se realiza, na perspectiva de que seus serviços permitam um permanente diálogo entre as decisões, as praticas e os diferentes usuários (FIGUERÓ et al, 2004, p.131-137).

A proposta de descentralização político-administrativa pressuponha a obtenção da autonomia municipal frente às esferas supra municipais. A Constituição de 1988, confere “aos municípios a condição de ente federado da União, com plenos poderes político, administrativo, legislativo e tributário, em seu território”. Na prática ainda as “relações intermunicipais continuam sendo vistas como um problema gerencial do SUS e tratadas simplesmente como mecanismo de referência e contra-referência da assistência entre municípios” (ARAÚJO; MACHADO; CARVALHO, 2004, p. 143-149). Esse mecanismo, mal estabelecido, “produz o que os municípios-polos ou em condição de gestão mais avançada chamam de invasão de pacientes dos outros municípios” (ARAÚJO; MACHADO; CARVALHO, 2004, p. 143-149).

O SUS é um sistema no mundo, “que garante acesso integral, universal e igualitário à população brasileira, do simples atendimento ambulatorial aos transplantes de órgãos”, O município é o responsável pela saúde pública de sua população. “A partir do Pacto pela Saúde assinado, o gestor municipal passa a assumir imediata a plenitude da gestão das ações e serviços de saúde oferecidos em seu território”. Quando o município não possui todos os serviços de saúde, ele negocia com as demais cidades de sua região a forma de atendimento integral à saúde de sua população. Esse acordo também deve ser negociado com o gestor estadual (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2006, p. 02-05).

O governo federal tem como responsabilidade sobre a área da saúde financiar a saúde na rede pública, formular as políticas de saúde para que os municípios realizem as ações. “Também tem a função de planejar, criar normas, avaliar e utilizar instrumentos para o controle do SUS”. O governo estadual tem responsabilidade de repassar recursos para os municípios, “além de ser um dos parceiros para a aplicação de políticas nacionais de saúde, o estado formula suas próprias políticas de saúde”, o estado coordena e planeja o SUS em nível estadual, respeitando a normatização federal e são responsáveis pela organização da saúde a nível estadual. Os gestores municipais tem responsabilidade de pôr em pratica as estratégias de saúde no município, formular suas próprias políticas de saúde a nível de município, repassar recursos próprios e os vindo do Estado e da União, “estabelecer parcerias com outros municípios para garantir o atendimento pleno de sua população, para procedimentos de complexidade que estejam acima daqueles que pode oferecer” e coordenar e planejar o SUS em nível municipal, respeitando a normatização federal e o planejamento estadual (MINISTERIO DA SAUDE, 2006, p. 10).

No Sistema Único de Saúde, a gestão do sistema é de responsabilidade dos municípios. A estratégia de atendimento é descentralizada e hierarquizada. A entrada ideal do cidadão na rede de saúde é pela atenção básica, o após, para um centro de atendimento avançado. O sistema entende que deve haver centros de referência para graus de complexidade diferentes de serviços (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2006, p. 14).

A Atenção Primaria à Saúde (APS) pode ser compreendida como o primeiro nível de atenção a saúde integrada e abrangente incluindo elementos de participação da comunidade, apoio de equipe multiprofissional e interdisciplinar, sendo uma estratégia para organizar os sistemas de atenção em saúde e para a sociedade promover a saúde. Mendes (2002 apud FERREIRA, 2007, p.07), afirma que APS “seria uma forma singular de apropriar, recombina, reorganizar e reordenar todos os recursos do sistema de saúde para satisfazer às necessidades, demandas e representações da população, dentro de um sistema integrado de serviços de saúde”.

No Brasil, a Atenção Básica à Saúde (ABS) é como um componente essencial e portadora de uma função central do sistema integrado de serviços de saúde. Ela poderia ser designada a partir de três funções ligadas a valores, à produção de ações e serviços e à ordenação deste sistema. A ABS encontra-se em posição privilegiada dentro do sistema de serviços de saúde, por estar próxima às pessoas e aos seus modos de viver, em condições de interpretar com maior propriedade os problemas (FERREIRA, 2007, p.11-12).

O SUS dispõe de vários mecanismos e instrumentos que precisam de aperfeiçoamento, maior articulação entre si e que carecem de serem apropriados pelos gestores do setor de saúde no desenvolvimento da política de saúde local regional. Estas condições estão intimamente relacionadas à qualificação da gestão pública, no tocante às ações de programação, controle, regulação, avaliação e auditoria. Dentre os mecanismos e instrumentos de gestão estão os seguintes: o acompanhamento dos orçamentos públicos de saúde por meio do Sistema de Informação de Orçamento Público de Saúde (SIOPS), o cadastro das unidades prestadoras de serviço por meio Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES), a contratualização dos prestadores de serviços e as bases de dados. A equidade na atenção é o alcance das pessoas as mesmas possibilidades de serviços de semelhante qualidade (FERREIRA, 2007, p. 17-21).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente capítulo visa apresentar os passos metodológicos que serão utilizados para a execução da pesquisa científica, com o objetivo de apontar os métodos utilizados, assim como os tipos de pesquisas e as técnicas adotadas. Apresenta o delineamento do trabalho, as variáveis de estudo, a população e amostra, o procedimento de coleta de dados e a análise e interpretação dos dados. É o caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa. A partir de então, o foco da presente pesquisa visa alcançar os objetivos apoiada em métodos e técnicas.

A metodologia é o estudo e a avaliação dos diversos métodos, identificando possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica. Para Diehl e Tatim (2004, p. s/p-48), “a metodologia permite, portanto, a escolha da melhor maneira de abordar determinado problema, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas”.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A pesquisa de marketing é um processo que envolve várias etapas, cuja finalidade é coletar e analisar dados sobre um determinado público, fornecer subsídios utilizados pelas organizações na tentativa de minimizar os erros nas tomadas de decisões. Malhotra define pesquisa de marketing “como a identificação, coleta, análise e disseminação de informações para serem usadas na tomada de decisões de marketing” (2001, p.44-47). O processo de uma pesquisa de marketing é efetuado em seis etapas que, segundo Malhotra (2001, p. 45) são: “definição do problema, elaboração de uma abordagem, formulação do projeto de pesquisa,

trabalho de campo, preparação e análise dos dados e elaboração e apresentação do relatório da pesquisa”.

A pesquisa tem por finalidade analisar os objetivos de forma exploratória e descritiva, quanto à abordagem dos dados, a pesquisa será mista, envolvendo as etapas quantitativa e qualitativa. Quanto ao procedimento técnico, o caráter configurado se trata de um estudo de caso sobre a percepção dos usuários sobre a Autarquia Hospital Municipal São José. O delineamento de pesquisa estabelece meios e instrumentos utilizados para a obtenção de informações necessárias para enfrentá-la, integrando o conhecimento a respeito do método e ajudando a compreender o próprio processo de pesquisa. A fim de garantir a contemplação dos objetivos propostos, estão descritos os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho desenvolvido na Autarquia Hospital Municipal São José, pesquisa essa que será realizada em duas etapas.

Na primeira etapa far-se-á a pesquisa exploratória e qualitativa. Segundo Malhotra (2001, p. 105), “o principal objetivo é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador”. Para ele, a pesquisa exploratória é utilizada em casos nos quais é necessário definir com precisão o problema e também para identificar cursos relevantes de ações ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. O autor diz que a pesquisa exploratória qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do problema. Essa etapa se constitui na realização de entrevistas em profundidade junto a clientes da empresa.

Tendo como base os objetivos gerais, Gil (2009, s/p) diz que a pesquisa exploratória é “muito útil para estabelecer o marco teórico, ou seja, para possibilitar uma aproximação conceitual”. No mesmo pensamento, Diehl e Tatim (2004, p. 53-54) dizem que ela “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Seu planejamento é flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos pesquisados. Na etapa exploratória prevalece a atitude conveniente do método qualitativo de ouvir o que os clientes têm a opinar para as devidas melhorias na empresa. Na fase seguinte, a intenção é procurar medir determinada passagem de maneira objetiva, como é a finalidade quantitativa. (ROESCH, 2013, s/p).

Para Vergara (1998, p. 45), “a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipótese que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”. Acompanhando a ideia, Malhotra (2001, p. 105) diz que a pesquisa exploratória é “usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ações ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma

abordagem”. Segundo Malhotra (2001, p. 105), a pesquisa exploratória qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do texto do problema. Essa etapa se constitui na realização de entrevistas em profundidade junto a clientes da empresa.

A pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, explicar o porquê das coisas e não se preocupam com a representatividade numérica. Para Richardson (2008, p. 79), a abordagem qualitativa de uma investigação, “além de ser uma opção de investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. O emprego da pesquisa qualitativa descreve a complexidade de determinado problema, compreende, classificar e contribuir para mudança de comportamentos nas organizações.

Os estudos qualitativos expõem a complexidade de determinada circunstância e a relação de determinadas variáveis. Envolver e qualificar as metodologias dinâmicas vivenciadas por grupos sociais, contribuir no procedimento de transformação de algum grupo e possibilitar, em maior grau de amplitude, o entendimento das peculiaridades de conduta das pessoas, é primordial para que as informações sejam cada vez mais enriquecedoras, proporcionando maior clareza. (DIEHL; TATIM, 2004, p. 52).

Para Roesch (2013, s/p), a pesquisa qualitativa “é apropriada para a avaliação normativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos”. Utilizada quando se trata em selecionar as metas de um programa e constituir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

Na segunda etapa, a pesquisa será quantitativa e descritiva, com o propósito de mensurar os indicadores levantados. A pesquisa descritiva, assume o escopo de descrever as características da população a ser avaliada e, assim sendo, vale-se da utilização de procedimentos padronizados de coleta de informações. A utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como um questionário estruturado, servirá de embasamento para a organização se situar sobre a sua realidade. (DIEHL; TATIM, 2004, p.54). Para Vergara (1998, p. 45), a “pesquisa de opinião insere-se nessa classificação”.

No planejamento de pesquisa o estudo descritivo possibilita identificar variáveis específicas em um contexto geral e amplo. De acordo com Oliveira (2002, p. 114-115), “é um tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores elementos que influenciam determinado fenômeno”. Os estudos descritivos dão margem também à explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos.

A pesquisa descritiva, tem por objetivo principal a descrição de características ou funções de mercado. Ela se utiliza de casos para descrever o perfil das organizações e seus entornos, estimar porcentagem de unidade numa população com determinado comportamento, determinar a percepção de características de produtos, fazer provisões específicas e determinar a qual grau as variáveis de marketing estão associadas( MALHOTRA, 2001, p. 108).

A pesquisa quantitativa, como o próprio nome sugere, trabalha com dados numéricos, para Diehl e Tatim ela “caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas”, com o objetivo de garantir resultados mais precisos e evitar distorções de diagnóstico e de interpretação, permitindo uma margem de segurança maior quanto às interferências(DIEHL; TATIM, 2004, p. 51).

Segundo Roesch (2013, s/p), o “enfoque da pesquisa quantitativa é utilizar a melhor estratégia de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados”. Ela é frequentemente aplicada naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre as variáveis, bem como investigar a relação de causalidade entre fenômenos de uma situação específica, um grupo ou um indivíduo (RICHARDSON, 2008, s/p).

Conforme os requisitos para a constituição de uma pesquisa, o estudo de caso tem como propósito averiguar a situação da empresa em questão, procurando entender seus aspectos positivos, como também os negativos. O estudo de caso é analisado como uma arte psicoterápica, como método didático ou como processo de investigação. Para Diehl e Tatim (2004, p. 61) o estudo de caso no processo de investigação “pode ser definido como um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas diversas relações internas e em suas fixações culturais”, o processo social de uma organização e seu relacionamento com o público que compõe o ambiente em que a mesma está situada.

O estudo de caso se distingue como uma estratégia de pesquisa, pois permite o estudo de acontecimentos em profundidade dentro de seu contexto, é especialmente apropriado ao estudo de metodologias que exploram fatores com base em diversos ângulos. O estudo de caso é uma atividade constante, sendo crucial a observação de diversos detalhes pertinentes a uma organização (ROESCH, 2013, p. 201). Ainda, a consideração de Roesch (2013, p.206) é de que, “o estudo de um caso pode ainda apontar a necessidade de novas teorias em áreas negligenciadas. Assim, a aplicação de teorias a casos pode ter efeitos de retroalimentação na teorização”.

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Marconi e Lakatos (2008, p. 139) afirmam que “uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional, que contém ou apresenta valores; aspecto; propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração.” Com o intuito de mensurar a percepção que os usuários tem acerca da qualidade dos atendimentos realizados pela instituição, da satisfação percebida por eles e alcançar os objetivos propostos pelo estudo, serão analisadas as seguintes variáveis:

**a) Qualidade na prestação dos serviços:** Qualidade na prestação de serviços pode ser definida ao longo do processo de prestação do serviço, e pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado em relação às expectativas do serviço desejado. Quando supera a expectativa do usuário ele é percebido como de qualidade excepcional, quando não atende a expectativa, a qualidade passa a ser vista como inaceitável e quando confirma a expectativa do usuário é vista como satisfatória. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p.146).

