

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**SISTEMATIZAÇÃO DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS:
O CASO DE UMA CLÍNICA DE FISIOTERAPIA**

EDUARDO FREITAS DA ROSA

Porto Alegre

2016

EDUARDO FREITAS DA ROSA

**SISTEMATIZAÇÃO DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA PEQUENAS EMPRESAS DE
SERVIÇOS: O CASO DE UMA CLÍNICA DE FISIOTERAPIA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Profissional, na área de concentração em Sistemas de Produção.

Orientador: Dr. Cláudio José Müller

Porto Alegre

2016

EDUARDO FREITAS DA ROSA

**SISTEMATIZAÇÃO DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA PEQUENAS EMPRESAS DE
SERVIÇOS: O CASO DE UMA CLÍNICA DE FISIOTERAPIA**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia** na modalidade Profissional e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Cláudio José Müller, Dr.

Orientador PPGEP/UFRGS

Prof. Ricardo Augusto Cassel, PhD.

Coordenador PPGEP/UFRGS

Banca Examinadora:

Professora Angela Ghislene, Dr. (Fisioterapia/UFRGS)

Professor Marcelo Pereira da Silva, Dr. (PPGEP/UFRGS)

Professor Thiago Dipp, Dr. (FADERGS)

DEDICATÓRIA

A minha mãe, que sempre acreditou e se dedicou para que este trabalho fosse concluído.

Ao meu filho Guilherme, que possa se espelhar e trabalhar por um futuro melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os mestres que participaram da minha formação acadêmica e que, direta ou indiretamente, contribuíram para que eu estivesse concluindo este trabalho.

Ao professor Dr. Mauro Antônio Felix que orientou meu trabalho de conclusão na graduação e enfatizou da necessidade de pesquisas sobre gestão de serviços de Fisioterapia há quase uma década atrás.

Ao meu orientador Dr. Cláudio José Müller pela inspiração do tema desta dissertação, por sua disponibilidade, atenção, sugestões e apoio na condução do trabalho.

Ao PPGEP/UFRGS, por todo o suporte docente e de secretaria, sempre atuando de forma organizada, qualificada e acolhedora.

Um agradecimento especial a minha esposa Daniela pelo apoio incondicional e compreensão no tempo em que abdiquei aos programas familiares em prol deste trabalho.

Um agradecimento especial também aos colegas do Instituto Golden, Thiago Amaro, Camila Royer, Felipe Faralozzo, Jenifer Siqueira, Juliana Silveira, Roberta Coitinho, Mônica Da Cás, João Neto, Lisandra Souza e Lisiane Ethur, que ajudaram para a conclusão desta dissertação e para a qualificação da empresa em busca de um futuro ainda mais promissor.

ROSA, Eduardo F. **Sistematização de um modelo de planejamento estratégico e avaliação de desempenho para pequenas empresas de serviços: o caso de uma clínica de Fisioterapia**. 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

RESUMO

O estudo introduz o planejamento estratégico e o uso de avaliação de desempenho por meio de indicadores para a melhoria dos processos de serviços em uma clínica de Fisioterapia, com a proposta de sistematização de um modelo estruturado a partir do MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações proposto por Müller (2014), em dois dos seus três alicerces: planejamento estratégico e avaliação de desempenho. O terceiro elemento do modelo MEIO é gerenciamento por processos, que foi minimamente utilizado para apoiar o uso de indicadores no estudo. O estudo foi aplicado em duas etapas, sendo: Etapa 1 - Planejamento Estratégico, organizado em 4 fases e Etapa 2 – Indicadores de avaliação do desempenho, estruturado em 6 fases. Os resultados da sistematização do planejamento estratégico permitiu à empresa o desenvolvimento de uma identidade organizacional com definição de missão, visão, valores e visão de futuro, além do envolvimento de todos os colaboradores na construção de objetivos estratégicos capazes de nortear a proposta da etapa 2, em que os indicadores de avaliação do desempenho foram estruturados em três perspectivas, sendo (i) gerencial, (ii) assistência da Fisioterapia e (iii) colaboradores. É possível concluir que esta estruturação foi aderente às características e necessidades da empresa estudada e que o modelo MEIO pode ser aplicado em pequenas empresas de serviços de saúde, no caso a clínica de Fisioterapia, uma vez que sua aplicação é detalhada e de fácil compreensão.

Palavras chave: Planejamento estratégico, avaliação de desempenho, indicadores, Modelo Integrado, Fisioterapia.

ROSA, Eduardo F. **Sistematização de um modelo de planejamento estratégico e avaliação de desempenho para pequenas empresas de serviços: o caso de uma clínica de Fisioterapia.** 2016. Dissertation (Master in Production Engineering) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

ABSTRACT

The study introduces the strategic planning and the use of performance evaluation through indicators for the improvement of service processes in a physiotherapy clinic, with the proposal of systematization of a structured model from the MIDDLE - Model Strategy and Indicators operations proposed by Müller (2014), in two of its three pillars: strategic planning and performance evaluation. The third element of the MID model is management by processes, which was minimally used to support the use of indicators in the study. The study was applied in two stages, as follows: Step 1 - Strategic Planning, organized in four phases and Step 2 - Performance Evaluation indicators, divided into 6 stages. The results of the systematization of strategic planning enabled the company to develop an organizational identity with defining mission, vision, values and vision, plus the involvement of all employees in building strategic objectives able to guide the proposal from step 2, where performance measurement indicators have been structured into three perspectives, namely (i) management, (ii) assistance of physical therapy and (iii) employees. It was concluded that this arrangement was adhering to the characteristics and needs of the company studied and that the MID model can be applied in small business health care, if the physiotherapy clinic, once your application is detailed and easy to understand.

Key words: Strategic planning, performance measurement, indicators, Integrated Framework, Physiotherapy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de Planejamento Estratégico do Negócio (adaptado de KOTLER, 1999).	22
Figura 2: Modelo de matriz SWOT.	23
Figura 3: Medição dos Temas Financeiros Estratégicos. Fonte: Kaplan & Norton (1997, p.55).....	28
Figura 4: Três elementos da Tríade de Serviços (adaptado de JUNIOR et al., 2010).	30
Figura 5: Modelo geral MEIO resumido (MÜLLER, 2014).....	34
Figura 6: Modelo detalhado MEIO (MÜLLER, 2014).....	35
Figura 7: Fases da Etapa 1 do modelo.	45
Figura 8: Objetivos de desempenho gerenciais.	47
Figura 9: Avaliação de desempenho dos serviços de Fisioterapia e Pilates.....	49
Figura 10: Avaliação do clima interno e qualificação profissional.....	51
Figura 11: Forças compilados da matriz SWOT.	52
Figura 12: Fraquezas compiladas da matriz SWOT.....	52
Figura 13: Modelo detalhado MEIO especificando a avaliação por desempenho (adaptado de MÜLLER, 2014).	54
Figura 14: Matriz de desempenho da empresa.....	56
Figura 15: Mapa estratégico resumido da empresa.	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Escala Servqual: Dimensão de Confiabilidade.	59
Gráfico 2: Escala Servqual: Dimensão de Tangibilidade.	60
Gráfico 3: Escala Servqual: Dimensão de Sensibilidade.	60
Gráfico 4: Escala Servqual: Dimensão de Segurança.	61
Gráfico 5: Escala Servqual: Dimensão de Empatia.....	61
Gráfico 6: Escala Servqual: Resultados gerais.	62
Gráfico 7: Dados da pesquisa: Práticas de gestão.	64
Gráfico 8: Dados da pesquisa: Comunicação.	65
Gráfico 9: Dados da pesquisa: Função.....	66
Gráfico 10: Dados da pesquisa: Ambiente de trabalho.	67
Gráfico 11: Dados da pesquisa: Processo de inovação.....	68
Gráfico 12: Dados da pesquisa: Grau de importância.....	69

SUMÁRIO

1.	Introdução	15
1.1.	Considerações Iniciais	15
1.2.	Tema e objetivos da pesquisa	17
1.3.	Justificativa para o desenvolvimento do trabalho	17
1.3.1.	Justificativa pela escolha do modelo de gestão MEIO	18
1.3.2.	Justificativa pela escolha da empresa	18
1.4.	Método de pesquisa	18
1.4.1.	Classificação da pesquisa	18
1.6.	Estrutura do Trabalho	20
2.	Referencial Teórico	22
2.1.	Planejamento Estratégico	22
2.2.	Modelos de gestão e de avaliação de desempenho	24
2.2.1.	BSC – <i>Balanced Scorecard</i>	26
2.2.2.	Modelo TQM – Gestão da Qualidade Total	29
2.2.3.	Tríade de Serviços	29
2.2.4.	Proposta de modelos de satisfação dos consumidores de serviços	31
2.2.5.	Servqual	32
2.2.6.	MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações	33
2.3.	Gestão de serviços em Fisioterapia	36
2.4.	Considerações finais sobre a revisão da literatura	37
3.	Metodologia	39
3.1.	Estudo aplicado em uma pequena empresa de Fisioterapia	39
3.1.1.	Descrição da empresa	39
3.1.2.	Sistematização	39

3.1.2.1.	Etapa 1 - Planejamento Estratégico	40
3.1.2.1.1.	Fase 0 – exploratória	40
3.1.2.1.2.	Fase 1 – Principal	40
3.1.2.1.3.	Fase 2 – Ação	41
3.1.2.1.4.	Fase 3 – Avaliação	41
3.1.2.2.	Etapa 2 - Avaliação de desempenho	41
3.1.2.2.1.	Fase 0 – Etapa de preparação para a avaliação de desempenho	42
3.1.2.2.2.	Fase 1 – Definição e validação dos níveis de medição	43
3.1.2.2.3.	Fase 2 – Montagem de um sistema de inteligência competitiva	43
3.1.2.2.4.	Fase 3 – Matriz de desempenho	43
3.1.2.2.5.	Fase 4 – Mapa estratégico	43
3.1.2.2.6.	Fase 5 – Consolidação do sistema	43
4.	Resultados e Discussão	45
4.1.	Planejamento Estratégico	45
4.2.	Avaliação de desempenho	54
4.2.4.	Definição de Metas estratégicas – MATRIZ DE DESEMPENHO	55
4.2.5.	Mapa estratégico resumido da empresa	56
4.2.5.1.	Indicadores Gerenciais	56
4.2.5.1.1.	Sistema de agendamento eficiente	57
4.2.5.1.2.	Efetivação dos contatos	57
4.2.5.2.1.	Fidelizar e satisfazer os clientes	58
4.2.5.2.1.1.	Confiabilidade	59
4.2.5.2.1.2.	Tangibilidade	59
4.2.5.2.1.3.	Sensibilidade	60
4.2.5.2.1.4.	Segurança	60
4.2.5.2.1.5.	Empatia	61
4.2.5.2.1.6.	Considerações sobre a satisfação dos clientes	61

4.2.5.2.2. Aumentar o percentual de atendimentos particulares	62
4.2.5.3. Objetivos com os colaboradores	62
4.2.5.3.1. Satisfação dos colaboradores	63
4.2.5.3.1.1. Práticas de gestão	63
4.2.5.3.1.2. Comunicação	65
4.2.5.3.1.3. Função	65
4.2.5.3.1.4. Ambiente de trabalho	66
4.2.5.3.1.5. Processo de inovação	67
4.2.5.3.1.6. Grau de importância	68
4.2.5.3.1.7. Considerações sobre a satisfação dos colaboradores	69
4.2.5.3.2. Equipe mais qualificada do mercado	69
4.2.6. Fase de consolidação	70
4.3. Discussão consolidada	70
5. Conclusões	72
5.1. Sugestões para trabalhos futuros	74
Referências	76
ANEXO A – Pesquisa de clima organizacional	81
ANEXO B – Pesquisa de satisfação – Expectativas	82
ANEXO C – Pesquisa de satisfação – Percepção	83

1. Introdução

1.1. Considerações Iniciais

A partir de um cenário de competição, marcado por mudanças rápidas e contínuas, as empresas necessitam de aperfeiçoamento em suas estratégias e avaliação de desempenho por meio de indicadores para que possam se manter competitivas no mercado. Uma efetiva avaliação do desempenho se dá por meio da utilização de indicadores que demonstrem sua evolução ao longo do tempo. A avaliação de resultados pode evoluir dos indicadores de desempenho profissional para uma perspectiva sistêmica em âmbito institucional, e atualmente se observam dificuldades conceituais e metodológicas na sistematização de modelos que permitam a agregação de valor para a área da saúde (AZEVEDO, 1991; PEREIRA, 2013).

Nesse contexto, um tópico importante é a qualidade do serviço ofertado, que decorre do estabelecimento de um planejamento com processo contínuo e sistemático de análise e discussão de indicadores para direcionar a mudança situacional e obtenção de bons resultados organizacionais (RIEG et al., 2014). O conhecimento obtido da análise de indicadores, aliado com a orientação geral da organização para o modelo de processos, portanto, é fator competitivo importante (MÜLLER, 2014). Ao se objetivar o uso de indicadores como ferramenta de avaliação da qualidade da assistência, é possível o desenvolvimento e acompanhamento de padrões para mensurar e comparar a qualidade do cuidado, pois ele servirá de referência, atuando como um pilar para o processo avaliativo (CALDANA et al., 2011). O estudo da qualidade também é importante para o sucesso das organizações, segundo Kotler (1998) uma empresa entrega qualidade quando consegue através de seu produto ou serviço, atender ou superar as expectativas de seu cliente. As empresas que desejam continuar competitivas, não devem se limitar a rentabilidade da empresa, deve também buscar a administração de qualidade total.

Em serviços, a qualidade acontece durante o contato entre cliente e prestador, (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). A qualidade esperada se dá quando a expectativa dos consumidores forem iguais ou menores do que as

suas percepções sobre o que recebeu (SLACK, 2002). A qualidade dos serviços é percebida nos detalhes, na relação entre prestador de serviços e cliente, se apresenta em pontos individualizados de contato. Isso torna um serviço essencialmente distinto de um produto físico tangível, especialmente no que diz respeito à garantia de qualidade. No caso de um produto físico, pode-se controlar a qualidade checando cada componente assim que é produzido e inspecionando o produto completo quando ele sai da linha de montagem, ou seja, antes da entrega final. O mesmo não ocorre com um serviço, pois ele é "constituído" no ato da entrega e, na maioria dos casos, tem muitos pontos de entrega (SPILLER, 2006).

Segundo Spiller (2006), a qualidade em serviços requer compromisso da liderança e da cultura da organização para servir, atender e monitorar para que se transforme em uma vantagem competitiva para a empresa. Também é importante ressaltar a importância da percepção dos clientes quanto ao acolhimento nos serviços de saúde para sua formulação de percepção de valor. O acolhimento surge nesse contexto como um indicador de qualidade para todos os trabalhadores de saúde, não se limitando a recepção do paciente, mas em uma trajetória por processos que fazem parte do atendimento em saúde da organização. Assim, o acolhimento emerge como uma instância potente para a organização, quando articulado a outras práticas que busquem a definição e o reconhecimento das necessidades de saúde dos seus usuários (MEDEIROS, 2010).

Contudo, as empresas possuem dificuldades para o desenvolvimento de planejamento estratégico nos serviços na área da saúde, em especial a Fisioterapia, que possui sua formação acadêmica com foco generalista e assistencialista, voltada ao atendimento do seu cliente final, o paciente, não oferta ao fisioterapeuta os conhecimentos básicos de gestão empresarial, de estratégias e indicadores que agreguem valor a sua atividade. Em paralelo, as regulamentações éticas do Conselho Federal de Fisioterapia e Terapia Ocupacional – COFFITO associadas à legislação vigente e competitividade dificultam o posicionamento dos serviços fisioterapêuticos no mercado atual.

Neste sentido, a avaliação de desempenho dos serviços de saúde exhibe quadro complexo ainda em fase de produção de conhecimento, exigindo grande flexibilidade na escolha do modelo de avaliação e dos indicadores que mais se adequem à realidade, necessidades e objetivos de cada empresa (AZEVEDO, 2001). Para a atual conjuntura do cenário de prestação de serviços de saúde, em especial na Fisioterapia, é importante propor uma sistematização dos indicadores de avaliação do desempenho e a adoção de um modelo de referência, dentre os muitos existentes, que seja adequado à evolução do conceito da qualidade (MARTINS; NETO, 1998).

1.2. Tema e objetivos da pesquisa

O tema geral deste trabalho é a proposta de sistematização de um modelo de planejamento estratégico e avaliação de desempenho por meio de indicadores para pequenas empresas de serviços, aplicando o estudo em uma clínica de Fisioterapia

O objetivo geral desta dissertação é apresentar a aplicação de um modelo de planejamento estratégico e desenvolvimento de indicadores de avaliação de desempenho em uma empresa privada, voltada à prestação de serviços de Fisioterapia, discutindo resultados e conclusões da implantação do modelo de sistematização proposto no em uma clínica de Fisioterapia.

1.3. Justificativa para o desenvolvimento do trabalho

Os sistemas de medição de desempenho em sua maioria foram desenvolvidos para o setor industrial, e com a chegada da era da informação e do aumento da demanda de empresas prestadoras de serviços surgiu a necessidade de ampliar e readequar os modelos de avaliação de desempenho por meio de indicadores até então utilizados, como afirma Campos (1998, p.15), “não se pode administrar o que não se pode medir”.

