

# PROPOSTA DE IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES RELEVANTES QUE FORMAM A QUALIDADE PERCEBIDA EM SERVIÇOS

**Katia Abbas (UEM)**

katia\_abbas@yahoo.com.br

**Osmar Possamai (UFSC)**

osmarpossamai@gmail.com

**Maury Leoncine (UFSC)**

maury\_leoncine@yahoo.com.br



*Os serviços, surgiram como apêndices e complementos de manufaturas de produtos, e hoje, em alguns países, em termos de participação na economia, já superaram as atividades de manufatura. A importância deste setor aponta para a importância de satisfazer as necessidades dos seus clientes e suas percepções em relação à prestação de serviços oferecida. É de suma relevância obter o grau de importância e de satisfação dos atributos e assim, avaliar o quanto o cliente está satisfeito em relação ao serviço oferecido. Avaliar a qualidade em serviços não é fácil devido às suas características, porém, os determinantes (confiabilidade, rapidez, tangibilidade, empatia, flexibilidade, acesso, e disponibilidade) podem facilitar esta tarefa de avaliação. Através de uma pesquisa exploratória e qualitativa, o objetivo geral do artigo - identificar os fatores relevantes que formam a percepção da qualidade em serviços e o grau de satisfação em relação a estes fatores - foi alcançado. O item 3 do artigo mostrou sua adequabilidade através da aplicação em uma empresa que fornece serviços, mais especificamente um hospital. No serviço Centro Cirúrgico do hospital é necessário investir em primeiro lugar em conforto, conservação e limpeza das instalações, em segundo lugar em segurança das instalações, em terceiro lugar em segurança dos bens facilitadores e em quarto lugar em educação e cordialidade dos funcionários. O atributo competência e eficiência dos funcionários apresenta alto grau de importância, mas, seu grau de satisfação também está alto, logo, torna-se necessário continuar investindo neste atributo, para que se mantenha neste patamar de grau de satisfação.*

*Palavras-chaves: Qualidade percebida, grau de importância, grau de satisfação*

## 1. Introdução

Uma das tendências mais importantes do mundo empresarial é a transição da economia baseada na produção, para uma economia baseada em serviços. Até meados da década de 1950, a indústria de transformação era a que mais se destacava no cenário político e econômico mundial (MARTINS; LAUGENI, 2006). Hoje, porém, os serviços estão no centro da atividade econômica de qualquer sociedade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). Atualmente, oito em cada dez trabalhadores nos Estados Unidos estão empregados no setor de serviços. Isto não é diferente no Brasil, onde além da importância desse crescente setor, a tendência pela maior qualidade também é uma realidade.

É importante reconhecer a importância deste setor na sociedade, seja pela posição que ocupa na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto, ou na geração de empregos. Com isso, é evidente a importância de se desenvolverem conceitos e técnicas de administração, para as operações de serviços, com a mesma ênfase dada à manufatura.

Na área de serviços, o conceito de qualidade é recente, surgiu na recuperação industrial japonesa no pós-guerra. Albrecht (1998) a conceitua como a capacidade que uma experiência, ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema, fornecer benefícios a alguém, ou seja, serviço com qualidade, é aquele que proporciona satisfação. Esta proposta de Albrecht (1998) corresponde assim à abordagem “baseada no usuário”, tal como proposta por Garvin (1984).

Porém, a importância cada vez mais acentuada deste setor aponta para a necessidade de avaliação da qualidade dos serviços prestados, ou seja, avaliar o quanto o cliente está satisfeito em relação ao serviço.

Neste sentido, é importante identificar os fatores relevantes que formam a percepção da qualidade em serviços, visto que é crescente a importância deste setor de serviços na economia dos países.

## 2. Fundamentação teórica

### 2.1 Conceito de Serviços

Analisando a literatura de 1960 a 1987, Grönroos (2004) apresenta algumas definições para serviços citadas por renomados autores. O quadro 1 apresenta algumas destas definições, que ressaltam a característica de intangibilidade fortemente presente nos serviços. Outras definições, porém, ressaltam a importância da satisfação dos clientes.

AUTOR, ANO DO TRABALHO	DEFINIÇÃO
BESSOM, 1973	São atividades colocadas à venda que geram benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio.
STANTON, 1974	Atividades separadamente identificáveis e intangíveis que provêm a satisfação de um desejo quando colocados no mercado a consumidores e/ou usuários industriais e que não estão necessariamente associados à venda de um produto ou de um outro serviço.
KOTLER; BLOOM, 1984; KOTLER, 1988	Qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico.
FREE, 1987	O atendimento das expectativas do cliente durante uma venda e na atividade pós-venda, através da realização de uma série de funções que se equiparam ou que superem a concorrência, de forma a prover um lucro incremental para o

	fornecedor.
--	-------------

Fonte: Grönroos (2004)

#### Quadro 1 – Definições de serviços

Lovelock e Wright (2001, p. 5) por sua vez, apresentam a seguinte conceituação para serviço:

é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra, podendo estar ligado a um produto físico, com desempenho intangível e normalmente não resultando em propriedade de nenhum dos fatores de produção. São atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência de uma mudança desejada no - ou em nome do - destinatário do serviço.