**b) Satisfação dos usuários :** Consiste na percepção que o consumidor tem de prazer ou decepção resultante da comparação entre o desempenho percebido de um serviço em relação as suas expectativas. “É comum que os consumidores formem percepções favoráveis associando com sentimentos positivos” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 134).

Para fins deste estudo, a percepção dos usuários em relação aos atendimentos prestados pela instituição, será analisada por meio de entrevista e questionário. Com isso, a entrevista será qualitativa e o questionário assumirá a abordagem quantitativa. Sendo assim, a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa precisam ser vistas como complementares (MALHOTRA, 2001, p. 155).

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa será realizada na Prefeitura Municipal de Ibiraiaras, sendo o ambiente objeto de pesquisa a Autarquia Hospital Municipal São José. Esta se caracteriza por ser uma organização pública, que presta serviços de saúde para os munícipes.

De acordo com Marconi e Lakatos (2008, p.225), população “é o conjunto de seres

animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Ainda o pensamento de Marconi e Lakatos (2008, p. 225) diz que amostra “é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo”. Dependendo do tamanho da população e de outros fatores como tempo disponível do entrevistador e a capacidade de processamento de dados, faz-se necessário extrair uma parcela da população para investigar. Para Roesch (2013, p. 136-137) amostra é um subconjunto da população construído por uma amostragem.

Na primeira etapa, os critérios adotados para a seleção da população e amostra será a técnica de amostragem não probabilística estratificada por acessibilidade, onde serão empregadas entrevistas estruturadas com quinze usuários. Para Diehl e Tatim (2004, p. 65) amostragem não probabilística é quando o pesquisador se dirige a determinados usuários típicos de uma população que deseja estudar. A amostra estratificada é aquela que enquadra os elementos da população em diferentes estratos, conforme as necessidades do estudo, para após selecionar a amostra por meio de escolha aleatória, dentro de cada estrato (DIEHL; TATIM, 2004, p. 64).

Para Malhotra (2001, p. 305) amostragem não probabilística é “aquela que confia no julgamento pessoal do pesquisador”. Para completar, Malhotra diz que a amostragem por acessibilidade é aquela que menos tempo consome e a menos dispendiosa, elas são acessíveis e fáceis de medir (MALHOTRA, 2001, p. 306). E na amostragem estratificada os elementos dentro de um estrato devem ser mais homogêneos possíveis, e os estratos devem ser o mais heterogêneos possíveis (MALHOTRA, 2001, p. 310). Amostragem estratificada é a seleção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada (GIL, 2009, p. 122).

Na segunda etapa, a técnica de amostragem será probabilística aleatória, a qual consiste na seleção dos clientes utilizando critérios aleatórios de escolha, ou seja, sem intervenção do pesquisador. Para Richardson (2008, p. 161), amostra aleatória é aquela que “os elementos da população devem ter uma probabilidade igual ou conhecida, distinta de zero, de ser selecionados para formar parte da amostra”.

A amostra será definida por fórmula estatística, baseada na média de usuários atendidos no mês, na instituição. Para Malhotra (2001, p. 327) “o tamanho da amostra determinado estatisticamente é o tamanho final da amostra – amostra que resta após eliminar entrevistados potenciais que não se qualificam ou que completam a entrevista”.

Conforme Barbetta (1994, p.57-58), “o erro amostral é a diferença entre o valor que a estatística pode acusar e o verdadeiro valor do parâmetro que se deseja estimar”. Para a realização do estudo, será aplicada a fórmula de Barbetta (1994, p.58), sendo que o cálculo

para uma população de aproximadamente 800 usuários/mês, e uma margem de erro de 7%, apresenta-se a seguinte forma:

$$n_0 = 1 \div e^2$$

$$n_0 = 1 \div 0,07^2 = 205$$

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0}$$

$$n = \frac{800 \times 205}{800 + 205} = 164$$

Onde:

n = primeira aproximação amostral  
 n<sub>0</sub> = tamanho da amostra  
 e = margem de erro admitida  
 N = População total

Conforme o cálculo, em uma população de 800 usuários, 164 destes usuários participarão da pesquisa quantitativa, respondendo ao questionário, através do método da amostragem aleatória, “em que a escolha dos participantes da amostra é feita ao acaso”. (DIEHL; TATIM, 2004, p.64). Portanto, todos têm a mesma chance de participar da pesquisa.

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta dos dados ocorreu em primeiro momento por meio de uma entrevista estruturada, com perguntas abertas a fim de investigar qual a percepção dos usuários da Autarquia Hospital Municipal São José quanto aos serviços prestados e o que deverá ser melhorado na instituição. Para Diehl e Tatim (2004, p. 66) “a entrevista é um encontro entre duas pessoas cujo objetivo é que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto mediante uma conversação de natureza profissional”. E a entrevista estruturada é aquela que “o pesquisador segue um roteiro previamente estabelecido. Ou seja, as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas”. Na entrevista estruturada não é permitido se fazer adaptações nas perguntas em determinada situação ou até mesmo fazer outras perguntas.

A entrevista é um procedimento no qual se faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. A presença física dos ambos é necessária no momento da entrevista. Para Vergara (1998, p. 53) “pode se gravar a entrevista, se o entrevistado permitir, ou fazer anotações. De qualquer forma, depois de transcrevê-la, apresente a transcrição ao entrevistado, para que a confirme ou faça as alterações que julgar necessárias”. Na entrevista estruturada o entrevistador não pode navegar por outros assuntos, apenas no assunto da pesquisa, ele deve ser focalizado.

Em segundo momento, partindo-se das entrevistas estruturadas com perguntas abertas, foi formulado um questionário com perguntas fechadas, esta fase foi quantificada, pois as respostas foram tabuladas e calculadas com o objetivo de gerar resultados mais precisos que expressem a real percepção dos usuários em relação a instituição. (MALHOTRA, 2001, p. 378).

Para Roesch (2013, p. 142) ‘o questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa’. O questionário igualmente é concebido por uma série ordenada de perguntas, as quais carecem por respostas que afirmem a autenticidade do conceito do cliente entrevistado. O questionário foi composto por perguntas fechadas e de múltipla escolha, as respostas estão descritas na estrutura de tal instrumento, o entrevistado escolheu a opção que melhor anuncie o seu julgamento (DIEHL; TATIM, 2004, p. 68-70).

O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. Para Vergara (1998, p. 52) “um questionário não deve ter mais do que três tipos de questões, para não confundir o respondente”. No questionário fechado, o respondente fez escolhas e ponderou, diante de alternativas apresentadas. Ainda, na mesma linha de pensamento, o questionário é designado por escala , quando quantifica respostas.

O questionário foi estruturado com questões voltadas a identificar o perfil dos respondentes e questões para mensurar o grau de satisfação dos mesmos. É cabível para o processo de pesquisa o uso da escala *Likert*, para mensurar o grau de satisfação dos usuários, a qual confere pontos às diversas categorias de resposta, cunhando assim, uma linha graduada de pontuação que varia de 1 a 5, ou seja, 1 se refere a muito insatisfeito, já 5 muito satisfeito ( ROESCH, 2004, p. 85).

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O “objetivo principal das análises é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados. Alguns pesquisadores consideram a análise como a mais importante etapa da pesquisa”. (MATTAR, 1998, p. 65).

A análise de dados é uma maneira de “evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”, é estabelecer relações entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas. Interpretação é “a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas”, ou seja, o significado do material apresentado em relação aos objetivos propostos e ao tema (OLIVEIRA, 2002, p. 191). Para Richardson (2008, p. 256), a análise e interpretação de dados é uma maneira de “produzir novos conhecimentos, criar novas formas de compreender os fenômenos e dar a conhecer a forma como estes têm-se desenvolvido”.

Na fase qualitativa, os dados são materializados em forma de textos, e por esta razão, é essencial a análise de tal conteúdo para se chegar a uma consideração com base na frequência em que os dados vão se repetindo e, com isso, interpretar as respostas com base de modelos conceituais definidos *a priori*. (DIEHL; TATIM, 2004, p. 82). Para Roesch (2013, p. 169-170), a análise do conteúdo, técnica a ser utilizada nesta etapa, é formular questões que permita ao pesquisador entender e capturar as perspectivas dos respondentes, criar indicadores quantitativos.

A pesquisa quantitativa é submetida a análise estatística, a correlação entre as variáveis pesquisadas será de maneira bivariada, incluindo tabulações cruzadas e a possibilidade de calcular diferentes medidas de associação entre as variáveis, tal apreciação permite no estudo que se chequem as especialidades da amostra com as da população e averiguar a representatividade da amostra pesquisada e, neste procedimento, é provável conferir uma alçada montante o suficiente de informações para que a crítica possa ser coerente. (DIEHL; TATIM, 2004, p. 83).

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

O território do atual município, em seus primórdios, era povoado por povos indígenas nativos e alguns negros, a área do Município era coberta em quase 100% de seu território por matas. Depois de chegada os primeiros colonizadores, seguiram-se um período de intensa derrubada de árvores e o panorama do local foi tomando um aspecto mais urbano e novas culturas começaram a aparecer.

A palavra Ibiraiaras é de origem indígena e significa na língua tupi: “ibira = árvore, mata, floresta; e “iara = senhor, senhora, então Ibiraiaras = “senhores da mata”. No dia 9 de Julho de 1965 foi assinada a Lei nº 4.976 que criava o município de Ibiraiaras. No entanto, só no dia 29 de Maio de 1966 foi realizado o ato de instalação do município de Ibiraiaras. O município já foi administrado por oito prefeitos e, atualmente, é administrado pelo prefeito Douglas Rossoni.

Ibiraiaras localiza-se na região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul. Segundo a divisão do IBGE, encontra-se na “10ª Microregião - Passo Fundo” na Mesoregião “Noroeste do Estado” e na Região fisiográfica dos Campos de Cima da Serra.

Ibiraiaras possui 7.171 habitantes, segundo o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

A Prefeitura Municipal de Ibiraiaras está dividida em sete secretarias que são: Secretaria da Administração e Planejamento, Secretaria da Agricultura, Desenvolvimento Econômico e Meio Ambiente, Secretaria de Educação, Cultura, Esporte e Turismo, Secretaria Habitação e Ação Social, Secretaria Municipal de Infraestrutura, Secretaria Municipal de Orçamento e Finanças e Secretaria Municipal de Saúde.

Em 1937 foi inaugurado o primeiro hospital denominado “Casa de Saúde Santo Antônio” fundado pelo farmacêutico Gino Ferrarezi e seu sogro João Luchese. Em 1942, chegaram para prestar serviços no hospital às irmãs de São José, as quais permaneceram até 1986. Em 1959, o hospital foi vendido para a Sociedade Literária Boa Ventura dos padres Capuchinhos, sob a direção do Frei Elói Rossetti, então vigário da paróquia.

Após um período fechado por falta de médicos e enfermeiras, o hospital reabriu em 04 de novembro de 1960 sob a direção do frei Elói com a vinda do Dr. Léo Rosa e do Dr. Assis para realizar os atendimentos. Em Junho de 1963 foi inaugurado o novo prédio do hospital que passou a ser denominado Hospital Beneficente São José.

A partir de 01 de Janeiro de 1971, a Sociedade Literária Boa Ventura, por meio do Frei Elói, decidiu doar o hospital para a comunidade de Ibiraiaras, representada pelo Sindicato dos Trabalhadores Rurais, o qual passou administrá-lo até 20 de Outubro de 1986, quando a Prefeitura Municipal de Ibiraiaras assumiu a direção dos serviços e administração do Hospital.

Em 26 de Dezembro de 1988 a Lei nº 535/1988 cria a Autarquia Hospital Municipal São José, a instituição é uma entidade de natureza autárquica, com personalidade jurídica própria, que atua sob a tutela administrativa do município de Ibiraiaras, vinculado a Secretaria Municipal de Saúde. A Instituição é a única no município que presta serviços a nível hospitalar.

Até o mês de Junho de 2008, a Instituição realizava todos os procedimentos, tanto a nível ambulatorial quanto cirúrgicos e, em função das exigências da Vigilância Sanitária, verificou-se a inviabilidade de manter esses procedimentos e, a partir disso, foi desativado o bloco cirúrgico passando a Instituição a ser Pronto Atendimento de Urgência – PADU dentro da Política de Hospital de Pequeno Porte - HPP, mantendo os demais atendimentos, todos exclusivos pelo Sistema Único de Saúde - SUS e atendimento 24 horas.

O hospital trabalha em conjunto com a Secretaria Municipal de Saúde. Durante o dia de segunda-feira a sexta-feira, o atendimento médico é realizado pelos profissionais que atendem na Estratégia da Saúde da Família – ESF. Feriados e finais de semana e quando a ESF não está em funcionamento, ocorre atendimento sob a forma de médico plantonista no hospital, serviço esse que é terceirizado.