Vale ressaltar a importância do presente estudo, que propõe a sistematização de um modelo que contemple o planejamento estratégico e desenvolvimento de objetivos e de indicadores de em uma pequena empresa prestadora de serviços de Fisioterapia, pois assim será possível qualificar o

serviço e propor um modelo para auxiliar as organizações em um mercado de crescente competitividade.

1.3.1. Justificativa pela escolha do modelo de gestão MEIO

O MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações se apresenta como uma ferramenta flexível enquanto modelo de gestão em cada um dos seus temas: (PE) Planejamento Estratégico, (AD) Avaliação de Desempenho e (GP) Gerenciamento de Processos. Neste sentido, o modelo pode ser aplicado em empresas de diferentes segmentos, portes e estágios de maturidade em termos de gestão. Por ser uma ferramenta apresentada como indicativa e não prescritiva, o mesmo se propõe a definir uma estrutura inicial e se torna uma excelente opção para estudos de gestão integrada, podendo ser incorporados outros módulos e ferramentas.

Em resumo, a tríade proposta pelo MEIO é uma ferramenta com a pretensão de aplicação generalizada para empresas de diversos portes e áreas de atuação, servindo como um guia pra a efetiva integração da operação da empresa com a sua cultura e estratégia organizacional.

1.3.2. Justificativa pela escolha da empresa

A escolha se deu a partir do conhecimento dos problemas da empresa pelo pesquisador que, além da facilidade de acesso, também se possui conhecimento sobre o desejo dos colaboradores na participação do presente estudo e dos benefícios que a instituição pode obter a partir da aplicação.

1.4. Método de pesquisa

1.4.1. Classificação da pesquisa

O estudo possui sua natureza aplicada, orientando a geração de conhecimentos voltados à solução de problemas específicos. A abordagem do estudo é qualitativa na sua formulação de planejamento estratégico, com participação coletiva e abordagem não numérica, e quantitativa na formulação e análise de indicadores de avaliação do desempenho.

Do ponto de vista dos procedimentos para atender seus objetivos, o estudo se caracteriza como explicativo por identificar fatores que determinam ou envolvem na ocorrência dos fenômenos locais. Por seus procedimentos, a pesquisa é classificada como pesquisa ação, por ser um estudo participativo, com envolvimento do pesquisador na solução dos problemas coletivos (TRIPP, 2005).

1.4.2. Método de trabalho

A dissertação é elaborada em duas etapas, sendo: Etapa 1 - Planejamento Estratégico, organizado em quatro fases e Etapa 2 - Avaliação de Desempenho, por meio de indicadores, estruturado em 6 fases, conforme segue:

A Etapa 1 é organizada em 4 fases da pesquisa ação, descritas por Tiollent (1997) *apud* Soares (2001), conforme seguem:

- Fase 0 - exploratória, com a ambientação, com a integração entre pesquisador e colaboradores, a fim de detectar os atores e organização do trabalho;

- Fase 1 - principal, na qual ocorre a pesquisa, com coleta de dados, aplicação de ferramentas e discussões pelo grupo;

- Fase 2 - ação, onde se difundem os resultados das coletas e definem os objetivos e indicadores a ser alcançados por meio de ações concretas.

- Fase 3 - avaliação, que permite a observação e o redirecionamento dos elementos que agregam valor à organização.

A Etapa 2 é organizada em 6 fases propostos pelo modelo descrito por Müller (2014), com o estabelecimento de objetivos estratégicos de base para o desenvolvimento de indicadores e metas elaborados, conforme seguem:

- Fase 0 – Preparação para a avaliação de desempenho – Ambientação e definição do cronograma.

- Fase 1 – Definição e validação dos níveis de medição – Com base nas informações disponíveis a partir da cultura empresarial, do planejamento estratégico e da matriz SWOT.

- Fase 2 – Montagem de um sistema de inteligência competitiva – A partir da análise de ambiente, ao definir o que deve ser monitorado e elementos que podem influenciar no desempenho da empresa.

- Fase 3 – Matriz de desempenho – A partir das informações históricas da empresa e do resultados das fases anteriores, para cada objetivo e estratégia é definido um indicador e sua respectiva unidade de medida. Nesta etapa também são estimadas as necessidades de recursos humanos ou financeiros para a realização de cada estratégia a fim de se fornecer condições de alcance dos indicadores.

- Fase 4 – Mapa estratégico – Esboço do mapa estratégico de indicadores. A interface entre os indicadores em perspectiva são considerados a partir dos processos da empresa.

- Fase 5 – Consolidação do sistema – Validação da matriz de objetivos, indicadores, metas e iniciativas para obtenção dos resultados.

1.5. Delimitações do trabalho

Este trabalho utiliza como objeto de estudo uma clínica de Fisioterapia do setor privado, e não garante que as conclusões desta pesquisa sejam replicáveis em outros cenários. A presente metodologia também não garante sua aplicabilidade do planejamento estratégico e da avaliação de desempenho por meio de indicadores em outras empresas, assim como outras limitações do estudo ao ser aplicado em uma única empresa.

O objetivo deste estudo é propor um modelo de sistematização do planejamento estratégico e dos indicadores de avaliação do desempenho propostos no modelo MEIO em um serviço de Fisioterapia, não havendo a pretensão de sedimentar o modelo em outras situações alheias ao ambiente pesquisado.

1.6. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em 5 capítulos.

O capítulo 1 apresenta a introdução da dissertação, seu tema, objetivos e justificativa.

O capítulo 2 aborda uma revisão teórica sobre planejamento estratégico, modelos de avaliação de desempenho por meio de indicadores e gestão de serviços de Fisioterapia.

O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada no presente estudo.

O capítulo 4 apresenta os resultados e discussão.

Por fim, no capítulo 5 são apresentadas as conclusões obtidas com o estudo, assim como as limitações do mesmo e sugestões para futuros trabalhos.

2. Referencial Teórico

2.1. Planejamento Estratégico

Segundo Kotler (1999), Planejamento Estratégico é a definição dos objetivos e metas da empresa. O autor divide por etapas o passo a passo da elaboração do planejamento estratégico. Sendo elas: (1) declaração da visão e missão do negócio; (2) análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças); (3) análise do ambiente interno (forças e fraquezas); formulação de metas e serviços; formulação de estratégia; implementação; *feedback* e controle. O autor apresenta o planejamento estratégico do negócio dividido em etapas, conforme mostra a figura 1.

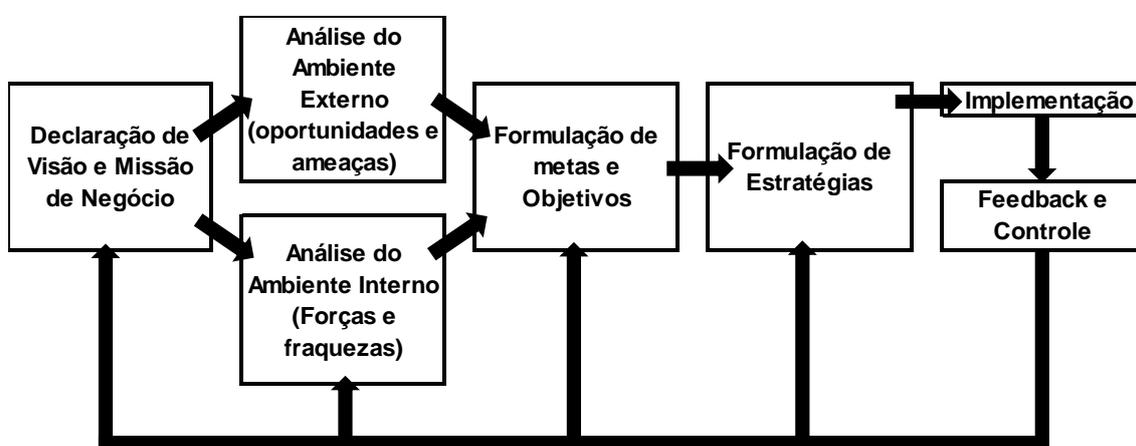


Figura 1: Processo de Planejamento Estratégico do Negócio (adaptado de KOTLER, 1999).

A estratégia é o primeiro elemento do modelo integrado de gestão (MEIO), mobilizando a empresa para atingir o sucesso mediante pesquisa e implantação de estratégias inovadoras (MÜLLER, 2014), sendo acompanhado pela utilização de avaliação de desempenho por meio de indicadores e também do mapeamento de processos. Neste sentido, a consolidação de uma gestão estratégica é a fonte de retroalimentação constante entre o planejado e o executado. As empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração com indicadores têm muito mais probabilidades de obter sucesso, porque conseguem transmitir objetivos e metas a todos os níveis hierárquicos.

A aplicação de estratégias de gestão nas organizações possui sua base na identidade organizacional da empresa, que serve de suporte para as tomadas de decisão em todas as etapas do plano estratégico. Neste processo

são elaborados conceitos de definição do negócio, missão, elaboração de valores e construção de futuro (SOARES, 2001, TRIPP, 2005).

A partir da definição da identidade organizacional como base para a compreensão das características culturais e dos objetivos da empresa, é possível iniciar a análise do ambiente interno e externo da empresa, fomentando suporte para a formulação de metas e objetivos. Para isto existem modelos como: BSC – *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1996), o Planejamento Estratégico do Negócio (KOTLER, 1999), o MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações (MÜLLER, 2003), entre outros.

Uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e complementar ao planejamento estratégico é a análise de matriz nomeada SWOT, que estuda e apresenta a situação de uma organização sob a ótica de quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). A análise destas quatro variáveis permite a empresa ser mais competitiva no longo prazo (MCCREADIE, 2008, RODRIGUES et al., 2005). A figura 2 apresenta o modelo da matriz.

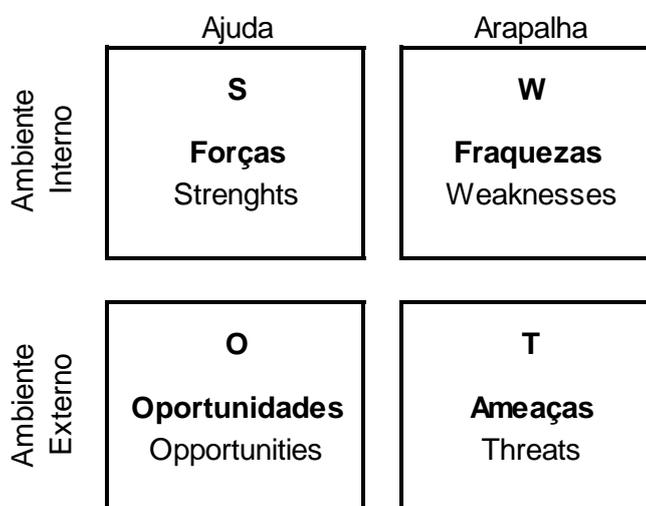


Figura 2: Modelo de matriz SWOT.

A análise SWOT é citada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização, como um sistema simples e essencial para identificação das forças e fraquezas nos ambientes interno e externo de uma empresa (DAYCHOUW, 2007). Com base nos estudos, essa análise contribui

para o desenvolvimento de estratégias para obter vantagem competitiva e melhor desempenho organizacional.

Com a finalidade de avaliação dos processos organizacionais e acompanhamento dos seus resultados, autores definiram propostas em seus modelos. O modelo de Kotler cita metas e objetivos para o acompanhamento da qualidade do serviço, permitindo a revisão das estratégias (KOTLER, 1999). O autor Kaplan organiza sua proposta em objetivos, indicadores e metas no seu modelo de BSC – *Balanced Scorecard*, em objetivos, indicadores e metas como derivados das suas capacidades e estratégias (KAPLAN; NORTON, 1997). O presente estudo se estruturou com uma adaptação ao modelo de Kotler (1999), onde opta por formular objetivos, metas e estratégias, respectivamente, para posteriormente iniciar a implementação de ações de acompanhamento e melhoria.

Um modelo que abrange o planejamento estratégico e amplia sua aplicação a relações com avaliação de desempenho e também com processos operacionais é o MEIO – Modelo de Estratégia, que possui seu objetivo central e diferenciação por apresentar sua interação entre teoria e práticas para contribuir com a melhoria potencial da gestão das organizações (MÜLLER, 2014).

Diferentemente do Planejamento Estratégico Situacional (PES), que se organiza a partir de problemas, não de objetivos (RIEG et al., 2014), no presente estudo a sistematização do modelo de planejamento estratégico e avaliação de desempenho será obtida a partir de uma construção coletiva da identidade organizacional e objetivos estratégicos específicos para agregação de valor ao serviço ofertado.

2.2. Modelos de gestão e de avaliação de desempenho

Na busca pela obtenção de ferramentas capazes de avaliar os resultados das empresas, a partir do seu planejamento estratégico, vários autores propuseram modelos de medição de desempenho. As medidas de desempenho, ou indicadores, englobam aspectos financeiros, satisfação de clientes, qualidade, empregados e processos (MIRANDA; SILVA, 2002). É

possível descrever o indicador como sendo a medição do desempenho de funções, sistemas ou processos, assim como o valor estatístico que indica a condição ou direção do desempenho de um processo ou o alcance de uma meta ao longo do tempo. Na saúde, tratar de qualidade de serviços se tornou fundamental, e é a marca da modernidade, porém, para que seja alcançada é preciso que ocorra a sistematização de todas as suas práticas e processos (ALMEIDA, 2001).

Considerando o objetivo principal e básico de uma empresa como o de administrar o negócio tendo como o centro de atenção os *stakeholders*, sendo estes os clientes, os empregados, os acionistas, os fornecedores e a sociedade, é fundamental considerar que cada um desses grupos tem interesses diferenciados que mudam de empresa para empresa e com o tempo para uma mesma empresa (ISHIKAWA, 1993).

Neste sentido, a implementação da avaliação de desempenho por meio de indicadores para acompanhar a satisfação dos *stakeholders* pode ser uma estratégia de grande agregação de valor para as empresas. E como os serviços são destinados para o consumidor, os sistemas de avaliação de desempenho devem estar voltados nessa perspectiva de satisfação dos clientes (VIACAVA et al., 2004).

A medição do desempenho deve ser feita não somente para planejar, induzir e controlar, mas também para diagnosticar. Nesse sentido, é importante revisar e avaliar constantemente a medição de desempenho conforme a empresa vai aprofundando seu conhecimento sobre o seu desempenho (MARTINS; NETO, 1998).

Os indicadores de desempenho são dados que sinalizam em que se deve agir para atingir um desempenho antes não atingido. O uso dos indicadores de desempenho permite a melhoria proativa, que consiste em utilizar os mesmos como parte da informação necessária para propor ações que previnam problemas futuros ou atinjam desempenho nunca antes imaginado (MARTINS; NETO, 1998).

Quanto ao número ideal de indicadores, Lee e Dale (1998) apud Müller (2014) referem que é necessário definir um número limitado de indicadores e

objetivos, evitando o excesso de dados e a perda de foco do trabalho, sugerindo o número de 5 a 7 indicadores para ser administrado por pessoa.

Contudo, ainda são poucos os estudos sobre os aspectos que interferem na qualidade dos serviços e na satisfação dos usuários de empresas de reabilitação (BRITO et al., 2012). Por esta razão se justifica a realização de estudos para a avaliação de serviços, uma vez que há poucas evidências sobre quais fatores são importantes para a elaboração de estratégias organizacionais (MENDONÇA; GUERRA, 2007). A partir da estruturação do conhecimento de quais fatores influenciam na qualidade do serviço ofertado e no percebido, será possível buscar novas tecnologias e modelos organizacionais.

É possível observar que todos os conceitos teóricos apresentados nesta revisão abordam a utilização da avaliação de desempenho por meio de indicadores como norteadores de avaliação do desempenho organizacional e também consideram a satisfação de clientes, assim sendo estes fundamentais para agregar valor a um modelo de gestão de serviços. Esses novos conceitos permitem às empresas criarem estratégias competitivas, sejam elas implícitas ou explícitas, e é o que as proporciona sustentabilidade no mercado corporativo (FILHO, 2013).

2.2.1. BSC – *Balanced Scorecard*

O desenvolvimento do *Balanced Scorecard* foi resultado do trabalho de um grupo de estudos denominado Medindo a performance nas organizações do futuro. O grupo foi formado em 1990 e era presidido por David Norton e teve Robert Kaplan como consultor acadêmico.

O *Balanced Scorecard* é um modelo criado com a finalidade de desenvolver um grupo de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que possam impulsionar a empresa para o seu desenvolvimento futuro, e é estruturado sobre 4 perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (SOARES, 2001).

A orientação do *Balanced Scorecard* é o desenvolvimento e acompanhamento de um conjunto de medidas coerentes com as estratégias da empresa, não utilizando de objetivos e indicadores aleatórios. O método

permite traduzir os objetivos estratégicos em um conjunto coerente de medidas de desempenho inserido nas suas quatro perspectivas (CAMPOS 1998, p. 59).

A perspectiva financeira salienta que todas as medidas incorporadas neste modelo devem estar relacionados a objetivos financeiros. No *Balanced Scorecard* medidas de qualidade, como satisfação de clientes e de colaboradores, podem contribuir na atividade da empresa, mas não podem ser considerados objetivos fim, sem visar indicadores financeiros relacionados. O modelo prevê objetivos financeiros diferentes para cada ciclo de vida da empresa, e divide estes em: (i) crescimento, (ii) sustentação e (iii) colheita.

