

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**CELIA MARIA NEME PALERMO**

**MARKETING DE SERVIÇOS: UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO PARA O  
SERVIÇO SOCIAL DO HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO PARANÁ**

**CURITIBA**

**2010**

CELIA MARIA NEME PALERMO

**MARKETING DE SERVIÇOS: UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO PARA O  
SERVIÇO SOCIAL DO HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO PARANÁ**

Projeto apresentado á Universidade Federal do Paraná, para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Denise Maria W. Carvalho.

CURITIBA

2010

## RESUMO

O Serviço Social realiza suas atividades no Hospital de Clínicas desde 1961. Vem desenvolvendo sua prática de acordo com a trajetória histórica profissional que, da difusão do assistencialismo passa à execução de políticas públicas e conseqüente ampliação do acesso dos indivíduos aos direitos sociais. Atualmente integra a Unidade Funcional de Atendimento Multiprofissional Diagnóstico e Terapêutica, com os serviços de Reabilitação, Psicologia e Terapia Ocupacional, atendendo ao novo modelo de gestão do Hospital de Clínicas baseado no trabalho multiprofissional e interdisciplinar focado no cliente. Presta atendimento aos usuários do Sistema Único de Saúde, encaminhados às diversas unidades do hospital como Unidades de Internação, de Urgência e Emergência Adulto, da Mulher e do Recém Nascido, de Ambulatórios e Bio Banco. As dificuldades enfrentadas pelo Serviço Social, na sua prática diária, decorrentes da trajetória histórica e da situação de inserção do usuário, estão diretamente ligadas à formação das expectativas e às percepções do cliente interno em relação ao serviço prestado e a avaliação da qualidade. Considerando que o papel central do marketing de serviços tem seu desempenho nas expectativas e percepções dos clientes - consideradas padrões de julgamento da qualidade do serviço - o que se propõe neste trabalho é a implantação de uma gestão de serviços que identifique estas expectativas e crie elementos para atendê-las. A pesquisa bibliográfica e documental se refere ao levantamento de informações e análise. A pesquisa descritiva, por meio da adaptação do Instrumento *Servqual* para o Serviço Social e a aplicação de estratégias para eliminação de *gaps* de qualidade em serviços compõem a proposta propriamente dita.

Palavras chave: Serviço Social, Gestão de Serviços, Marketing de Serviços, Qualidade.

## **ABSTRACT**

The Social Service conducts its activities in the Clinical Hospital since 1961. Has been developing his practice according to professional historical trajectory, the diffusion of philanthropy is the implementation of public policies and the consequent expansion of individuals' access to social rights. Currently part of the Multidisciplinary Care Unit for Diagnosis and Therapy, with rehabilitation services, psychology and occupational therapy, given the new management model of the Clinical Hospital-based multidisciplinary and interdisciplinary work focused on the client. Provides assistance to users of the Unified Health System, referred to the various units of the hospital as inpatient units, Urgent and Emergency Adult, Women's and Newborn, the Polyclinic and Bio Bank. The difficulties faced by Social Services, in their daily practice, resulting from the historical situation and the insertion of the user, are directly linked to the formation of expectations and perceptions regarding the internal customer service and quality evaluation. Whereas the central role of services marketing has its performance expectations and perceptions of customers - considered standard of judging the quality of the service - what is proposed in this work is the implementation of a management service that identifies these elements to create expectations and meet them. The literature and document refers to information gathering and analysis. The descriptive research by adapting Servqual Instrument for Social and implementation of strategies for eliminating gaps in service quality comprise the proposal itself.

**Keywords:** Social Service, Management Services, Marketing Services, Quality.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1 – DIMENSÕES DO MARKETING HOLÍSTICO.....</b>	<b>8</b>
<b>FIGURA 2 – TRIÂNGULO DE MARKETING DE SERVIÇOS.....</b>	<b>13</b>
<b>FIGURA 3 – MODELO DE ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS COM QUALIDADE.....</b>	<b>16</b>
<b>FIGURA 4 – MODELO DE QUALIDADE DE SERVIÇO.....</b>	<b>18</b>
<b>FIGURA 5 – ORGANOGRAMA DO HOSPITAL DE CLÍNICAS.....</b>	<b>26</b>

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>III</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>V</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>3</b>
OBJETIVO GERAL.....	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.1.JUSTIFICATIVA .....	4
METODOLOGIA.....	5
<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>6</b>
MARKETING.....	6
MARKETING HOLÍSTICO.....	8
GESTÃO DE SERVIÇOS .....	10
MARKETING DE SERVIÇOS .....	12
GESTÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS.....	15
<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.....</b>	<b>24</b>
HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.....	25
Serviço Social do Hospital de Clínicas.....	27
DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO.....	29
<b>PROPOSTA.....</b>	<b>31</b>
SISTEMA OU SUBSISTEMA PROPOSTO.....	31
PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	32
RESULTADOS ESPERADOS.....	36
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A atuação do Serviço Social no Hospital de Clínicas vem se desenvolvendo através de uma prática baseada na evolução histórica do seu profissional, o assistente social, que deixa de ser um agente de caridade para caminhar em direção à execução das políticas públicas.

Atualmente, a expectativa formada a partir desta concepção histórica, ainda está bem presente na percepção do cliente interno em relação ao trabalho desenvolvido pelo Serviço Social.

Na sua prática diária, o Serviço Social contribui tanto para a defesa da política pública de saúde bem como para a viabilização do Sistema Único de Saúde (SUS), lidando diretamente com o não-reconhecimento dos usuários como cidadãos de direito.

A partir disto, enfrenta também as dificuldades comuns à profissão, tais como a ambigüidade de papéis, a falta de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, o *feedback* negativo de outros profissionais, além de questionamentos freqüentes às atividades desenvolvidas.

Nos dias atuais, o Serviço Social integra a Unidade de Atendimento Multiprofissional de Diagnóstico e Terapêutica, presta seus serviços nas diversas unidades do Hospital de Clínicas, atendendo aos usuários do SUS, a elas encaminhados de acordo com suas necessidades de saúde.

A questão principal neste trabalho versa sobre a expectativa formada e a percepção do cliente interno do serviço prestado pelo Serviço Social – expectativa que, na ótica da pesquisadora, não corresponde à realidade.

O que se propõe neste trabalho é uma gestão de serviços que, por meio da aplicação do marketing de serviços, identifique as expectativas e necessidades do cliente interno e crie elementos para atendê-las.

Cinco capítulos abrangem de maneira mais completa a proposta técnica de implantação de gestão de serviços para o Serviço Social do Hospital de Clínicas, conforme segue.

O propósito desta introdução é assinalar os aspectos nos quais se baseiam o presente trabalho, e ao mesmo tempo apresentar os objetivos, a justificativa e a metodologia, compondo assim o capítulo primeiro.

O capítulo segundo enuncia a revisão teórico-empírica pertinente ao tema estudado.

O capítulo terceiro destina-se à realidade, apresentando uma caracterização da Universidade Federal do Paraná, do Hospital de Clínicas e do Serviço Social, descrevendo aspectos de seu funcionamento geral, atuação, funções e clientela atendida. Estabelece também o diagnóstico da situação, apresentado através dos fatores considerados para a formulação da proposta.

No capítulo quarto compõe-se a proposta propriamente dita, criando o sistema, o plano de implantação e os resultados esperados.

No capítulo quinto descreve-se a conclusão final do estudo, bem como algumas recomendações para trabalhos futuros.

Seguem-se, finalmente, as referências bibliográficas e os anexos.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GERAL**

Desenvolver uma proposta técnica de gestão de serviço para o Serviço Social do Hospital de Clínicas.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Adaptar a escala SERVQUAL para sua aplicação na relação Serviço Social – cliente interno;
- Desenvolver um questionário para identificação da expectativa e percepção do cliente interno, do serviço prestado;
- Propor ações com base nos dados coletados pela aplicação do questionário;
- Examinar dados referentes ao cliente interno no Setor de Marketing Institucional e Ouvidoria para que fundamentem a pesquisa documental;
- Estudar a pesquisa bibliográfica para que embase teoricamente a proposta.

## 1.1. JUSTIFICATIVA

Todas as pessoas, formal ou informalmente, estão envolvidas em atividades de marketing, o que afeta diretamente a vida cotidiana. Sua aplicação se faz em bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias.

Os serviços caracterizam-se pela interação entre colaborador e cliente, todos os aspectos comportamentais e psicológicos envolvidos, além da intangibilidade, da inseparabilidade da vulnerabilidade e da perecibilidade.

O papel central do marketing de serviços tem seu desempenho nas expectativas e percepções dos clientes, consideradas padrões de julgamento da qualidade do serviço.

As expectativas dos clientes são crenças que se formam, a partir de várias fontes como experiências anteriores, boca a boca, propaganda, a respeito da execução do serviço e que se tornam pontos de referência para o seu julgamento.

As percepções dos clientes são comparadas a estes pontos de referência quando a qualidade está sendo avaliada. Os clientes percebem os serviços em termos de qualidade e de satisfação.

O estudo em questão tem viabilidade por tratar-se de uma equipe de assistentes sociais, prestando serviço nas diversas unidades de um hospital público, formando expectativas e percepções acerca de seus clientes internos – expectativas até então não identificadas - e que provavelmente não correspondam à realidade, interferindo diretamente na avaliação da qualidade do serviço.

Temos o material teórico, a liberdade para coleta de dados, a orientação de professores e o interesse da pesquisadora, assistente social do Hospital de Clínicas em aumentar seu conhecimento e adquirir uma bagagem para propor a solução adequada.

Vale a pena ressaltar também a importância deste projeto no sentido de unir esforços para o cumprimento da missão do Hospital de Clínicas, qual seja: “Prestar assistência acreditada à comunidade, garantindo campo apropriado para o ensino, a pesquisa e a extensão.”, cujo objetivo é o de conquistar a referência máxima da Organização Nacional de Acreditação.

## METODOLOGIA

O levantamento de informações e análise compreende os seguintes passos:

Pesquisa bibliográfica;

Pesquisa documental realizada na Assessoria de Marketing Institucional e Ouvidoria do Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná.

A elaboração de sugestões compreende o desenvolvimento e futura aplicação de:

Pesquisa descritiva com abordagem quantitativa a ser realizada nas Unidades de Atendimento do Hospital de Clínicas onde o Serviço Social presta seus serviços e na área administrativa do hospital.

A população do estudo constitui-se de funcionários e demais profissionais (clientes internos) que compõem as equipes destas Unidades de Atendimento e de funcionários da área administrativa do hospital, que atuam nos períodos diurnos, vespertinos e noturnos. Serão excluídos os funcionários em férias, folgas e licenças no período da coleta de dados.

## REVISÃO DE LITERATURA

### MARKETING

Ao falar em marketing logo vem à cabeça vendas e propagandas, o que, no entanto, são apenas partes de um grande composto de elementos capazes de identificar e satisfazer as necessidades humanas.