A instituição não possui bloco cirúrgico e não realiza procedimentos cirúrgicos de médio e grande porte, somente pequenos procedimentos cirúrgicos de nível ambulatorial. Realiza atendimentos como: verificação de pressão arterial, curativos, aplicações de medicações (oral, muscular, subcutânea e endovenosa), suturas, retiradas de pontos, hemoglicoteste, nebulização e outros procedimentos correlatos.

Realiza observações e internações com pacientes que precisam permanecer por um tempo maior no hospital, também recebe pacientes em fase terminal vindo das referências. Realiza atendimento de urgência e emergência dando o primeiro atendimento e, após, se necessário encaminha o paciente para às referências que são Lagoa Vermelha e Passo Fundo.

A Instituição possui serviço de laboratório de análises clínicas terceirizado, pois a realização de exames laboratoriais não é muito solicitada e os demais exames de diagnósticos - raio-x, ultrassom, endoscopia, colonoscopia, tomografia e ressonância magnética - os pacientes que necessitam são encaminhados para realizar esses exames em Lagoa Vermelha e Passo Fundo.

As atividades são desenvolvidas a partir de um Procedimento Operacional Padrão – POP, que é composto por um conjunto de ações administrativas e técnicas e tem como objetivo qualificar a assistência prestada ao paciente em todo o processo que envolve o atendimento. O POP é uma descrição dos passos do trabalho a ser seguido, e facilita o cumprimento das atividades de forma ordenada.

A Instituição é administrada pela Secretária Municipal de Saúde Senhora Ana Paula Costa Machado e possui dezesseis colaboradores, sendo sete funcionários comissionados e nove funcionários efetivos e estão divididos nos seguintes setores: na higienização três colaboradores, na nutrição um colaborador, no setor administrativo um colaborador, na recepção um colaborador, na enfermagem nove colaboradores e na direção clínica um profissional.

As receitas que a Instituição percebe são de repasses de programas, incentivos de apoio e de contratação com o Sistema Único de Saúde, valores que são repassados pelo Fundo Estadual de Saúde. Esses valores são utilizados para custear as despesas básicas mensais de água, luz, telefone, medicamentos e materiais hospitalares, material de higiene e limpeza, gêneros alimentícios e outras despesas.

A folha de pagamento e seus encargos mensais, demais despesas com funcionários como férias, Prêmio por Assiduidade são custeados pela Prefeitura Municipal a qual repassa os valores para a Instituição e a mesma faz o devido destino.

Apesar da Instituição não ter atendimentos e suprimentos para apoio de diagnóstico em sua totalidade, ou seja, um bloco cirúrgico para realizar procedimentos de média e alta complexidade, exames de diagnósticos mais avançados, ela é de suma importância para o município de Ibiraiaras, uma vez que serve como suporte básico em saúde, pois a maioria da população é atendida neste serviço quando a unidade básica de saúde não está no horário de seu funcionamento.

## 4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.2.1 Dados Qualitativos

O objetivo deste trabalho é identificar o grau de satisfação dos usuários perante os serviços prestados pela Instituição. Para a obtenção dos dados foi necessário realizar a pesquisa em duas etapas. Uma etapa qualitativa e, outra quantitativa.

A pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não estruturada que proporciona melhor visão e compreensão do problema. Para cumprir os objetivos desse trabalho foi realizada uma entrevista com quinze usuários de diferentes procedimentos realizados pela instituição. Esta entrevista aconteceu no período de 20/08/2015 a 28/08/2015. Os dados qualitativos estabeleceram as prioridades para a elaboração do questionário que será aplicado na etapa quantitativa.

Nesta etapa foram levantados os atributos relevantes de serem aplicados na etapa quantitativa, atributos esses de acordo com os 4Ps de marketing. Através desses atributos levantados formaram-se os tópicos para ser explorados no questionário. A recuperação de fragmentos de discursos foi utilizada para a realização dessa etapa do trabalho. Em termos de confidencialidade, os entrevistados foram rotulados como E1, E2, e assim sucessivamente.

Com as respostas e comentários dos entrevistados, observa-se o número de incidências para cada variável, demonstrado na tabela 01.

Tabela 1 – Relação de variáveis extraídas das entrevistas

Variável	Números de incidências
Bom atendimento	29
Acolhimento	10
Infraestrutura razoável, pode melhorar	10
Demora no atendimento	09
Profissionais qualificados	09
Profissional atencioso	09
Profissional apresentável/uniformizado	08
Higienização dos ambientes	07
Recepção	07
Infraestrutura boa	07
Senso de humanização e empatia	05
Profissionais calmos e com paciência, tranquilos	04
Rapidez no atendimento	04

Dialogo e orientação por parte dos funcionários	03
Materiais e equipamentos hospitalares bons	02
Ética	02
Recursos humanos suficientes e eficientes	02
Mal atendido	02
Falta de atendimento	02
Falta de compreensão	02
Procedimento mal realizado	02
Sala de espera pode melhorar	02
Bom comportamento	02
Profissionais educados e compreensivos	02
Agilidade dos profissionais	02
Medicamentos e materiais necessários para realizar o atendimento	02
Total	145

**Fonte:** Pesquisa do autor - Setembro/2015.

O atendimento na saúde inclui a forma como o cliente interage com a empresa que oferece o serviço, representada nesse caso pelo hospital. Os serviços prestados pelos hospitais envolvem grupos de benefícios, dentre esses grupos estão o meio ao qual acontece a prestação de serviço, a interação entre usuários e profissionais e a razão pelas quais os pacientes procuram o serviço, que são o atendimento humanizado de confiança, dignidade, empatia e respeito à vida humana, capacitação dos profissionais enfatizando a dimensão ética entre profissional e paciente.

O atendimento prestado aos usuários pode influenciar de forma significativa em sua opinião quanto à satisfação ou insatisfação do procedimento realizado pelo hospital, visto que um usuário busca no mínimo ser bem atendido. O relacionamento interpessoal enfoca a humanização do cuidado, prestar um atendimento correto, preocupando-se com o paciente, respeitando-lhe e sendo atencioso com ele. Fato confirmado pelo fragmento da entrevista de um usuário:

(1) “O atendimento é a coisa mais importante, tu ser bem atendida é tudo, eu fui bem atendida, não tenho queixa”. (E4)

Os funcionários devem ouvir, ser atenciosos e observar o comportamento dos usuários no ambiente hospitalar o qual é fundamental para a compreensão e melhoria do serviço num todo. O fornecimento de informações certas e com clareza que atendam às solicitações dos usuários e a realização dos procedimentos de maneira correta e com segurança levam à satisfação dos mesmos. Podemos confirmar que os usuários pensam dessa maneira confirmando com o fragmento da entrevista de um usuário:

(2) “O funcionário tem que ter atenção, ser atencioso. Conversar com a pessoa, explicar o que vai fazer eu gosto de ser bem atendida para realizar o procedimento que precisa”(E1).

A infraestrutura do hospital é antiga, precisa de melhorias e os recursos estão escassos. Os gestores sabem que um hospital, para responder às exigências dos usuários, deve satisfazer as necessidades técnicas e funcionais envolvidas no cuidado da saúde como um todo. É necessário melhorar as condições da mesma para promover um ambiente de melhor qualidade para o atendimento dos usuários. Eles próprios sugerem que a infraestrutura do hospital pode melhorar, fato confirmado com relatos de usuários:

(3) “Mais antigo, mais a desejar, o nosso aqui pode melhorar, a estrutura tem espaço para atender mais gente. Seria bom se melhorasse”(E10).

(4) “Dentro das possibilidades está bom, a gente sabe que poderia melhorar, mas as coisas estão difíceis”. (E2)

É importante ressaltar que o desempenho médico em relação à aplicação do conhecimento nos atendimentos pode maximizar os benefícios e minimizar as incertezas, interferindo na sua avaliação sobre o atendimento recebido. O poder prevalente da profissão médica pressupõe que o saber médico é superior o que pode induzir à ideia de que a postura adotada por esses profissionais sempre é adequada. Podemos confirmar no fragmento a seguir que os usuários gostam de profissionais competentes:

(5) “Ter profissionais bons e bem qualificados para fazer um bom atendimento, eu avalio os médicos, o desempenho deles, a qualidade deles”(E5).

Para o usuário uma boa recepção, respeito, equilíbrio emocional são atributos importantes por parte dos funcionários em um hospital. A postura do profissional é muito importante para que haja uma boa impressão do mesmo. Um bom profissional deve preocupar-se com a sua aparência, cuidados devem ser mantidos diariamente, como usar uniforme limpo, crachá de identificação. A aparência, a ética o comportamento e o equilíbrio emocional são aspectos que devem ser considerados pelo profissional.

Sabe-se que hospital é um ambiente gerador de angústias e sofrimentos que poderão ser minimizados se os funcionários acolherem os usuários de modo humanizado, executando ações de acolhimento com segurança. O acolhimento realizado pelos funcionários, a maneira como os usuários são recebidos na recepção é o primeiro contato que o paciente tem com o

serviço, ou seja, é o primeiro atendimento. Com relação à recepção é possível um acolhimento humanizado dos usuários desde que os colaboradores sejam atenciosos, educados e com senso de empatia. Os usuários confirmam essa ideia nos fragmentos seguintes:

6) “Chegar e ser bem atendida é dever deles atender bem os pacientes”(E7).

(7) “O atendimento e pessoas especializadas para lidar com a gente que daí a gente tem mais segurança”(E8).

(8) “Atendimento aqui é bom eu acho pelo menos eu não tenho queixa das vezes que vim aqui fui muito bem atendida”(E6).

O atendimento prestado pela equipe de enfermagem é um processo que envolve competência técnica e relacional, que deve ser regido pelo conhecimento científico e na comunicação, a fim de que as atividades sejam desenvolvidas no sentido de atender às necessidades humanas e assistenciais requeridas no processo de cuidar. Sob essa perspectiva, uma boa comunicação é a base para um atendimento de qualidade. As orientações, informações e esclarecimentos ao usuário quanto aos cuidados, procedimentos devem ser permanentes e completos, para que se reduzam os efeitos adversos e se produza o maior benefício possível.

(9) “Olha eu não consigo me queixar daqui, todas às vezes fui bem atendida, bom atendimento, sempre que precisei fazer medicação assim as gurias me atenderam bem quando fiquei em observação, algumas explicam conversam outras não dão muita importância”(E3).

Para o usuário que procura atendimento no hospital não tem tempo de espera, ele quer ser atendido imediatamente, para eles o funcionário deve estar pronto para atendê-lo, e quando o usuário tem que aguardar para receber atendimento torna esse tempo de espera um momento desfavorável quanto à satisfação do procedimento e leva os usuários a agir de forma ríspida com os funcionários.

O tempo de espera para ser atendido deve ser minimizado de alguma maneira que o usuário não perceba que foi longo. Muitas vezes, dá a impressão que a demora para ser atendido é maior do que realmente foi, um dos motivos de grande insatisfação quanto ao atendimento realizado por hospitais. Confirmamos esse diagnóstico com relato de um usuário:

(10) “Os funcionários atendem bem, mas o médico demora para atender, quando a gente vem consultar no plantão” ( E9)

A satisfação dos usuários é considerada um importante instrumento de avaliação dos serviços. É fundamental conhecer o quanto cada dimensão do serviço influencia a atitude do

usuário e seu nível de satisfação, o que eles acham mais importante, ou quais são as expectativas deles em relação aos serviços, para que com base nesses dados as empresas possam repensar suas atividades e com isso melhorar o atendimento prestado.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 9) a ideia de satisfação remete aos julgamentos comparativos que os usuários têm sobre o desempenho do serviço em relação as suas expectativas. “se o desempenho não atinge as expectativas, o cliente fica decepcionado. Se o desempenho alcança as expectativas, o cliente fica satisfeito. Se o desempenho supera as expectativas, o cliente fica encantado”.

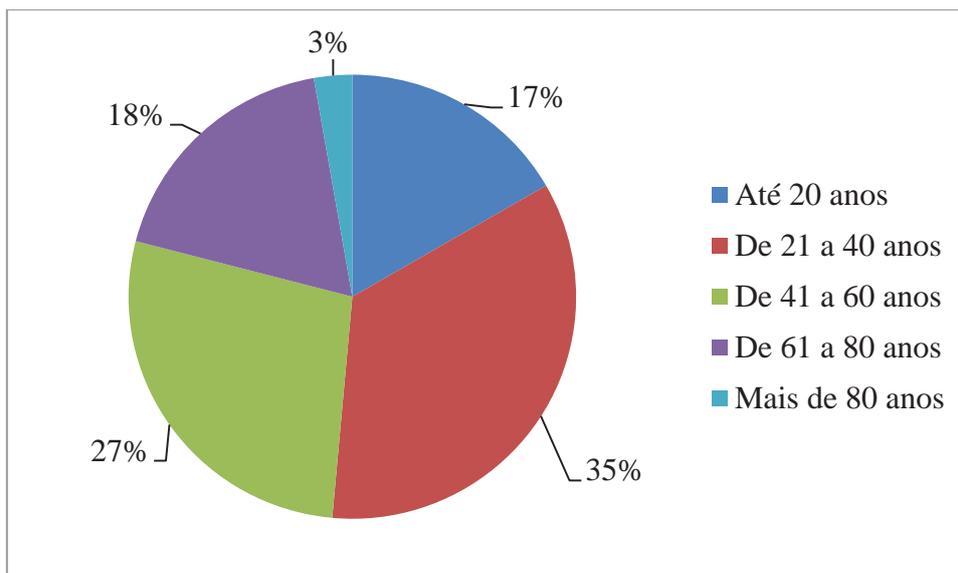
#### **4.2.2 Dados Quantitativos**

Nesta fase, será determinado o grau de satisfação dos clientes com relação às variáveis geradas na fase qualitativa, justificando uma pesquisa de natureza quantitativa. Com base nas variáveis da pesquisa qualitativa foi elaborado um questionário em duas etapas sendo a primeira, questões sobre o perfil dos respondentes e a segunda, questões relativas às variáveis extraídas na fase qualitativa e, por último, uma questão aberta para que o respondente possa colocar alguma sugestão ou até mesmo completar as questões fechadas.