Segundo Martins e Laugeni (2006) os serviços apresentam as seguintes características:

- alto contato com o cliente: o cliente é parte do processo e este contato se dá no *front office*, em que o fornecedor procura atender o cliente da melhor forma possível. Porém, citam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), que virtualizar o cliente está se tornando prática comum como, por exemplo, as compras pela *internet (window shopping)* e as transações por telefone ou computador no setor bancário;
- participação do cliente no processo: de acordo com o grau de participação, os serviços podem ser divididos em quase manufatura, cliente como participante (o cliente participa do processo) e cliente como produto (o cliente sofre a ação do prestador do serviço);
- precibilidade: caso o serviço não seja consumido na hora, se perde como, por exemplo, uma poltrona vazia em um voo ou um quarto desocupado em um hotel ou hospital;
- não estocável: o serviço não pode ser armazenado e sim consumido assim que fornecido caso contrário, está perdido para sempre;
- mão-de-obra intensiva: embora hoje em dia seja grande o número de sistemas automatizados de prestação de serviços, com a utilização crescente de máquinas e equipamentos de controle computadorizados, o custo da mão-de-obra ainda predomina sobre os demais;
- curtos *lead times*: geralmente, o tempo de atendimento não pode ser longo, para não trazer cansaço ao cliente;
- saída variável e não padronizável: é bem mais difícil obter a padronização do serviço quando se trata de pessoas, ou seja, o mesmo serviço prestado por diferentes pessoas apresenta uma variabilidade maior do que um mesmo produto fabricado por diferentes máquinas. Corroborando, Ghobadian, Speller e Jones (1994) dizem que os serviços tendem a ser mais variáveis do que os bens manufaturados. Las Casas (2006) chamam esta característica de heterogeneidade e concordam quanto à impossibilidade de se manter a qualidade do serviço constante, devido ao fato de serem produzidos pelo ser humano;
- intangibilidade: a natureza dos serviços é intangível, ou seja, os serviços são abstratos. Os serviços são experiências que o cliente vivencia; produtos são coisas que podem ser possuídas. Esta intangibilidade torna difícil para os gerentes, funcionários e principalmente para os clientes, avaliar o resultado e a qualidade do serviço.

## 2.2 Aspectos Básicos da Qualidade

Uma das formas mais divulgadas para compreender como se formam os atributos que geram a qualidade de um serviço, é o estudo dos momentos da verdade.

Momentos da verdade é o nome dado quando ocorre um evento de contato entre o cliente com

a empresa prestadora do serviço. O resultado desta interação do cliente com o ambiente físico, processos, equipamentos, pessoas e procedimentos, é a percepção de todos estes aspectos que leva o cliente a um “juízo final”, momento em que decide se o serviço prestado foi satisfatório ou não.

Corroborando com Las Casas (2006), para Giancesi e Corrêa (1994) a percepção do cliente a respeito do serviço é formada pelos momentos da verdade, sendo que o cliente vivencia uma série destes momentos, os quais ocorrem numa seqüência específica.

Danaher e Mattson (1994) e Giancesi e Corrêa (1994) afirmam que os momentos da verdade têm impactos diferenciados na satisfação do cliente, existindo momentos da verdade críticos ou fundamentais para a percepção do cliente a respeito do serviço prestado. Geralmente, os primeiros momentos da verdade, que são os que preparam o cliente para o que vem depois, e os últimos momentos da verdade, que são os que permanecem mais fortes na memória do cliente, são os momentos críticos para a percepção do mesmo. Necessário se faz determinar estes e outros momentos críticos, que formam a percepção do cliente em relação aos serviços.

### 2.3 Avaliação da Qualidade em Serviços

Em 1987, Zeithaml definiu qualidade percebida como o julgamento do consumidor sobre a superioridade, ou a excelência global de um serviço. Porém, um ano mais tarde, devido ao fato deste conceito não ter sido amplamente aceito no meio acadêmico, pois caracterizava a qualidade como uma forma de atitude, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) definiram a qualidade percebida do serviço, como sendo resultado da comparação das percepções com as expectativas do cliente.

Nas palavras dos autores “qualidade percebida é o julgamento global, ou atitude, relacionado à superioridade de um serviço, e a satisfação do consumidor está relacionada à uma transação específica” (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988, p. 36).