Kotler e Armstrong (2007, p. 4) explicam que estas são apenas duas funções entre as muitas, e, em geral, não são as mais importantes. Hoje em dia, o marketing deve ser compreendido não só no antigo sentido de vender, mas também de satisfazer as necessidades dos clientes e oferecer um valor superior a eles.

Kotler (2000, p. 30) estabelece, ainda, uma distinção entre definições. A definição social mostra o papel desempenhado pelo marketing na sociedade: “ processo social por meio do qual, pessoas ou grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. A definição gerencial do marketing seria “a arte de vender produtos.

Marketing também é definido de acordo com a American Marketing Association como o processo de planejar e executar a concepção de idéias, produtos e serviços definindo preço, promovendo e distribuindo-os para criar trocas que atendam aos objetivos de satisfação de necessidades e a realização de desejos individuais e organizacionais. (COBRA, 2009, p. 9)

O marketing é uma ferramenta gerencial metodizada que se constitui numa disciplina em si responsável pelo julgamento criativo no direcionamento dos recursos da empresa para alcançar metas lucrativas específicas das necessidades do consumidor. (SKACEL, 1992, p.7)

O objetivo de Marketing é identificar as necessidades não satisfeitas, oferecendo produtos e serviços que geram satisfação aos consumidores e aos acionistas da empresa, bem como melhorando a qualidade de vida das pessoas.

Nickels e Wood (1999, p. 4), definindo marketing como “o processo de estabelecer e manter relações de trocas mutuamente benéficas com clientes e

outros grupos de interesse”, mostram que a construção de relacionamentos também deve ser considerada uma parte integrante do marketing.

A administração de marketing é a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente. (KOTLER; KELLER, 2006, p.04)

As organizações conduzem suas atividades de marketing com base em cinco orientações concorrentes, relacionadas aos interesses da organização, dos clientes e da sociedade: Orientação de produção; Orientação de produto; Orientação de vendas; Orientação de marketing; Orientação de marketing holístico.

A orientação de produção é um dos mais antigos conceitos nas relações comerciais. Na visão de Kotler (2000, p, 39), os consumidores estão mais interessados em obter produtos sem considerar suas características, adquirindo produtos fáceis de encontrar e de baixo custo. As empresas concentram-se em alcançar alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa, normalmente para expansão de mercado.

A orientação de produto acredita que os consumidores preferem produtos com qualidade e desempenho superiores ou com características inovadoras. As organizações concentram-se na fabricação de produtos de qualidade e no seu aperfeiçoamento, sem levar em consideração as necessidades do cliente.

A orientação de vendas tem por objetivo a venda daquilo que se fabrica e não a fabricação do que o mercado quer. Organizações que dispõem de excesso de capacidade, ou seja, que sua oferta de produtos e serviços é maior do que suas demandas, não focalizam a necessidade do cliente e sim a venda do que fabricam.

A orientação de marketing surge na década de 1950 formando uma filosofia, que até então era voltada para o produto, centrada no cliente. As organizações atingem seus objetivos sendo mais eficazes que seus concorrentes na criação, na entrega e na comunicação de um valor superior (na opinião do cliente) a seus mercados-alvo escolhidos. O cliente é considerado o centro, com todos os departamentos trabalhando juntos para servi-lo e satisfazê-lo.

A orientação de marketing holístico vem de um conjunto de forças que

surgiram na última década, exigindo das organizações uma reflexão sobre o como operar e competir em um novo ambiente de marketing.

No século XXI, o marketing holístico surge da necessidade de uma abordagem mais completa e coesa que transcenda as aplicações tradicionais da orientação de marketing.

## MARKETING HOLÍSTICO

Reconhecendo a amplitude e a interdependência dos efeitos das atividades de marketing, chegou-se ao marketing holístico. Tudo é importante no marketing: o consumidor, os funcionários, outras empresas, a concorrência, a sociedade como um todo. Deve-se ter uma perspectiva abrangente e integrada. O marketing holístico é uma abordagem do marketing que reconhece e harmoniza o escopo e as complexidades de suas atividades (Figura 1).

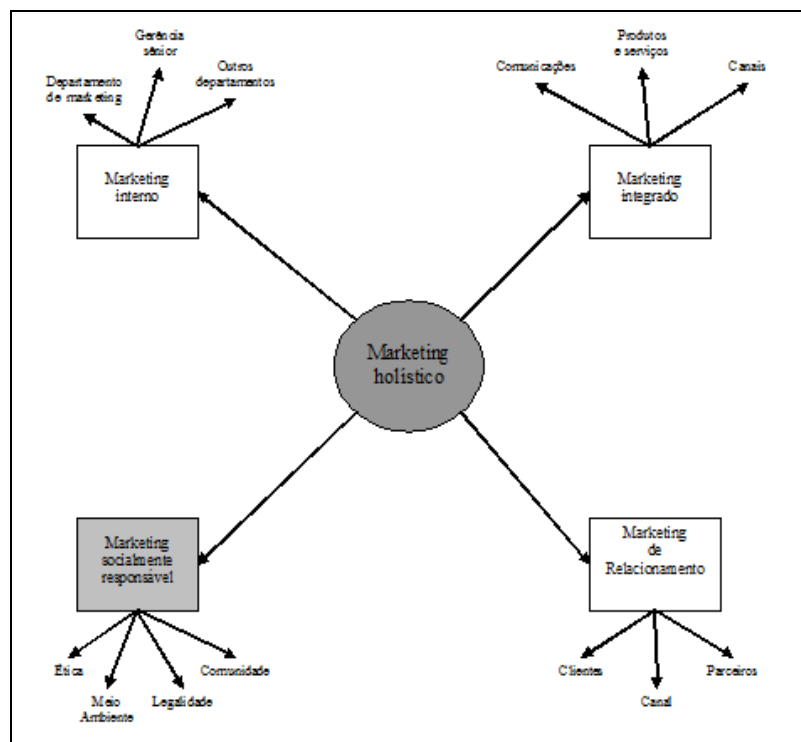


FIGURA 1 – DIMENSÕES DO MARKETING HOLÍSTICO

Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 16)

De acordo com a figura 1, o marketing de relacionamento objetiva a criação de relacionamentos de longo prazo, mutuamente satisfatórios, fortes ligações econômicas, técnicas e sociais, entre as partes quais sejam clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros.

O resultado é a rede de marketing que consiste na empresa e naqueles que a apóiam, com quem foram construídos relacionamentos profissionais mutuamente compensadores.

No marketing integrado muitas atividades de marketing diferentes são empregadas para comunicar e entregar valor e todas elas são coordenadas com o objetivo de maximizar os efeitos conjuntos.

O mix de marketing vem sendo definido como o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa usa para conquistar seus objetivos. McCarthy classificou essas ferramentas em quatro grupos amplos que denominou os 4Ps do marketing: produto, preço, praça e promoção. (MCCARTHY, apud KOTLER; KELLER, 2006,p.17)

O produto ou serviço é o elemento mais importante, pois é a base de qualquer negócio. Os clientes tendem a vê-lo como pacotes de benefícios que satisfaçam suas necessidades.

A construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes significa mover-se para além da oferta de produtos básicos esperados e criar pacotes de valor diferenciados que excedam as expectativas dos consumidores. (NICKELS; WOOD, 1999, p.166)

No processo de marketing moderno é crescente a influência de fatores não relacionados ao preço - o que não interfere na sua importância como elemento do mix de marketing. Ao definir o preço, muitas empresas podem se basear em custo, preço baseado em valor (ou baseado no consumidor) ou linha de produtos.

Cobra (1992, p. 44) afirma que a escolha entre os canais de distribuição, (praça), é uma das decisões mais complexas a serem tomadas pela empresa, pois através dele que os produtos chegarão até o consumidor.

A promoção, como quarto elemento do mix de marketing, compreende todas as ferramentas de comunicação que fazem chegar uma mensagem ao público alvo e influenciar suas atitudes e comportamentos de compra.

Para Kotler e Keller (2006 ,p.17) o mix de marketing representa a visão que

a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar o comprador, cada uma oferecendo um benefício ao cliente.

Robert Lauterborn sugere os 4Cs, como composto de marketing: cliente, custo, conveniência e comunicação. O importante é ter um cliente para satisfazer; para retê-lo proporcionar conveniências; através da comunicação seduzi-lo para a compra, com controle perfeito de custos. (ROBERT LAUTERBORN, apud COBRA, 2009, p.16)

O marketing interno são as atividades de marketing dirigidas para dentro da empresa, consideradas atualmente tão ou mais importantes que as dirigidas para fora da empresa. A equipe deve estar pronta para fornecer um serviço excelente.

No marketing interno, as várias funções de marketing devem funcionar juntas e todas elas devem ser coordenadas a partir do ponto de vista do cliente.

O marketing socialmente responsável também é incorporado pelo marketing holístico, onde as atividades devem levar em consideração os contextos ético, ambiental, legal e social. As causas e os efeitos do marketing englobam a sociedade como um todo e o papel do profissional em termos de bem-estar social.

## GESTÃO DE SERVIÇOS

Ao longo da década de 1990, percebeu-se uma tendência de desenvolvimento do setor de serviços, que absorveu grande parte dos trabalhadores, abrangendo várias áreas como as governamentais, não-governamentais, autônomas, privadas, entre outras, combinando os atributos tangíveis e intangíveis.

Entende-se como setor de serviços a parte da economia de uma nação representada por serviços de todos os tipos, incluindo os oferecidos por organizações públicas e sem fins lucrativos.

Grönroos define serviço como: uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s) (GRÖNROOS,

1995, p. 36).

Já Kotler e Keller definem um serviço como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada (KOTLLER;KELLER, 2006, p. 397).

A execução de um serviço, para eles, pode estar ou não ligada a um produto concreto.

Para Lovelock e Wright (2002, p.5) serviço é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço, sendo benefício entendido como uma vantagem ou ganho que os clientes obtêm do desempenho de um serviço ou uso de um bem físico.

Para Kotler e Keller (2006, p. 399) os serviços apresentam quatro características principais que interferem diretamente na elaboração de programas de marketing, que são:

- Intangibilidade: Os serviços não podem ser vistos, sentidos ou provados antes que adquiridos, o que faz os clientes procurarem por sinais ou evidência da qualidade do serviço. Imagens concretas devem ser agregadas a ofertas abstratas.

- Inseparabilidade: O serviço é produzido e consumido simultaneamente. Cliente e prestador interagem e influenciam-no diretamente.

- Variabilidade: Os serviços dependem de por quem, onde e quando são fornecidos e por isso são muito variáveis. O controle de qualidade deve levar em consideração a satisfação do cliente.

- Percibilidade: Desde que os serviços não podem ser estocados, exigem uma demanda estável com equilíbrio entre oferta e demanda.