O questionário é bastante desenvolvido em pesquisas descritivas e quantitativas, é a forma mais conhecida de coletar dados, é o meio pelo qual as respostas são preenchidas pelo próprio informante e, uma de suas vantagens, é o fato da confiança que o informante tem ao responder as perguntas, fazendo-as com mais veracidade, pois os dados ficam no anonimato.

A pesquisa quantitativa quantificou os dados e permitiu uma análise individual dos mesmos, os questionários foram aplicados na Instituição durante o período de 10 dias, sendo do dia 05/09/2015 a 15/09/2015, nos turnos da manhã, tarde e noite, totalizando um número de 181 usuários. É nessa etapa da pesquisa que se determinou o grau de satisfação dos usuários em relação aos variáveis levantadas na fase qualitativa.

A seguir será apresentado, através de gráficos, os dados referente ao perfil sócio-econômica e demográfica dos respondentes. Compõe esta etapa as variáveis idade, endereço, sexo, estado civil, grau de escolaridade, renda familiar, horário que procurou atendimento, frequência que utiliza os serviços do hospital e quanto tempo utiliza os serviços.



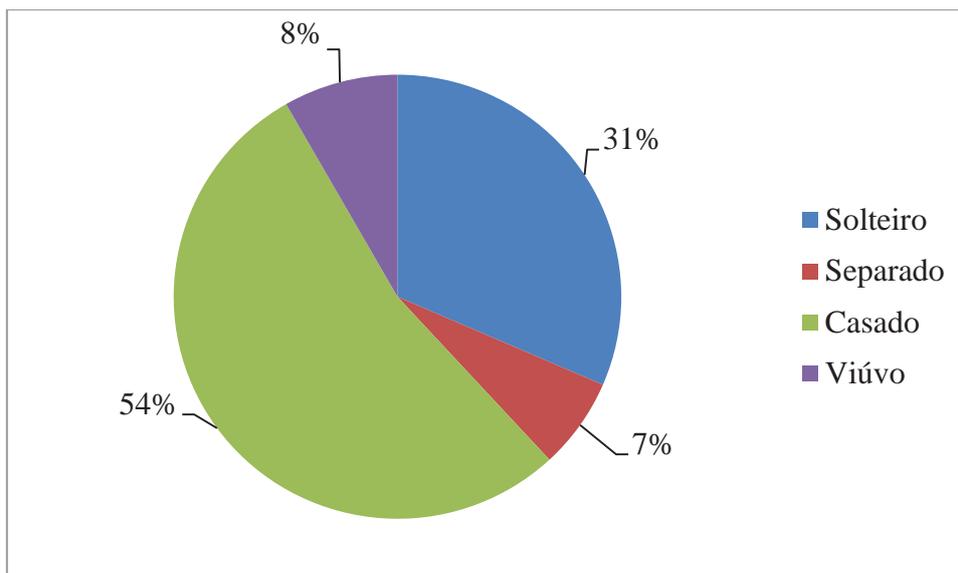
**Gráfico 01 - Faixa etária**

Fonte- Dados primários – Setembro/2015

Observou-se, nos dados coletados, que as faixas etárias predominantes de atendimentos foram entre 21 a 40 anos com 63 usuários, 41 a 60 anos com 50 usuários, seguida pela faixa etária de 61 a 80 anos com 33 usuários e até 20 anos com 30 usuários e, por último, com um número menor de usuários ficou a faixa etária de mais de 80 anos com 05 usuários.

Identificou-se que neste período em que foram aplicados os questionários, aos usuários da Instituição, que 122 usuários dos 181 entrevistados residem na área urbana do município e que apenas 59 residem na área rural.

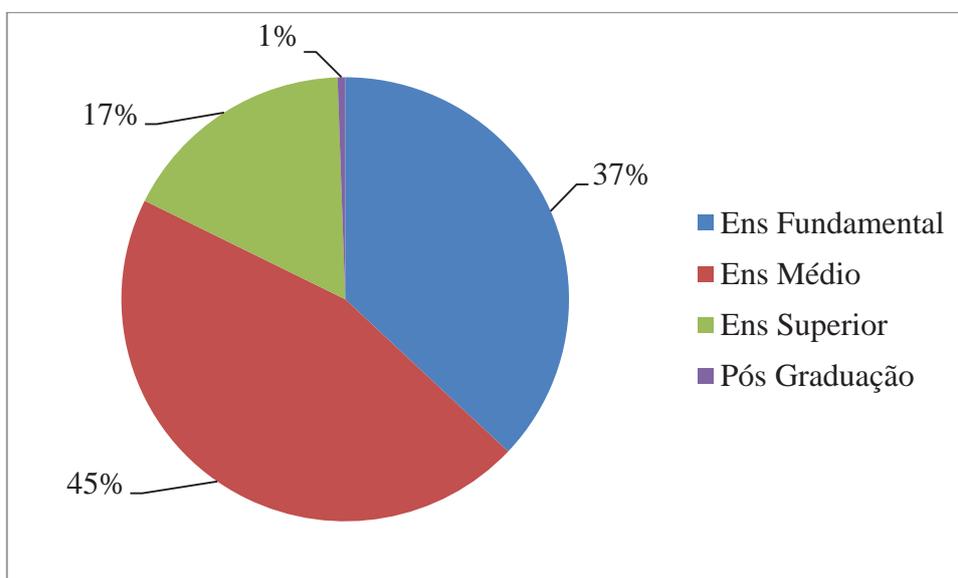
Conforme os dados coletados, identificou-se que no período da entrevista o número de usuários do sexo feminino que frequentaram a instituição foi maior do que o de usuários do sexo masculino, sendo 93 mulheres e 88 homens.



**Gráfico 02 – Estado Civil**

Fonte- Dados primários – Setembro/2015

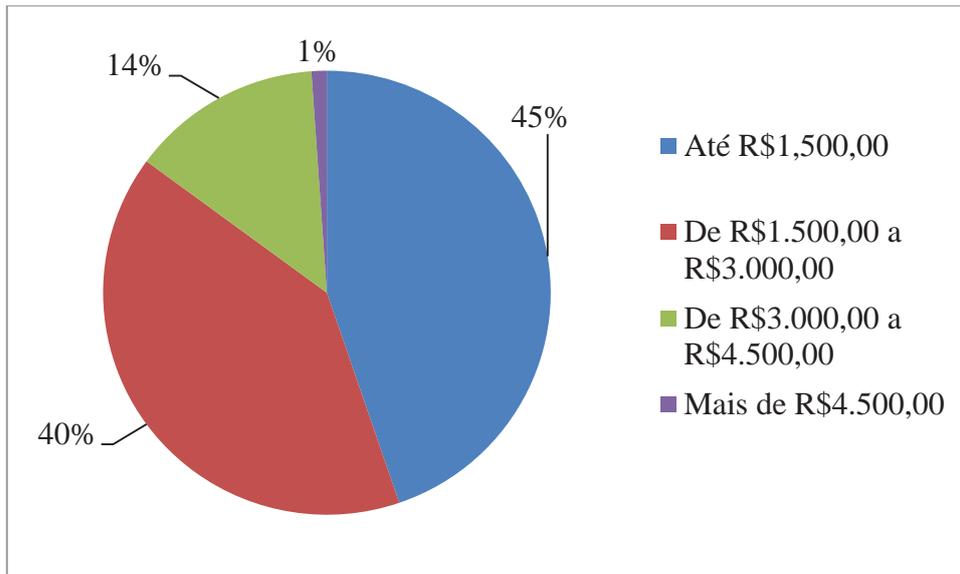
Com relação ao estado civil dos usuários que frequentam a Instituição, observou-se que de um total de 181 entrevistados, 97 são usuários casados, 57 são usuários solteiros e com números menores estão os usuários viúvos num total de 15 e 12 usuários são separados.



**Gráfico 03 – Escolaridade**

Fonte- Dados primários – Setembro/2015

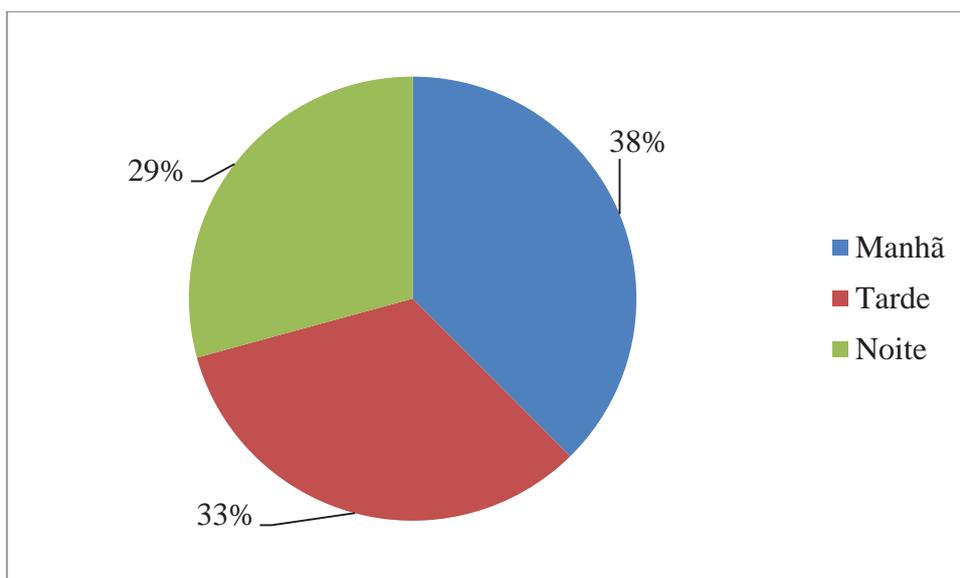
Relacionado ao grau de escolaridade, identificou-se maior concentração de usuários que possuem ensino médio com frequência de 82 usuários, seguidos pelos de ensino fundamental com 67 usuários e ensino superior com 31 usuários e, apenas 01 usuário neste período com grau de escolaridade mais elevado, ou seja, pós-graduação.



**Gráfico 04 – Renda Familiar**

Fonte- Dados primários – Setembro/2015

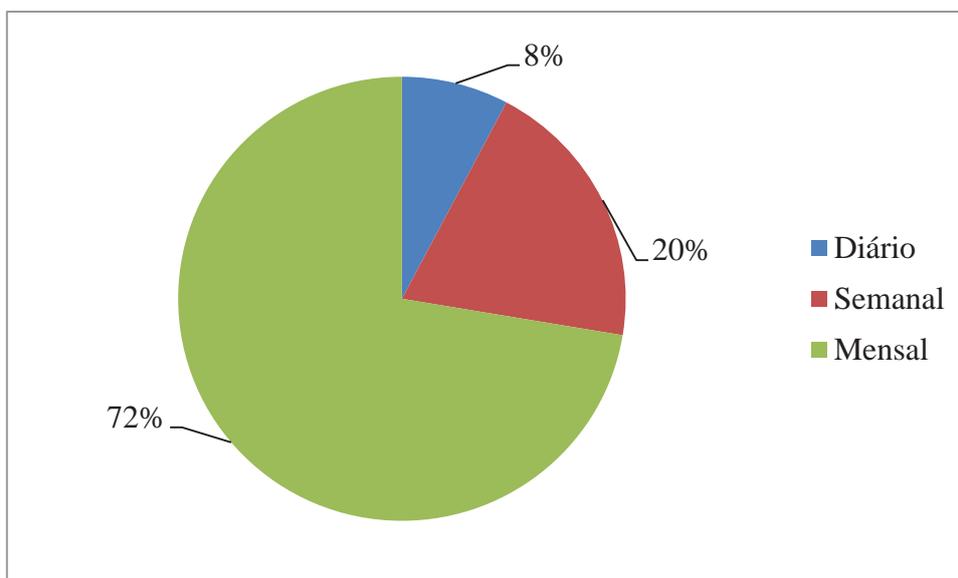
A análise dos dados sobre renda familiar dos usuários do Hospital São José mostra que de um total de 181 entrevistados, quase a metade dos usuários entrevistados tem uma renda familiar inferior a R\$ 1.500,00 o que se pode considerar um valor baixo. Em seguida se encontra com 73 usuários, aqueles que têm uma renda familiar de R\$ 1.500,00 a R\$ 3.000,00, valor esse que pode se considerar um valor médio. Com 25 usuários se encontra a classe media alta com uma renda familiar de R\$ 3.000,00 a R\$ 4.500,00 e por último se encontra um número menor de usuários quase que insignificativo com 02 pessoas que tem uma renda familiar alta, ou seja, mais de R\$ 4.500,00.