Dentre os fatores psicológicos, citados por Giancesi e Corrêa (1994, p. 69), que influenciam o comportamento do consumidor está a percepção que, segundo os referidos autores, é o:

processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta informações, de modo a criar uma imagem significativa do mundo. A percepção é fundamental no processo de avaliação do serviço, principalmente em função de sua intangibilidade, ou seja, a forma pela qual o consumidor do serviço o percebe é menos objetiva do que o seria com um produto, pois está mais baseada em fatores intangíveis.

O cliente não avalia somente o resultado objetivo da prestação do serviço (o que fica com o cliente quando o processo termina), mas também, a sua vivência no processo de prestação.

Para este trabalho, considerar-se-á que a percepção que o cliente tem dos serviços prestados é formado pelo grau de importância dos atributos (atribuído pelo sentimento de perda, ou seja, a falta de um determinado atributo acarreta grande perda ou aborrecimento se não estiver sendo contemplado no serviço) multiplicado pelo grau de satisfação (avaliação do nível de qualidade percebida pelo usuário em relação aos demais atributos), ou seja, a qualidade percebida pode ser definida como o produto obtido entre o grau de importância (GI) e o grau de satisfação (GS), conforme equação 1.

$$QP = GI \cdot GS \quad (1)$$

O serviço possui um grau de satisfação atual (GS). Para melhorar este grau de satisfação para o cliente, investimentos devem ser feitos, ou seja, a empresa pode planejar um grau de

satisfação que deseja alcançar – nível de grau de satisfação planejado (NGSP) – através da determinação de uma taxa de melhoria (TxM) que pode ser obtida pela divisão do NGSP pelo GS, conforme equação 2.

$$TxM = \frac{NGSP}{GS} \quad (2)$$

## 2.4 Os Determinantes da Qualidade em Serviços

Diversos são os métodos que podem ser usados para avaliar a qualidade percebida e a satisfação do cliente: Modelo Genérico de Qualidade de Serviços (GRÖNROOS, 1984), Modelo *Gap* de Qualidade dos Serviços (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985), Modelo Percepção-Expectativa (BROWN; SWARTZ, 1989) e o Modelo de Análise Conjunta (DOLAN, 1990). Porém, apesar da literatura apresentar estes métodos, devido às características peculiares dos serviços, a qualidade não é fácil de ser avaliada.

Segundo Santos (2000), autores como Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985); Johnston (1995); Ghobadian, Speller e Jones (1994); Gianesi e Corrêa, (1994) definiram um conjunto de determinantes para facilitar a tarefa de avaliar a qualidade. São eles:

- confiabilidade: capacidade de prestar o serviço de forma segura, precisa e consistente;
- rapidez: velocidade de atendimento e prontidão para atender o cliente;
- tangibilidade: a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação;
- empatia: cordialidade, cuidado e atenção individual fornecida ao cliente;
- flexibilidade: capacidade de mudar e adaptar o serviço para se ajustar às necessidades dos clientes;
- acesso: facilidade de entrar em contato ou acessar fisicamente o serviço;
- disponibilidade: facilidade em encontrar disponíveis pessoal de atendimento, bens facilitadores e instalações.

Santos (2000) agrupou os determinantes de qualidade propostos pelos referidos autores em determinantes genéricos (atributos) com características distintas, conforme mostra o quadro 2.

Determinantes apresentados por diferentes autores				
Determinantes propostos	Parasuraman, Zeithaml e Berry	Johnston	Ghobadian, Speller e Jones	Gianesi e Corrêa
<b>Confiabilidade</b>	Confiabilidade, Competência, Segurança, Credibilidade	Confiabilidade, Funcionalidade, Competência, Segurança, Compromisso, Integridade	Confiabilidade, Competência, Segurança, Credibilidade	Consistência, Competência, Credibilidade/ Segurança
<b>Rapidez</b>	Rapidez de resposta	Rapidez de resposta	Rapidez de resposta	Velocidade de atendimento
<b>Tangíveis</b>	Tangíveis	Estética, Limpeza, Conforto	Tangíveis	Tangíveis
<b>Empatia</b>	Entender/conhecer o cliente, Comunicação, Cortesia	Atenção, Cuidado, Comunicação, Cortesia, Amizade	Entender/conhecer o cliente, Comunicação, Cortesia	Atendimento/ Atmosfera
<b>Flexibilidade</b>	-	Flexibilidade	Customização	Flexibilidade

Acesso	Acesso	Acesso	Acesso	Acesso
Disponibilidade	-	Disponibilidade	-	-

Fonte: Santos (2000, p. 20)

#### Quadro 2 – Determinantes da qualidade em serviços

Cada momento da verdade, nos diferentes tipos de serviços, sofrerá impacto dos atributos da qualidade. A percepção da qualidade e posterior avaliação do serviço se dão em relação aos atributos considerados mais importantes pelo cliente, em cada momento da verdade.