O ciclo de vida inicial é quando a empresa está em estágios iniciais da sua atividade, com produtos de grande potencial de venda, mas ainda necessita de investimentos consideráveis em infraestrutura e relacionamento com clientes.

O ciclo de sustentação envolve a empresa que ainda necessita de recursos para aumentar a sua capacidade e para aliviar custos com gargalos, e espera manter a sua participação no mercado ou a aumentar.

O ciclo de colheita engloba a empresa que espera obter o resultado financeiro a partir dos investimentos realizados nas duas fases anteriores. Nesta etapa a empresa deve estar voltada ao seu fluxo de caixa com projetos de retorno rápido e manutenção de equipamentos e capacidades atuais de produção.

Ainda na perspectiva financeira, existem três temas que norteiam as estratégias da empresa, e são elas: (i) crescimento e *mix* da receita, (ii) redução de custos / melhoria da qualidade e (iii) utilização dos ativos / estratégias de crescimento.

Na figura 3, estão relacionados os temas com as três estratégias de crescimento descritas.

		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização de Ativos
Estratégia da Unidade do Negócio	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e	Receita/funcionário	Investimento (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas alvo Percentual de receitas gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos Vendas Cruzadas	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes Despesas indiretas (percentual de vendas) Taxa de redução de custos	ROCE por categoria-chave de ativo Índice de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) Taxa de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno do rendimento (<i>throughput</i>)

Figura 3: Medição dos Temas Financeiros Estratégicos. Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.55)

A perspectiva do cliente levantada no modelo salienta que a empresa deve possuir clareza de qual(is) segmento(s) de mercado ela deseja atuar e desenvolver objetivos estratégicos para oferecer produtos e serviços valorizados pelo seu público alvo. O grupo de medidas essenciais para esta perspectiva contempla objetivos como: (i) participação de mercado, (ii) retenção de clientes, (iii) captação de clientes, (iv) satisfação dos clientes e (v) lucratividade dos clientes.

A perspectiva dos processos internos visa a identificação dos processos mais críticos da empresa. No *Balanced Scorecard* as melhorias dos processos estão diretamente relacionadas às estratégias e aos objetivos financeiros da empresa, assim atuando em atividades críticas para o sucesso da empresa (SOARES, 2001).

A perspectiva do aprendizado e do crescimento tem seu norteador na identificação necessidades de investimentos com infraestrutura, pessoas, sistemas e procedimentos. A partir desta perspectiva é possível saber o que é necessário de investimentos para o alcance de metas arrojadas. Exemplos de medidas nesta perspectiva são: (i) capacidade dos funcionários, (ii) satisfação dos funcionários, (iii) retenção dos funcionários, (iv) produtividade dos

funcionários, (v), capacidade dos sistemas de informação, (vi) sugestões apresentadas e implementações e (vii) melhorias.

O *Balanced Scorecard* é um modelo muito utilizado em estudos e na aplicação profissional de empresas por combinar medidas financeiras e não-financeiras nas quatro perspectivas apresentadas acima com a integração direta com os objetivos da empresa, favorecendo assim a obtenção de melhores resultados competitivos.

2.2.2. Modelo TQM – Gestão da Qualidade Total

O modelo TQM apresenta como base o conceito de qualidade total, sendo esta definida como todas as dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e conseqüentemente a sobrevivência da empresa (CAMPOS, 1993). Ang, Davies e Finlay (2001), Brah, Wong e Rao (2000) e Bennett, Lehman e Forst (1999) focam o TQM no ambiente de serviços e permitem a leitura da importância deste modelo em estudos aplicados voltados a qualidade de serviços.

O modelo apresenta indicadores de controle gerais, como: (i) Qualidade: reclamações e refúgios, (ii) Custo: custo unitário, (iii) Entrega: fora do prazo, em local errado e em quantidade errada, (iv) Moral: *turnover*, absenteísmo, causas trabalhistas, atendimentos médicos, sugestões, (v) Segurança: acidentes com equipe e com clientes, gravidade dos acidentes e dias parado.

O modelo proposto pelo TQM propõe uma sistematização de itens de controle e verificação, buscando garantir coerência entre as metas funcionais e as diretrizes da empresa, as transformando em atividades práticas concretas (MÜLLER, 2014).

2.2.3. Tríade de Serviços

Bateson (1985) descreve a prestação de serviço como um triângulo formado pela interação dos interesses do cliente, da organização de serviços e do pessoal da linha de frente. Esse conceito foi utilizado estruturado pelo autor no seu entendimento de melhor abarcar os diferentes agentes e seus objetivos em organizações de serviço, como uma clínica de Fisioterapia.

A partir da atual demanda dos prestadores de serviço em saúde emerge a necessidade de mais trabalhos que tratem sobre valor, considerando outras perspectivas, devendo ser considerada não apenas a ótica dos clientes. Segundo Junior (2010), a prestação de serviços em saúde deve necessariamente incluir a tríade: clientes, pessoal da linha de frente e a organização de serviço.

Baseado nos trabalhos de Lima-Gonçalves (2006) e Junior et al. (2010), é possível estruturar um quadro resumindo as considerações dos 3 elementos dessa tríade para o setor de saúde, conforme apresenta a figura 4.

Pessoal da linha de frente	Clientes	Organização de Serviço
Autonomia para definir e executar as atividades.	Serviço efetivo (diagnóstico e tratamento), rápido, com um padrão de qualidade uniforme, de maior conveniência e customização.	Alta eficiência e produtividade, com qualidade dos serviços e padronização de seus processos.

Figura 4: Três elementos da Tríade de Serviços (adaptado de JUNIOR et al., 2010).

No tema denominado como cliente, o modelo da tríade de serviços busca primordialmente disponibilizar ao cliente a maior conveniência e customização possível. A organização deve padronizar os serviços oferecidos, como pacotes fechados ou até mesmo a disponibilização de contratação pela internet. Nestes serviços, o processo deve ser automatizado, resultando em ganhos de eficiência para a empresa (BATESON, 1985, FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

No tema denominado como pessoal da linha de frente, o modelo prioriza mais autonomia para os funcionários. Esta maior autonomia dos funcionários possibilita um grau significativo de controle sobre os clientes. Nesta situação, o cliente acaba depositando considerável confiança no julgamento do pessoal da linha de frente. Um exemplo da relação tradicional está entre o médico e paciente (JUNIOR et al., 2010).

No tema denominado pela organização de serviço, o modelo prioriza a eficiência das operações. Para tanto a organização deve se estruturar na padronização de seus processos, pela imposição procedimentos operacionais

rigorosos e, assim, limitando severamente o arbítrio do pessoal da linha de frente. Aos clientes, são apresentadas poucas opções de serviços, existindo limitada possibilidade de personalização (BATESON, 1985, FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

2.2.4. Proposta de modelos de satisfação dos consumidores de serviços

O processo de satisfação do cliente a partir das expectativas prévias de qualidade percebida, desejos pessoais, emoções, desconirmações de expectativas, preços, valor e imagem constituem os principais fatores na satisfação dos clientes e, a partir desta perspectiva é fundamental identificar as determinantes que afetam a satisfação dos clientes em diferentes tipos de serviços (TINOCO, 2006, p.16).

A partir desta perspectiva, Tinoco (2006) desenvolveu modelos de satisfação do consumidor, para diferentes tipos de clientes, como (i) restaurante à la carte, (ii) escolas de línguas, (iii) empresa de tele entrega e (iv) estação de rádio. A autora buscou identificar os determinantes que afetam a satisfação dos consumidores para diferentes tipos de serviço e avaliar a possibilidade de utilização de um modelo único para mais de um tipo de serviço.

O questionário desenvolvido buscou determinar as relações existentes entre os elementos que constituem os modelos de satisfação de consumidores para os quatro tipos de serviço escolhidos pela autora. As relações de dependência estudadas foram (i) desejos pessoais, (ii) expectativas, (iii) emoções vivenciadas no momento da prestação, (iv), qualidade percebida, (v) preço percebido, valor do serviço, (vi) confirmação de expectativas, (vii) imagem corporativa e (viii) satisfação dos clientes (TINOCO, 2006, p.72).

Após a validação dos questionários utilizados como modelo em cada um dos quatro tipos de serviços estudados pela autora, a comparação interna permitiu concluir que existem diferenças significativas entre os serviços, e foi descartada a hipótese de uso de um único modelo nas diferentes tipologias. Divergências quanto a questões determinantes estão relacionadas ao valor do serviço ser determinante ou uma consequência da satisfação do cliente, e o mesmo ocorre com a imagem corporativa. Este trabalho de proposição de

modelos para satisfação do cliente foi de grande valia por permitir a interpretação da necessidade de evolução nos estudos que personalizam modelos para diferentes tipos de serviços e clientes (TINOCO, 2006, p. 111).

2.2.5. Servqual

Um modelo proposto para mensurar a satisfação dos clientes é o Servqual, que é uma ferramenta que capta as dimensões da qualidade e permite a realização de pesquisas com base no modelo de falhas na prestação de serviços. Eleutério e Souza (2002) relatam que a Servqual é uma das ferramentas mais efetivas para avaliação da qualidade em serviços, referindo a possibilidade de mensuração das expectativas e percepções dos clientes sobre o serviço prestado. Para Berry e Parasuraman (1992) são válidas as cinco dimensões da percepção da qualidade analisados na escala Servqual: (i) confiabilidade, (ii) tangibilidade, (iii) sensibilidade, (iv) segurança e (v) empatia.

A dimensão de confiabilidade exige que o prestador de serviço supere as expectativas esperadas pelos clientes no que diz respeito a oferecer o serviço conforme o prometido, confiança no tratamento dos problemas dos clientes, executar o serviço correto na primeira vez, executar o serviço no tempo prometido e manter registros livres de erro.

De acordo com Berry e Parasuraman (1992), tangibilidade são os elementos físicos, como móveis, escritório, formulários, aparência física dos empregados, roupas e uniformes, equipamentos e disposição física. É possível analisar através de equipamentos modernos, instalações visualmente atraentes, funcionários que tenham boa aparência, material de comunicação atraente visualmente.

A sensibilidade é a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente. Elementos como longos prazos de espera sem justificativas são citados como geradores de uma percepção negativa de qualidade. A partir da sensibilidade, havendo a ocorrência de uma falha em um serviço, a capacidade para correção rápida e com profissionalismo pode gerar

muitas percepções positivas da qualidade (FITZSIMMON; FITZSIMMONS, 2005, p.146).

Segurança corresponde à cortesia, competência e capacidade de inspirar confiança e credibilidade, assim como colaboradores que inspiram confiança nos clientes, e fazem com que eles se sintam seguros, devem ser sempre corteses, estar preparados e com o conhecimento para responder às perguntas dos clientes. De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), segurança está relacionada ao conhecimento e a cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança. Esta dimensão inclui as seguintes características: competência para realizar o serviço, cortesia e respeito ao cliente, comunicação efetiva com o cliente e a ideia de que o colaborador está realmente interessado no melhor para o cliente.

Para Berry e Parasuraman (1992), empatia é a atenção ao cliente, a disposição que o colaborador tem e manifesta nos cuidados e atenção individualizados a seus clientes. Alguns cuidados contribuem positivamente para a satisfação nesta dimensão, como dar atenção individualizada aos clientes, atendimento em horários convenientes, colaboradores que entendem as necessidades de seus clientes e lidam com eles de uma forma carinhosa, podem gerar grande satisfação (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, p. 147, 2005).

Para Kotler (2000), a satisfação do comprador após a realização da compra, depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas, e isto é considerado nas cinco dimensões do modelo de escalas da Servqual, permitindo a sua aplicação em serviços de saúde, uma vez que os mesmos possuem sua atuação com interação direta do prestador com o cliente.

2.2.6. MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações

O MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações se caracteriza por sua flexibilidade, permitindo que as empresas construam seu modelo de gestão o utilizando por partes e iniciando pelo módulo que lhes for mais adequado. O modelo pode ser aplicado em empresas de diferentes segmentos, portes e estágios de maturidade em termos de gestão. Desenvolvido como um

modelo indicativo e não prescritivo, o mesmo se propõe a definir uma estrutura mínima para a gestão integrada, na qual podem e devem ser incorporados outros módulos e ferramentas (MÜLLER, 2014, p.7).

O MEIO congrega três temas principais, sendo: (PE) Planejamento Estratégico, (AD) Avaliação de Desempenho e (GP) Gerenciamento de Processos. Segundo o autor, estes três temas são a tríade do modelo MEIO, apresentada resumidamente na figura 4. Os três temas são desenvolvidos de forma independente, contudo, o autor relaciona os três elementos para que se possa atingir os objetivos estratégicos.

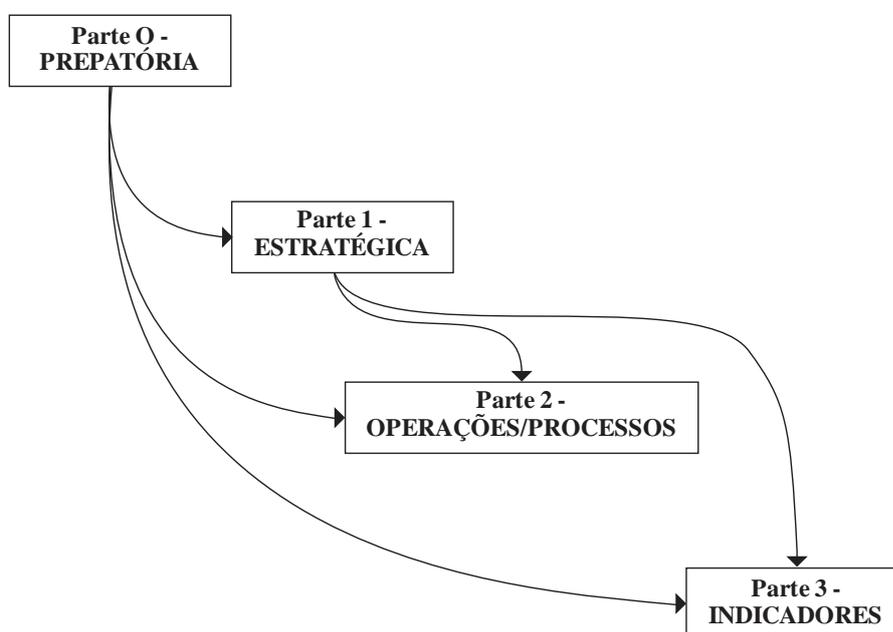


Figura 5: Modelo geral MEIO resumido (MÜLLER, 2014).

Em um segundo nível de detalhamento, o modelo é apresentado em seus três temas, com fases de desenvolvimento em cada uma das 3 etapas, como pode ser visto na figura 06.

Parte Fase	Preparatória	PE	GP	AD
0		Preparação	Preparação	Preparação
1	Equipe	Identidade Organizacional	Estrutura Organizacional	Níveis de Medição ou Perspectivas gerais
2	Objetivos	Análise Ambiental	Configuração	Inteligência Competitiva
3	Cronograma	Delineamento de Estratégias	Priorização	Matriz de Desempenho
4	Lançamento	Implantação das Ações	Descrição	Mapa Estratégico
5		Análise	Análise	Consolidação do Sistema
6		Melhoria	Melhoria	
7		Padronização	Padronização	

Figura 6: Modelo detalhado MEIO (MÜLLER, 2014).

O tema de Planejamento Estratégico (PE) é o primeiro elemento do modelo integrado de gestão (MEIO), norteando os demais temas. As medidas de desempenho e os processos devem ser priorizados pelo seu impacto na estratégia da empresa, e as ações de melhoria devem ocorrer na consecução dos objetivos da empresa (MÜLLER, 2014, p.8).

O modelo prevê a realização do Planejamento Estratégico iniciando pela realização da Identidade Organizacional da empresa, descrevendo elementos como: (i) negócio, (ii), missão, (iii) valores e (iv), visão de futuro. Esta primeira fase apresenta algumas definições que explicam a visão geral da empresa e norteadores para o desdobramento do planejamento estratégico até o nível operacional (processos) e pelo efetivo controle dos objetivos e da avaliação de desempenho por meio de indicadores da empresa.

O tema de Avaliação de Desempenho (AD) está estruturado em atuar com objetivos e indicadores relacionados aos processos da empresa, seus objetivos e estratégias, construindo elos entre os objetivos e a execução prática das atividades nas organizações (MÜLLER, 2014, p.81). Segundo o autor, as organizações que se preocupam em construir uma boa reputação são aquelas que dão melhores retornos de longo prazo, não se podendo mais pensar em gerenciar uma organização sem um processo sistemático de avaliação de desempenho.

O tema de Gerenciamento de Processos (GP) atua sobre qualquer atividade que receba uma entrada (*input*), agregue valor e que tenha uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo. Nesta etapa, o modelo propõe o trabalho em equipe na busca pela melhoria contínua dos processos empresariais, que devem ser mapeados e acompanhados para alcançar melhoria.

Em resumo, a tríade proposta pelo MEIO em cada um dos seus temas (PE, AD e GP) se apresenta como uma ferramenta com a pretensão de aplicação generalizada para empresas de diversos portes e áreas de atuação, servindo como um guia pra a efetiva integração da operação da empresa com a sua cultura e estratégia organizacional.