Já Lovelock e Wright (2002, p.17) listam nove diferenças básicas que distinguem tarefas de marketing de serviços das de bens físicos:

- os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços;
- os produtos dos serviços são realizações intangíveis;
- há maior envolvimento dos clientes no processo de produção;
- outras pessoas podem fazer parte do produto;
- há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais;
- muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes;

- normalmente há uma ausência de estoques;
- o fator tempo é relativamente mais importante;
- os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.

A administração de serviços, ou gestão de serviços pode ser entendida, como uma abordagem organizacional total que torna a qualidade do serviço, na forma percebida pelo cliente, a primeira força dirigente das operações de negócio (ALBRECHT; BRADFORD, 1992, p.151).

Collier (1994, p. 32, apud Carvalho, 1998, p.23) enaltece o gerenciamento de serviços, afirmando que gerenciamento de serviços é o estudo de como o marketing e operações caminham juntos mediante a tecnologia e as pessoas, para planejar, criar e entregar pacotes de benefícios ao consumidor e seus serviços associados encontrados. É a fusão de muitas disciplinas; contudo o gerenciamento de serviços é extremamente interdisciplinar. O gerenciamento de serviços tenta combinar a arte que pretende ser servida, ou seja, as modalidades de gerenciar um serviço no ponto de contato com os consumidores.

Grönroos (1995, p.152) argumenta que a perspectiva da gestão de serviços transfere o foco gerencial geral da seguinte forma:

- da utilidade baseada em produto para a utilidade total no relacionamento com o cliente;
- de transações de curto prazo para relacionamentos de longo prazo com os respectivos clientes;
- de qualidade técnica de resultados dos produtos essenciais (bens ou serviços) para a qualidade total percebida pelo cliente;
- de produção de qualidade técnica de um bem ou serviço para desenvolvimento de utilidade total e qualidade total como processo-chave na organização.

## MARKETING DE SERVIÇOS

O marketing de serviços diferencia-se do marketing tradicional devido a maior importância do fator subjetivo na satisfação do cliente. Os serviços normalmente são associados a uma melhor qualidade de vida: lazer, saúde,

cultura, bem estar pessoal.

Para Zeithami e Bitner (2003, p. 38-39), três atividades de marketing são fundamentais em serviços, o que denominam como o triângulo do marketing de serviços. Empresa, executores e clientes são os agentes centrais dispostos nas pontas do triângulo. O marketing interno, o marketing externo e o marketing interativo, interconectados trabalham juntos para o desenvolvimento, a promoção e a execução dos serviços, construindo e mantendo as relações como os clientes (Figura 2).

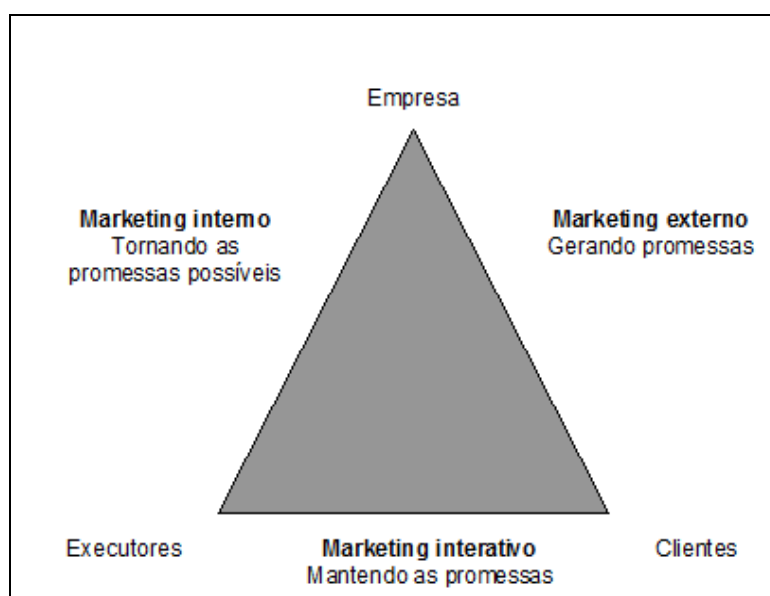


FIGURA 2 – TRIÂNGULO DE MARKETING DE SERVIÇOS

Fonte: Zeithalm; Bitner (2003, p. 39)

O marketing externo é o responsável pelas promessas geradas os seus clientes, considerando as expectativas que eles podem ter e como serão atendidas. As promessas devem ser consistentes e realistas para criar relações sólidas com o cliente.

O marketing interativo é o responsável pela manutenção das promessas feitas, que frequentemente são mantidas ou frustradas pelos próprios funcionários e em tempo real. A confiança do serviço é testada a todo o momento que é produzido e consumido, sempre que o cliente interage com a organização.

O marketing interno é o responsável pela execução das promessas. A

satisfação do funcionário e a satisfação do cliente estão vinculadas uma à outra. Os executores e os sistemas de serviço devem ter as habilidades, competências, ferramentas e motivação para executá-lo.

Há sugestões da expansão do triângulo de marketing com a inclusão da tecnologia, diante do seu impacto atual em todas as dimensões dos serviços e de sua execução (ZEILTHAML;BITNER, 2003, p. 40).

Kotller e Keller (2006, p. 405), consideram importante a adoção de uma perspectiva de marketing holístico em serviços, o que exige o marketing externo, o marketing interno e o marketing interativo. As empresas de serviços também devem oferecer alta tecnologia, não esquecendo o envolvimento pessoal.

A administração do composto de marketing tradicional, (produto, praça, promoção e preço), requer algumas modificações quando se fala em marketing de serviços. Podem ser usadas variáveis adicionais para a comunicação e a satisfação de clientes (ZEILTHAML;BITNER, 2003, p. 41-42).

Estes autores ainda propõem o composto expandido para serviços. Além dos 4Ps, incluem pessoas, evidência física e processo, assim definidos:

- Pessoas: Todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e, nesse sentido, influenciam as percepções do comprador; nominalmente, os funcionários da empresa, o cliente e outros clientes no ambiente de serviços.

- Evidência Física: O ambiente no qual o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente, assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço.

- Processo: Os procedimentos, mecanismos e o roteiro efetivo de atividades através dos quais o serviço é executado – os sistemas de execução e de operação dos serviços.

## GESTÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

O desenvolvimento de um marketing de serviços bem sucedido, através da prestação de um serviço de qualidade, depende principalmente do conhecimento do que o cliente espera desse serviço.

As expectativas dos clientes sobre a qualidade do serviço são formadas com base em necessidades individuais, experiências passadas, recomendações de terceiros e propaganda.

As percepções dos clientes correspondem ao serviço efetivamente recebido.

Há uma comparação entre o serviço percebido e o serviço esperado.

Os clientes trazem consigo pontos de referência, padrões internos que são utilizados para julgar a qualidade de uma experiência de serviço.

As dimensões dos serviços e as formas pelos quais os clientes os avaliam são consideradas similares tanto para o cliente interno como para o cliente externo à organização.

Clientes externos são indivíduos ou empresas que compram bens e serviços da organização. Clientes internos são os funcionários da própria empresa que, em suas respectivas funções, dependem de outros funcionários da organização para obtenção de bens e serviços internamente (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 87).

Para Lãs Casas (2009, p. 90) os administradores devem desenvolver o programa de qualidade em paralelo com o marketing estratégico de serviços sintonizado com seu ambiente. Ele desenvolveu um modelo para implantação do marketing de serviços com qualidade considerando os dois lados: o componente estratégico que alinha os recursos da empresa ao seu mercado e a estratégia interna para implantação de programas de qualidade, conforme mostra a figura 3.

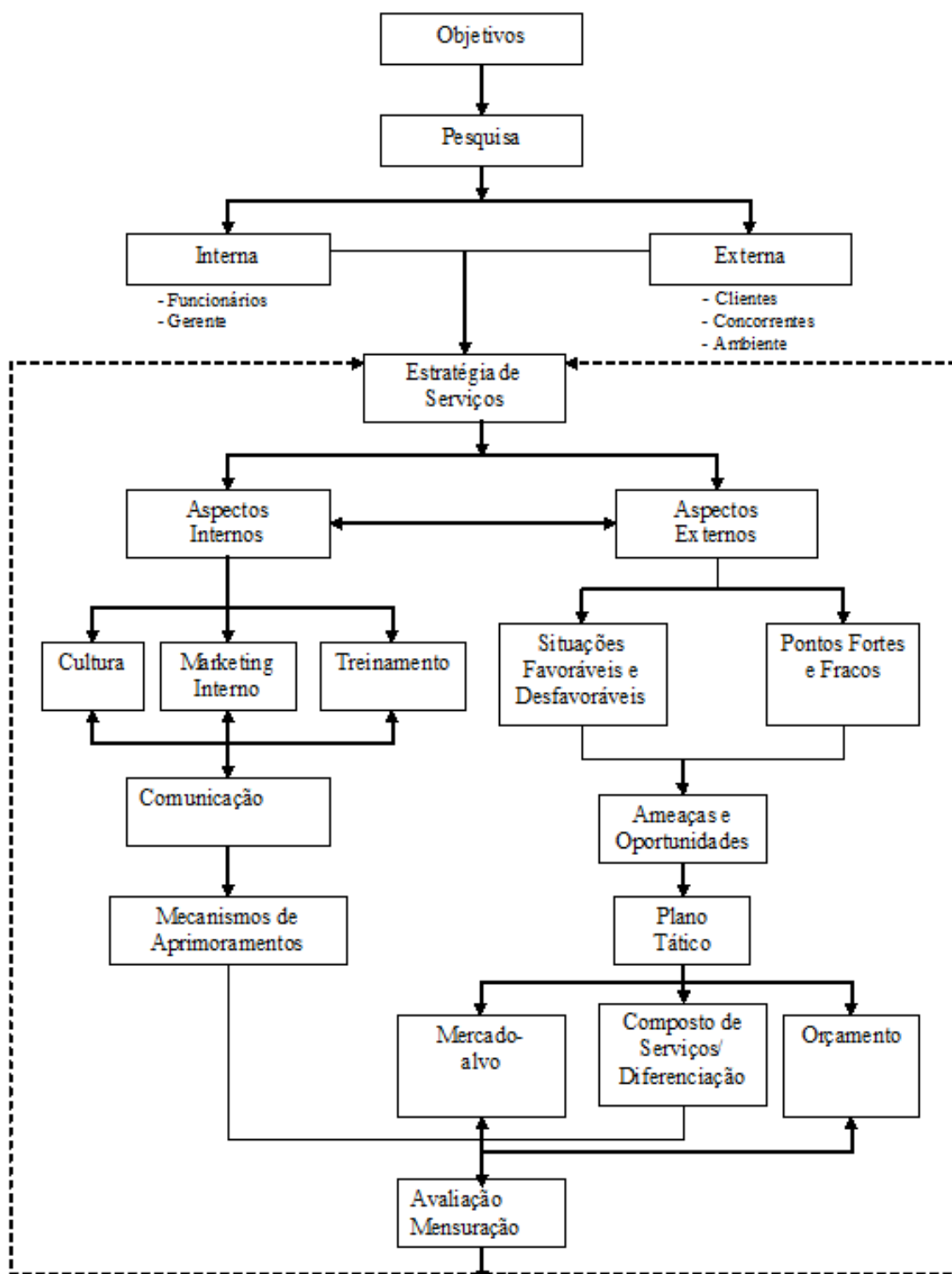


FIGURA 3 – MODELO DE ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS COM QUALIDADE  
 Fonte: Las Casas (2009, p. 91)

O lado esquerdo do modelo refere-se à qualidade e o lado direito à estratégia de serviços. Para Lãs Casas (2009, p. 92), como um importante diferencial, a qualidade de serviços deve ser avaliada constantemente, tanto de

forma interna (cliente interno), como de forma externa (cliente externo). A diferença entre expectativas e percepções do cliente tem embasado estratégias e processos que podem ser utilizados pelas organizações para conduzir a excelência em serviços. A lacuna formada entre o que é esperado e o que é recebido, pelo cliente, orientam medidas visando à satisfação e a criação de relações de longo prazo com os mesmos.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (apud Lovelock, 2006, p. 351) identificam quatro Gaps potenciais de serviços que podem resultar em um Gap final: a diferença entre o que os clientes esperavam e o que perceberam que foi entregue.