Determinar os atributos segundo os quais o cliente avalia o serviço é fundamental para que a empresa possa priorizar seus esforços para gerar uma percepção favorável do serviço ao cliente.

Dentre outros métodos, a consulta ao cliente através de questionários e entrevistas pode fornecer a visão do cliente sobre a qualidade do serviço prestado.

A entrevista é a forma de pesquisa largamente utilizada na prospecção de dados relativos à qualidade prestada, a qual se constitui numa técnica de obtenção de informações em que o investigador apresenta-se pessoalmente à população selecionada e formula perguntas, com o objetivo de obter dados necessários para responder à questão estudada.

Dentre as vantagens, esta técnica possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social; é muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano. Os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação; não exigem que a pessoa entrevistada saiba ler e escrever e possibilita a obtenção de maior número de respostas.

### 3. Aplicação

#### 3.1 Breve descrição do hospital

Para aplicação da sistemática proposta foi selecionado um hospital, que apresenta características que o enquadram em serviços. Localizado em São Paulo, o hospital denominado aqui de Hospital João XXIII, fundado em 1879 atende hoje cerca de 20 mil pacientes por mês, amparados por 43 especialidades médicas.

A má remuneração dos serviços pelo SUS, a escassez dos recursos e a competitividade, dentre outros problemas, levou o hospital a passar por dificuldades financeiras. Não obstante tem procurado se readaptar às condições estratégicas para melhorar a qualidade dos resultados para o paciente. Para tanto, tem procurado obter novos recursos aliando-se a outros parceiros, ou seja, terceirizou vários dos seus serviços e pode assim, investir no hospital.

Com o objetivo melhorar a qualidade do atendimento prestado, foi escolhido o referido hospital.

#### 3.2 Metodologia

Quanto a tipologia da pesquisa, ou seja, do ponto de vista dos seus objetivos caracteriza-se como um estudo exploratório que, para Andrade (2003), é o primeiro passo de todo trabalho científico. Tem como finalidade proporcionar maior informação sobre determinado assunto, com vistas a torná-lo explícito.

Quanto a forma de abordagem do problema é qualitativa, visto que são levantadas as percepções dos usuários quanto aos serviços oferecidos pelo hospital.

E quanto à profundidade e amplitude utiliza-se a pesquisa de campo conceituada por Marconi

e Lakatos (2007, p. 83) como a “utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

### 3.3 Descrição da aplicação

Devido a grande quantidade de serviços realizados no hospital, foi selecionado aleatoriamente para o artigo o serviço Centro Cirúrgico.

#### Etapa 1 - Determinar e Hierarquizar os Atributos do Serviço Percebidos pelo Usuário

Para identificar o que os clientes percebem como atributos-chave de qualidade, foi elaborado o fluxograma (figura 1), envolvendo os principais serviços relacionados ao serviço Centro Cirúrgico e, com isso, listou os seguintes “momentos de verdade”: entrada no hospital; registro da internação do paciente feito na recepção da internação, ou na recepção do pronto atendimento; atendimento do paciente no pronto atendimento; atendimento do paciente na unidade de internação; assistência cirúrgica ao paciente no centro cirúrgico; serviços de tratamento na unidade de tratamento intensivo; alta hospitalar; fechamento da conta; e saída do hospital.