2.3. Gestão de serviços em Fisioterapia

A partir do aumento da concorrência, emerge o gerenciamento de atividades e necessidade de qualificação estratégica para consolidação das empresas. Essas novas mudanças trazem à tona a necessidade de uma gestão por desempenho e novas medidas ou indicadores para melhor controle de gestão (MÜLLER, 2003). A satisfação do cliente também é um elemento fundamental para o sucesso de uma empresa e depende de fatores relacionados à percepção do serviço ofertado (BITNER, 1992, HARTLINE; MAXHAM; MCKEE, 2000, SLÅTTEN, 2008, SLATTEN; SVENSSON; SVAERI, 2011). Na área da saúde, com o aumento da competitividade, as empresas têm sido obrigadas a alterar o seu comportamento frente aos clientes e colaboradores. Como consequência, elas têm buscado constantemente melhorar a qualidade dos serviços prestados. Assim, os métodos de avaliação de desempenho junto aos clientes têm sido aperfeiçoados, a fim de torná-los mais eficazes e eficientes (EINLOFT, 2004). Neste sentido, o saber do valor do cliente na prestação de serviços é amplamente difundido e está presente em vários textos de gestão sob diferentes formas de avaliação da percepção da qualidade. Importante ressaltar que na área da saúde, o setor de serviços possui algumas particularidades em relação à indústria e ao comércio. A prestação de serviços inclui expectativas dos clientes, muito mais subjetivas e variáveis que a manufatura de produtos. O segmento de saúde atua com

sentimentos como empatia e sensibilidade, através dos aspectos da qualidade mais difíceis de serem alcançados, os aspectos intangíveis.

Na Fisioterapia, profissão regulamentada pelo decreto LEI nº 938/1969, se mantém a necessidade de padronização dos processos para melhorar a qualidade dos serviços. Assim, surge uma questão, de foco bem definido e de grande interesse para pesquisa mais aprofundada visando ao melhor entendimento e à melhoria da qualidade e efetividade da implantação da Gestão do negócio nas organizações.

É possível afirmar que as instituições de saúde, em especial na área de Fisioterapia, enfrentam grandes desafios para garantir a qualidade dos seus serviços, e que a elaboração de um planejamento estratégico com acompanhamento de indicadores estruturados a partir do cenário em que a empresa se encontra são necessários para assegurar condições de viabilizar o futuro das organizações. Alguns trabalhos apontam a necessidade da adoção de novas práticas para a gestão de processos, privilegiando atividades que notadamente agreguem valor para os clientes (PORTER; TEISBERG, 2007, CHRISTENSEN; GROSSMAN; HWANG, 2009).

Para melhorar a prestação dos serviços de saúde, como na Fisioterapia, é importante considerar a expectativa e a satisfação dos clientes. Segundo Kotler (2000), a qualidade percebida é diretamente proporcional com o nível de satisfação do cliente, logo a satisfação do cliente é função do desempenho percebido e das expectativas. A qualidade percebida em um serviço é o resultado da comparação entre as expectativas e as percepções do cliente, (PARASURAMAN, 1992). Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) afirmam que mensurar a qualidade é um desafio para a empresa, uma vez que a satisfação é composta por vários fatores intangíveis, não podendo ser facilmente medida.

2.4. Considerações finais sobre a revisão da literatura

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi realizada uma ampla revisão bibliográfica sobre modelos de gestão para a possível proposta de sistematização de um modelo de planejamento estratégico e avaliação de

desempenho por meio de indicadores para pequenas empresas de serviços, em especial no caso de uma clínica de Fisioterapia.

Na revisão consultada, é possível observar que todos os autores abordam a utilização da avaliação de desempenho por meio de indicadores como norteadores de avaliação do desempenho organizacional e também consideram a satisfação de clientes, sendo assim fundamentais para agregar valor a um modelo de gestão de serviços.

Os estudos e métodos e autores pesquisados permitem o aprofundamento metodológico. Neste sentido, são utilizados os cinco grupos de medida do BSC no desenvolvimento da identidade organizacional, sendo consideradas (i) participação de mercado, (ii) retenção de clientes, (iii) captação de clientes, (iv) satisfação dos clientes e (v) lucratividade dos clientes. O modelo TQM é considerado por utilizar o conceito de qualidade total, permitindo pesquisar a satisfação das necessidades das pessoas e conseqüentemente a sobrevivência da empresa. A tríade de serviços apresenta conceitos utilizados na sistematização do presente estudo ao considerar (i) pessoal da linha de frente, (ii) clientes e (iii) organização do serviço, permitindo uma visão sistêmica na aplicação do estudo com serviços. Para a avaliação da satisfação dos clientes, o modelo SERVQUAL apresenta uma amplitude muito interessante, com cinco dimensões da percepção da qualidade analisados na escala Servqual: (i) confiabilidade, (ii) tangibilidade, (iii) sensibilidade, (iv) segurança e (v) empatia, possibilitando o mapeamento de diferentes fatores que podem influenciar na percepção da qualidade dos serviços por parte dos clientes.

A pesquisa de modelos existentes reforça a tese de que novos conceitos permitem às empresas criarem estratégias competitivas, sejam elas implícitas ou explícitas, e é o que as proporciona sustentabilidade no mercado (FILHO, 2013).

3. Metodologia

O presente estudo almeja atender as necessidades de pequenas empresas de saúde e apresentar a aplicação de um modelo desenvolvimento de indicadores e avaliação de desempenho, em especial para prestação de serviços de Fisioterapia, discutindo resultados e conclusões da implantação do modelo proposto na empresa. Para atender estes objetivos, se optou pela aplicação do MEIO em dois dos seus três alicerces, sendo o planejamento estratégico e avaliação de desempenho por meio de indicadores. O terceiro elemento do modelo MEIO é uso de mapeamento de processos, que foi utilizado em paralelo para viabilizar o uso de indicadores no estudo.

3.1. Estudo aplicado em uma pequena empresa de Fisioterapia

3.1.1. Descrição da empresa

Para investigar a temática deste trabalho foi escolhida uma empresa no setor de prestação de serviços em saúde, à clínica Instituto Golden Pilates & Fisioterapia LTDA, foi destaque do estado do Rio Grande do Sul na série “12 Estúdios e um Segredo”, da revista Negócio Pilates, devido a sua ascensão no mercado nos últimos anos, além de ser um dos espaços com maior demanda de atendimentos na cidade de Porto Alegre e tornando um dos mais conhecidos centros de formação em Pilates e de educação continuada do sul do Brasil (GOLDEN, 2015).

A implantação da metodologia proposta para o estudo foi aplicada pelo proponente do estudo, que é sócio da empresa, mais sete sócios, uma administradora e uma técnica em administração. A clínica possui espaço físico para reuniões e entrevistas, facilitando o estudo da sua concepção até a sua conclusão.

3.1.2. Sistematização

A dissertação é elaborada em duas etapas, sendo: Etapa 1 - Planejamento Estratégico, organizado em quatro fases e Etapa 2 – Avaliação de desempenho por meio de indicadores, estruturado em seis fases, conforme seguem:

3.1.2.1. Etapa 1 - Planejamento Estratégico

A Etapa 1 é organizada em quatro fases da pesquisa ação, descritas por Soares (2001), conforme segue:

- Fase 0 - exploratória, com a ambientação, com a integração entre pesquisador e colaboradores, a fim de detectar os atores e organização do trabalho;

- Fase 1 - principal, na qual ocorre a pesquisa, com coleta de dados, aplicação de ferramentas e discussões pelo grupo;

- Fase 2 - ação, onde se difundem os resultados das coletas e definem os objetivos e indicadores a ser alcançados por meio de ações concretas;

- Fase 3 - avaliação, que permite a observação e o redirecionamento dos elementos que agregam valor à organização.

3.1.2.1.1. Fase 0 – exploratória

Nesta fase ocorrem os primeiros contatos entre o pesquisador e os conceitos de planejamento estratégico e avaliação de desempenho por meio de indicadores, onde é realizada uma revisão de literatura que envolve a leitura de artigos e também livros com conteúdo afim.

Na fase exploratória é utilizado o protocolo de Fase 0 do modelo MEIO (MULLER, 2014) para o desenvolvimento do planejamento estratégico, prevendo a preparação. O contato inicial que prepara a equipe se dá por meio de uma reunião com os colaboradores, validando a proposta teórica apresentada neste estudo e, após uma palestra sobre o tema, busca-se o consenso da importância da realização do estudo.

3.1.2.1.2. Fase 1 – Principal

A fase principal envolve a aplicação das ferramentas previstas nas partes 1 e 2 do modelo MEIO, onde é desenvolvida a identidade organizacional da empresa, a análise ambiental e posteriormente a estruturação e configuração dos processos.

A identidade organizacional é estruturada em duas reuniões, onde se faz a definição do negócio, de missão, valores e da visão de futuro da empresa. A análise ambiental é desenvolvida utilizando a matriz SWOT, avaliando as influências das Forças e fraquezas com suas oportunidades e ameaças. Para implementação das ações, previamente são definidas equipes a partir do interesse de cada colaborador, com apoio da tabela proposta no modelo MEIO (MÜLLER, 2014, p. 163), conforme o interesse de cada integrante, e a partir disto se definem as estratégias decorrentes da elaboração da identidade organizacional e da análise do ambiente.

3.1.2.1.3. Fase 2 – Ação

Definidas as estratégias e os indicadores, inicia a operacionalização das ações. Em duas reuniões são desenvolvidas estratégias e indicadores para os elementos com maior interesse a partir dos resultados da matriz SWOT. À medida que o trabalho vai sendo desenvolvido, deve haver o maior entendimento e aprofundamento das estratégias por parte dos colaboradores.

3.1.2.1.4. Fase 3 – Avaliação

Nesta fase ocorre o monitoramento dos indicadores, previstos na parte 3 do modelo MEIO e a avaliação do desempenho quanto ao seu resultado em relação às metas, fomentando informações para que o serviço esteja em constante aprimoramento.

A reavaliação dos indicadores é realizada em situações que podem envolver a revisão do planejamento estratégico, melhorias em processos específicos, implantação de um modelo específico de avaliação de desempenho ou reavaliação a partir dos resultados históricos da empresa.

A avaliação de desempenho pelos indicadores possui um cronograma com marcos de referências, para que a empresa possa obter e avaliar os resultados intermediários ao longo do processo de avaliação do desempenho.

3.1.2.2. Etapa 2 - Avaliação de desempenho

A Etapa 2 é organizada em seis fases propostos pelo modelo descrito por Müller (2014), e o estabelecimento de objetivos estratégicos de base para o desenvolvimento de indicadores e metas elaborados em duas reuniões, percorrendo duas semanas conforme seguem:

- Fase 0 – Etapa de preparação para a avaliação de desempenho – Ambientação e definição do cronograma.

- Fase 1 – Definição e validação dos níveis de medição – Com base nas informações disponíveis a partir da cultura empresarial, do planejamento estratégico e da matriz SWOT.

- Fase 2 – Montagem de um sistema de inteligência competitiva – A partir da análise de ambiente, ao definir o que deve ser monitorado e elementos que podem influenciar no desempenho da empresa.

- Fase 3 – Matriz de desempenho – A partir das informações históricas da empresa e do resultados das fases anteriores, para cada objetivo e estratégia é definido um indicador e sua respectiva unidade de medida. Nesta etapa também são estimadas as necessidades de recursos humanos ou financeiros para a realização de cada estratégia a fim de se fornecer condições de alcance dos indicadores.

- Fase 4 – Mapa estratégico – Esboço do mapa estratégico de indicadores. A interface entre os indicadores em perspectiva são considerados a partir dos processos da empresa.

- Fase 5 – Consolidação do sistema – Validação da matriz de objetivos, indicadores, metas e iniciativas para obtenção dos resultados.

3.1.2.2.1. Fase 0 – Etapa de preparação para a avaliação de desempenho

Nesta fase ocorrem os primeiros contatos entre o pesquisador e os conceitos de avaliação e indicadores de desempenho. Foi realizada uma revisão de literatura que envolveu a leitura de artigos e também livros com conteúdo afim. O contato inicial que preparou a equipe se deu por meio de uma reunião com os colaboradores, validando a proposta teórica apresentada neste

estudo e foi realizada uma palestra pelo proponente do estudo com informações e dados disponíveis da cultura empresarial e planejamento estratégico previamente realizados pela empresa no mesmo ano.

3.1.2.2.2. Fase 1 – Definição e validação dos níveis de medição

Esta fase ocorre na mesma reunião da fase 0, com base na análise de ambiente para identificação de quais elementos são representativos no negócio.

3.1.2.2.3. Fase 2 – Montagem de um sistema de inteligência competitiva

Esta fase permite a montagem do sistema de inteligência a partir da análise de ambiente realizada na reunião das fases 0 e 1. Este momento foi de discussão acerca do que deve ser monitorado a fim de evitar surpresas aos elementos internos e externos previamente classificados.

3.1.2.2.4. Fase 3 – Matriz de desempenho

A matriz de desempenho é desenvolvida a partir da análise de ambiente deve ser levada para aprovação e complementação na reunião inicial com os colaboradores. Os indicadores e metas de cada perspectiva são definidos com base nas informações históricas e também perspectivas decorrentes da percepção de cada indivíduo. Os indicadores utilizados são definidos no plano estratégico.

3.1.2.2.5. Fase 4 – Mapa estratégico

O mapa estratégico é desenvolvido com interface aos processos mapeados e considerando os impactos que eles possuem nas perspectivas da empresa, devendo ser concluído na mesma reunião com os colaboradores. Esta etapa permite a visualização da relação e impacto dos processos internos com as demais perspectivas.

3.1.2.2.6. Fase 5 – Consolidação do sistema

Após a avaliação da equipe na matriz de desempenho e no mapa estratégico é agendada uma segunda reunião para validar a matriz de

desempenho, mapa estratégico, indicadores e metas, buscando transparência para todos os envolvidos, definindo as formas de coleta de dados, modelos de relatório e prazos para feedbacks.

4. Resultados e Discussão

Os resultados da sistematização do modelo de planejamento estratégico e avaliação de desempenho por meio de indicadores para pequenas empresas de serviços no presente caso de uma clínica de Fisioterapia foram obtidos a partir da aplicação das duas etapas do estudo, sendo o primeiro baseado no planejamento estratégico e desenvolvimento de objetivos estratégicos para a empresa e a segunda etapa com a estruturação dos indicadores de avaliação do desempenho a partir da identidade organizacional estruturada na primeira etapa.

4.1. Planejamento Estratégico

Em termos de desenvolvimento profissional e organizacional, a aplicação do modelo de sistematização para a implementação do planejamento estratégico e desenvolvimento de indicadores de avaliação de desempenho na empresa foi possível e indicou resultados evidentes, se apresentando como uma ferramenta de agregação de valor nos serviços de Fisioterapia. Nesta primeira etapa, ocorreu o desenvolvimento do planejamento estratégico, conforme a figura 7. As fases de cada etapa são detalhadas a seguir.

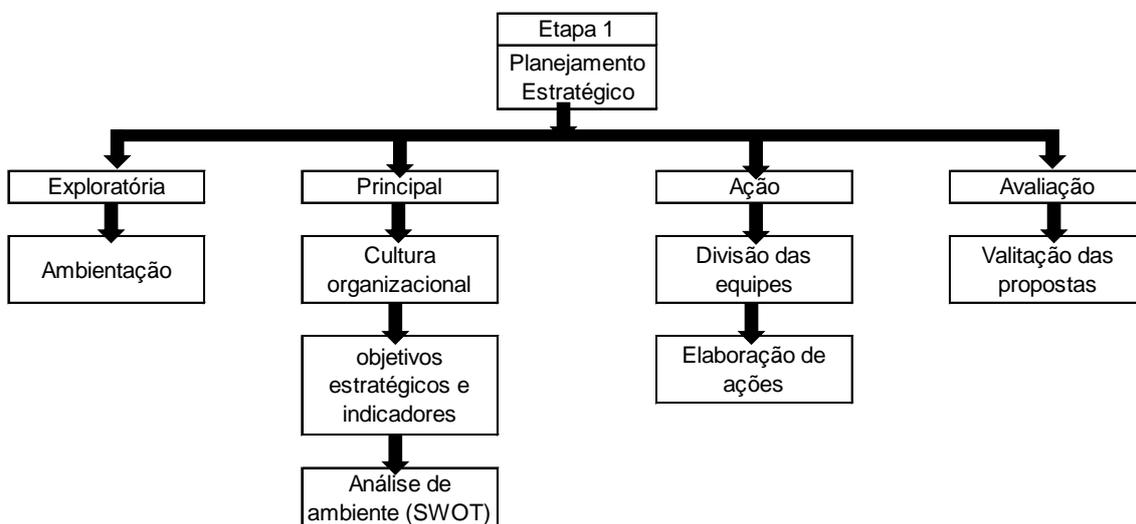


Figura 7: Fases da Etapa 1 do modelo.

4.1.1. Fase 0 - exploratória

A primeira fase nomeada exploratória e contou com a ambientação, que remete Fase 0 do modelo MEIO (MULLER, 2014) onde foi realizada uma reunião com todos colaboradores, com o alinhamento de expectativas e apresentação de conceitos básicos de planejamento estratégico. Após a introdução foi, formalizada a proposta da introdução da cultura empresarial do negócio, com sua missão, visão e valores institucionais, a serem estudadas individualmente para documentar nas próximas reuniões.