- Gap do conhecimento é a diferença entre o que os provedores de serviços acham que os clientes esperam e as reais necessidades e expectativas dos clientes;

- Gap padrão é a diferença entre as percepções da gerência em relação às expectativas dos clientes e os padrões de qualidade estabelecidos para a entrega de serviço;

- Gap da entrega é a diferença entre os padrões de entrega especificados e o real desempenho do provedor do serviço em relação a esses padrões;

- Gap das comunicações internas é a diferença entre o que a propaganda e o pessoal de vendas da empresa consideram que são as características do produto, o desempenho e o nível de qualidade de serviço e o que a empresa realmente pode entregar.

Este método para determinar a qualidade do serviço é a teoria do hiato ou lacuna (*Gap theory*). Um modelo de qualidade de serviços está ilustrado na figura 4.

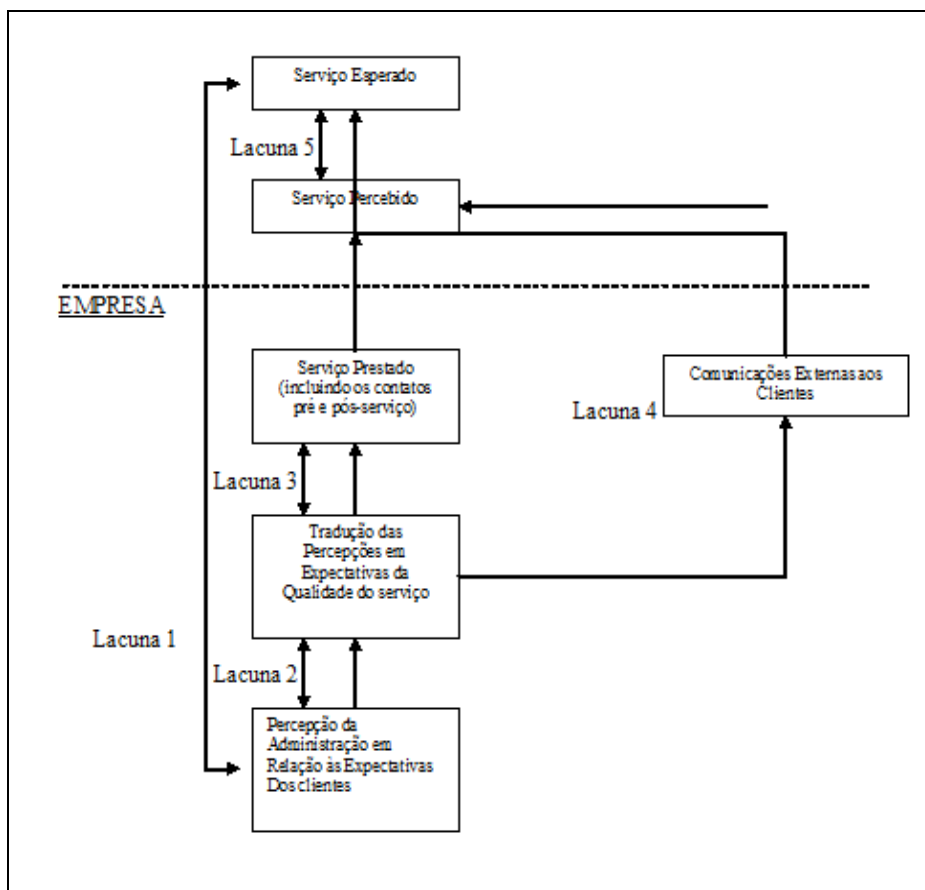


FIGURA 4 – MODELO DE QUALIDADE DE SERVIÇO

Fonte: Las Casas (2009, p. 98)

Parasuraman, Zeithaml e Berry (apud Lovelock, 2006, p. 352-353) também propõem uma série de etapas genéricas para fechar os gaps já que consideram sua existência, em qualquer ponto do projeto, prejudicial ao relacionamento com o cliente. Assim as resumem:

### Gap 1 Prescrição: saiba o que os clientes esperam

- Entenda as expectativas de clientes por meio de pesquisa, análise de reclamações, painéis de clientes, etc.
- Aumente as interações diretas entre gerentes e clientes para melhorar o entendimento.
- Melhore a comunicação de baixo para cima entre o pessoal de contato e a gerência.
- Transforme informações e percepções em ação

**Gap 2 Prescrição: estabeleça os padrões corretos para a qualidade de serviço**

- Assegure que a alta gerencia demonstre compromisso contínuo com a qualidade, conforme definida por clientes.
- Determine, comunique e reforce padrões de serviço orientados para o cliente em todas as unidades de trabalho.
- Treine gerentes nas capacidades necessárias para levar funcionários a entregar de qualidade.
- Seja receptivo a novos modos de fazer negócios que superem barreiras à entrega de serviço de qualidade.
- Padronize tarefas repetitivas para assegurar consistência e confiabilidade substituindo a fria tecnologia por contato humano e melhorando métodos de trabalho (tecnologia branda).
- Estabeleça metas claras para a qualidade de serviço que sejam desafiadoras, realistas e explicitamente elaboradas para satisfazer às expectativas de clientes.
- Esclareça as tarefas que causam os maiores impactos na qualidade e devem receber a mais alta prioridade.
- Assegure que os funcionários entendam e aceitem metas e prioridades.
- Meça desempenho e forneça retorno periódico.
- Recompense gerentes e funcionários pelo cumprimento de metas da qualidade.

**Gap 3 Prescrição: assegure que o desempenho de serviço cumpra os padrões**

- Esclareça o papel dos funcionários.
- Assegure que todos os funcionários entendam como seu trabalho para a satisfação do cliente.
- Ajuste os funcionários aos cargos conforme as capacidades e habilidades necessárias para realizar bem o trabalho.
- Proporcione aos funcionários o treinamento técnico necessário para realizar com eficiência as tarefas a eles designadas.

- Desenvolva métodos inovadores de recrutamento e retenção para atrair os melhores candidatos e desenvolver fidelidade.
- Aprimore desempenho selecionando a tecnologia e os equipamentos mais adequados e confiáveis.
- Instrua os funcionários quanto às expectativas, percepções e problemas dos clientes.
- Treine os funcionários em habilidades interpessoais, em especial para lidar com clientes em situações estressantes.
- Elimine o conflito de papéis envolvendo-os no processo de estabelecimento de padrões.
- Treine os funcionários em determinação de prioridades e gerenciamento de tempo.
- Meça o desempenho do funcionário e vincule remuneração e reconhecimento com entrega de serviço de qualidade.
- Desenvolva sistemas de recompensas significativos, oportunos, simples, precisos e justos.
- Fortaleça os gerentes e os funcionários da área passando-lhes o poder de tomar decisões para escalões mais baixos da organização; permita que eles escolham com maior liberdade os métodos que usam para atingir as metas.
- Assegure que os funcionários que trabalham em cargos internos de suporte prestem bons serviços ao pessoal de contato com cliente.
- Desenvolva trabalho de equipe de modo que os funcionários trabalhem bem juntos e use prêmios como incentivo.
- Trate os clientes como funcionários de tempo parcial; esclareça que lhe cabem na entrega de serviço e treine-os e motive-os para que desempenhem bem seus papéis de co-produtores.

**Gap 4 Prescrição: assegure que as promessas de comunicação sejam realistas.**

- Busque insumos com o pessoal de operação quando da criação de novos programas de propaganda.
- Desenvolva propaganda que apresente funcionários reais executando seus

trabalhos.

- Apresente uma versão prévia dos anúncios aos fornecedores de serviços antes de exibi-los aos clientes.
- Faça com que o pessoal de vendas envolva o pessoal de operações em encontros face a face com clientes.
- Desenvolva campanhas internas educacionais, motivacionais e de propaganda para fortalecer vínculos entre departamentos de marketing, de operações e de recursos humanos.
- Assegure que os padrões de entrega de serviço sejam conscientes nos vários locais de entrega.
- Garanta que o conteúdo da propaganda reflita com precisão as características de serviços mais importantes para os clientes em seus encontros com a organização.
- Gerencie as expectativas dos clientes permitindo que eles saibam que é e o que não é possível – e por quê.
- Identifique e explique razões incontroláveis para deficiências no desempenho de serviço.
- Ofereça aos clientes níveis diferentes de serviço a preços diferentes, explicando as distinções.

Através desse modelo também foram identificados fatores determinantes da qualidade dos serviços considerados como dimensões:

- Confiabilidade: a habilidade para executar o serviço prometido de modo seguro e preciso.

- Responsividade: a vontade de ajudar os clientes e de prestar serviços sem demora.

- Segurança: o conhecimento dos funcionários aliado à simpatia e à sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança.

- Empatia: cuidado, atenção individualizada dedicada aos clientes.

- Tangíveis: Aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais impressos (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 93).

Assim foi desenvolvida a escala SERVQUAL, publicada pela primeira vez em 1988, aperfeiçoada e revisada. Atualmente contém 22 itens de percepção e de

expectativa que são distribuídos nas cinco dimensões de qualidade em serviços, citadas anteriormente. Para Las Casas (2009, p. 93-94), o teste Servqual é uma proposta para medir a qualidade do serviço com base em uma comparação da expectativa do cliente com a avaliação do serviço recebido.

A qualidade do serviço é o resultado da expectativa do cliente e os resultados dos serviços prestados. Matematicamente a fórmula seria  $Q=P-E$ , sendo P o nível percebido do serviço e a expectativa do cliente. Um resultado negativo significaria que as expectativas não foram atingidas, enquanto um número positivo o contrário. O instrumento do Servqual é composto de um questionário que contém, na primeira parte, uma indicação do nível dos serviços esperados, e na segunda, os serviços prestados são avaliados. (Anexo 1).