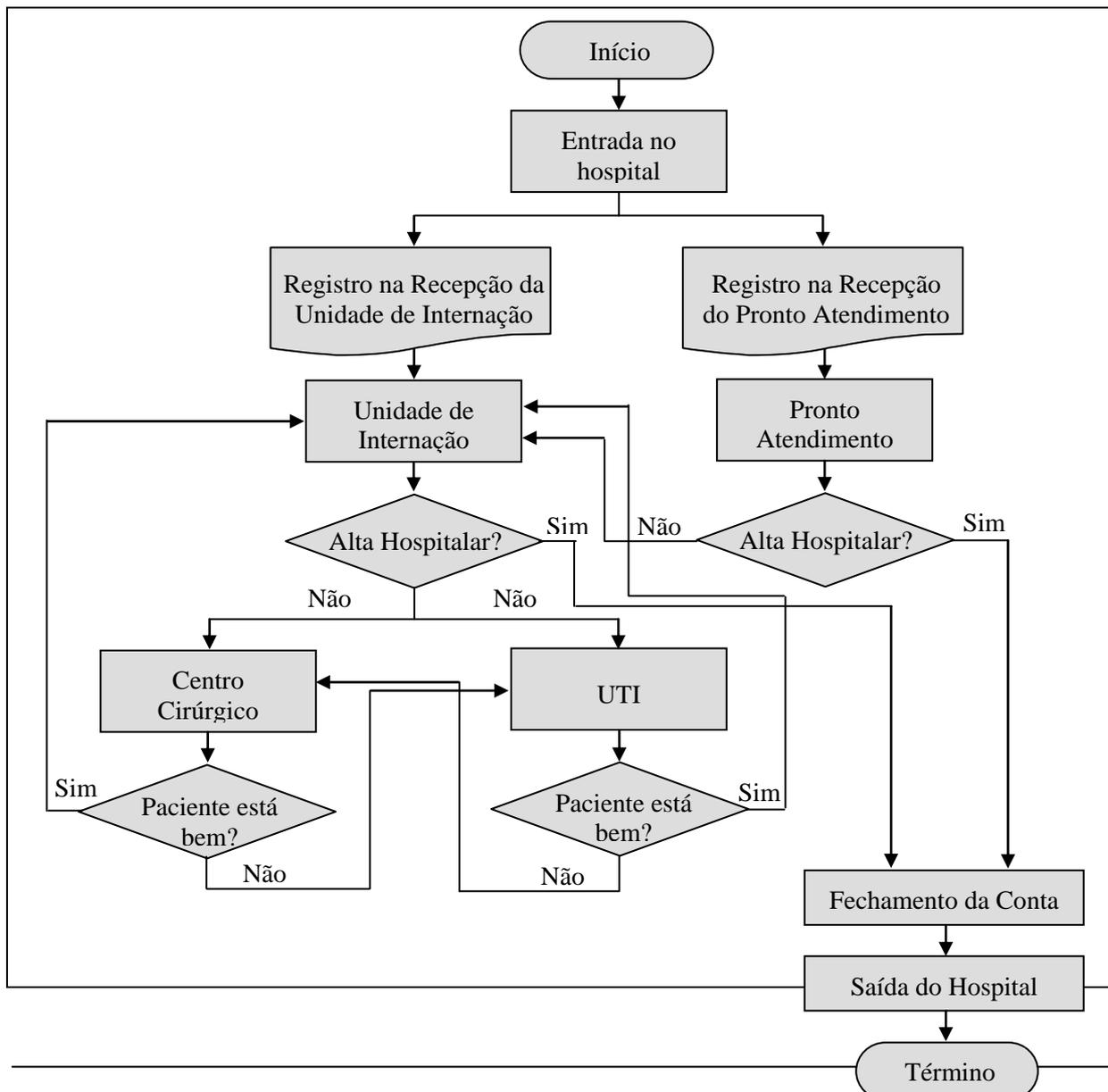




Figura 1– Fluxograma dos momentos da verdade dos serviços mais relevantes

Em seguida, cada momento de verdade foi analisado individualmente, através dos sete critérios propostos no quadro 2 do item 2.4 e, confrontado com o pacote de serviços, obteve-se os atributos. A título de ilustração será apresentado aqui no artigo os atributos dos momentos da verdade “entrada no hospital” e “centro cirúrgico (quadros 3 e 4).

<b>MOMENTO DA VERDADE ENTRADA NO HOSPITAL</b>				
<b>Determinantes de Qualidade</b>	<b>Pacote de Serviços do Hospital</b>			
	<b>Instalações</b>	<b>Bens Facilitadores</b>	<b>Equipamentos</b>	<b>Pessoas</b>
<b>Confiabilidade</b>	Segurança		Segurança	Clareza de expressão, eficiência
<b>Rapidez</b>				Rapidez no atendimento
<b>Tangíveis</b>	Estética, limpeza	Proporcionar conforto, limpeza	Proporcionar conforto, limpeza	Apresentação
<b>Empatia</b>				Educação, cordialidade
<b>Flexibilidade</b>				Flexibilidade
<b>Acesso</b>	Facilitador de entrada			
<b>Disponibilidade</b>			Apresentar disponibilidade	Pronto atendimento

Quadro 3 – Formulário para obtenção dos atributos da entrada no hospital

<b>MOMENTO DA VERDADE CENTRO CIRÚRGICO</b>				
<b>Determinantes de Qualidade</b>	<b>Pacote de Serviços do Hospital</b>			
	<b>Instalações</b>	<b>Bens Facilitadores</b>	<b>Equipamentos</b>	<b>Pessoas</b>
<b>Confiabilidade</b>	Segurança	Segurança	Segurança	Competência, eficiência
<b>Rapidez</b>			Rapidez	Agilidade
<b>Tangíveis</b>	Estética, ausência de ruídos, limpeza	Proporcionar conforto, conservação, limpeza	Limpeza, estética	Apresentação
<b>Empatia</b>				Educação, cordialidade
<b>Flexibilidade</b>				Flexibilidade
<b>Acesso</b>	Facilitador de acesso	Facilidade de acesso		
<b>Disponibilidade</b>	Apresentar disponibilidade	Apresentar disponibilidade	Apresentar disponibilidade	Pronto atendimento

Quadro 4 – Formulário para obtenção dos atributos do centro cirúrgico

Uma vez identificados quais atributos influenciam cada momento da verdade, foi elaborada

uma listagem contendo todos os atributos relacionados aos serviços do Centro Cirúrgico obtidos em todos os momentos da verdade (quadro 5).