**Gráfico 05 – Horário de Atendimento**

Fonte- Dados primários – Setembro/2015

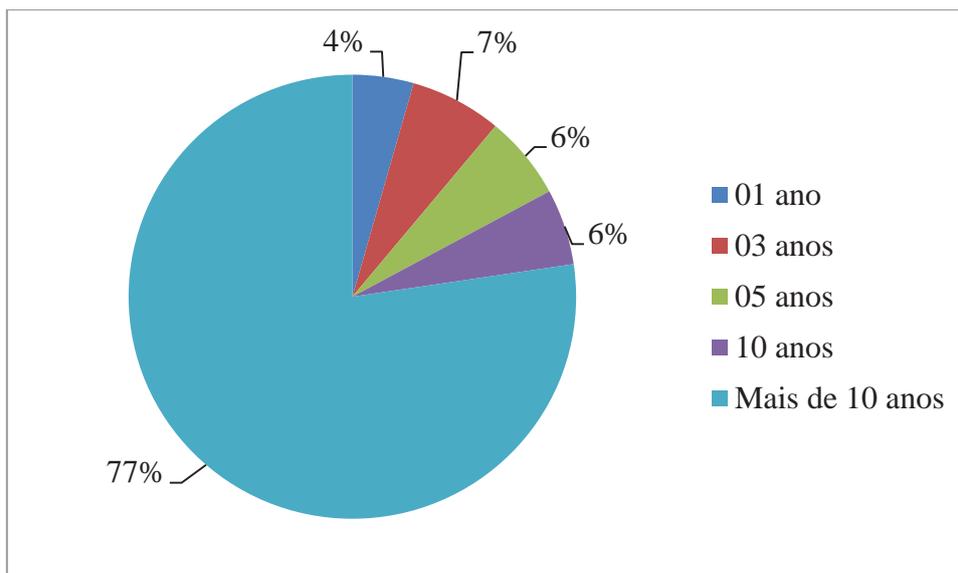
Identificou-se que a quantidade de usuários que procuram atendimento na Instituição está parcialmente dividida nos três turnos especificados na pesquisa, sendo que neste período em que foi aplicado os questionários 68 usuários procuraram atendimento na parte da manhã, seguida pela tarde com 60 usuários e a noite com 53 usuários.



**Gráfico 06 – Frequência que utiliza o serviço**

Fonte- Dados primários – Setembro/2015

Quanto à frequência em que utiliza os serviços do hospital, verificou-se que a maior parte dos usuários, sendo 131 usuários dos 181 usuários entrevistados, procuram atendimento em média uma vez por mês, e 36 usuários procuram atendimento semanal e apenas 14 usuários procuram atendimento diariamente, neste último caso são os pacientes que necessitam de cuidados diários.



**Gráfico 07 - Tempo que utiliza o serviço**

Fonte- Dados primários – Setembro/2015

Quanto ao tempo que utiliza os serviços da instituição, identificou-se que um número significativo de usuários utiliza o serviço a mais de 10 anos. Que a maioria dos usuários são fiel ao atendimento prestado pela mesma ou em função de ter no município somente uma instituição que presta serviços deste nível.

A seguir será apresentado, através de tabelas, um resumo detalhado e simplificado das variáveis utilizadas no questionário de coleta dos dados, essas variáveis serão apresentadas em quatro tabelas conforme os 4Ps de marketing, e em ordem do índice de insatisfação.

Tabela 2 – Resumo dos atributos de tempo

Atributo	Totalmente satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Totalmente insatisfeito
Tempo que os usuários aguardam para ser atendido pelo médico	3,87%	35,36%	9,94%	37,57%	13,26%
Tempo de espera para ser atendido pelos profissionais de enfermagem	7,73%	32,60%	14,91%	35,36%	9,40%
Porcentual geral	5,80%	33,98%	12,43%	36,47%	11,33%

Fonte: Pesquisa do autor - Setembro/2015.

Hoje, existe um grande problema quanto ao tempo de espera para atendimento em hospitais, por ser um ambiente de intensa procura e mudanças constantes. É inevitável que os pacientes tenham que aguardar, já que situações inesperadas podem ocorrer a qualquer momento e caracterizadas por exigências cada vez maiores em termos de rapidez. Em consequência disso, é natural para qualquer usuário, sentir ansiedade, irritação quando está na sala de espera de um hospital para ser atendido.

Identificou-se, na pesquisa, que um terço dos usuários pesquisados apresenta-se satisfeitos com o tempo de espera, porém em maior quantidade se encontra os usuários que não suportam ter que esperar para ser atendido tanto pela equipe de enfermagem quanto pelo médico, que se dizem insatisfeitos e totalmente insatisfeitos. A constatação do tempo perdido por parte dos usuários provoca sentimentos de irritação, entre outros, que podem interferir na avaliação do serviço por parte dele, gerando experiências negativas que podem afetar qualquer relacionamento com os usuários.

Tabela 3 – Resumo dos atributos de serviços/produtos

<b>Atributo</b>	<b>Totalmente satisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Totalmente insatisfeito</b>
Acolhimento – recepção ao chegar ao hospital	5,52%	34,81%	13,81%	39,78%	6,08%
Enfermagem – serviços realizados pela equipe	23,20%	46,96%	11,60%	14,92%	3,32%
Limpeza e organização	21,54%	51,93%	10,50%	14,37%	1,66%
Médicos – atendimento realizado pelos médicos	21,00%	50,83%	11,05%	14,36%	2,76%
Porcentual geral	17,82%	46,13%	11,74%	20,86%	3,46%

**Fonte:** Pesquisa do autor - Setembro/2015.

O usuário que procura atendimento em um hospital espera em primeiro lugar um excelente atendimento na recepção, que é a porta de entrada. A recepção é uma etapa do processo de trabalho em saúde, de forma a atender a todos que procuram os serviços de saúde com equidade, assegurando a humanização no atendimento e a velocidade do mesmo. Os usuários esperam agilidade, cortesia, atenção especial, respostas adequadas as suas solicitações e, acima de tudo, respeito, o qual são fatores que contribuem para a continuidade da assistência estabelecendo articulações entre os serviços, para garantir a eficácia dos mesmos.

Observamos que alguns usuários estão se sentindo bem atendidos pela recepção da Instituição, mas em contra partida observamos que a recepção da Instituição não está realizando um atendimento satisfatório por um índice maior de usuários, o que se pode considerar um atendimento aquém do desejável. Eles não estão se sentindo bem acolhidos e bem recebidos, o que fere os princípios de um bom acolhimento.

Acredita-se que um atendimento satisfatório por parte da equipe de enfermagem pode refletir em uma boa imagem da Instituição, já que a enfermagem leva em seu cuidado diário a marca institucional. Sabe-se também que quanto mais satisfeito está um usuário, maior será seu engajamento na recomendação, pois haverá de sua parte, manifestação clara e persuasiva

sobre o atendimento recebido na instituição. A satisfação do atendimento recebido pela equipe de enfermagem do hospital está diretamente ligada com a qualidade dos serviços prestados aos usuários.

Ao serem questionados sobre os serviços realizados pela equipe de enfermagem, foi constatado que a grande maioria dos usuários da Instituição estão satisfeitos quanto aos serviços prestados pela equipe de auxiliares e técnicas de enfermagem e enfermeira. Para eles este atendimento está atendendo suas necessidades, um usuário satisfeito é aquele que percebe que o atendimento de suas necessidades pela organização é pelo menos igual àquele que ele esperava.

O serviço de higienização hospitalar é um setor de grande relevância em todo o processo de atendimento ao paciente. Não há como contestar que o serviço de higiene hospitalar não se reflete na qualidade do serviço de uma instituição de saúde. A limpeza dos ambientes e a organização das instalações de uma organização são partes importantes no conjunto dos vários setores de um hospital que devem trabalhar em consonância para oferecer um padrão de assistência com qualidade adequada.

Observou-se que os usuários da Instituição estão satisfeitos com a limpeza e organização das instalações da mesma. Para eles um ambiente bem higienizado, com boa aparência, com odor agradável e organizado transmitem uma imagem de profissionalismo e humanização, fundamental no processo de atendimento à saúde.

A qualidade da assistência médica recebida em instituições de saúde pode ser definida como satisfação das necessidades dos usuários, considerando que estes deverão ser objetos centrais das estratégias em busca de qualidade, bem como avaliar as atitudes dos profissionais médicos e dos resultados com o tratamento recebido. A assistência médica prestada pelos médicos aos usuários pode ser entendida como uma contribuição para o êxito do tratamento, do resultado clínico ou de qualquer forma de desfecho dos problemas em saúde.

Identificou-se que a metade dos usuários pesquisados estão satisfeitos com o atendimento realizado pelo profissional médico, e que uma parcela significativa está totalmente satisfeito com o atendimento do médico. Essa constatação confirma a importância dos aspectos interpessoais nos serviços de saúde e de que os pacientes avaliam a qualidade desses serviços por meio dos interesses dos profissionais pelo bem-estar dos pacientes.

Tabela 4 – Resumo dos atributos de atendimento

<b>Atributo</b>	<b>Totalmente satisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Totalmente insatisfeito</b>
Apresentação dos funcionários	4,97%	41,99%	5,52%	40,33%	7,18%
Agilidade dos atendimentos	13,81%	35,36%	12,15%	33,15%	5,53%
Comunicação dos funcionários	8,29%	40,33%	13,81%	32,60%	4,97%
Atenção dos funcionários	10,50%	30,39%	18,23%	28,18%	12,70%
Confiança dos funcionários	21,54%	32,60%	20,44%	22,65%	2,76%
Qualificação dos funcionários	22,65%	46,41%	12,15%	14,92%	3,87%
Conhecimentos dos funcionários	23,20%	45,86%	14,92%	12,71%	3,31%
Porcentual geral	14,99%	38,99%	13,89%	26,36%	5,76%

**Fonte:** Pesquisa do autor - Setembro/2015.

Além de identificar o funcionário envolvido na sua assistência, ou apontar a função do funcionário dentro de um ambiente organizacional, o uso de uniformes é ótimo para a imagem da organização. Os uniformes profissionais são importantes para a segurança do trabalhador, pois na área da saúde é fundamental para manter a integridade do profissional, sendo que muitas vezes ela é colocada em risco. Os usuários sentem mais tranquilidade quando são atendidos por funcionários uniformizados, pois estes transmitem profissionalismo e organização da instituição.

Uniformes inspiram confiança aos usuários e a aparência pode fazer a diferença para criar uma opinião sobre a instituição. Funcionários uniformizados e bem apresentados passam uma imagem confiável, permitindo que os clientes percebam que podem contar com eles na execução de um bom trabalho. Quesito este que apresenta um índice considerável de usuários insatisfeitos, pois muitos funcionários não usam uniformes, bem como os que não usam na sua totalidade. Para um índice considerável de usuários que estão satisfeitos, os funcionários estão usando os uniformes adequados, bem apresentáveis. Além de uma equipe de profissionais habilidosos e com os equipamentos necessários para realizar os atendimentos, a aparência profissional é um ponto forte dos hospitais.

Nos serviços de saúde, a satisfação dos usuários depende do desempenho dos serviços em relação às expectativas do mesmo. Rapidez, agilidade e empenho são fatores que devem ser demonstrados pelos funcionários na hora de prestar os serviços e realizar as tarefas necessárias em um atendimento de acordo com a expectativa do cliente em relação ao tempo gasto. Um excelente serviço aos usuários significa proporcionar todas as facilidades possíveis desde a rapidez no atendimento até a presteza no atendimento.

Observamos que a Instituição apresenta praticamente o mesmo índice de usuários satisfeitos com o de usuários insatisfeitos, como temos usuários que pensam que os funcionários demonstram cordialidade, cortesia e presteza para com o usuário. Também temos os que veem que os atendimentos deveriam ser mais rápidos e tempos gastos menores, com uma imediata execução dos serviços garantindo um serviço ágil, visando a redução dos riscos e agravos à saúde.

A comunicação tem um papel fundamental dentro das organizações, pelo caráter intangível dos serviços. Muitas vezes, a comunicação é mais difícil de compreender e abre um largo espaço para a informação ser distorcida se não for expressa de maneira clara e correta. O profissional de saúde deve ouvir o paciente cuidadosamente e fornecer explicações de modo que o paciente possa entender, dispondo de tempo suficiente para esclarecer todas as suas dúvidas. Os usuários devem receber informações claras, objetivas e compreensíveis sobre possível hipótese, diagnósticos, diagnósticos realizados, exames solicitados, ações terapêuticas, riscos e benefícios do tratamento.