Segundo Leonard Berry (1996, p. 36), há necessidade de um sistema de informações sobre qualidade de serviços definido como um processo contínuo de pesquisa de serviço que fornece aos gerentes dados úteis e oportunos sobre satisfação, expectativas e percepções sobre qualidade. Algumas abordagens possíveis seriam as pesquisas transacionais, pesquisas totais de mercado (SERVQUAL), compra misteriosa, pesquisa com clientes novos, desistentes e ex-clientes, entrevistas com grupos de foco e relatório de campo do funcionário.

Kotler e Keller (2006, p. 408) demonstram que empresas de serviços gerenciadas com excelência apresentam as seguintes práticas:

- Concepção estratégica;
- Comprometimento da alta gerência com a qualidade;
- Padrões rigorosos;
- Tecnologias de auto-atendimento;
- Sistema de monitoramento do desempenho dos serviços;
- Atendimento às reclamações dos clientes;
- Ênfase na satisfação tanto do cliente interno como do externo.

Las Casas (2009, p. 99) refere-se a dez recomendações para a melhora constante dos serviços, ressaltando também a importância de avaliações freqüentes de seu trabalho para correção e alcance de melhores resultados:

1. Ouvir – a qualidade é definida pelo cliente entre suas expectativas e percepções.
2. Confiabilidade – o cliente deve confiar no prestador de serviços para que possa considerar outros aspectos.
3. Serviço Básico – os clientes querem serviços e não promessas.
4. Projeto de Serviço – os serviços devem ser projetados como um sistema, para que falhas detectadas sejam corrigidas.
5. Recuperação – as falhas devem ser resolvidas imediatamente para evitar clientes insatisfeitos.
6. Surpreender Clientes – Tratamento justo para todos evitando insatisfação da clientela.
7. Jogo Justo – a equipe em contato com o cliente deve tratá-lo de forma justa para que um elemento não estrague o esforço da organização.
8. Trabalho em Equipe – equipe envolvida e comprometida no processo.
9. Pesquisa com Funcionários – o endomarketing é importante para que se tenham funcionários motivados; processo começa com o atendimento às necessidades e desejos do cliente interno.
10. Liderança dos servidores – o estilo de liderança é importante para bons resultados.

## **UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

A criação efetiva da Universidade do Paraná (UFPR) ocorreu em 19 de dezembro de 1912, liderada por Victor Ferreira do Amaral e Silva. Após fundá-la, foi seu primeiro reitor já iniciando a construção do Prédio Central na Praça Santos Andrade, tendo sido o terreno doado pela Prefeitura Municipal de Curitiba.

Iniciou seu funcionamento em 1913, como instituição particular, ofertando os cursos de Ciências Jurídicas e Sociais, Engenharia, Medicina e Cirurgia, Comércio, Odontologia, Farmácia e Obstetrícia. Com a primeira guerra mundial, por mais de trinta anos permaneceu desmembrada em faculdades e em 1950, novamente formada Universidade do Paraná, tornou-se então uma instituição pública e gratuita.

A consolidação da instituição foi comprovada com a construção do Hospital de Clínicas em 1953, do Complexo da Reitoria em 1958 e do Centro Politécnico em 1961. Na seqüência, a inauguração do Campus Palotina em 1993, do Campus Jardim Botânico em 1994 e a Universidade Federal do Paraná Litoral em 2005. A concepção administrativa da Universidade Federal do Paraná não concentra o poder decisório ao reitor que, eleito pela comunidade acadêmica, trabalha em parceria com os conselhos, órgãos máximos da instituição representados pelas suas diversas categorias.

Além dos conselhos, as unidades administrativas garantem todas as atividades da instituição como o Gabinete do Reitor e Vice-Reitor, que provem a alta administração da universidade, e as Pró-Reitorias responsáveis por implantar o plano de gestão do reitor eleito e manter os procedimentos administrativos. A configuração organizacional está baseada em Setores e Departamentos. Onze setores executam, coordenam e fiscalizam as unidades didático-pedagógicas e de pesquisa. Sessenta e oito departamentos dão suporte às atividades curriculares dos 47 cursos de graduação, da pós-graduação e, comportam as disciplinas e professores.

A Universidade Federal do Paraná tem por missão fomentar, construir e disseminar o conhecimento, contribuindo para a formação do cidadão e desenvolvimento humano sustentável. Vem se cumprindo baseada em princípios de uma universidade pública, gratuita, de qualidade e comprometida socialmente,

de indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão, de liberdade na construção e autonomia na disseminação do conhecimento e, de respeito a todas as instâncias da sociedade organizada. A mais antiga universidade do Brasil, hoje é símbolo de sua cidade e da cultura de seu estado (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – UFPR 2007-2011, 2007)

## HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

O Hospital de Clínicas (HC) da Universidade Federal do Paraná destina-se não somente à prestação de serviços médicos e para médicos, mas, principalmente à formação e habilitação de profissionais no campo de saúde. Aprovado pela Lei Estadual nº 1212, de 18 de setembro de 1953, pela mesma Lei foi incorporado ao patrimônio da Universidade Federal do Paraná.

Sua construção iniciou-se em 1949, foi inaugurado em 1960, entrando em funcionamento em 1961 voltado para o ensino dos alunos de graduação do curso de medicina. Entidade não lucrativa, nessa época era mantida por dotação do orçamento universitário, donativos particulares e convênios com INAMPS e FUNRURAL. Atendia basicamente aos muito carentes, com acesso através de triagem social e médica, previdenciários e particulares.

Originalmente, o hospital teria apenas o prédio central, construído numa área de 23 mil m<sup>2</sup>, mas foi aprovada a construção simultânea de edifícios anexos e o do central, ampliando a área a ser construída para 40 mil m<sup>2</sup>. Atualmente possui 66 mil m<sup>2</sup> de área construída com 261 consultórios e 643 leitos distribuídos em 59 especialidades.

O Corpo funcional é formado por professores, médicos, profissionais da área de saúde, funcionários (3113), voluntários e colaboradores, além de residentes e estagiários. Realiza uma média mensal aproximada de 60 mil atendimentos, 1464 internações e 837 cirurgias, no seu âmbito de ação que abrange a Capital, Região Metropolitana, outras cidades do Paraná, outros estados e até mesmo outros países.

O maior hospital público do Paraná está entre os cinco maiores hospitais universitários federais do país. É referência em vários serviços de saúde com

infra-estrutura e instrumental técnico para exames avançados de diagnóstico e procedimentos cirúrgicos.

O Sistema Único de Saúde (SUS), sistema público vigente no país com a participação dos três níveis de governo, é a única fonte de recursos para o seu custeio e assim realiza todos os seus atendimentos de forma gratuita.

Conforme Acórdão TCU n 013204/2000-8 de 11 /08/2004 “Todos os Hospitais Universitários Públicos integrantes que são da administração indireta, integram incondicionalmente o Sistema Único de Saúde, independente da vontade de seus dirigentes.”

O Hospital de Clínicas (HC) é o maior prestador de serviços do SUS do estado do Paraná. Com o objetivo de alcançar o melhor resultado com os recursos públicos disponíveis, optou por uma mudança organizacional e gerencial para atender a modernização administrativa através de um trabalho multiprofissional e interdisciplinar focado no cliente.

A partir de 2002, conforme organograma apresentado na figura 5, a estrutura administrativa do HC representa uma gestão participativa e democrática, que envolve os funcionários nas tomadas de decisões por meio de colegiados e unidades.

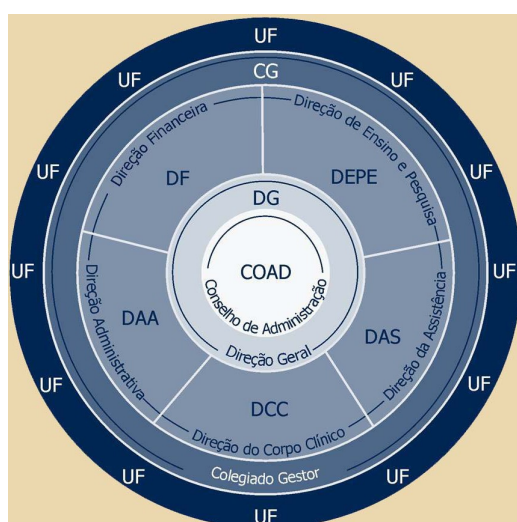


FIGURA 5 – ORGANOGRAMA DO HOSPITAL DE CLÍNICAS  
Fonte: Relatório HC (2009)

O processo de implantação de Unidades Funcionais propõe a criação de 22 unidades. Até dezembro de 2009 foram implantadas 16 unidades, duas estão em fase de implantação, e a formação das cinco últimas previstas para 2011.

O Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná tem por missão “prestar assistência hospitalar acreditada à comunidade, garantindo campo apropriado para o ensino, a pesquisa e a extensão”.

Campo para o ensino de diversos setores da UFPR, principalmente do Setor de Ciências da Saúde, também recebe estagiários de outras instituições de ensino conveniadas. Possui o programa de residência médica com 38 especialidades e um total de 247 residentes, além da pós-graduação: especialização, mestrado e doutorado. A partir deste ano oferta 20 vagas para o primeiro programa de residência interdisciplinar e multiprofissional em atenção hospitalar

Em 1997 foi criado o Comitê de Ética em Pesquisa responsável pela análise ética da produção científica. É um dos hospitais brasileiros mais procurados para o desenvolvimento de projetos multicêntricos.

O Hospital de Clínicas aspira ser um hospital Acreditado, conquistando referência máxima da Organização Nacional de Acreditação, assim cumprindo sua missão.

### **Serviço Social do Hospital de Clínicas**

A Seção de Serviço Social Médico foi criada em 03 de julho de 1961, integrava a Divisão Técnica do Hospital de Clínicas, a qual estava diretamente subordinada.

A função tradicional do Serviço Social Médico era a de um serviço complementar, a qual evoluiu com a trajetória histórica da profissão, para uma atividade técnica e profissional que colaborava na recuperação de pacientes com dificuldades individuais e do meio ambiente, relacionadas às enfermidades, objetivando a convalescença, reabilitação e preservação da saúde. Desenvolvia suas atividades nas unidades de internação, ambulatoriais e de toco ginecologia.

Atualmente, denominada então Serviço Social, integra a Unidade Funcional de Atendimento Multiprofissional de Diagnóstico e Terapêutica, implantada no final

de 2009, com os Serviços de Reabilitação (Fisioterapia, Fonoaudiologia, Musicoterapia e Educação Física), Serviço de Psicologia e Serviço de Terapia Ocupacional.

O organograma da unidade possui basicamente gerência e supervisão técnica, exercida por uma comissão formada por um profissional de cada serviço que a compõe.