Após, para obter a visão do cliente sobre o grau de importância e de satisfação destes atributos procedeu-se com a entrevista. O quadro 6 apresenta o questionário contendo as questões elaboradas a partir dos atributos (levantados a partir do quadro 5). Os pacientes assinalaram, inicialmente, os cinco itens considerados mais importantes em sua opinião e, em seguida, o grau de importância destes cinco atributos e o grau de satisfação.

Quanto à quantidade de pacientes entrevistados, foi calculado o tamanho da amostra para que se possa oferecer segurança estatística em relação à sua representatividade. As relações entre o tamanho da amostra, margens de erro e nível de confiabilidade, foram claramente definidas para orientar a execução da pesquisa. Para tanto, a equação 3, citada por Richardson (1999), possui estes elementos, quando se trabalha com uma amostragem aleatória e para calcular o tamanho da amostra do Centro Cirúrgico, considerou-se, respectivamente, uma população de 16 pacientes. Aplicando os elementos na fórmula, obteve-se uma amostra de 15 pacientes.

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q} = \frac{2^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 16}{4^2 \cdot (16 - 1) + 2^2 \cdot 50 \cdot 50} = 15 \quad (3)$$

Onde:

- n = tamanho (número de elementos) da amostra a ser entrevistada;
- $\sigma$  = nível de confiança escolhido em número de desvios (sigmas);
- p = proporção de atributos pesquisados no universo, calculado em porcentagem;
- q = proporção do universo que não possui os atributos pesquisados ( $q = 1 - p$ );
- N = tamanho (número de elementos) da população usuária do serviço;
- E = erro amostral tolerável, em porcentagem.

<b>ATRIBUTOS DO SERVIÇO CENTRO CIRÚRGICO</b>
Segurança das instalações (leitos, equipamentos)
Estética, ausência de ruídos e limpeza das instalações
Conforto, conservação e limpeza das instalações
Facilidade de acesso às instalações
Disponibilidade das instalações
Agilidade dos funcionários
Competência e eficiência dos funcionários
Apresentação dos funcionários
Educação e cordialidade dos funcionários
Flexibilidade dos funcionários
Disponibilidade dos funcionários
Facilidade de acesso aos bens facilitadores
Segurança dos bens facilitadores (remédios, seringas, ataduras)
Disponibilidade dos bens facilitadores
Rapidez dos equipamentos
Facilidade de acesso às instalações
Disponibilidade das instalações
Disponibilidade dos funcionários

Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários
Apresentação dos funcionários
Educação e cordialidade dos funcionários
Flexibilidade dos funcionários
Agilidade dos funcionários
Segurança dos bens facilitadores (remédios, seringas, ataduras).
Facilidade de acesso aos bens facilitadores
Disponibilidade dos bens facilitadores
Rapidez dos equipamentos

Quadro 5 – Formulário contendo os atributos relacionados aos serviços mais relevantes

Uma vez indicadas as percepções quanto aos atributos considerados mais importantes, foi calculado o seu grau de importância. A tabela 1 apresenta os atributos, seu resultado e priorização para o serviço Centro Cirúrgico.

ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

Atributos	Cinco atributos mais importantes	Grau de Importância					Gr	
		Importantíssimo	Muita Importância	Moderada Importância	Importante	Pouca Importância	Excelente 	Bom 
Segurança das instalações (leitos, equipamentos)								
Estética, ausência de ruídos e limpeza das instalações								
Conforto, conservação e limpeza das instalações								
Facilidade de acesso às instalações								
Disponibilidade das instalações								
Agilidade dos funcionários								
Competência e eficiência dos funcionários								
Apresentação dos funcionários								
Educação e cordialidade dos funcionários								
Flexibilidade dos funcionários								
Disponibilidade dos funcionários								
Facilidade de acesso aos bens facilitadores								
Segurança dos bens facilitadores (remédios, seringas, ataduras)								
Disponibilidade dos bens facilitadores								
Rapidez dos equipamentos								

Quadro 6 – Questionário (lista de atributos) aplicado aos funcionários do serviço centro cirúrgico

Atributos	Resultado	Priorização
Segurança das instalações	40	3
Estética, ausência de ruídos e limpeza das instalações	16	9
Conforto, conservação e limpeza das instalações	44	2
Facilidade de acesso às instalações	8	12
Disponibilidade das instalações	22	7
Agilidade dos funcionários	28	6
Competência e eficiência dos funcionários	74	1
Apresentação dos funcionários	8	13
Educação e cordialidade dos funcionários	30	5
Flexibilidade dos funcionários	18	8
Facilidade de acesso aos bens facilitadores	6	14
Segurança dos bens facilitadores	38	4
Disponibilidade dos bens facilitadores	10	10
Rapidez dos equipamentos	10	11