A comunicação da instituição pode ser melhorada, ainda que apresente um índice razoável de usuários satisfeitos com a maneira como são informadas as ações realizadas pelo profissional no momento do atendimento, tem-se ainda os usuários que estão insatisfeitos com a comunicação dos profissionais, insatisfação essa que pode ser pela falta de comunicação ou até mesmo uma má comunicação. Manter o usuário bem informado sobre o estado de saúde, tratamento e informação acerca dos serviços a serem realizados, com linguagem adequada, com domínio e clareza das informações transmitidas pelo funcionário ou profissional vai gerar um usuário satisfeito.

O paciente é um ser carente por natureza, deve ser tratado com respeito e consideração. Para eles, a atenção por parte dos funcionários é um atributo considerado importante para a sua satisfação. Os funcionários precisam ser bons ouvintes, não considerar o paciente como um ser inferior, demonstrar comportamento de carinho ao cuidar e, acima de tudo, respeitar as suas decisões e opiniões.

É de extrema importância mostrar para o usuário que ele é importante, que há um interesse por parte do profissional em atendê-lo da melhor maneira possível, prestando um atendimento humanizado e permitindo uma relação de confiança entre cliente e profissional da saúde. O profissional deve ser atencioso com os usuários identificando suas necessidades para tratá-lo como ele gostaria de ser tratado. Ouvir, dar atenção e respostas adequadas para os pacientes é o que eles buscam.

Para os usuários da Instituição, a atenção por parte dos profissionais está meio que dividida, um terço dos usuários estão satisfeitos quanto o atendimento atencioso dos funcionários. Para eles, a Instituição está prestando um atendimento satisfatório em função dos funcionários ouvir, compreender, acolher, considerar e respeitar as opiniões, queixas e necessidades dos usuários. Em seguida, por quase mais de um terço dos usuários estão insatisfeitos com a atenção, e o restante dos usuários enquadram-se nos que estão totalmente insatisfeitos, totalmente satisfeitos e indiferente, para eles um atendimento humanizado e atencioso depende do momento do atendimento, do estado emocional tanto do profissional quanto do usuário.

A confiabilidade é uma das dimensões mais importante na prestação de serviços, é o usuário não duvidar de que o atendimento realizado é o melhor possível. Ter a capacidade e habilidade de gerar confiança nos usuários com o desempenho prometido e de forma segura. Empatia é entender as necessidades dos usuários e tratá-los como se o problema dos mesmos fosse o seu problema, modo que cada profissional de saúde interage pessoalmente com os pacientes, ou seja, é demonstrar interesse e atenção personalizada aos usuários.

Os usuários da instituição estão bem divididos quanto à satisfação do quesito confiança, índice esse que podemos dizer admissível em função que cada usuário tem a sua própria opinião sobre o atendimento recebido na Instituição, à maneira de como o funcionário lhe atendeu teve influência na sua satisfação do atendimento.

Funcionário qualificado para atender os usuários é fundamental para alcançar os melhores níveis de qualidade nos serviços, funcionários treinados aumentam o nível de satisfação dos usuários realizando atendimentos com o mínimo ou a ausência de riscos e falhas que possam comprometer a segurança do paciente, a qualificação dos funcionários é necessária para o bom andamento das atividades e a execução dos serviços.

Identificamos que uma grande parte dos usuários pesquisados diz que os profissionais que trabalham na Instituição são qualificados, com isso a satisfação do atendimento se resume na avaliação dos resultados obtidos, associados à efetividade das intervenções realizadas no serviço de saúde. A satisfação também se insere na relação entre profissional e paciente, de forma que o desempenho técnico, aplicação do conhecimento e tecnologia médica, aumente os benefícios e diminua os riscos à relação de confiabilidade que é dada de profissional para paciente. Também temos os usuários que não estão preocupados com a qualificação dos profissionais e sim suas necessidades sendo atendidas.

Os ativos intangíveis de uma organização assumem importância significativa nos dias atuais, os colaboradores têm consciência da importância de estarem preparados para atender

os usuários. O diferencial de uma organização não está somente relacionado com a quantidade de equipamentos utilizados em seus atendimentos e sim, na soma de uma série de requisitos referentes ao conhecimento que os colaboradores possuem.

Para os usuários da instituição esse fator gera satisfação, para eles um bom atendimento é mais do que atender os usuários, é responder aos seus questionamentos e suas dúvidas com pleno domínio do assunto e de forma segura, a fim de suprir os anseios dos usuários. É estar atento para prestar as informações e rapidez nas respostas.

Tabela 5 – Resumo dos atributos de estrutura física

<b>Atributo</b>	<b>Totalmente satisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Totalmente insatisfeito</b>
Instalações da empresa	16,57%	34,81%	24,31%	18,23%	6,08%
Estacionamento	23,20%	35,36%	23,20%	13,26%	4,98%
Localização da Instituição	20,44%	43,65%	20,99%	11,05%	3,87%
Local de atendimento	16,57%	34,81%	32,60%	11,05%	4,97%
Iluminação adequada	17,69%	46,96%	23,20%	9,39%	2,76%
Equipamentos adequados	21,00%	40,89%	25,41%	8,84%	3,86%
Porcentual geral	19,25%	39,41%	24,95%	11,97%	4,42%

**Fonte:** Pesquisa do autor - Setembro/2015.

Em instituição que lidam diretamente e indiretamente com a vida das pessoas, o bom funcionamento das instalações, sejam elas clínicas ou técnicas, é de vital importância. Visam garantir qualidade e segurança de modo a contribuir para um ambiente hospitalar seguro, saudável e o mais agradável possível para os usuários, colaboradores enfim qualquer pessoa que precise deste tipo de serviço.

Observamos que, para os usuários, as instalações da Instituição estão bem estruturadas dentro das disponibilidades, visto que 93 respondentes se mostraram satisfeitos.

O hospital não possui um estacionamento próprio. O estacionamento é em via pública, onde a população respeita essa via, que fica em frente ao hospital, já que quase sempre tem um espaço livre para deixar ou pegar usuários. Um estacionamento exige espaço e a Instituição não possui um espaço livre na frente, ele está localizado ao lado da via pública, na avenida principal no centro do município. Para manter um estacionamento teria um custo a mais para o município

Acredita-se que os usuários estão satisfeitos em função de que a instituição tem um acesso coberto na frente da mesma para casos de urgência e emergência, acesso esse que é também utilizado pelos demais pacientes.

A localização ideal é aquela que gera maiores benefícios à organização, como a redução dos custos envolvidos e a maximização do nível de serviço desejado. As empresas prestadoras de serviços necessitam manter um contato constante com seus consumidores, pois estes são os principais elementos da atividade da organização.

Esse fator é satisfatório para os usuários da Instituição, pois a mesma tem uma boa localização, é bem centralizada, com fácil acesso dos usuários, de fácil localização e perto das demais necessidades dos mesmos.

Um ponto importante a ser considerado quando se visa satisfação do cliente é a infraestrutura que a organização oferece. A primeira visão do cliente deve ser atrativa, e disso depende uma boa arquitetura, limpeza e organização num todo. Os gestores devem se preocupar em oferecer um local com boa aparência, bons equipamentos e instalações adequadas para os usuários serem bem atendidos.

Para os usuários da Instituição o local de atendimento está de acordo com suas expectativas e necessidades, para eles não é um fator que interfere na qualidade dos atendimentos.

A iluminação em ambientes de saúde tem uma significativa importância, além de satisfazer as necessidades dos usuários nas tarefas visuais, melhora a aparência dos espaços e tem relação com o bem-estar dos pacientes. Uma iluminação insuficiente interfere nos níveis de desempenho dos colaboradores em decorrência da diminuição do ritmo de trabalho, uma menor percepção de detalhes, aumento de erros ao executar determinados trabalhos e elevação dos índices de acidentes do trabalho.

Uma boa iluminação é responsável pela criação de boas impressões ambientais, influenciando as respostas emocionais dos usuários. Confirmamos isso com a satisfação dos usuários da Instituição, para eles a iluminação está dentro dos parâmetros da qualidade.

Para um bom funcionamento do hospital é importante haver equipamentos e materiais de qualidade e com uma boa manutenção técnica dos mesmos. Utilizar equipamentos adequados pode ser a diferença, e o seu correto funcionamento pode fazer a diferença e dar segurança ao paciente, que é um aspecto muito importante para a sua tranquilização psicológica e para sua cura.

Observou-se que para os usuários da Instituição os equipamentos são adequados para o porte da Instituição, deixando os mesmos satisfeitos e muito satisfeitos no que diz respeito aos equipamentos utilizados nos atendimentos. Uma boa qualidade dos equipamentos permite salvar vidas, diminuir o sofrimento e reduzir a estadia médica do usuário no hospital.

Na pergunta 20 do questionário refere-se à variável opinião pessoal do cliente, foi disponibilizado um espaço para os usuários manifestarem alguma sugestão sobre algum quesito de seu interesse para dispor melhorias para a Instituição. Neste questionamento houve a busca por fatores que possam vir a auxiliar a organização a conseguir alcançar a máxima satisfação de seus usuários.

A recuperação de fragmentos de discursos foi utilizada para a realização dessa etapa do trabalho. Em termos de confidencialidade, os entrevistados foram rotulados como R1, R2, e assim sucessivamente.

Sugestões extraídas da pergunta de opinião pessoal:

- a) Realização de exames de diagnósticos mais simples como Raio-x e outros;
- b) Realização de partos e cesarianas;
- c) O médico plantonista deve ficar no consultório esperando o paciente e não em outro lugar.

Os exames de diagnóstico como raio-x, ultrassom, são de suma importância para auxiliar nos diagnósticos médicos de uma gama variada de patologias, sendo que os mesmos são usados para confrontar dados obtidos com exames laboratoriais ou até mesmo com o que o paciente refere. Fato confirmado pelo fragmento da questão aberta do questionário de um usuário:

(1) “A realização de exames de raio-x e outros do nível são importantes para contribuir no diagnóstico do paciente”. (R1)

Verificou-se, através de um fragmento da questão aberta do questionário, que os usuários da Instituição gostariam que a mesma voltasse a realizar partos e cesáreas, no atual momento as pacientes tem que se deslocar para as referências para ter bebê, a realização dos mesmos na Instituição torna-se mais econômico para o município e mais humanizado para as pacientes e acompanhantes.

(2) “Gostaria que o hospital voltasse a realizar partos e cesáreas que as crianças nascessem aqui em Ibiraiaras”. (R2)

O médico plantonista tem a obrigação de realizar atos médicos durante o período de trabalho correspondente ao plantão, podendo, no entanto, quando não existir atendimento, repousar em local adequado e de acordo com as normas da Instituição. Para os usuários o médico plantonista tem que estar à disposição quando eles chegam à Instituição, eles não

querem ter que aguardar para ser atendidos. Fato confirmado pelo fragmento da questão aberta do questionário de um usuário:

(3) “o médico tem que estar no consultório esperando o paciente e não no quarto, fora do hospital, exemplo no mercado”. (R3)

Para os usuários a Instituição deveria ter exames de diagnósticos para complementar os diagnósticos laboratoriais e médicos, gostariam de ser atendidos prontamente pelo médico plantonista em qualquer situação, e para eles seria bom que a Instituição realizasse partos e cesáreas. Variáveis essas que poderiam melhorar o índice de satisfação em relação aos serviços prestados e qualidade dos atendimentos.

#### 4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesta etapa, serão apresentadas algumas sugestões e recomendações, referentes à análise dos dados obtidos junto aos usuários da Autarquia Hospital Municipal São José, sendo que são de extrema importância, visto que a organização teve um grande número de usuários satisfeitos com os serviços prestados, porém houve a ocorrência de usuários insatisfeitos em relação aos serviços que a Instituição presta. O quadro a seguir, apresenta algumas sugestões que podem ser úteis com relação a alguns aspectos identificados como insatisfeitos no que diz respeito à prestação de serviços na organização estudada.

SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	
Atributos	Sugestões
01 - Tempo de espera para ser atendido pelos profissionais de enfermagem	- Desenvolver um programa de orientação de chamada de usuários para os turnos de menor número de atendimento, menor procura, para que o tempo de espera seja curto; -Investir em treinamento, capacitação para que os procedimentos, em nível de enfermagem, sejam executados com mais agilidade e rapidez.
02 - Tempo que os usuários aguardam para ser atendido	- Em casos de consultas, determinar um tempo máximo de espera para o usuário ser atendido;

pelo médico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar um acordo com os profissionais da medicina contratados, conscientizando os mesmos que estão de plantão, que sejam o mais breve possível para realizar o atendimento;</li> <li>- Rever a forma de contratação, para que na mesma tenha uma cláusula firmando que o médico tem determinado tempo para realizar o atendimento, com exceção de urgência e emergência.</li> </ul>
03 - Enfermagem – serviços realizados pela equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter o nível de atendimento prestado atualmente;</li> <li>- Buscar aperfeiçoamento profissional para melhor atender os usuários.</li> </ul>
04 - Médicos – atendimento realizado pelos médicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter o mesmo padrão de profissionais, sempre buscando contratar os melhores profissionais, para atender cada vez melhor os usuários.</li> </ul>
05 - Limpeza e organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar os treinamentos com a equipe da sanificação, na busca de novas técnicas e orientações de limpeza.</li> </ul>
06 - Acolhimento – recepção ao chegar ao hospital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinar uma pessoa responsável para recepção, para que a mesma tenha um controle de priorização conforme a urgência do usuário e que os mesmos tenham consciência do tempo de espera;</li> <li>- Disponibilizar uma pessoa para trabalhar no turno da noite, como vigilante e recepcionista, já que o colaborador que exerce essa função realiza suas atividades somente na parte do dia;</li> <li>- Capacitar todos os colaboradores para que tenham habilidade para receber os usuários com um senso de humanização, dando valor que eles merecem.</li> </ul>
07 - Agilidade dos atendimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender com agilidade, pois a agilidade no atendimento reconhece a necessidade do paciente em relação à utilização adequada do seu tempo, transmite respeito, atenção, atendimento personalizado.</li> </ul>
08 - Confiança dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter técnicas de relacionamentos, tratando cada cliente como ele próprio gostaria de ser tratado. Para isso é</li> </ul>

	<p>necessário treinamento e reciclagem sistemático e bem estruturado;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestar um atendimento mais humanitário à população.</li> </ul>
09 - Qualificação dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver ações de capacitação e qualificação dos colaboradores, especialmente em saúde;</li> <li>- Aprimorar os programas de capacitação por áreas de interesse, pois possibilita que busque melhorias no processo de trabalho, tanto individual quanto institucional;</li> <li>- Preparar os servidores para a melhor prestação de serviços à sociedade.</li> </ul>
10 - Atenção dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agir com atenção, demonstrando prestabilidade, mantendo sempre o clima de simpatia e cordialidade;</li> <li>- Buscar um atendimento mais humanizado, em que todos os profissionais demonstrem mais habilidade e interesse aos sentimentos e informações prestadas pelo paciente.</li> </ul>
11 - Comunicação dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar meios para que a comunicação continue sendo um elo de ligação para a humanização da prática médica e uma relação paciente-médico harmoniosa;</li> <li>- Melhorar a comunicação entre todos os setores da instituição e usuários, pois ela é de extrema relevância, é o meio de transmitir informações e orientações essenciais ao bom atendimento;</li> <li>- Implementar ações de comunicação institucional mais eficientes, integrando ações entre os diversos setores.</li> </ul>
12 - Conhecimentos gerais dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualificar os profissionais da área de saúde já formados, já que os mesmos necessitam aprofundar seus saberes, em áreas gerais ou específicas, através de treinamento teórico e prático;</li> <li>- Promover a qualificação e a requalificação de pessoal com vistas à melhoria continuada dos processos de trabalho, dos índices de satisfação pelos serviços prestados aos usuários e do crescimento profissional;</li> <li>- Melhorar as divulgações de informações entre todos os</li> </ul>

	setores da organização, pois todos os colaboradores devem ter pleno conhecimento do que está acontecendo na organização para poder responder aos diversos questionamentos dos usuários.
13 - Apresentação dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Induzir o colaborador a usar uniformes, crachá de identificação, para que o usuário que procure atendimento saiba com quem está falando. Contribui também para a identidade visual da organização;</li> <li>- Fazer com que o colaborador use uniforme conforme o setor de trabalho, para transmitir ao usuário a impressão de qualidade e bom atendimento;</li> <li>- Conscientizar o colaborador que esteja bem apresentável, dentro das normas técnicas;</li> <li>- Advertir os colaboradores que não usarem uniformes, pois o uso do mesmo fortalece a Instituição, mostra profissionalismo, seriedade e evita que os colaboradores usem roupas completamente inadequadas para a função.</li> </ul>
14 - Equipamentos adequados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquirir equipamentos mais modernos e com tecnologia mais avançadas, pois os existentes estão com um certo tempo de uso e pode apresentar falhas e problemas no momento de uso;</li> <li>- Realizar um controle de manutenções rotineiras para evitar falhas nos procedimentos ou consertar possíveis equipamentos com problemas e no caso de não funcionar no momento preciso.</li> </ul>
15 - Instalações da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilizar um ambiente agradável para os pacientes e acompanhantes durante a espera pelo atendimento;</li> <li>- Disponibilizar televisão, jornais, revistas para os pacientes durante a espera, para distrair os mesmos para que ele não perceba o real tempo de espera;</li> <li>- Melhorar dentro das disponibilidades a estrutura física, dando um maior conforto para os usuários e colaboradores.</li> </ul>
16 - Local de atendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter uma manutenção das atividades em</li> </ul>

	funcionamento e melhoria da qualidade dos serviços hospitalares prestados à comunidade, bem como restauração, modernização das edificações, instalações, com vistas a um adequado estado de uso observados os limites da legislação vigente.
17 - Iluminação adequada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aperfeiçoar a iluminação dos ambientes. Uma boa iluminação propicia melhores condições de trabalho, favorecendo o desempenho dos colaboradores predispondo a melhorar sua eficiência e produtividade;</li> <li>- Projetar ambientes agregando iluminação natural e artificial, tornando esses locais mais agradáveis, proporcionando aos usuários mais conforto e bem estar, auxiliando na sua recuperação e trazendo vitalidade para os mesmos.</li> </ul>
18 - Localização da Instituição	- Transferir a organização para um lugar mais calmo do município, pois a Instituição se encontra bem no centro. Sabe-se que isso necessita de um consistente planejamento estratégico.
19 - Estacionamento	- Fazer um estacionamento próprio, o qual a instituição possui área suficiente.

**Quadro 01 – Sugestões e Recomendações**

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento deste trabalho, pode-se perceber que, para uma organização que presta serviços ser bem sucedida, é necessário que ela atenda e até exceda as expectativas do usuário. Mais do que qualquer setor, a área da saúde deve prestar um excelente serviço aos usuários e isso significa proporcionar todas as facilidades possíveis. A satisfação do usuário depende de um grande número de fatores que envolvem a qualidade do serviço prestado. O usuário tem dificuldade de avaliar um serviço, ele avalia pela percepção da qualidade do serviço resultada da comparação que o usuário faz entre as suas expectativas a respeito do serviço e o serviço recebido de fato.

Buscou-se contextualizar, por meio da literatura existente, um entendimento maior dos conceitos voltados à satisfação dos usuários, qualidade em serviços, definindo sua importância no processo de satisfação dos clientes, abordando suas características e definições, pois a satisfação do cliente é, portanto, expressa a partir de suas percepções com relação ao desempenho de um conjunto de fatores que quando avaliados atingem, superam ou ficam aquém do esperado.

Após o pleno entendimento das questões teóricas relacionadas à satisfação dos clientes, ocorreu a realização da pesquisa que teve por finalidade identificar a percepção dos usuários da Autarquia Hospital Municipal São José em relação aos serviços prestados pela mesma de forma exploratória e qualitativa, o que identificou os atributos relevantes sob o ponto de vista dos usuários e após possibilitou o desenvolvimento da etapa quantitativa e descritiva, que demonstrou o grau de satisfação dos clientes em relação aos atributos por eles considerados importantes, de uma maneira mais exata através de percentuais que facilitaram a realização de análises dos resultados obtidos.

Na etapa qualitativa por meio das informações coletadas dos usuários, percebeu-se que os mesmos identificam que a qualidade está presente nos atendimentos. Para eles o bom

atendimento é um dos fatores decisivo para mensurar a satisfação quanto o atendimento recebido na Instituição. Equipe de enfermagem, médicos e demais colaboradores qualificados, com um senso de empatia e atenção para atender e ter um dialogo confiável é outro fator que influencia na satisfação do usuário.

Há contratempos em relação à satisfação dos usuários, à demora em ser atendido, algumas queixas quanto às orientações e informações equivocadas por parte dos colaboradores, a infraestrutura poderia melhorar em específico a sala de espera que é onde os usuários ficam aguardando para ser atendido.

Na etapa quantitativa, permitiu-se conhecer os níveis de satisfação dos usuários e quais os atributos que mais impactam na satisfação. Da mesma forma, foi possível identificar os atributos que mais geram insatisfação. Identificou-se que a maior parte dos usuários (54,09% ou 98 usuários) mostrou-se satisfeita com os serviços oferecidos pela Instituição, os resultados obtidos demonstraram praticamente em todos os aspectos, boa qualidade nos serviços prestados pela Instituição, que são comprovados através do grau de satisfação demonstrado nas análises, as quais foram desempenhadas de forma consistente e deixando claro o nível de satisfação dos clientes da organização.

Percebe-se, porém, certa insatisfação por parte de alguns usuários (30,16% ou 55 usuários), relativa a algumas das variáveis analisada de queixas quanto à demora em ser atendido tanto pelo médico quanto pela equipe de enfermagem, falta de humanização e um acolhimento atencioso e prestativo e a apresentação dos funcionários que poderia ser mais apresentável, ou seja, trabalhar uniformizado.

Após a conclusão do trabalho, de maneira geral, a investigação realizada revelou um elevado índice (54,09%) de satisfação dos usuários em relação à assistência oferecida pela Autarquia Hospital Municipal São José, porém constata-se certa insatisfação (30,16%), relativa a algumas das variáveis estudadas. O estudo permitiu tornar visíveis as variáveis de satisfação dos usuários e identificar quais atributos contribuem para o impacto da satisfação nos serviços.

É possível afirmar, através dos resultados obtidos, que as variáveis avaliadas pelos usuários, na sua grande maioria, obtiveram índices maiores de satisfação. Com exceção do tempo de espera para ser atendido pelos profissionais, o acolhimento recebido ao chegar à Instituição e a apresentação dos colaboradores que apresentaram maior índice de insatisfação.

Por fim, conclui-se então, através deste estudo, que o grau de satisfação do usuário da Autarquia Hospital Municipal São José, apesar de estar em um nível satisfatório, pode ainda

assim melhorar e atingir um nível de excelência no atendimento ao usuário, a partir das sugestões apresentadas na pesquisa.

Dessa maneira tudo que foi proposto a ser desenvolvido durante a pesquisa foi alcançado, respondendo a questão levantada e atingindo os objetivos desse trabalho, e ainda trouxe a interação com novas experiências e conhecimentos que, com certeza, serviram como orientação para futuras carreiras que virão pela frente.

Nesse sentido, como sugestão para pesquisas futuras, ressalta-se a possibilidade de realização de um planejamento estratégico para analisar a viabilidade sócio-econômica financeira para manter a instituição em funcionamento.

## REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 10520**: apresentação de citações em documentos – procedimento. Rio de Janeiro, ABNT, 2002.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 2. ed. – São Paulo: Pioneira, 1992.

ARAUJO, Ericka França de; MACHADO, Heleny de O. P.; CARVALHO, Eduardo Freese de. **Gestão intermunicipal da Saúde**: Modalidades e Tendências de Conformação. In: FRESSE, Eduardo (Org.). **Municípios**: A Gestão da Mudança em Saúde. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2004.

AUGUSTO, Lia Giraldo da Silva. **Saúde e Ambiente, a construção de indicadores para a gestão integrada**. In: FREESE, Eduardo (Org.). **Municípios**: A Gestão da Mudança em Saúde. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2004.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1994.

BESSA, Christiane Ferreira Marques Neto de. **Marketing de Relacionamento como Instrumento de Gestão**. In: BORBA, Valdir Ribeiro (Org.). **Marketing de Relacionamento para organizações de saúde**. – 1. ed. – 2. Reimpr. – São Paulo : Atlas, 2007. Disponível em <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522470273/recent>> Acesso em 30 Out. 2014.

BORBA, Valdir Ribeiro. **Marketing de Relacionamento em Saúde**. In: BORBA, Valdir Ribeiro (Org.). **Marketing de Relacionamento para organizações de saúde**. – 1. ed. – 2. Reimpr. – São Paulo : Atlas, 2007. Disponível em <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522470273/recent>> Acesso em 30 Out. 2014.

BORBA, Valdir Ribeiro. **A empresa que Aprende e Encanta na Gestão de Clientes: Externos e Internos**. In: BORBA, Valdir Ribeiro (Org.). **Marketing de Relacionamento para organizações de saúde**. – 1. ed. – 2. Reimpr. – São Paulo : Atlas, 2007. Disponível em <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522470273/recent>> Acesso em 30 Out. 2014.

BORBA, Valdir Ribeiro. **Planejamento do Marketing de Relacionamento em Saúde**. In: BORBA, Valdir Ribeiro (Org.). **Marketing de Relacionamento para organizações de saúde**. – 1. ed. – 2. Reimpr. – São Paulo : Atlas, 2007. Disponível em

<<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522470273/recent>> Acesso em 30 Out. 2014.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F.. **Comportamento do consumidor**. Tradução técnica Edurado Teixeira Ayrosa (coord.). – São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BRANCO, Maria Alice Fernandes. **O uso da informação em saúde na gestão municipal: para além da norma**. In: FREESE, Eduardo (Org.). **Municípios: A Gestão da Mudança em Saúde**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2004.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Entendendo o SUS**. Brasília, 2006. Disponível em <<http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/cidadao/entenda-o-sus>> ACESSO em 11 Set. 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)> Acesso em 29 Out. 2014.