O Serviço Social tem como base de sua fundamentação a questão social, visando o enfrentamento das suas expressões nos diversos níveis de complexidade da saúde.

Reúne uma equipe de 37 assistentes sociais, 31 servidoras da UFPR e 6 funcionárias da Fundação da UFPR, 15 estagiários supervisionados em Serviço Social de outras instituições conveniadas, e, uma assistente social residente, do Programa de Residência Integrada Multiprofissional em Saúde, com ações de preceptoria, coordenação e tutoria.

Presta atendimento aos usuários do Sistema Único de Saúde, encaminhados às diversas unidades do Hospital de Clínicas como Unidades de Internação, de Urgência e Emergência adulto, da Mulher e do Recém Nascido, Acolhimento ao Luto, Bio Banco e Ambulatórios, através das seguintes atividades:

- Abordagem individual e familiar para identificação de determinantes sociais dos usuários;
- Promoção, prevenção, proteção e recuperação da saúde através do fortalecimento de vínculos familiares;
- Orientações e encaminhamentos quanto aos direitos sociais da população usuária;
- Mobilização e acionamento da rede de serviços (recursos comunitários) no processo de viabilização dos direitos sociais;
- Providências relativas a situações de altas e óbitos;
- Criação de mecanismos de rotina que possibilitem o acesso dos usuários aos serviços;
- Participação nas ações em equipe multiprofissional, repassando dados sociais que interfiram no tratamento;
- Formulação de estratégias de intervenção;

- Planejamento, execução e avaliação de ações em equipe que assegurem a saúde como direito;
- Supervisão de estagiários e residentes de Serviço Social;
- Participação em cursos, congressos, garantindo a educação permanente e qualificação profissional;
- Registro de procedimentos.

O Serviço Social do Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná realiza atendimento aos pacientes e seus familiares por meio de ações que priorizam a prevenção, a proteção e a promoção à saúde na perspectiva da garantia e consolidação dos direitos sociais.

## DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

A Unidade de Atendimento Multiprofissional de Diagnóstico e Terapêutica é formada pelos Serviços de Reabilitação, Serviço de Psicologia, Serviço Social e Serviço de Terapia Ocupacional, e tem por finalidade prestar serviços de qualidade ao usuário do Hospital de Clínicas nas áreas que agrega.

A avaliação realizada foi específica do Serviço Social em relação ao seu cliente interno, aqui considerado como as Unidades de Internações, Unidade de Ambulatórios, Unidade da Mulher e do Recém Nascido, Unidade de Urgência e Emergência Adulto, Bio Banco, Área administrativa, bem como os Serviços que compõem sua unidade funcional.

A análise levou em consideração aspectos que, relacionados com a teoria estudada, apontaram para a viabilidade de uma proposta relacionada ao marketing de serviços.

Inicialmente foi revista a trajetória histórica da profissão e sua atuação na instituição. A partir de uma prática assistencialista, até então o profissional era visto como um agente de caridade, à execução de políticas públicas com as dificuldades de inserção do usuário como um cidadão de direito.

Estes aspectos estão diretamente ligados à formação das expectativas e às percepções do cliente interno em relação ao serviço prestado pelo Serviço Social, o que interfere diretamente na avaliação da qualidade do serviço.

As dificuldades enfrentadas pelo Serviço Social na sua prática diária, tais como ambigüidade de papéis, falta de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, *feedback* negativo de outros profissionais, questionamentos freqüentes em relação ao serviço, refletem a situação das políticas públicas de saúde com a inserção de seus usuários.

Foi considerado também o fato do Serviço Social estar inserido, desde 2009, numa Unidade Funcional, e que, a partir daí, tem por objetivos:

- propiciar a integração entre as áreas que compõem a unidade, visando a um atendimento de qualidade ao usuário;
- transmitir à comunidade interna o conhecimento dos serviços prestados pelos profissionais da unidade;
- oferecer serviço de qualidade à instituição, contribuindo para o cumprimento dos objetivos de gestão.

Além disso, ainda em relação à Unidade Funcional, todas as unidades implantadas têm metas institucionais a serem atingidas. Uma destas metas está relacionada ao indicador do percentual de satisfação do usuário interno e externo, aspecto também ressaltado nesta avaliação.

Constatou-se ainda a inexistência de dados relacionados à satisfação do cliente interno, especificamente do serviço prestado pelo Serviço Social, na Assessoria de Marketing Institucional e na Ouvidoria.

A motivação para participação do cliente interno do Hospital de Clínicas no cumprimento da missão da instituição também foi avaliada como um fator importante para a apresentação desta proposta técnica.

## **PROPOSTA**

### **SISTEMA OU SUBSISTEMA PROPOSTO**

A responsabilidade pela produção de boa qualidade de serviço é de toda a organização, e não apenas daquelas funções visíveis aos clientes externos.

A avaliação da qualidade de serviços deve ser constante e conduzida tanto de forma interna - entre os funcionários (clientes internos), como também de forma externa, junto aos clientes externos.

Os serviços constituem processos inter-relacionados que devem funcionar de forma aceitável com funções internas de serviços que dêem suporte uma as outras. O serviço interno interfere diretamente no serviço recebido e percebido pelo cliente externo final.

O marketing de serviços com qualidade deve administrar as expectativas e percepções do cliente com objetivo de gerar satisfação. O resultado de uma prestação de serviço deve ser igual à expectativa para satisfazer o cliente.

A percepção do cliente deve ser monitorada através de pesquisas, conversas diretas e treinamento para que os serviços prestados sejam melhor percebidos.

O desenvolvimento de serviços com qualidade requer procedimentos como pesquisa, estabelecimento de cultura, desenvolvimento de treinamento, criação de clima organizacional com marketing interno, mecanismos de controle, sem deixar de considerar o mercado e suas tendências.

Para Las Casas (2009, p. 90), o marketing de serviços com qualidade deve considerar tanto o componente estratégico, que alinha os recursos da empresa a seu mercado, como a estratégia interna, atividades internas em sintonia com o ambiente.

Na avaliação interna, as tarefas e áreas de ação são identificadas para análise, para depois os setores serem avaliados e, depois disto, deve ser identificado o problema de qualidade.

Todas as ferramentas normalmente utilizadas para avaliar a qualidade podem ser úteis, como, por exemplo, pesquisas internas, diagramas de causa-e-efeito, gráfico de Pareto, etc. Porém também é necessário medir as reações dos clientes (LAS CASAS, 2009, p. 92).

Os clientes normalmente consideram cinco fatores ao avaliarem uma prestação de serviço: tangibilidade, confiança, responsividade, auto-confiança e empatia (LAS CASAS, 2009, p. 93).

Como proposta para medir a qualidade do serviço, comparando-se a expectativa do cliente com a avaliação do serviço recebido, e usando como medida os fatores citados anteriormente, propõe-se, neste trabalho, a utilização do Instrumento Servqual (Anexo 1).

Trata-se de um questionário que contém primeiramente uma indicação do nível de serviços esperados; depois disto, o nível de serviços prestados é avaliado. A subtração do resultado do serviço percebido da expectativa dos clientes apresenta o nível de qualidade.

Através do resultado dessas pesquisas é possível desenvolver estratégias de marketing de serviços, bem como determinar mudanças no planejamento de marketing.

O método usado para determinar a qualidade do serviço é a teoria do hiato ou lacuna. O Modelo de Qualidade de Serviço (Figura 4) demonstra todos os aspectos a serem considerados para uma boa prestação de serviço.

Melhorar os resultados de todas essas lacunas é o objetivo a ser alcançado, através de uma interpretação minuciosa, evitando distorções que afetem o marketing de serviços.

## PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Como estratégia de implantação, este trabalho propõe uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa a ser realizada nas Unidades de Atendimento do Hospital de Clínicas, onde o Serviço Social presta serviços, bem como na área administrativa do hospital.

Constitui-se a população do estudo de funcionários e demais profissionais que atuam nestes setores nos períodos diurno, vespertino e noturno. Serão excluídos os funcionários em férias, folgas e licenças no período de coleta de dados.

O período da coleta de dados ainda não foi determinado.

A coleta de dados será realizada através de um questionário, com perguntas relacionadas a:

- categoria profissional e lotação;
- instrumento Servqual - escala composta de 22 itens para medir a qualidade do serviço, comparando-se a expectativa do cliente com a avaliação do serviço recebido, levando em consideração as dimensões de qualidade em serviços.

A escala foi adaptada para poder ser aplicada para o Serviço Social, como se verifica comparando os anexos 1 e 2. A palavra “empresa”, utilizada no Anexo 1, foi substituída pela palavra “instituição” no Anexo 2, em todo o questionário, e a palavra “recurso” foi colocada ao lado da palavra “equipamentos” na primeira questão, para melhor refletir as necessidades do serviço em questão.

O tratamento e a interpretação de dados dar-se-ão pela subtração do resultado do serviço percebido pela expectativa dos clientes para cada uma das questões.

A aplicação do questionário se dará por um período de dois meses, a partir de dezembro/2010, em função do número de funcionários a ser atingido. Serão deixados, nas diferentes Unidades, com a explicação e solicitação de resposta no prazo de uma semana, para que a responsável pela unidade solicite aos funcionários o preenchimento.

A pesquisadora fará a entrega e o recolhimento do questionário nas Unidades, o tratamento e a interpretação dos dados, nas instalações do serviço de Serviço Social, com recursos materiais necessários (fotocópia e material de escritório) do próprio serviço.

Através da avaliação dos resultados da pesquisa, e considerando que qualidade do serviço é igual à relação entre expectativas (E) e resultados (R), chegar-se-á às seguintes conclusões segundo Lãs Casas (2009, p. 93):

$R < E = I$  - resultado da prestação de serviços menor que expectativa, cliente insatisfeito.

$R = S = S$  – resultado da prestação de serviços igual a expectativa, cliente satisfeito.

$R > E = E$  – resultado da prestação de serviços superior a expectativa, cliente encantado.

Matematicamente,  $Q = P - E$ , ou seja, o número negativo como resultado quer dizer que as expectativas não são atingidas, e o número positivo quer dizer que as expectativas serão atingidas.

Levando em consideração o resultado da pesquisa, propõe-se a aplicação das estratégias para eliminação de gaps de qualidade de serviço.

Para Lovelock e Wirtz (2006, p. 352-353), a força da metodologia do gap é que ela oferece percepções e soluções genéricas que podem ser aplicadas em diferentes setores de serviços.

No estudo em questão, serão utilizadas as estratégias referentes aos gaps 2, 3 e 4, ou seja, os citados como gaps internos, que ocorrem entre diferentes funções e departamentos dentro da organização - desde que numa primeira etapa - serão trabalhados os clientes internos do Serviço Social.

- Gap 2 Prescrição: Estabeleça os padrões corretos para a qualidade de serviço.

- Gap 3 Prescrição: Assegure que o desempenho de serviço cumpra os padrões.