Tabela 1 – Priorização dos atributos do serviço centro cirúrgico

Dos resultados da última coluna tabela foram extraídos os cinco atributos que obtiveram maior somatório, ou seja, os prioritários. A tabela 2 apresenta os cinco **atributos** com maior somatório para o serviço Centro Cirúrgico, o **resultado**, obtido da segunda coluna tabela 1, bem como a **porcentagem** (%) calculada sobre o resultado, a ordem de **priorização** de cada atributo no *ranking* e, por fim, a ordem de cada atributo, ou seja, seu **grau de importância**.

Atributos	Resultado	Porcentagem	Priorização	Grau de Importância
1) Competência e eficiência dos funcionários	74	32,7	1	5
2) Conforto, conservação e limpeza das instalações	44	19,5	2	4
3) Segurança das instalações	40	17,7	3	3
4) Segurança dos bens facilitadores	38	16,8	4	2
5) Educação e cordialidade dos funcionários	30	13,3	5	1

Tabela 2 – Grau de importância dos atributos do serviço centro cirúrgico

Com os cálculos apresentados, obteve-se informações quanto aos atributos considerados mais importantes para os pacientes. Para o serviço Centro Cirúrgico, os atributos mais importantes, na respectiva ordem são: competência e eficiência dos funcionários; conforto, conservação e limpeza das instalações; segurança das instalações; segurança dos bens facilitadores; e educação e cordialidade dos funcionários.

Com o questionário já aplicado, na próxima etapa será feito um diagnóstico do grau de satisfação dos atributos percebidos pelos usuários.

## Etapa 2 - Fazer um Diagnóstico do Nível de Qualidade dos Serviços Percebidos

Com a opinião dos pacientes, obtidos na Etapa 1, quanto aos cinco atributos considerados mais importantes para os pacientes, foram consolidados os resultados. Para tanto, utilizou-se as alternativas (excelente; bom; regular; ruim; e péssimo) com suas escalas de importância, obtendo assim o **total**, o total em porcentagem (%) e, por fim, o **grau de satisfação**.

A tabela 3 apresenta, que para o serviço Centro Cirúrgico o maior grau de satisfação foi dado ao atributo competência e eficiência dos funcionários. Em segundo lugar, vem segurança das instalações, seguido de conforto, conservação e limpeza das instalações, segurança dos bens facilitadores e, por fim, educação e cordialidade dos funcionários.

Atributos Prioritários	Excelente (5)	Bom (4)	Regular (3)	Ruim (2)	Péssimo (1)	TOTAL	%	Grau de Satisfação
1) Competência e eficiência dos funcionários	4	4	8			60	31,9	5
2) Conforto, conservação e limpeza das instalações	2	6	2			40	21,3	3
3) Segurança das instalações		10				40	21,3	4
4) Segurança dos bens facilitadores		4	4			28	14,9	2
5) Educação e cordialidade dos funcionários		2	4			20	10,6	1
TOTAL	6	26	18	0	0	188	100	15

Tabela 3 – Grau satisfação dos atributos prioritários do serviço centro cirúrgico

Com o grau de satisfação dos atributos, a próxima etapa procederá com a sua hierarquização de acordo com a necessidade de investimentos.

### Etapa 3 - Hierarquizar os Atributos dos Serviços por Ordem de Necessidades de Investimentos

A tabela 4 apresenta a ordem de priorização dos atributos, com vistas a futuros investimentos em melhoria de seu grau de satisfação. Na primeira coluna listou-se os **atributos** resgatados da Etapa 1. Na coluna 2, o grau de importância (**GI**) destes atributos também obtidos na Etapa 1. Na coluna 3, o grau de satisfação (**GS**) foi obtido na Etapa 2. Em seguida, na coluna 4 foi atribuído para cada atributo, um nível grau de satisfação futuro a ser alcançado (**NGSP**). Nos casos em que o grau de satisfação apresentou nota máxima (5), o nível de grau de satisfação planejado se manteve o mesmo. Na quarta coluna, a taxa de melhoria (**TxM**) foi calculada aplicando-se a equação (2) e o grau de prioridade de investimentos (**GPI**), foi obtido através o grau de prioridade de investimento (**GPI**) é obtido pelo produto do grau de importância (**GI**) pela taxa de melhoria (**TxM**). Por fim, foi obtida a **ordem hierárquica** de onde investir tomando por base o grau de importância e o grau de satisfação dos atributos.