BRASIL. Lei Federal nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. **Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências**. Brasília, 1990. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18080.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18080.htm)> Acesso em 29 Out. 2014.

CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Cláudia B.; BJUR, Wesley E.. **Administração e qualidade: a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CESSE, Eduarda Ângela Pessoa; CARVALHO, Eduardo Freese de. **Vigilância Epidemiológica: evolução do conceito e institucionalização de práticas no contexto municipal**. In: FREESE, Eduardo (Org.). **Municípios: A Gestão da Mudança em Saúde**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2004.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3. ed. – São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502183605/recent>> Acesso em 19 Out. 2014.

COBRA, Marcos. **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.  
COBRA, Marcos, **Administração de marketing**. 2. ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478033/recent>> Acesso em 26 Out. 2014.

CROCCO, Luciano et al. **Fundamentos de Marketing: conceitos básicos**. Ricardo Marcelo Gioia (coordenador). – São Paulo : Saraiva, 2010 (coleção de marketing; v.1). Disponível em <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502205741/pages/104814151>> Acesso em 26 Out. 2014.

CZINKOTA, Michael R., et al. **Maketing: as melhores praticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DANTAS, Edmundo Brandão **Gestão da informação sobre a satisfação de consumidores e clientes: condição primordial na orientação para o mercado.** São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522489510/recent>>. Acesso em: 27 Out. 2014.

DIAS,Orlene Veloso; RAMOS, Lais Helena; COSTA, Simone de Melo. Avaliação da qualidade dos serviços de saúde na perspectiva da satisfação dos usuários. **Revista Pró-universUS**, Vassouras, v. 1, n. 1, p. 11-26, jul./dez., 2010. Disponível em: <<http://www.uss.br/pages/revistas/revistaprouiversus/artigos/2-Avaliacao-da-qualidade-servicos.pdf>> Acesso em: 03 de set. 2014.

DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FERREIRA, Janise Braga Barros. **Avaliação do complexo regulador do sistema público municipal de serviços de saúde.** São Paulo, 2007. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22133/tde-13112007-161607/pt-br.php>> Acesso em 30 Out. 2014.

FIGUERÓ, Ana Cláudia et al. **A avaliação no contexto das mudanças na organização e nas práticas de saúde.** In: FREESE, Eduardo (Org.). **Municípios: A Gestão da Mudança em Saúde.** Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2004.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** 4. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. – 13. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

GRÖNROSS, Christian **Marketing: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GURGEL, Garibaldi Dantas. **A Reforma do Estado e o Sistema Único de Saúde no Brasil.** In: FREESE, Eduardo (Org.). **Municípios: A Gestão da Mudança em Saúde.** Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2004.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Administração de marketing.** 1998, – 7. ed. Rio de Janeiro.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Princípios de marketing.** 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing no setor público: um guia para um desempenho mais eficaz.** Porto Alegre: Bookman, 2008. Disponível em <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577801596/pages/47579376>> Acesso em 30 Out. 2014.

KUAZAQUI, Edmir; TANAKA, Luiz Carlos Takeschi. **Marketing e gestão estratégica de serviços em saúde.** São Paulo: Thomson Learning, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. – 6. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi **Marketing de serviços**. 5. ed. – 3. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2010.

Las Casas, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 6. Ed. – São Paulo : Atlas, 2012.  
Disponível em

<<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483143/pages/90160981>

>Acesso em 16 Nov. 2014.

LOVELOCK, Cristhopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, Cristhopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, Naresch. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze Nagibe, **Pesquisa de marketing**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1998.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3. ed. – São Paulo : Atlas, 2010.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT JR., William D.. **Marketing Essencial :uma abordagem gerencial e global**. São Paulo : Atlas, 1997.

MERBY, Emerson Elias; MALTA, Deborah Carvalho; SANTOS, Fausto Pereira dos. Desafios para os gestores do SUS hoje: compreender os modelos de assistência à saúde no âmbito da reforma sanitária brasileira e a potencia transformadora da gestão. In: Freese, Eduardo (org.). **Municípios: A Gestão da Mudança em Saúde**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2004

MOREIRA, Julio Cesar Tavares **Serviços de marketing** / Julio Cesar Tavares Moreira (org.); Antonio Carlos Gobe et al (colaboradores). – São Paulo: Saraiva, 2008.

PENA, Fábio Patrus Mundim; MALIK, Ana Maria. **Gestão estratégica em saúde**. In: VECINA Neto, Gonzalo. **Gestão em saúde**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2012.  
Disponível em < <http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-277-2466-1/recent> >  
Acesso em 30 Out. 2014.

NATAL, Alexandre. **Satisfação das famílias: uma análise com base na escala servqual na prestação dos serviços da Unidade de Saúde**. 2009. Disponível em  
<<http://siaibib01.univali.br/pdf/Alexandre%20Natal.pdf>> Acesso em 14 Out. 2014.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OSMO, André Alexandre. **Processo gerencial**. In: VECINA Neto, Gonzalo. **Gestão em saúde**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2012. Disponível em <  
<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-277-2466-1/recent>> Acesso em 30 Out. 2014.

PEREIRA, Cesar A. Guimarães. **Usuários de serviços públicos** : usuários, consumidores e os aspectos econômicos dos serviços públicos. 2. Ed. Ver. E atual. – São Paulo : Saraiva, 2008. Disponível em <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502146822/recent>> Acesso em 26 Out. 2014.

PROCOPIUCK, Mario. **Políticas públicas e fundamentos da administração pública: análise e avaliação, governança e redes de políticas, administração judiciária.** São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522476978/recent>> Acesso em 26 Out. 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** PERES, Jose Augusto de Souza et al (colaboradores). 3. ed. – 9. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.  
ROCHA, Angela da; FERREIRA, Jorge Brantes; SILVA, Jorge Ferreira da. **Administração de marketing: conceitos, estratégias, aplicações.** São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522479122/recent>> Acesso em 26 Out. 2014.

ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos.** 3. ed. – 8. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.

ROTTA, Carmen Silvia Gabriel. **Utilização de indicadores de desempenho hospitalar como instrumento gerencial.** São Paulo, 2004. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6131/tde-14122009-115012/pt-br.php>> Acesso em 30 Out. 2014.

SARQUIS, Aléssio Bessa. **Estratégias de Marketing para Serviços: como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing.** São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522471171/recent>> Acesso em 27 Out. 2014.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor.** revisão técnica Rubens Da Costa Santos. – São Paulo: Atlas, 2001.

SPILLER, Eduardo Santiago et al. **Gestão dos serviços em saúde.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 172 p. (Gestão em saúde (FGV Management) ).

TASCA, Bob; CALDWELL, Peter. **Clientes satisfeitos: liderança em satisfação do cliente: a experiência de sucesso do distribuidor americano “Bob Tasca”.** São Paulo: Atlas, 1997.

TEIXEIRA, Ricardo Franco et al. **Marketing em organizações de saúde.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. 140 p.: il. – (Gestão em saúde (FGV Management) )  
VERGARA, Sylvania Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

VIGNOCHI, Luciano; GONÇALO, Cláudio Reis; LEZANA, Àlvaro Guillermo Rojas. Como gestores hospitalares utilizam indicadores de desempenho?, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, V.54, n.5, Set-Out 2014, 496-509.

VOLPATO, Andréa Cristine Bressane; VITOR, Cristiane Souza; SANTOS, Maria Aparecida Modesto dos (organizadoras). **Enfermagem em emergência**. 2. ed. - São Paulo : Martinari, 2014

## APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa Qualitativa

### **Prezado Sr( a)**

Este questionário tem por objetivo obter dados e informações que serão analisados e tabulados para a realização do Estágio Supervisionado do Curso de Administração, da Universidade de Passo Fundo. O instrumento a seguir não possui qualquer forma de identificação, sendo o anonimato da pessoa preservado.

Conto com sua colaboração.

1- Quais são os atributos pelos quais você identifica que o atendimento realizado pelo hospital foi satisfatório?

---

---

---

2- Quais os fatores que lhe deixa insatisfeito quanto ao atendimento realizado pelo hospital?

---

---

---

3- O que você entende como qualidade em um hospital?

---

---

---

4- Como você avalia a estrutura física (prédio, moveis, equipamentos) do hospital?

---

---

---

5- Em sua opinião que perfil deve ter o funcionário que trabalha em um hospital?

---

---

---

6- Como você gostaria de ser atendido em um hospital?

---

---

---

7- Quais os atributos que você mais valoriza em um hospital?

---

---

---

## APÊNDICE B – Questionário

### QUESTIONÁRIO

A presente pesquisa tem o intuito meramente acadêmico, onde serão analisados os aspectos influenciadores de satisfação quanto aos serviços prestados pelo hospital. Não é necessária a sua identificação, basta apenas fornecer as informações que estão abordadas no questionário abaixo para que este trabalho possa ser efetivado.

**Grato pela sua compreensão e colaboração**

**IDADE:** \_\_\_\_\_ **ENDEREÇO:** ( ) Urbano ( ) Rural

**SEXO:** ( ) Masculino ( ) Feminino

#### **ESTADO CIVIL**

( ) Solteiro (a) ( ) Separado (a) ( ) Casado (a) ( ) Viúvo (a)

#### **GRAU DE ESCOLARIDADE**

( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior ( ) Pós-graduado

#### **RENDA FAMILIAR /MÊS**

( ) Até R\$ 1.500 ( ) De R\$ 1.500 a R\$ 3.000 ( ) De R\$ 3.000 a R\$ 4.500 ( ) Mais de R\$ 4.500

#### **HORÁRIO QUE PROCUROU ATENDIMENTO**

( ) Manhã ( ) Tarde ( ) Noite

#### **FREQUÊNCIA QUE UTILIZA OS SERVIÇOS DO HOSPITAL**

( ) Diário ( ) Semanal ( ) mensal

#### **A QUANTO TEMPO UTILIZA OS SERVIÇOS DO HOSPITAL**

( ) 01 ano ( ) 03 anos ( ) 05 anos ( ) 10 anos ( ) Mais de 10 anos

Indique o seu **grau de satisfação**, marcando com “X” o número correspondente à sua avaliação.

<b>Totalmente satisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Totalmente insatisfeito</b>
------------------------------	-------------------	--------------------	---------------------	--------------------------------

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
----------	----------	----------	----------	----------

<b>1- TEMPO</b>					
<b>1. Tempo de espera:</b> O tempo de espera para ser atendido pelos profissionais de enfermagem	5	4	3	2	1
<b>2. Aguardar:</b> Tempo que os usuários aguardam para ser atendido pelo médico.	5	4	3	2	1
<b>2- SERVIÇOS/PRODUTOS</b>					
<b>3. Enfermagem:</b> Satisfação quanto aos serviços realizados pelos técnicos de enfermagem e enfermeiras	5	4	3	2	1
<b>4. Médicos:</b> Satisfação quanto aos atendimentos realizados pelos médicos	5	4	3	2	1
<b>5. Limpeza/organização:</b> A limpeza e organização das instalações estão de acordo com as suas expectativas.	5	4	3	2	1
<b>6. Acolhimento:</b> Satisfação quanto à recepção do paciente ao chegar ao hospital.	5	4	3	2	1
<b>3-ATENDIMENTO</b>					
<b>7. Agilidade:</b> Os atendimentos são realizados com agilidade e presteza.	5	4	3	2	1
<b>8. Confiança:</b> Os funcionários transmitem confiança e agem com sinceridade e empatia.	5	4	3	2	1
<b>9. Qualificação dos funcionários:</b> Os funcionários são qualificados para atender os usuários	5	4	3	2	1
<b>10. Atenção:</b> Os funcionários do hospital são atenciosos.	5	4	3	2	1
<b>11.. Comunicação:</b> Os funcionários do hospital comunicam eficazmente sobre o procedimento que vão realizar.	5	4	3	2	1
<b>12. Conhecimentos gerais:</b> Os funcionários possuem conhecimentos necessários para responder às suas questões.	5	4	3	2	1
<b>13. Apresentação dos funcionários:</b> Os funcionários são uniformizados e identificados de maneira adequada.	5	4	3	2	1
<b>4) ESTRUTURA FÍSICA</b>					
<b>14. Equipamentos:</b> Os equipamentos, materiais são adequados.	5	4	3	2	1
<b>15. Instalações:</b> As instalações do hospital são adequadas.	5	4	3	2	1
<b>16. Local atendimento:</b> como você avalia o local onde foi atendido	5	4	3	2	1
<b>17. Iluminação:</b> A iluminação do hospital é suficiente.	5	4	3	2	1
<b>18. Localização:</b> A localização do hospital é adequada.	5	4	3	2	1
<b>19. Estacionamento:</b> A importância de um estacionamento.	5	4	3	2	1

20- O senhor(a) deseja fazer alguma indicação de serviços ou sugestão de algum quesito em que o hospital oferecesse?

---



---



---



---