4.1.2. Fase 1 - principal

Após a ambientação o projeto ingressou na fase principal e teve sua realização estruturada na (i) identidade organizacional, (ii) elaboração de objetivos estratégicos e (iii) indicadores e desempenho e na análise de ambiente.

4.1.2.1. Identidade organizacional

A atividade que envolveu a aplicação das ferramentas previstas nas partes 1 e 2 do modelo MEIO, foi utilizada para o desenvolvimento da identidade organizacional da empresa. A identidade organizacional foi estruturada em duas reuniões, com a definição do negócio, de missão, valores e da visão de futuro da empresa.

4.1.2.1.1. Missão

A missão do Instituto Golden foi definida como “promover a satisfação dos clientes e colaboradores com serviços de referência em um ambiente acolhedor”. A missão foi representada pela expectativa dos seus colaboradores em fazer parte de uma empresa que se diferencie pela qualidade técnica e humana nos seus relacionamentos com o público interno e externo com que se relaciona.

4.1.2.1.2. Visão

A visão da empresa para os próximos 5 anos ficou idealizada como “ser a empresa mais reconhecida do setor na região sul, garantido a satisfação e fidelização dos clientes com uma equipe qualificada e apaixonada pelo que

faz”. O objetivo desta visão é a busca por condições de possuir uma equipe altamente qualificada e a satisfação e fidelização dos seus clientes na busca por um alto nível de reconhecimento na região sul, se firmando como a empresa mais reconhecida do setor.

4.1.2.1.3. Valores

Os valores institucionais mais citados por identificarem a empresa foram “sensibilidade, comprometimento, honestidade, trabalho em equipe, pontualidade, respeito e aprimoramento constante”. Estes valores são a essência da equipe e foram reconhecidos como determinantes para o cumprimento da missão e dos valores da empresa.

4.1.2.2. Objetivos estratégicos

O estabelecimento de objetivos estratégicos de base para o desenvolvimento de indicadores e metas foram elaborados em duas reuniões. Os indicadores foram organizados por perspectivas, sendo (i) gerencial, (ii) assistência nos serviços e (iii) colaboradores, e cada um teve determinado o seu índice e periodicidade na avaliação.

4.1.2.2.1. Objetivos gerenciais

Os objetivos gerenciais formalizados foram relacionados aos de erros de agendamento e ao registro e tabulação no de clientes que entram em contato inicial, conforme apresentado na figura 8.

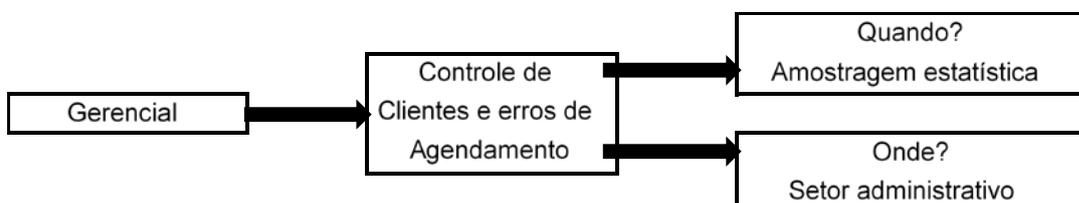


Figura 8: Objetivos de desempenho gerenciais.

4.1.2.2.1.1. Erros de agendamento

Os erros de agendamento foram identificados como uma ameaça para a qualidade do serviço, uma vez que comprometem o ciclo de satisfação do

cliente. Para acompanhar e reduzir falhas foi desenvolvida a política de eventuais registros de erros de atendimento. Semestralmente será gerado um arquivo com o percentual de erros, com aceite de 2% nos primeiros 6 meses de coleta e 0% nos demais.

Os registros de erros de sistema, sinalizados pelo software Fisiosoft demonstram um percentual de erros de 2%. O resultado é pertinente por consolidar a geração de um resultado suficiente para atingir o indicador e por fornecer informações sobre a eficiência do processo de agendamentos.

4.1.2.2.1.2. Registro e tabulação de clientes que entram em contato inicial

A captação e controle das informações dos clientes que buscam contato com a clínica é uma função gerencial, e para isto foi criado um controle com o registro de todos os contatos para informações sobre serviço, onde foi avaliado o percentual de contatos com compra dos serviços em relação ao total de interações.

Do número de contatos iniciais solicitando informações sobre o serviço e que foram inseridos no sistema de registro de clientes, 84% contrataram algum serviço da empresa. Os contratos ocorreram no primeiro contato ou após contato ativo da empresa convidando os interessados para uma visita ou avaliação.

4.1.2.2.2. Objetivos da assistência nos serviços

Objetivando a satisfação e fidelização dos clientes de Fisioterapia e Pilates, pesquisa de satisfação aos clientes e percentual de clientes particulares em relação a convênios foram priorizados, conforme figura 9.

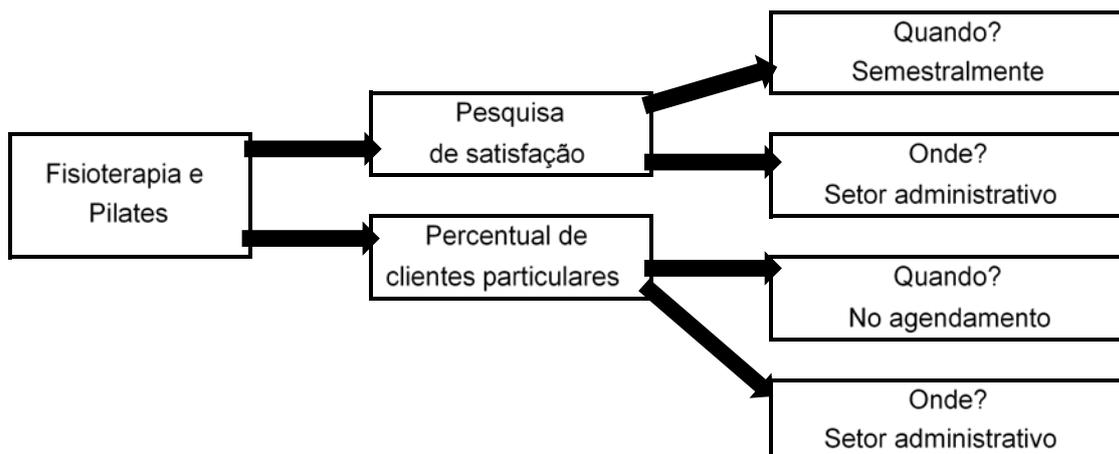


Figura 9: Avaliação de desempenho dos serviços de Fisioterapia e Pilates.

4.1.2.2.1. Pesquisa de satisfação

A qualidade percebida é determinante para o cumprimento da identidade organizacional proposta. Para tal, foi aprovada a aplicação de pesquisa de satisfação anual, que oferecida a todos os clientes é preenchida e entregue em urna sem a identificação do cliente, na recepção da empresa. O indicador proposto para o primeiro semestre é de 80% dos pontos válidos, 90% para segunda aplicação, em 12 meses, prevista para janeiro de 2017 e 95% nas demais pesquisas, de 2018. A análise das informações busca identificar as técnicas para compor o estudo de caso, com a maior precisão possível a fim de proporcionar maiores esclarecimentos relatando o problema de pesquisa. A apreciação das informações é um processo onde existe uma tentativa de confirmar uma relação existente entre a análise e outros fatores (MARCONI; LAKATOS, 2010), onde a crítica demonstra as relações existentes entre os documentos e os fatos ponderados, aprofundando significativamente a relação dos dados. Neste estudo foi realizado uma análise estatística uni variada, que implicam em apresentar a frequência de cada uma das respostas possíveis para cada questão da pesquisa.

Para mensurar a satisfação dos clientes foi utilizada a escala Servqual, que é uma ferramenta que capta as dimensões da qualidade em cinco dimensões da percepção da qualidade analisados na escala Servqual: (i) confiabilidade, (ii) tangibilidade, (iii) sensibilidade, (iv) segurança e (v) empatia.

A pesquisa foi aplicada no período de 11 a 15 de janeiro de 2016. Para participação, todos os clientes que estiveram presentes no período foram convidados ao preenchimento da pesquisa na recepção da clínica e colocar a mesma em uma caixa de sugestões disponível na recepção. Participaram da pesquisa 20 clientes de forma voluntária. Para sanar eventuais dúvidas, uma sócia e uma colaboradora da empresa foram orientadas quanto aos critérios e estavam à disposição no local.

4.1.2.2.2. Percentual de clientes particulares

Para garantia da qualidade dos serviços é importante um aprofundamento no estudo sobre a receita da empresa. Mesmo este não sendo o tema do presente estudo, a administração já fará relatórios semestrais com o percentual de clientes particulares e de convênios, na expectativa do aumento gradual de particulares quando comparado a relatórios anteriores.

Ao final do ano foi produzido o relatório de atendimentos com a divisão entre clientes particulares e de convênios. No ano de 2015 os atendimentos particulares corresponderam a 72% do total, e o indicador para este objetivo foi de 75%. Para o próximo ano, com o indicador de 80%, foram desenvolvidas estratégias como a contratação de uma profissional de comunicação e também a inserção de novos serviços que permitam o aumento no percentual de atendimentos particulares pela empresa.

4.1.2.2.3. Objetivos com os colaboradores

Uma equipe qualificada e apaixonada pelo que faz é parte presente na identidade organizacional. Os indicadores para medição levantados foram a (i) pesquisa de clima interno e (ii) número de horas de capacitação, conforme Figura 10.

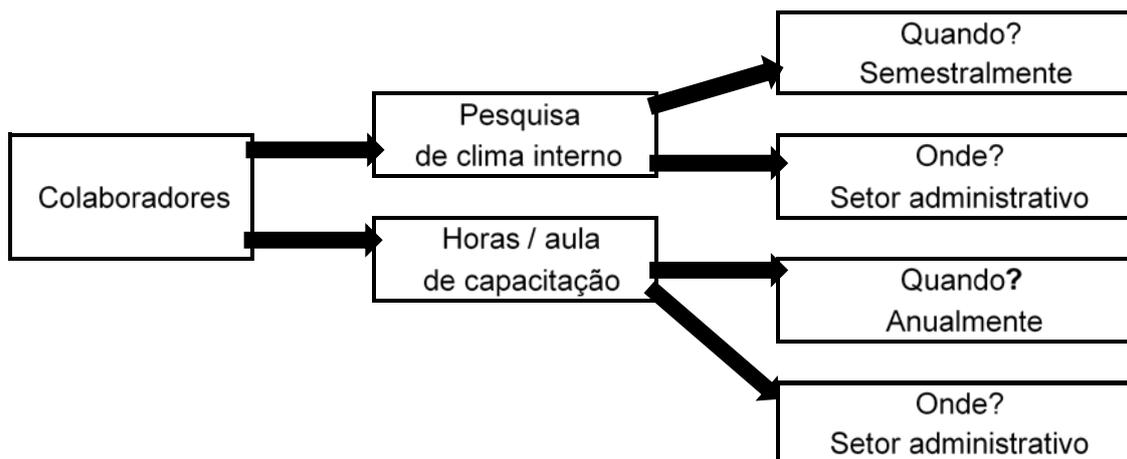


Figura 10: Avaliação do clima interno e qualificação profissional.

4.1.2.2.3.1. Pesquisa de clima interno

A pesquisa de clima interno foi realizada e será reaplicada semestralmente no intuito de alinhar os interesses individuais com a visão da empresa. Após a pesquisa ser aplicada, a administração da clínica tem por atribuição tabular os resultados, planejar e executar ações que proporcionem melhorias nos processos e nas ações de relacionamento interno.

4.1.2.2.3.2. Horas/aula de capacitação

A identidade organizacional propõe a oferta de serviços de referência, sua visão cita uma equipe qualificada e um dos seus valores é o aprimoramento constante. Para tal, foi definido que será indicador de desempenho individual o número de horas em programas de educação continuada, podendo ser em níveis de extensão ou ensino regular. Para o primeiro ano foi definido o indicador ideal com o mínimo de 100 horas de atividades de ensino como discente.

4.1.2.3. Análise do ambiente

A análise ambiental foi desenvolvida utilizando a matriz SWOT e foi concluída após duas reuniões, totalizando duas semanas de atividades. A aplicação da ferramenta permitiu a avaliação das influências das Forças e

fraquezas com suas oportunidades e ameaças, conforme mostram as figuras 11 e 12.

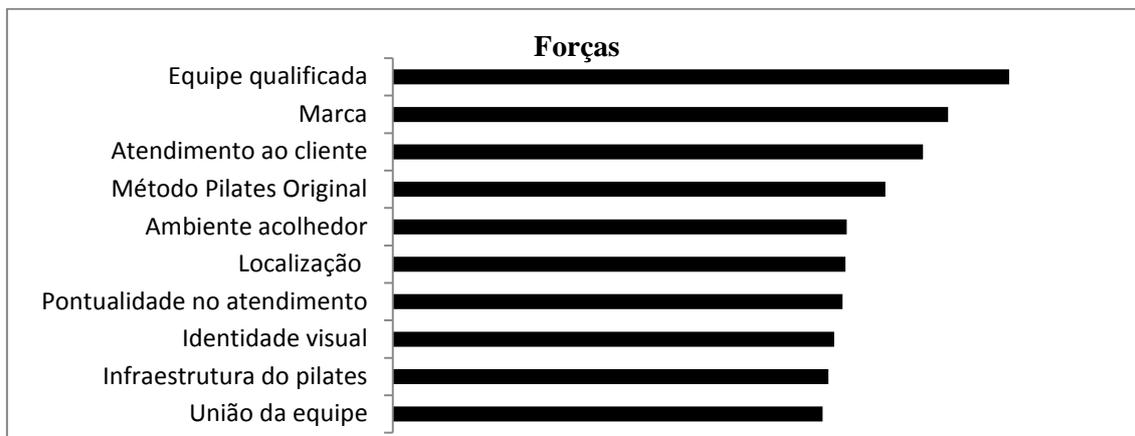


Figura 11: Forças compilados da matriz SWOT.

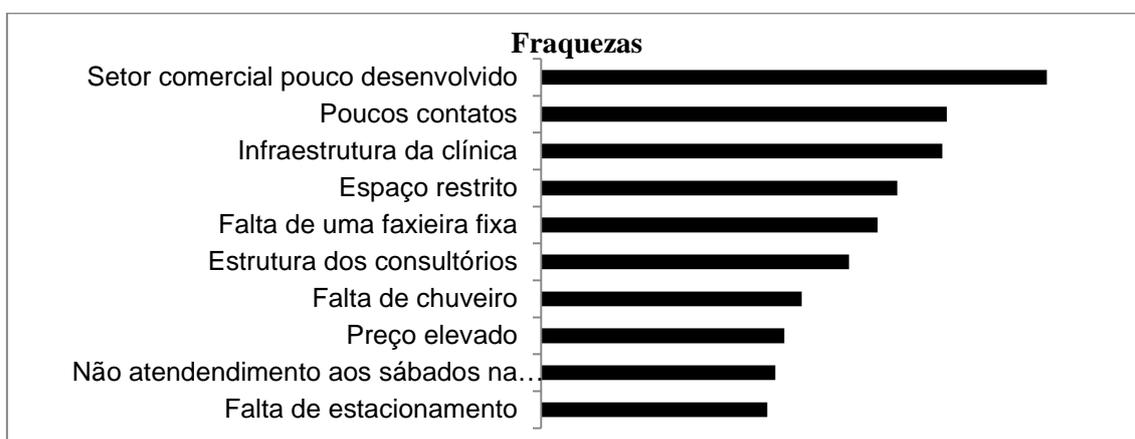


Figura 12: Fraquezas compiladas da matriz SWOT.

4.1.3. Fase 2 - de ação

Definidas as estratégias e os indicadores, iniciou a operacionalização das ações. Em duas reuniões organizadas em quatro semanas consecutivas foram desenvolvidas estratégias para os elementos com maior interesse a partir dos resultados da matriz SWOT.

4.1.3.1. Equipes de trabalho

Para implementação das ações, previamente foram definidas equipes a partir do interesse de cada colaborador, sendo que cada equipe contou com um número de dois a três integrantes, com apoio da tabela proposta no modelo

MEIO (MULLER, 2014, p. 163), e se organizaram com a finalidade de cumprir com os objetivos estratégicos elaborados.

4.1.3.2. Elaboração de ações

A partir da análise dos resultados da tabulação da matriz SWOT foram obtidas as principais atividades a serem desenvolvidas pelas equipes de trabalho de forma independente, em um prazo estipulado de três semanas.

As atividades realizadas foram (i) estudar novas formas de divulgação da marca para a ampliação do número de clientes particulares, (ii) desenvolver um cartão presente para atrair novos clientes por meio de indicações diretas, (iv) estudar o balanceamento de recursos e utilização da estrutura (v) contratar uma faxineira para trabalho diário, em meio turno para melhoria na apresentação do ambiente, (vi) avaliar a funcionalidade e apresentar relatórios do software de gestão atual e (vii) estudar a viabilidade de aumento da infraestrutura no intuito da ampliação da capacidade de atendimento e da inclusão de novas especialidades para a clínica.