Atributos Prioritários	GI	GS	NGSP	TxM	GPI	Ordem de Priorização
1) Competência e eficiência dos funcionários	5	5	5	1,00	5,00	5º
2) Conforto, conservação e limpeza das instalações	4	3	4	1,33	5,32	1º
3) Segurança das instalações	3	4	5	1,25	3,75	2º
4) Segurança dos bens facilitadores	2	2	3	1,50	3,00	3º
5) Educação e cordialidade dos func.	1	1	2	2,00	2,00	4º

Tabela 4 – Hierarquização dos atributos do serviço centro cirúrgico

Logo, para o serviço Centro Cirúrgico é necessário investir em primeiro lugar em conforto, conservação e limpeza das instalações, em segundo lugar em segurança das instalações, em terceiro lugar em segurança dos bens facilitadores e em quarto lugar em educação e cordialidade dos funcionários. O atributo competência e eficiência dos funcionários apresenta alto grau de importância, mas, seu grau de satisfação também está alto, logo, torna-se necessário continuar investindo neste atributo, para que se mantenha neste patamar de grau de satisfação (tabela 4).

#### 4. Considerações Finais

É possível perceber, através do apanhado teórico, a importância do setor de serviços e que a qualidade deve ser considerada na formulação do posicionamento competitivo deste setor. Porém, autores consagrados na literatura, deixam claro em seus trabalhos acadêmicos que ainda é um obstáculo conseguir qualidade onde o foco ainda é muito artesanal.

A importância deste setor aponta para a importância de satisfazer as necessidades dos seus clientes e suas percepções em relação à prestação de serviços oferecida. É de suma relevância obter o grau de importância e de satisfação dos atributos e assim, avaliar o quanto o cliente está satisfeito em relação ao serviço oferecido. Avaliar a qualidade em serviços não é fácil devido às suas características, porém, os determinantes (confiabilidade, rapidez, tangibilidade, empatia, flexibilidade, acesso, e disponibilidade) podem facilitar esta tarefa de avaliação.

A percepção da qualidade do serviço depende dos fatores que o usuário considera mais relevantes para ele; e a qualidade percebida é representada pelo produtório do grau de importância e do grau de satisfação dos atributos que formam o serviço.

O objetivo geral do trabalho – identificar os fatores relevantes que formam a percepção da qualidade em serviços – foi alcançado. O item 3 do artigo mostrou sua adequabilidade através da aplicação em uma empresa que fornece serviços, mais especificamente um hospital.

A avaliação pode ser feita em várias empresas de serviços, como bancos, companhias aéreas, escolas, e hotéis, dentre outros. Como porém, poucos estudos fazem referência à introdução de inovações para os serviços os hospitais, optou-se por direcionar o trabalho a estes.

#### Referências

- ALBRECHT, K.** *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ANDRADE, M. M.** *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BROWN, S. W. & SWARTZ, T. A.** *A gap analysis of professional service quality*. Journal of Marketing, v. 53, n. 2, p. 92-98, apr. 1989.
- DANAHER, P. J. & MATTSON, J.** *Cumulative encounter satisfaction in the hotel conference process*. International Journal of Service Industry Management, UK, v. 5, n. 4, p. 69-80, 1994.
- DOLAN, R.** *Conjoint analysis: a manager's guide*. Harvard Business School, Boston, n. 9-590-059, p. 1-14, may 1990.
- FITZSIMMONS, J. A. & FITZSIMMONS, M. J.** *Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação*. Tradução Jorge Ritter. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GARVIN, D. A.** *What does "product quality" really mean?* Sloan Management Review. USA, v.26, n. 1, p. 25-43, fall, 1984.
- GIANESI, I. G. N & CORRÊA, H. L.** *Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GHOBIAN, A.; SPELLER, S. & JONES, M.** *Service quality: concepts and models*. International Journal

of Quality Reliability Management, UK, v. 11, n. 9, p. 43-66, 1994.

**GRÖNROOS, C.** *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

**GRÖNROOS, C.** *A service quality model and its marketing implications*. *European Journal of Marketing*, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

**LAS CASAS, A. L.** *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

**LOVELOCK, C. H. & WRIGHT, L.** *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

**MARCONI, M. A. & LAKATOS, E. M.** *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

**MARTINS, P. G. & LAUGENI, F. P.** *Administração da produção*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

**PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. & BERRY, L. L.** *SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. *Journal of Retailing, USA*, v. 64, n. 2, p. 12-40, 1988.

**PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. & BERRY, L. L.** *A conceptual modelo of services quality and its implication for future research*. *Journal of Marketing, USA*, v. 49, n. 4, p. 41-50, Fall 1985.

**SANTOS, L. C.** *Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

**ZEITHAML, V. A.** *Defining and relating price, perceived quality and perceived value*. Cambridge: MSI, 1987.