- Gap 4 Prescrição: Assegure que as promessas da comunicação sejam realistas.

Dentre as dez recomendações gerais e de uso constante para melhorar a qualidade dos serviços, considera-se a aplicação para o serviço social:

- Ouvir – O Serviço Social deve entender o que o seu cliente interno quer e considerar que o aperfeiçoamento do serviço está relacionado com as expectativas e as percepções desses clientes, e não só com as do cliente externo. Um sistema de informações de qualidade mantém os dados atualizados.

- Confiabilidade – O Serviço Social deve priorizar esta dimensão, pois se o cliente não confiar no prestador de serviços, outros aspectos também perdem a importância para avaliação.

- Serviço Básico – O Serviço Social deve desempenhar suas atividades com determinação, usando de bom senso, ouvindo o cliente, mantendo o cliente informado da realidade, prometendo o que pode cumprir.

- Projeto de Serviço – O Serviço Social deve desenvolver suas atividades

como um sistema, onde a identificação de falha na etapa do processo seja rápida e eficaz.

-Recuperação – O Serviço Social deve satisfazer os clientes que identificam falhas rapidamente. Um sistema de solução de problemas evita a insatisfação do cliente.

-Surpreender Clientes – O Serviço Social deve superar as expectativas do cliente através de rapidez, boa vontade, cortesia, competência, compromisso e compreensão.

-Justiça – O Serviço Social deve tratar seu cliente de forma justa, demonstrando isto tanto para o cliente interno como externo.

-Trabalho em Equipe – O Serviço Social deve ser uma equipe motivada e comprometida com seus clientes.

-Pesquisa com Funcionários - O Serviço Social deve considerar tanto o cliente interno como o externo. O marketing interno é importante para motivação e comprometimento do funcionário.

-Liderança – O estilo de liderança também deve ser levado em consideração tanto no nível interno como no nível externo.

Ressaltam-se os sete pecados da qualidade do serviço ao cliente, segundo Cobra (2009, p. 26):

1. Apatia – atitude de pouco caso dos funcionários pode ser mortal para o relacionamento com clientes.
2. Dispensa – o funcionário não procura entender os problemas e as necessidades do cliente.
3. Condescendência – tratar o cliente como se ele fosse uma criança e não soubesse o que quer.
4. Automatismo – comportamento indiferente, até certo ponto robotizado, sem nenhum tratamento personalizado.
5. Passeio – jogar o cliente de um setor para outro sem buscar a solução de seu problema.
6. Frieza – tratamento indiferente, inamistoso e hostil faz com que o cliente passe a falar mal do serviço.
7. Livro de Regras – colocar as normas acima da satisfação do cliente.

## RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados esperados após a implantação desta proposta são os seguintes: participação efetiva do Serviço Social no alcance dos objetivos e metas propostos, institucionais e de sua Unidade Funcional; motivação do Serviço Social e seu cliente interno para o cumprimento da missão do Hospital de Clínicas; extensão da pesquisa aos demais serviços que compõe a Unidade Funcional; melhoria da comunicação e do relacionamento do Serviço Social com seu cliente interno, área administrativa e demais serviços que compõem sua Unidade, através do estabelecimento de programas de treinamento de funcionários, em conjunto com a Unidade de Administração de Pessoas, embasados no resultado da pesquisa, considerando-se os dados positivos e negativos; utilização de dados do Marketing Institucional para alimentar programas de marketing para sua Unidade Funcional.

As dificuldades relativas à coleta de dados, como número insuficiente de questionários respondidos, tanto por resistência do pesquisado como por falha no alcance do público-alvo, podem ser minimizadas através da seleção de amostra com a determinação do universo da pesquisa e extração de uma amostra representativa; a coordenação direta da pesquisadora na aplicação do questionário trabalharia a situação de resistência.

As dificuldades relativas às estratégias propostas, como resistência a mudança por parte da administração, da gerência e do próprio funcionário, podem ser atenuadas com um processo contínuo de sensibilização, através do diagnóstico precoce e acompanhamento da reação.

## 5 CONCLUSÃO

O Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná vem implantando, desde 2002, um novo modelo de gestão que atende as necessidades de modernização administrativa, para melhor aproveitamento dos recursos disponibilizados pelo Sistema Único de Saúde (SUS) aos hospitais universitários públicos.

O modelo de gestão de Unidades Funcionais, proposto pelo Ministério de Saúde, está baseado na descentralização administrativa e na co-responsabilidade do corpo funcional através de um trabalho multiprofissional e interdisciplinar, focado no cliente.

A Unidade de Atendimento Multiprofissional de Diagnóstico e Terapêutica foi implantada no final de 2009, agregando os Serviços de Reabilitação (Fisioterapia, Fonoaudiologia, Musicoterapia e Educação física), Serviço de Psicologia, Serviço Social e Serviço de Terapia Ocupacional.

Por meio de uma gestão participativa, os funcionários são envolvidos nas tomadas de decisões, representados por um colegiado interno, onde são firmados compromissos e responsabilidades, bem como, metas a serem atingidas.

O Serviço Social vem desenvolvendo suas atividades na instituição desde 1961 embasando sua prática na evolução histórica profissional, de agente de caridade a executor de políticas públicas, atuando diretamente nas dificuldades comuns a profissão decorrentes do não reconhecimento do usuário como cidadão de direito.

A expectativa formada e a percepção do cliente interno em relação ao serviço prestado pelo Serviço Social, interferem na avaliação de qualidade do serviço, e parece estar relacionada diretamente com a trajetória da profissão.

Ao integrar a Unidade Funcional Multiprofissional (Unimult), o Serviço Social compromete-se com sua missão de prestar atendimento de qualidade aos usuários e com os seus objetivos de propiciar a integração entre as áreas que a compõe, de transmitir à comunidade interna o conhecimento dos serviços prestados, entre outros. Além de orientar o aperfeiçoamento operacional específico de suas atividades, o Serviço Social também é responsável pelas metas institucionais, sendo que uma delas está relacionada com a satisfação do cliente,

tanto externo quanto interno.

As Unidades Funcionais se integram e interagem para coordenar, acompanhar e compatibilizar os objetivos, as metas e prioridades, de acordo com a missão do hospital.

No Hospital de Clínicas, como serviços, elas devem constituir processos inter-relacionados que devem funcionar de forma aceitável, com funções internas de serviços que dêem suporte umas às outras, desde que o serviço interno interfere diretamente no serviço recebido e percebido pelo cliente externo.

Marketing significa um compromisso com qualidade de produtos e serviços e também um comprometimento com o bem estar de seus clientes internos e externos.

A função do marketing de serviços é mais ampla do que atividades tradicionais de marketing e exige colaboração mútua entre profissionais, gerentes e recursos humanos.

O marketing de serviços com qualidade deve administrar as expectativas e as percepções tanto do cliente interno como do cliente externo, com o objetivo de gerar satisfação.

Considerando esta estrutura, conclui-se que as técnicas de marketing também devem ser aplicadas ao cliente interno para estimular a motivação, o comprometimento e melhorar o seu desempenho. A pesquisa identifica suas necessidades, desejos e atitudes da mesma forma como quando se refere ao cliente externo.

A partir disto, a proposta aqui apresentada inicialmente se aplica ao Serviço Social e a seu cliente interno.

A pesquisa para levantamento de dados acerca de expectativas e percepções do cliente interno, do serviço prestado pelo Serviço Social, embasa a aplicação do marketing de serviços.

A indicação de uma ferramenta conceitual para identificação e correção de problemas de qualidade de serviço, o modelo dos gaps, relacionado com as principais estratégias para eliminação das lacunas referentes ao cliente interno torna-se uma medida de controle.

O marketing sempre teve uma aplicação mais intensa para organizações lucrativas, o que, no entanto não reflete mais a situação atual.

O Hospital de Clínicas, como instituição pública, também deve ter consciência que a responsabilidade pela qualidade do serviço prestado é de toda a organização. O desenvolvimento de uma filosofia de marketing, através da motivação e do comprometimento do cliente interno, é o fator relevante que direcionou esta proposta.

A implantação desta proposta poderá vir a funcionar como um piloto, ou seja, a aplicação desta na Unidade Funcional de Atendimento Diagnóstico e Terapêutica, bem como nas demais unidades funcionais do Hospital de Clínicas, possibilitará a integração de toda organização no cumprimento de sua missão.

A operacionalização poderá contar com o Marketing Institucional do HC que realiza pesquisas de satisfação com cliente interno e externo nas unidades funcionais implantadas, que podem ajudar no estabelecimento das estratégias para aplicação e manutenção do marketing de serviços nas diversas unidades.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade**: A vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. 1942. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade; tradução: Beatriz Sidou. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BERRY, L. L.; **Serviços de satisfação máxima**: Guia Prático de Ação. Tradução de Bazan Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

CARVALHO, D. M. W.; **Qualidade em serviços**: uma proposta de determinação de parâmetros. Florianópolis, 1998. Tese Doutorado em Engenharia da Produção. Departamento de Engenharia da Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina.

COBRA, M.; **Administração de marketing**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, M.; **Administração de marketing no Brasil**. 3ª. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GRÖNROOS, C.; **Marketing: gerenciamento e serviços** - A competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

IAMAMOTO, M. V.; **O serviço social na contemporaneidade**: Trabalho e formação profissional. 5.ª ed. São Paulo, Cortez, 2001.

KOTLER, P.; **Administração de marketing**: a edição do Novo Milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G.; **Princípios de marketing**.12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K.; **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

LAS CASAS, A. L.; **Marketing de serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LINHARES, S. R. R.; **Relatório Hospital de Clínicas 2009**. Realização Assessoria de Marketing Institucional do Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná, 2009.

LOVELOCK, C; WIRTZ, J.; **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L.; **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

NICKELS, G. W.; WOOD, B. M.; **Marketing: relacionamentos, qualidade e valor.** 1ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SKACEL, R.K. **Plano de marketing**, 7ª. ed., São Paulo: Nobel, 1992.

Universidade Federal do Paraná. **Plano de desenvolvimento institucional – 2007-2011 / Universidade Federal do Paraná**; Comissão de Assuntos Estratégicos Pieper, B. do R.; Buchi, D. de F.; Mezzadri, F. M.; Mendonça, M. H.; Yamamoto, P.; – Curitiba : UFPR, 2007.

VASCONCELOS, A. M. **A prática do serviço social cotidiano: Formação e alternativas na área de saúde**, São Paulo; Cortez, 2002.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman,2003.

**ANEXOS**

## ANEXO I – INSTRUMENTO SERVQUAL

**DIREÇÕES:** Esse questionário pretende identificar suas opiniões sobre os serviços de \_\_\_\_\_. Por favor, mostre a extensão em que você acha que as empresas que oferecem serviços de \_\_\_\_\_ devem possuir as características descritas em cada frase. Faça isso atribuindo os números de 1 a 7. Se concordar fortemente que essas instituições devem possuir determinada característica, atribua o número 7. Se discordar fortemente, atribua o número 1. Se suas considerações não estiverem nos pontos extremos, escolha um dos números intermediários. Não há respostas certas ou erradas - estamos interessados no número que melhor mostrar suas expectativas sobre as empresas que oferecem serviços de \_\_\_\_\_.