4.1.4. Fase 3 - avaliação

Esta fase iniciou com a avaliação da aplicação das ferramentas e com o monitoramento dos indicadores, conforme previsão da parte três do modelo MEIO e a avaliação do desempenho quanto ao seu resultado em relação as metas, fomentando informações para que o serviço esteja em constante aprimoramento, além da apresentação das atividades das equipes de trabalho na elaboração de ações de melhoria. A última reunião do projeto ocorreu nesta etapa com a apresentação das equipes, validação das propostas e conclusão do projeto.

Assim, embora a proposta da aplicação do MEIO em uma empresa prestadora de serviços de Fisioterapia não deixe de ter suas críticas, uma vez que foi necessária a busca por outros modelos complementares em função da especificidade do serviço da empresa frente a um modelo generalista, a pesquisa obteve excelentes resultados frente aos seus objetivos. O estudo surge como uma alternativa viável para aplicar um modelo generalista em um

serviço especializado com o objetivo de introduzir o planejamento estratégico e desenvolvimento de indicadores de avaliação de desempenho em clínica de Fisioterapia visando à agregação de valor em um mercado de crescente competitividade em que se inserem atualmente.

A avaliação de desempenho pelos indicadores será possível pelo cronograma com marcos de referências, para que a empresa possa obter e avaliar os resultados intermediários ao longo do processo de avaliação do desempenho.

4.2. Avaliação de desempenho

Na segunda etapa da sistematização do modelo ocorreu o trabalho acerca da avaliação de desempenho da empresa, com definição e validação dos níveis de medição, o sistema de inteligência competitiva, a matriz de desempenho, o mapa estratégico, a consolidação do sistema e a validação de objetivos, indicadores e metas, conforme sinalizado na figura 13.

Fase \ Parte	Preparatória	PE	GP	AD
0		Preparação	Preparação	Preparação
1	Equipe	Identidade Organizacional	Estrutura Organizacional	Níveis de Medição ou Perspectivas
2	Objetivos	Análise Ambiental	Configuração	Inteligência Competitiva
3	Cronograma	Delineamento de Estratégias	Priorização	Matriz de Desempenho
4	Lançamento	Implantação das Ações	Descrição	Mapa Estratégico
5		Análise	Análise	Consolidação do Sistema
6		Melhoria	Melhoria	
7		Padronização	Padronização	

Figura 13: Modelo detalhado MEIO especificando a avaliação por desempenho (adaptado de MÜLLER, 2014).

4.2.1. Preparação

Não foi necessária a fase de preparação, uma vez que ela foi realizada na etapa do PE. A não realização desta fase se justificou pela percepção da

equipe já possuir treinamento em nível de conceitos e do método a ser utilizado para condução do estudo. O cronograma do projeto também já estava detalhado e aprovado ao iniciar a etapa 2 do estudo na clínica.

4.2.2. Níveis de medição ou perspectivas gerais

O estabelecimento de objetivos estratégicos e seus níveis de medição por meio dos indicadores e metas foram elaborados em duas reuniões com a equipe de sócios e colaboradores. Os indicadores foram organizados por setores, sendo (a) gerencial, (b) serviços de Fisioterapia e Pilates e (c) clima interno dos colaboradores e qualificação profissional, onde cada um teve determinado o seu índice e periodicidade na avaliação.

4.2.3. Inteligência competitiva

A partir da análise do ambiente é proposta a montagem de um sistema de inteligência competitiva, identificando movimentos externos e internos, nos âmbitos sociais, políticos, econômicos entre outros. O sistema de Inteligência competitiva não foi elaborado pelo estudo ser aplicado em uma empresa pequena, com baixa maturidade de gestão, dificuldade de obter números da concorrência e pelo entendimento de a mesma sofrer baixo impacto pelas alterações no mercado frente a sua atuação.

4.2.4. Definição de Metas estratégicas – MATRIZ DE DESEMPENHO

A matriz de desempenho foi elaborada pela equipe considerando dimensões de desempenho como a qualidade do serviço, da equipe, rentabilidade e otimização de resultados. Para cada objetivo estratégico foi definido a sua meta a partir dos dados históricos quando existentes ou por concordância da equipe quando não disponíveis os dados históricos, e os indicadores seguem na figura 14.

MATRIZ DE DESEMPENHO									
Objetivos estratégicos	Indicador	Ano de 2015		Ano de 2016		Ano de 2017		Ano de 2018	
		Meta	Realizado	Meta	Realizado	Meta	Realizado	Meta	Realizado
a	Gerencial								
a1	eficiente	%	100	98	100		100		100
a2	Efetivação dos contatos iniciais	%	80	84					
b	Assistência								
b1	Satisfação dos clientes	%	80	91	90		95		95
b2	Aumentar o percentual de atendimentos particulares	%	75	72	80		80		80
c	Colaboradores								
c1	Satisfação dos colaboradores	%	80	83	90		95		95
c2	Equipe mais capacitada do mercado	horas/aula	100	73	100		100		100

Figura 14: Matriz de desempenho da empresa.

4.2.5. Mapa estratégico resumido da empresa

O mapa estratégico resumido em combinação com a matriz de desempenho de cada perspectiva. A figura 15 apresenta os objetivos estratégicos que receberam índices de avaliação.

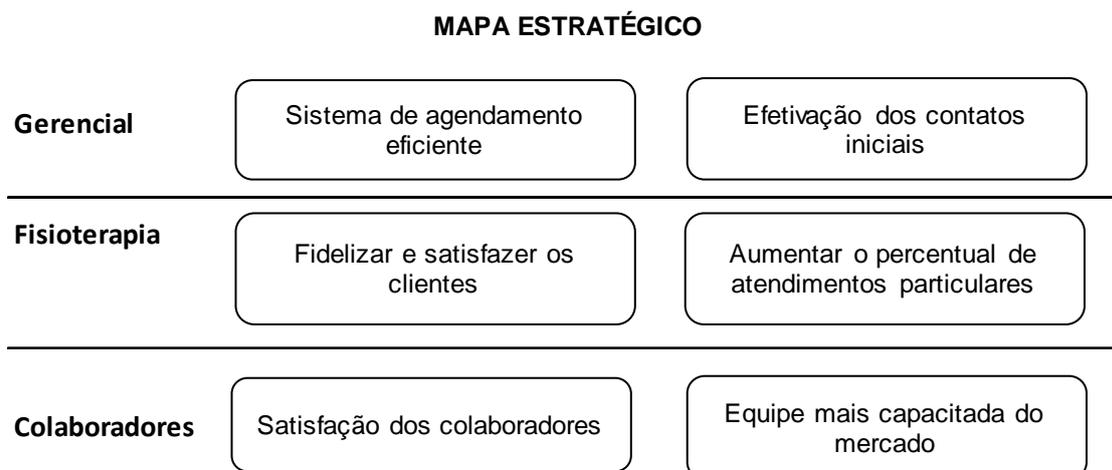


Figura 15: Mapa estratégico resumido da empresa.

Para cada objetivo estratégico foram desenvolvidas estratégias para obtenção de resultados positivos e feedbacks periódicos, nos âmbitos (i) Gerencial, (ii) Fisioterapia e (iii) Colaboradores.

4.2.5.1. Indicadores Gerenciais

Os indicadores gerenciais formalizados foram relacionados aos objetivos estratégicos, e estão relacionados ao percentual de erros de agendamento e

ao registro e tabulação no de clientes que entram em contato inicial, conforme apresentado anteriormente na figura 6.

4.2.5.1.1. Sistema de agendamento eficiente

O agendamento dos atendimentos realizados utilizado pela empresa até o ano de 2014 ainda se mantinha manual, em agenda de papel e com seus registros históricos realizados no *software* Microsoft Excel. O registro manual dos atendimentos limitava o controle sobre os eventuais erros no agendamento e cobrança aos clientes, que só era percebido de forma empírica e em casos isolados.

Para permitir o controle dos agendamentos, atendimentos e fluxo de caixa, a empresa contratou uma empresa terceira para o fornecimento de um *software* específico para esta demanda. O *software* “Fisiosoft” permitiu à empresa a obtenção de informações centralizadas e com relatórios específicos que permitiram o acompanhamento dos agendamentos e do *status* de cada contato.

O indicador definido foi de que 100% de agendamentos realizados de forma presencial, por telefone ou internet devem estar registrados no sistema com (i) horário, (ii) profissional, (iii) especialidade (iv) sala do atendimento, (v) valor e (vii) forma de pagamentos lançados corretos. O treinamento do sistema que foi realizado em 60 dias, nos meses de janeiro e fevereiro, onde os agendamentos ocorreram em paralelo entre a agenda manual e com o sistema.

Os resultados obtidos são ainda qualitativos, não havendo precisão no percentual de erros, uma vez que o sistema ainda não possui relatórios que permitam quantificar essa informação. Contudo, foi possível observar que o número de erros de atendimento foi próximo de zero, sendo este objetivo estratégico e o seu indicador fortes benefícios obtidos a partir da aplicação do modelo proposto.

4.2.5.1.2. Efetivação dos contatos

A captação e controle das informações dos clientes que buscam contato com a clínica é uma função gerencial, e para isto foi criado um controle com o

registro de todos os contatos para informações sobre serviço. Assim como os agendamentos, os clientes e interessados nos serviços da empresa não possuíam uma rotina de registro para futuro acompanhamento do resultado de adesão dos mesmos nos serviços oferecidos pela empresa.

Após a implantação do *software* “Fisiosoft”, que foi testado nos meses de janeiro e fevereiro de 2015 e efetivamente utilizado a partir do mês de março, todos os clientes que entram em contato com a empresa são cadastrados e possuem um *status* de (i) cliente ou (ii) não cliente, onde será avaliado o percentual de contatos com compra dos serviços em relação ao total de interações. Ao término do ano de 2015 foi possível ter o cenário atual da empresa para posteriormente ser definido o indicador para os próximos anos. Este indicador ainda exige maior atenção e aprofundamento.

4.2.5.2. Objetivos da assistência nos serviços

A partir dos objetivos estratégicos de satisfação e fidelização dos clientes de Fisioterapia e Pilates, deverá ser realizada uma pesquisa de satisfação aos clientes e também ser elaboradas estratégias para aumento do percentual de clientes particulares em relação a convênios foram priorizados, conforme foi apresentado na figura 9.

4.2.5.2.1. Fidelizar e satisfazer os clientes

Na busca pela fidelização dos clientes e a fim de mensurar a satisfação, foi realizada a primeira pesquisa de satisfação da matriz de desempenho no período de 11 a 15 de janeiro de 2016 (ANEXO B e C). O indicador proposto para o primeiro ano é de 80% dos pontos válidos, 90% para segunda aplicação, e 95% nas demais pesquisas. Para cada questão os clientes puderam optar pelo seu grau de percepção de acordo com as escalas de alternativas entre 1 e 5, e o percentual atribuído a satisfação será de 20 a 100%, respectivamente: discordo totalmente; discordo; indiferente; concordo e concordo totalmente. Para identificar se a hipótese de que os clientes estão satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados pela empresa, pode ser confirmada. A escala foi organizada em cinco dimensões da percepção da

qualidade analisados na escala Servqual: (i) confiabilidade, (ii) tangibilidade, (iii) sensibilidade, (iv) segurança e (v) empatia, conforme seguem.

4.2.5.2.1.1. Confiabilidade

Quanto a dimensão de confiabilidade, as questões 1 e 2, a percepção de qualidade, superou as expectativas, porém, nas questões 3, 4 e 5 ocorreu o inverso as expectativas foram maior que a percepção de qualidade. Analisando o gráfico 1 é possível afirmar que quanto à dimensão de confiabilidade, que os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados nesta dimensão, com média de 4,4 pontos dos 5 possíveis, e 88% de satisfação percebida.

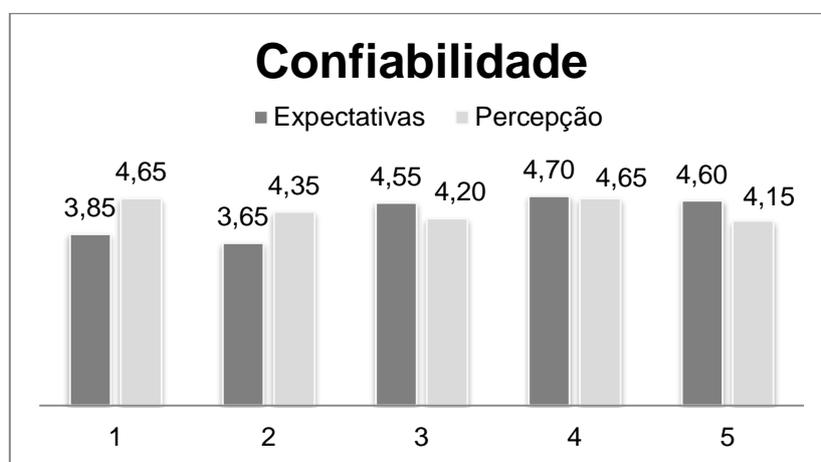


Gráfico 1: Escala Servqual: Dimensão de Confiabilidade.

4.2.5.2.1.2. Tangibilidade

Com relação à tangibilidade, os resultados obtidos e apresentados no gráfico 2, foram de percepção inferior para as questões 1 e 4 em relação às expectativas identificadas no questionário. Nas questões 2, 3 e 5, as expectativas foram superadas, o que ocasionou uma elevação na média geral, evidenciando uma satisfação com qualidade dos serviços prestados nesta dimensão, com média de 4,4 pontos dos 5 possíveis, e 88% de satisfação percebida.

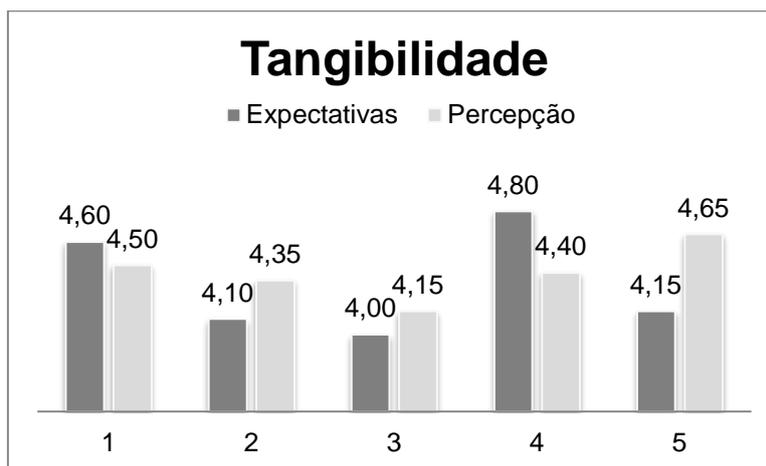


Gráfico 2: Escala Servqual: Dimensão de Tangibilidade.

4.2.5.2.1.3. Sensibilidade

Na dimensão de sensibilidade todas as expectativas foram atingidas, em algumas superando as expectativas dos clientes, conforme apresentado no gráfico 3, permitindo a conclusão que os clientes estão totalmente satisfeitos nesta dimensão, com média de 4,61 pontos dos 5 possíveis, e 92% de satisfação percebida.

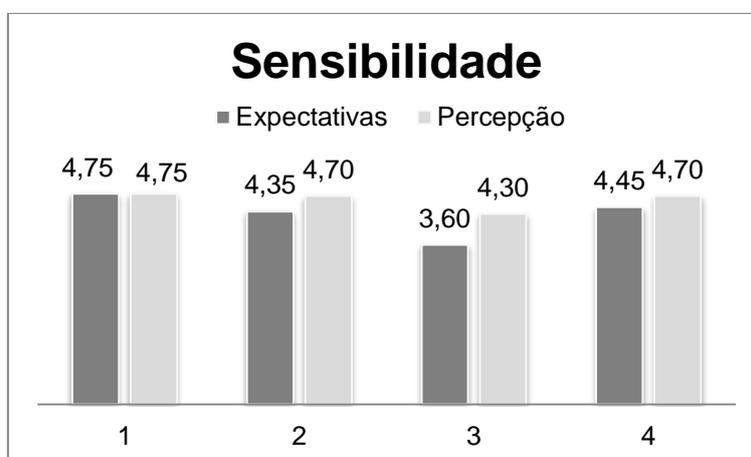


Gráfico 3: Escala Servqual: Dimensão de Sensibilidade.

4.2.5.2.1.4. Segurança

Com relação a segurança, na questão 1 a percepção de qualidade superou as expectativas e nas questões 2 e 3 a percepção foi igual às expectativas, conforme apresentado no gráfico 4. A partir dos resultados é possível concluir que os clientes estão satisfeitos com a segurança nos

serviços, com média de 4,78 pontos dos 5 possíveis, e 96% de satisfação percebida.

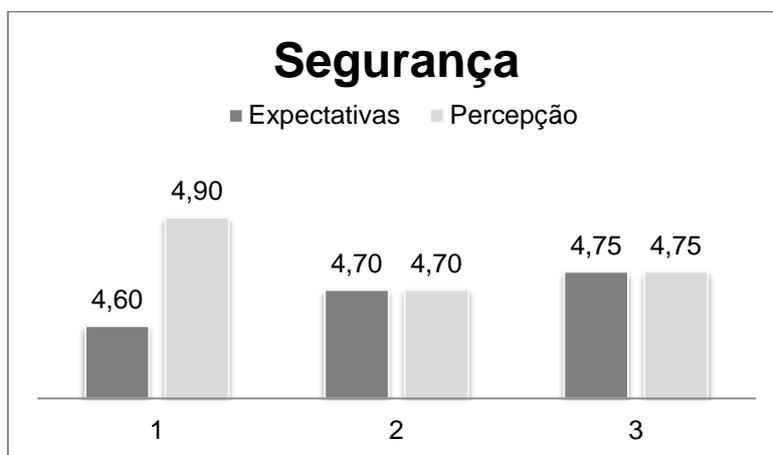


Gráfico 4: Escala Servqual: Dimensão de Segurança.

4.2.5.2.1.5. Empatia

Com relação a empatia, a expectativa dos serviços prestados, foi superada em todas as questões, conforme o gráfico 5. Na dimensão de empatia, os clientes estão satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados com média de 4,55 pontos dos 5 possíveis, e 91% de satisfação percebida.

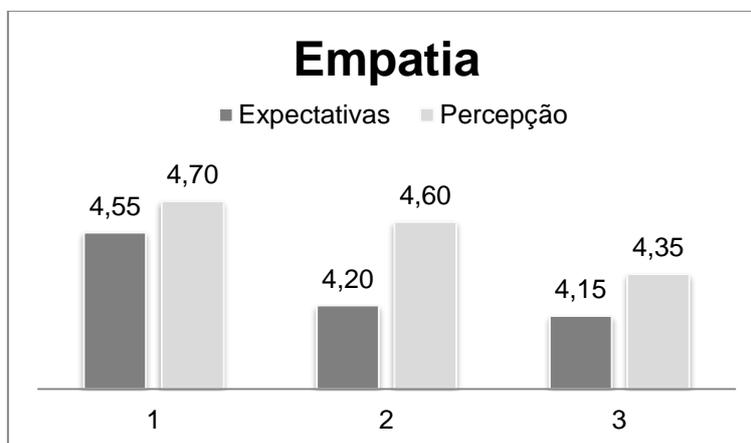


Gráfico 5: Escala Servqual: Dimensão de Empatia.

4.2.5.2.1.6. Considerações sobre a satisfação dos clientes

A partir da pesquisa de satisfação realizada com 20 clientes da empresa no período de 11 a 15 de Janeiro de 2016, é possível concluir que os clientes estão satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados com média de 4,55

pontos dos 5 possíveis, e 91% de satisfação percebida, conforme é apresentado no gráfico 6.

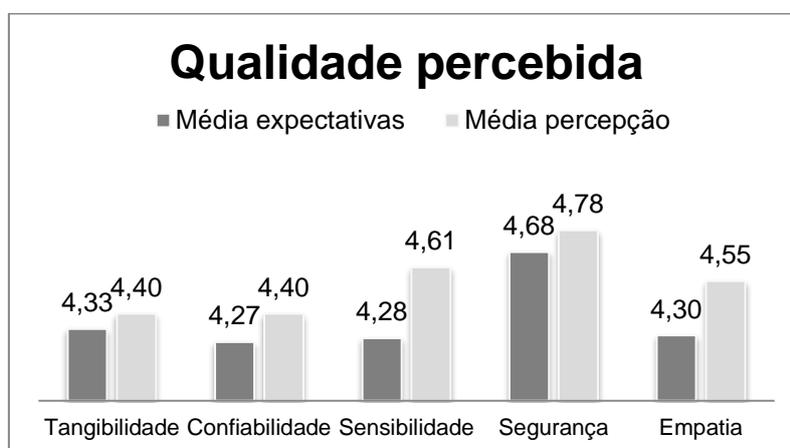


Gráfico 6: Escala Servqual: Resultados gerais.

4.2.5.2.2. Aumentar o percentual de atendimentos particulares

Assim como sugerido no ciclo de colheita do modelo BSC, a empresa está voltada ao seu fluxo de caixa com projetos de retorno rápido, e para tal, a partir da aplicação do presente estudo iniciou a considerar a lucratividade dos seus clientes e não só o número total dos atendimentos.

Como objetivo estratégico de crescimento, foi realizado um relatório com o número total de atendimentos e nele o percentual de atendimentos particulares e de clientes de convênio. O ano de 2015 encerrou com um percentual de 64% de atendimentos particulares contra 36% de convênios.

O indicador para o ano de 2016 é o aumento para a relação 75/25, considerando particulares e convênio, respectivamente. Para o cumprimento desta meta a empresa optou pelas estratégias de (i) aumento nas campanhas de divulgação em redes sociais, (ii) programas para famílias e (iii) inclusão de uma sala de treinamento funcional.

4.2.5.3. Objetivos com os colaboradores

Com base na perspectiva de que uma equipe qualificada e apaixonada pelo que faz é parte presente na identidade organizacional. Os indicadores (i) pesquisa de clima interno e (ii) número de horas de capacitação, apresentados na imagem 8 foram aprofundados.

4.2.5.3.1. Satisfação dos colaboradores

Com a finalidade de avaliar a satisfação dos colaboradores da empresa, a técnica de pesquisa do clima interno utilizada foi de forma descritiva. A análise descritiva utilizou as médias estatísticas com o objetivo de complementar um conhecimento preliminar do banco de dados. Para a elaboração dos questionários, foi escolhida a escala Likert, que compreende uma escala de mensuração com cinco categorias de respostas, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, que exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma de várias afirmações relacionadas aos objetos de estímulo (MALHOTRA, 2006, p. 266).

O instrumento de coleta dos dados utilizado (Anexo A) foi validado por Siqueira (2015). O questionário é composto por cinco alternativas de respostas, sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente. A coleta nas dependências do Instituto Golden, em horários alternados aos plantões de atendimento dos respondentes, no período de 01 a 15 de novembro de 2015. A aplicação e a entrega ocorreram através de envelopes entregues diretamente ao pesquisador, para que fosse garantido o sigilo dos respondentes.

No software Excel 2013®, foram tabuladas todas as respostas, obtendo assim os valores percentuais em cada resposta. Os resultados da pesquisa estão distribuídos em temáticas, sendo: (i) práticas de gestão, (ii) comunicação, (iii) função, (iv) ambiente de trabalho, (v) processo de inovação e (vi) grau de importância, conforme seguem:

4.2.5.3.1.1. Práticas de gestão

Nos resultados sobre práticas de gestão, é possível salientar que no estilo de liderança, os colaboradores consideram em uma totalidade de 87,5% eficaz, (sendo 62,5% concordam e 25% concordam totalmente). No aspecto chefia receptiva, 37,5% concordam, 25% concordam totalmente e 37,5% não manifestaram opinião, podendo ser considerado um aspecto a ser analisado com maior atenção tendo em vista o alto percentual de colaboradores nulos. No aspecto relacionamento com a chefia favorável, 62,5% concordam, 25%

concordam totalmente e apenas 12,5% não possuem opinião a respeito. Pode-se perceber que no geral os colaboradores sentem-se satisfeitos no que tange ao relacionamento com a chefia. No aspecto agilidade do processo de decisão, 62,5% concordam, 25% concordam totalmente e 12,5% discordam, o que surge como oportunidade de melhoria para maiores níveis de satisfação. No aspecto disponibilidade da chefia para ouvir a opinião de seus colaboradores, 37,5% concordam totalmente, 25% concordam, 25% não manifestaram opinião e 12,5% discordam, e se observa neste fator que a maioria 62,5% está satisfeita, porém tornam-se necessárias medidas corretivas para os 37,5% que não possuem opinião e discordam, tendo em vista que este é um valor alto para a margem considerada. No aspecto clareza nos critérios de apreciação de desempenho, 62,5% concordam, 25% não opinaram e 12,5% discordam, é também importante uma medida de esclarecimento sobre os critérios para que os 37,5% (25+12,5) possam estar satisfeitos com este aspecto. No aspecto reconhecimento do trabalho, 62,5% consideram seu trabalho reconhecido, 12,5% consideram totalmente e 25% não opinaram. O gráfico 7 apresenta os resultados na íntegra, com média de 3,91 pontos dos 5 possíveis, e 78% de satisfação dos colaboradores.

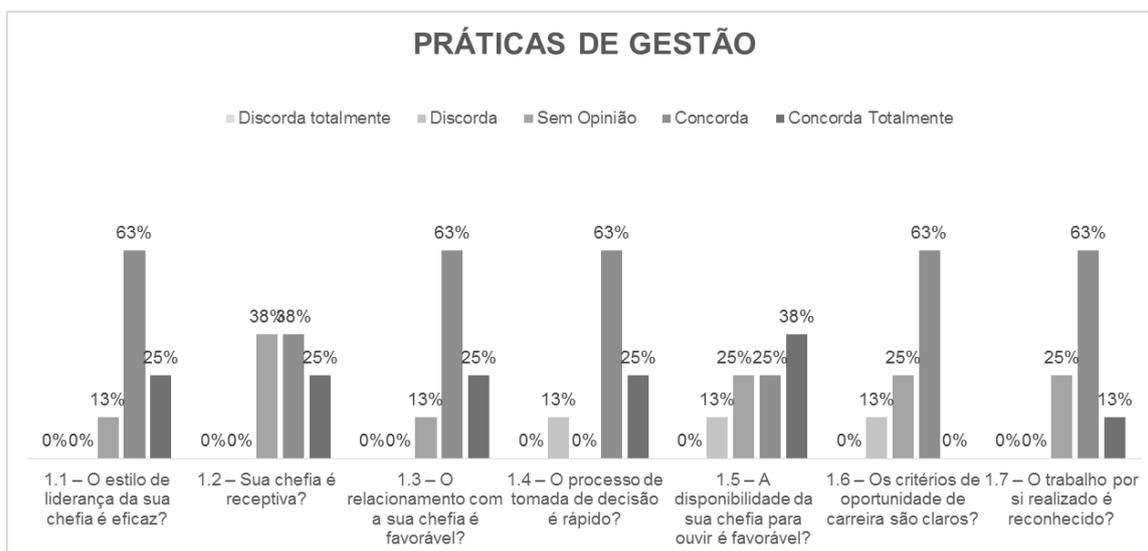


Gráfico 7: Dados da pesquisa: Práticas de gestão.

De acordo com Marques (2015), a equipe é o reflexo da gestão do líder e uma liderança positiva traz muitos resultados satisfatórios, em contrapartida é uma tarefa árdua e minuciosa que exige visão, dedicação, empenho,

colaboração com o desenvolvimento pessoal e profissional dos liderados, além de motivá-los diariamente, pois um colaborador insatisfeito, pessoal ou profissionalmente, perde o interesse por suas atividades e objetivos, deixando de lado o comprometimento, gerenciando seu tempo de forma inadequada e gerando assim uma baixa produtividade, por isso é tarefa do líder estar sempre preparado para motivar. Por isso a importância de verificar detalhadamente cada aspecto percebido insatisfatório na pesquisa, para que seja possível a tomada de ações corretivas em cada um deles.

4.2.5.3.1.2. Comunicação

Analisando as respostas de Comunicação, quanto a informação suficiente para o desempenho da função, informação de novos serviços e informação suficiente sobre as mudanças/ decisões organizacionais, houve unanimidade em 100% de satisfação com esses aspectos, e no aspecto antecipação à informação para o desempenho da função apenas 12,5% não opinaram e 87,5% consideraram. É possível afirmar que no que tange a dimensão comunicação, a percepção dos colaboradores é consideravelmente satisfatória, com média de 4,37 pontos dos 5 possíveis, e 87,5% de satisfação dos colaboradores, conforme é apresentado no gráfico 8.

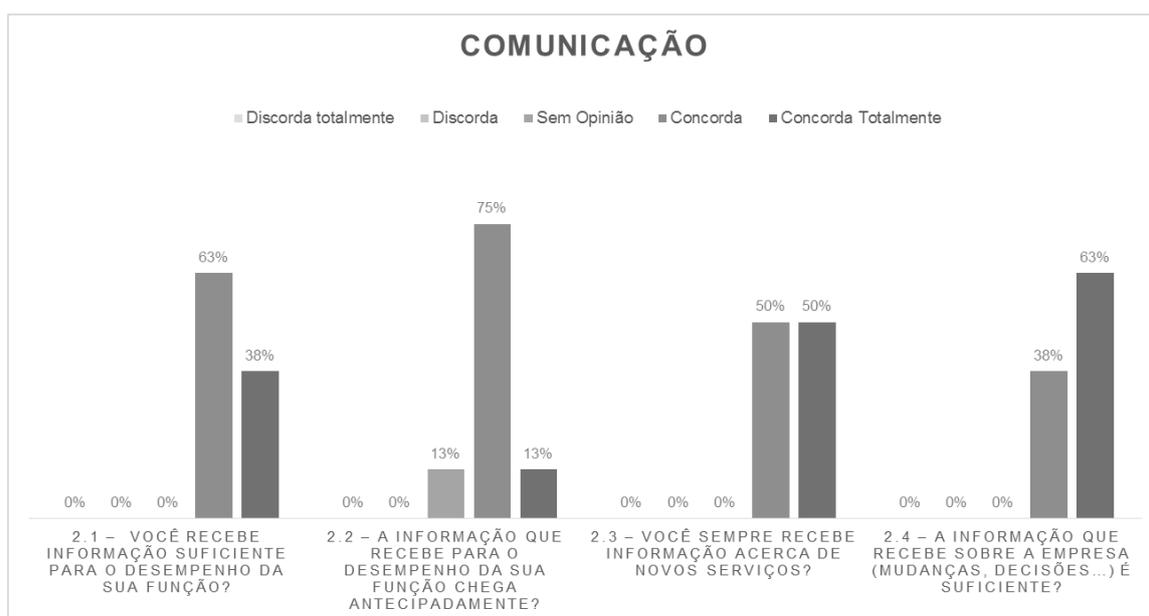


Gráfico 8: Dados da pesquisa: Comunicação.

4.2.5.3.1.3. Função

Nos resultados sobre função, emergem os aspectos autonomia suficiente para o desempenho das atividades, tarefas adequadas as competências e existência de oportunidade de carreira, 87,5% dos colaboradores está satisfeita com os aspectos citados. Nos aspectos atividades exercidas otimizam potencial e os meios necessários para realização das atividades são suficientes existe unanimidade com 100% de satisfação nestes aspectos. No aspecto objetivos desafiadores, 37,5% consideram desafiadoras suas metas de desempenho, 25% consideram totalmente e 37,5% preferiram não opinar. Quanto à remuneração adequada 50% concordam e 50% preferiu não opinar. Em decorrência dos menores índices nos aspectos relacionados a objetivos desafiadores e à remuneração, o autor deixa como sugestão uma análise e/ou pesquisa mais abrangente no mercado e colaboradores para que seja possível obter maiores informações sobre estes valores a fim de tomar medidas preventivas para evitar a insatisfação gerada por estes aspectos. Os resultados sobre função podem ser observados no gráfico 9, com média de 4,18 pontos dos 5 possíveis, e 83,5% de satisfação dos colaboradores.

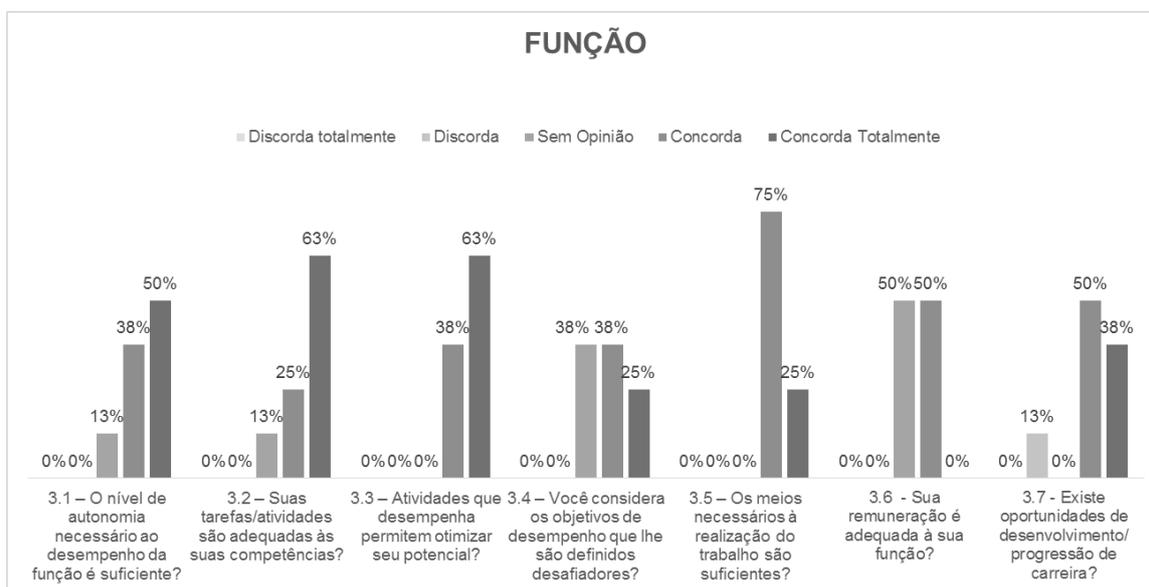


Gráfico 9: Dados da pesquisa: Função.