1. As empresas devem ter equipamentos atualizados.
2. Suas instalações físicas devem ser visualmente atraentes.
3. Seus funcionários devem estar bem vestidos e devidamente asseados.
4. A aparência das instalações físicas dessas devem estar de acordo com os tipos de serviços fornecidos.
5. Quando essas empresas prometem fazer algo durante determinado tempo, cumpre a promessa.
6. Quando os clientes têm problemas, essas empresas devem ser simpáticas e receptivas.
7. Essas empresas devem ser confiáveis.
8. Elas devem fornecer seus serviços no prazo prometido.
9. Elas devem manter seus registros rigorosamente atualizados.
10. Os clientes não devem ser comunicados com precisão quando os serviços são prestados.
11. Os clientes não devem esperar que os funcionários prestem os serviços pontualmente.
12. Seus funcionários nem sempre tem que estar dispostos a ajudar os clientes.
13. Não há problema se eles estiverem muito ocupados para responder prontamente às solicitações dos clientes.
14. Os clientes devem estar dispostos a confiar nos funcionários dessas empresas.

15. Os clientes devem estar dispostos a sentir-se seguros em suas transações com os funcionários dessa empresa.
16. Seus funcionários devem ser educados.
17. Seus funcionários devem receber o apoio necessário para fazer um bom trabalho.
18. Não se deve esperar que essas empresas dêem atenção individual aos clientes.
19. Não se pode esperar que os funcionários dessas empresas dêem atenção individual aos clientes.
20. É irreal esperar que os funcionários conheçam as necessidades de seus clientes.
21. Não se deve esperar que os funcionários sejam autênticos com seus clientes.
22. Não se deve esperar que os funcionários disponham de horários convenientes para atender a todos os clientes.

**DIREÇÕES:** As próximas frases relatam o que você acha da empresa XYZ. Em cada frase, por favor, mostre a extensão em que você acredita que a empresa XYZ possui as características descritas. Novamente, o número 7 significa que você concorda fortemente que essa empresa possui a característica descrita e o número 1 significa que você discorda fortemente. Você pode atribuir qualquer número intermediário que identifique realmente seu grau de concordância ou discordância. Não há respostas certas ou erradas - estamos interessados em saber o número que melhor mostra suas percepções sobre a empresa XYZ.

1. A empresa XYZ tem equipamentos.
2. Suas instalações físicas são visualmente atraentes.
3. Seus funcionários estão bem vestidos e devidamente asseados.
4. A aparência de suas instalações físicas está de acordo com os tipos de serviços oferecidos.
5. Quando promete fazer algo durante determinado tempo, cumpre o prometido.
6. Quando você tem problemas, a XYZ é simpática e receptiva.
7. A XYZ é confiável.
8. A XYZ é pontual no fornecimento dos serviços e cumpre o prometido

9. A XYZ mantém seus registros rigorosamente atualizados.
10. A XYZ não diz aos clientes exatamente quando os serviços serão prestados.
11. Você não recebe pontualmente os serviços prestados pelos funcionários da XYZ
12. Os funcionários da XYZ nem sempre estão dispostos a ajudar os clientes.
13. Os funcionários da XYZ estão muito ocupados para responder prontamente às solicitações dos clientes.
14. Você pode confiar nos funcionários da XYZ.
15. Você sente-se seguro em suas transações com os funcionários da XYZ.
16. Os funcionários da XYZ são educados.
17. Os funcionários da XYZ recebem apoio adequado da empresa para prestarem um bom serviço.
18. A XYZ não dá atenção individual a seus clientes.
19. Os funcionários da XYZ não dão atenção individual a seus clientes.
20. Os funcionários da XYZ não sabem quais as necessidades de seus clientes.
21. A XYZ não tem o menor interesse em ser autêntico com seus clientes.
22. A XYZ não dispõe de horários convenientes para todos os seus clientes.

Cada frase deve ser seguida de uma escala de 7 pontos, variando de “Concordo fortemente” (7) a “Discordo fortemente” (1), sem qualquer identificação para os pontos intermediários de 2 a 6. As frases foram dispostas ao acaso no questionário.

**ANEXO II - INSTRUMENTO SERVQUAL – APLICAÇÃO NO SERVIÇO SOCIAL**

Profissão:

---

Lotação:

---

Direções: Esse questionário faz parte do Projeto Técnico do Curso de Especialização em Gestão Pública. Pretende identificar suas opiniões sobre os serviços de Serviço Social. Por favor, mostre a extensão em que você acha que as instituições que oferecem serviços de Serviço Social devem possuir as características descritas em cada frase. Faça isso atribuindo os números de 1 a 7. Se concordar fortemente que essas instituições devem possuir determinada característica, atribua o número 7. Se discordar fortemente, atribua o número 1. Se suas considerações não estiverem nos pontos extremos, escolha um dos números intermediários. Não há respostas certas ou erradas - estamos interessados no número que melhor mostrar suas expectativas sobre as instituições que oferecem serviços de Serviço Social.

1. O Serviço Social das demais instituições devem ter equipamentos/recursos atualizados.

1 2 3 4 5 6 7

2. Suas instalações físicas devem ser visualmente atraentes.

1 2 3 4 5 6 7

3. Seus funcionários devem estar bem vestidos e devidamente asseados.

1 2 3 4 5 6 7

4. A aparência das instalações físicas do Serviço Social dessas instituições deve estar de acordo com os tipos de serviços fornecidos.

1 2 3 4 5 6 7

5. Quando o Serviço Social dessas instituições promete fazer algo durante determinado tempo, cumpre a promessa.

1 2 3 4 5 6 7

6. Quando os clientes têm problemas, o Serviço Social dessas instituições deve ser simpático e receptivo.

1 2 3 4 5 6 7

7.O Serviço Social dessas instituições deve ser confiável.

1 2 3 4 5 6 7

8.Ele deve fornecer seus serviços no prazo prometido.

1 2 3 4 5 6 7

9.Ele deve manter seus registros rigorosamente atualizados.

1 2 3 4 5 6 7

10.Os clientes não devem ser comunicados com precisão quando os serviços são prestados.

1 2 3 4 5 6 7

11.Os clientes não devem esperar que os funcionários prestem os serviços pontualmente.

1 2 3 4 5 6 7

12.Seus funcionários nem sempre tem que estar dispostos a ajudar os clientes.

1 2 3 4 5 6 7

13.Não há problema se eles estiverem muito ocupados para responder prontamente às solicitações dos clientes.

1 2 3 4 5 6 7

14.Os clientes devem estar dispostos a confiar nos funcionários do Serviço Social dessas instituições.

1 2 3 4 5 6 7

15.Os clientes devem estar dispostos a sentir-se seguros em suas transações com os funcionários do Serviço Social dessas instituições.

1 2 3 4 5 6 7

16.Seus funcionários devem ser educados.

1 2 3 4 5 6 7

17.Seus funcionários devem receber o apoio necessário para fazer um bom trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

18.Não se deve esperar que o Serviço Social dessas instituições dêem atenção individual aos clientes.

1 2 3 4 5 6 7

19.Não se pode esperar que os funcionários do Serviço Social dessas instituições dêem atenção individual aos clientes.

1 2 3 4 5 6 7

20.É irreal esperar que os funcionários do Serviço Social dessas instituições conheçam as necessidades de seus clientes.

1 2 3 4 5 6 7

21.Não se deve esperar que os funcionários do Serviço Social dessas instituições sejam autênticos com seus clientes.

1 2 3 4 5 6 7

22.Não se deve esperar que os funcionários disponham de horários convenientes para atender a todos os clientes.

1 2 3 4 5 6 7

Direções: As próximas frases relatam o que você acha do Serviço Social do Hospital de Clínicas. Em cada frase, por favor, mostre a extensão em que você acredita que o Serviço Social possui as características descritas. Novamente, o número 7 significa que você concorda fortemente que o Serviço Social possui a característica descrita e o número 1 significa que você discorda fortemente. Você pode atribuir qualquer número intermediário que identifique realmente seu grau de concordância ou discordância. Não há respostas certas ou erradas - estamos interessados em saber o número que melhor mostra suas percepções sobre o Serviço Social do Hospital de Clínicas.

1. Serviço Social tem equipamentos/recursos atualizados.

1 2 3 4 5 6 7

2.Suas instalações físicas são visualmente atraentes.

1 2 3 4 5 6 7

3.Seus funcionários estão bem vestidos e devidamente asseados.

1 2 3 4 5 6 7

4.A aparência de suas instalações físicas está de acordo com os tipos de serviços oferecidos.

1 2 3 4 5 6 7

5.Quando promete fazer algo durante determinado tempo, cumpre o prometido.

1 2 3 4 5 6 7

6.Quando você tem problemas, o Serviço Social é simpático e receptivo.

1 2 3 4 5 6 7

7.O Serviço Social é confiável.

1 2 3 4 5 6 7

8.O Serviço Social é pontual no fornecimento dos serviços e cumpre o prometido

1 2 3 4 5 6 7

9.O Serviço Social mantém seus registros rigorosamente atualizados.

1 2 3 4 5 6 7

10.O Serviço Social não diz aos clientes exatamente quando os serviços serão prestados.

1 2 3 4 5 6 7

11.Você não recebe pontualmente os serviços prestados pelos funcionários do Serviço Social.

1 2 3 4 5 6 7

12. funcionários do Serviço Social nem sempre estão dispostos a ajudar os clientes.

1 2 3 4 5 6 7

13.Os funcionários do Serviço Social estão muito ocupados para responder prontamente às solicitações dos clientes.

1 2 3 4 5 6 7

14.Você pode confiar nos funcionários do Serviço Social.

1 2 3 4 5 6 7

15.Você sente-se seguro em suas transações com os funcionários do Serviço Social.

1 2 3 4 5 6 7

16.Os funcionários do Serviço Social são educados.

1 2 3 4 5 6 7

17.Os funcionários do Serviço Social recebem apoio adequado do Hospital de Clínicas para prestarem um bom serviço.

1 2 3 4 5 6 7

18.O Serviço Social não dá atenção individual a seus clientes.

1 2 3 4 5 6 7

19.Os funcionários do Serviço Social não dão atenção individual a seus clientes.

1 2 3 4 5 6 7

20.Os funcionários do Serviço Social não sabem quais as necessidades de seus clientes.

1 2 3 4 5 6 7

21.O Serviço Social não tem o menor interesse em ser autêntico com seus clientes.

1 2 3 4 5 6 7

22.O Serviço Social não dispõe de horários convenientes para todos os seus clientes.

1 2 3 4 5 6 7