4.2.5.3.1.4. Ambiente de trabalho

Em análise ao ambiente de trabalho se observa em condições físicas adequadas, condições de higiene e segurança favoráveis, tempo suficiente para realização das tarefas e ambiente que propicie o trabalho em equipe, com

índices de 100% de satisfação dos colaboradores. Referente ao aspecto equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, 75% relatam que há, 12,5% preferiram não opinar e 12,5% acreditam que não há equilíbrio. Os resultados estão apresentados no gráfico 10, com média de 4,27 pontos dos 5 possíveis, e 85,5% de satisfação dos colaboradores.

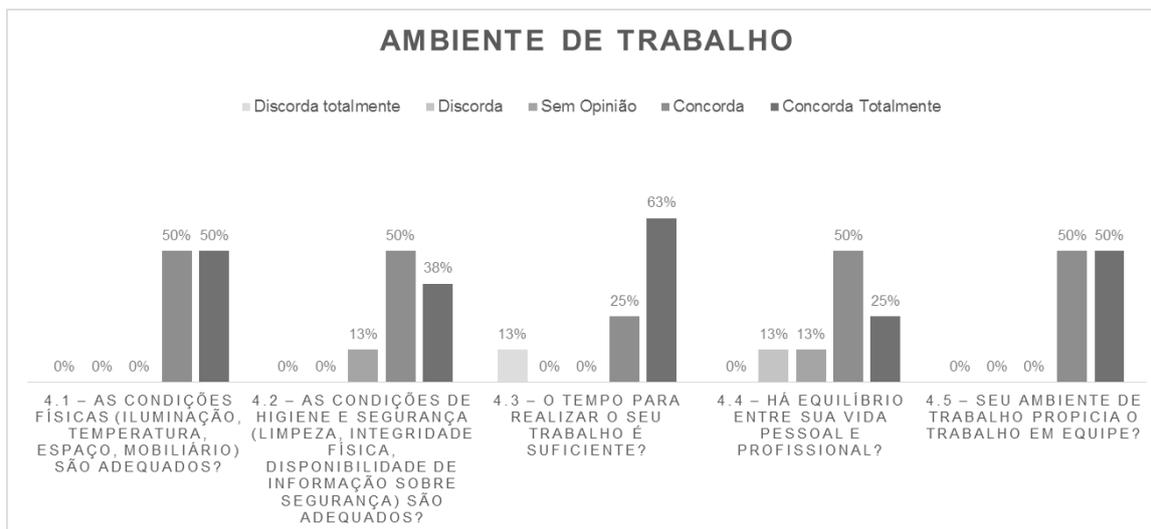


Gráfico 10: Dados da pesquisa: Ambiente de trabalho.

4.2.5.3.1.5. Processo de inovação

No que tange ao processo de inovação, no aspecto iniciativa de contribuir com ideias inovadoras, 37,5% concordam totalmente, 37,5% concordam, 25% não possuem opinião a respeito. No aspecto convite para contribuir com inovação, 50% concordam, 12,5% concordam totalmente e 37,5% não opinaram. No aspecto recepção da chefia quanto às suas ideias inovadoras, 12,5% dos colaboradores concordam, 75% concordam totalmente e 12,5% não possuem opinião a respeito. No aspecto implementação de ideias inovadoras sugerida pelos colaboradores, 50% concordam, 37,5% concordam totalmente e 12,5% não opinaram. No aspecto processo rápido de implementação de novas ideias, 50% acreditam que o processo é rápido, 25% concordam totalmente com esta opinião, 12,5% não opinaram e 12,5% discordam desta agilidade percebida pelos demais colegas. No aspecto existência de motivação e condições adequadas para inovar, 62,5% concordam, 12,5% concordam totalmente e 25% não opinaram. Os resultados

sobre o processo de inovação estão apresentados no gráfico 11, com média de 4,01 pontos dos 5 possíveis, e 82% de satisfação dos colaboradores.

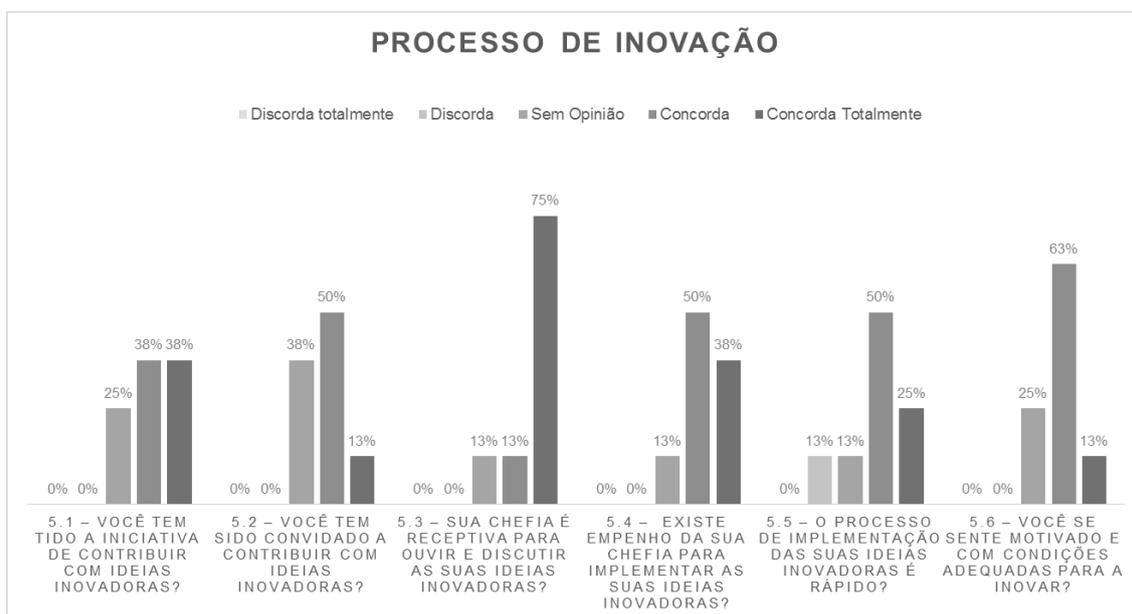


Gráfico 11: Dados da pesquisa: Processo de inovação.

4.2.5.3.1.6. Grau de importância

No Grau de importância, é possível verificar que na percepção dos colaboradores, todos os aspectos sem exceção (conhecimento da empresa, funcionamento/ processos, práticas de gestão, comunicação, ambiente de trabalho/ relacionamento, condições de trabalho, formação profissional, perspectiva de desenvolvimento/ progressão de carreira e remuneração) são considerados importantes e muito importantes com altos níveis percentuais, o que possibilita aos gestores, ações que incentivem a satisfação elevada nestes aspectos, conforme apresentado no gráfico 12.

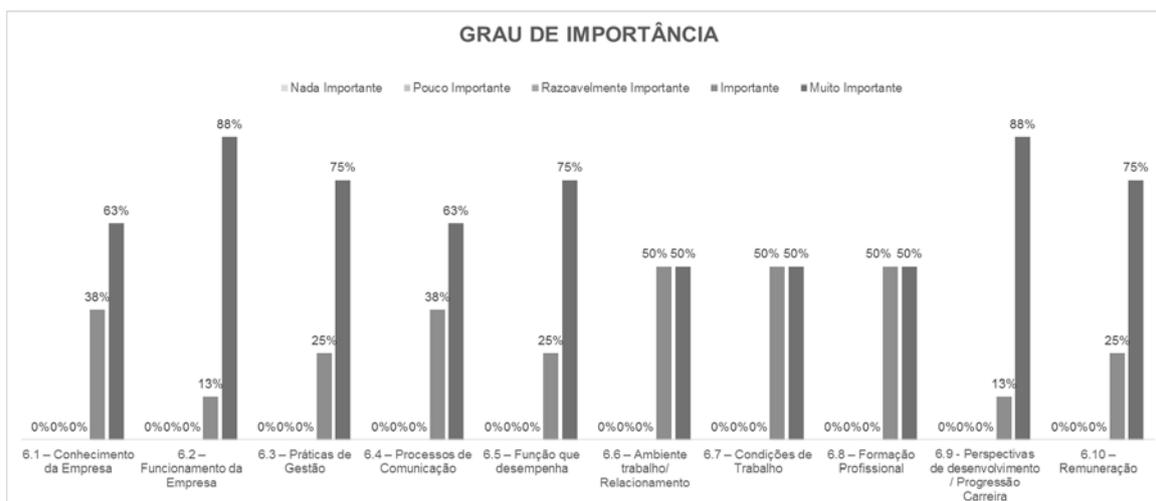


Gráfico 12: Dados da pesquisa: Grau de importância.

4.2.5.3.1.7. Considerações sobre a satisfação dos colaboradores

A satisfação é um aspecto relevante para que exista um bom ambiente organizacional, influenciando também no aumento de produtividade, inovação e qualidade. O colaborador deve estar satisfeito, pois este fator influencia o desenvolvimento da organização. A insatisfação do colaborador ocasiona baixo desempenho organizacional, não há avanços, crescimento e nem melhor desempenho, afinal, é o colaborador, através de sua criatividade, poder de realização e ideias que torna a organização funcional (TAGLIOCOLO; ARAÚJO, 2011).

De acordo com os dados apresentados, a empresa possui atualmente um clima organizacional favorável à satisfação, com média de 4,16 pontos dos 5 possíveis, e 83,2% de satisfação dos colaboradores, superando os 80% estipulados como indicados para o ano de 2015. A empresa possui um público jovem com alto nível de instrução e que possui um tempo de vínculo considerável com a empresa. Esta pesquisa evidencia também a existência de algumas oportunidades de melhoria em alguns aspectos sugeridos pelo autor no próximo capítulo.

4.2.5.3.2. Equipe mais qualificada do mercado

Considerando a sistematização do modelo proposto utilizando do planejamento estratégico para o desenvolvimento de objetivos e avaliação de

desempenho, a qualificação da equipe foi apresentada como um ponto forte na matriz SWOT e nos valores da identidade organizacional, assim merecendo atenção para o desenvolvimento de métricas capazes de acompanhar este diferencial competitivo.

A partir das reuniões com a equipe foi definida a meta individual de 100 horas/ aula anuais como discente. As horas serão calculadas em atividades de extensão, nova graduação, pós-graduação ou workshops, e ao final de cada ano serão tabuladas e apresentadas a equipe em reuniões de *feedback* e revisão dos resultados e estratégias.

Para este objetivo estratégico as informações de horas em curso foram informadas pelos colaboradores com o envio eletrônico, por e-mail, e tabulados no software Excel. A partir do retorno de nove colaboradores, a média de horas como discente foi de 73 horas em 2015. Considerando que o indicador para o ano foi de 100 horas, no ano de 2016 todas as atividades de ensino promovidas pela empresa fornecerão ao colaborador um desconto de 30% nos valores. Atividades externas não tiveram previsão de participação da empresa.

4.2.6. Fase de consolidação

A fase de consolidação foi iniciada enquanto definições preliminares das medições de desempenho. Nesta etapa foram validados a matriz de desempenho com os objetivos e indicadores para o primeiro ano de atividades. Os períodos anuais futuros foram especificados, contudo, poderão surgir novos elementos ou objetivos e indicadores podem sofrer alterações de acordo com a classificação dos colaboradores em *feedback* ou por relatórios obtidos a partir dos dados coletados.

4.3. Discussão consolidada

A proposta de sistematização do modelo proposto permitiu a elaboração de uma estratégia transparente e de relativa facilidade de aplicação para a empresa onde foi aplicado. Realizar a etapa 1 com o planejamento estratégico e registrar a identidade organizacional da empresa com a participação dos sócios e colaboradores da empresa favoreceu a aplicação da etapa 2 e a

compreensão dos colaboradores frente a construção de um mapa estratégico e uma matriz de desempenho com objetivos e indicadores claros e de responsabilidade de todos os envolvidos na busca por um serviço de maior qualidade e resultados.

A partir do modelo MEIO, utilizado como base para a sistematização, outros autores foram pesquisados e foram inseridos no presente estudo, gerando maior robustez metodológica e maior possibilidade de aprofundamento na elaboração das ações estratégicas para a atuação específica de serviços de Fisioterapia. A realização do trabalho foi possível a partir desta percepção da necessidade de revisão dos modelos existentes para direcionar as demandas estratégicas que emergiram no transcorrer do estudo aplicado.

5. Conclusões

Este trabalho teve como objetivo a proposta de sistematização de um modelo de planejamento estratégico e avaliação de desempenho para pequenas empresas de serviços, apresentando o caso de uma clínica de Fisioterapia.

Para a aplicação do estudo foi realizada uma revisão bibliográfica sobre modelos de gestão estratégica, de avaliação de desempenho e de estudos sobre qualidade de serviços. A partir das ferramentas disponíveis, se optou pelo MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações em dois dos seus três temas, sendo o Planejamento Estratégico e a Avaliação de Desempenho. O diferencial identificado no modelo utilizado foi a possibilidade de envolver todos os colaboradores da empresa em um programa contínuo de qualidade do serviço, com parâmetros quantitativos e qualitativos frente às dimensões gerenciais, de qualidade percebida pelo cliente e satisfação e qualidade do corpo funcional.

A partir da definição do tema do trabalho também foram estudados métodos e estudos existentes, como o BSC – *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1996), o Planejamento Estratégico do Negócio (KOTLER, 1999), uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e complementar ao planejamento estratégico pela matriz nomeada SWOT (MCCREADIE, 2008, RODRIGUES et al., 2005), o conceito de tríade de serviço (BATESON, 1985), o TQM e a Proposta de modelos de satisfação dos consumidores de serviços (TINOCO, 2006). A revisão bibliográfica permitiu a conclusão de que os modelos são bastante semelhantes e que as alterações possivelmente decorrem da experiência e abordagem de cada autor.

A proposta foi aplicada em uma clínica de Fisioterapia de pequeno porte em duas etapas. A etapa 1 com a elaboração do planejamento estratégico e desenvolvimento de objetivos estratégicos e a etapa 2 com a estruturação dos avaliação de desempenho a partir da identidade organizacional estruturada na primeira etapa. A organização do trabalho em duas etapas foi aderente ao modelo MEIO, o que permitiu a elaboração da identidade organizacional da

empresa, com uma missão, visão e valores que foram utilizados como norteadores para os objetivos e indicadores estratégicos. Esta estruturação contemplou as características e necessidades pertinentes à empresa na qual foi realizado o trabalho.

A aplicação da sistemática proposta incluiu a elaboração da identidade organizacional e a elaboração dos objetivos e avaliação de desempenho, até a definição do sistema de *feedback* a ser utilizado. Contudo, ficou pendente o acompanhamento da implementação dos planos de ação apresentados na matriz de desempenho.

A partir do presente estudo, se concluiu que o modelo MEIO pode ser aplicado em pequenas empresas de serviços de saúde, no caso a clínica de Fisioterapia, uma vez que sua aplicação é detalhada e de fácil compreensão, devendo apenas ser consideradas as características e necessidades de cada empresa. Além disso, outras abordagens puderam ser incorporadas e permitiram o aprofundamento metodológico de estudos aplicados nas empresas de diversos portes e áreas de atuação. O BSC auxiliou o presente estudo no desenvolvimento da identidade organizacional, considerando suas dimensões de qualidade voltadas ao resultado financeiro. O modelo TQM foi utilizado no desenvolvimento de objetivos estratégicos por utilizar o conceito de qualidade total, permitindo pesquisar a satisfação das necessidades dos sujeitos envolvidos na prestação do serviço. A tríade de serviços trouxe conceitos utilizados na sistematização do presente estudo ao considerar que o serviço é resultante da interação entre pessoal da linha de frente, clientes e a organização do serviço, permitindo uma visão sistêmica na aplicação do estudo com serviços. A utilização do modelo SERVQUAL para mensuração da satisfação dos clientes possibilitou o levantamento dos atuais resultados quanto à qualidade em diversas perspectivas, como confiabilidade, tangibilidade, sensibilidade, segurança e empatia, possibilitando o mapeamento de diferentes fatores que podem influenciar na percepção da qualidade dos serviços por parte dos clientes.

O modelo proposto foi bem aceito pelos sócios e colaboradores da empresa. A partir da compreensão e envolvimento dos integrantes da empresa

foi possível gerar novas perspectivas e descrever a identidade organizacional e objetivos estratégicos, até então inexistentes na empresa. Não foram identificadas maiores dificuldades na execução do modelo proposto quanto à participação da equipe ou obtenção dos dados. A maior dificuldade está na conscientização da importância de continuidade na implantação do modelo, sendo este um programa que deve ser constantemente reavaliado e realimentado. Por fim, é possível concluir que o modelo proposto de sistematização foi possível e permitiu o desenvolvimento do planejamento estratégico e de avaliação de desempenho nos serviços de Fisioterapia, sendo de aplicação possível a gestores ainda sem profunda experiência em gestão, gerando resultados satisfatórios e eficientes para a qualificação dos serviços prestados.

5.1. Sugestões para trabalhos futuros

Estudos destinados a pequenas empresas são de grande valia por estas terem grande importância na geração de oportunidades de emprego e por este objeto ser uma área pouco desenvolvida em sistemas de gestão. Os temas de planejamento estratégico e sistemas de avaliação de desempenho também se apresentam como uma área de concentração com muita oportunidade de estudos em prol do aprimoramento profissional dos fisioterapeutas.

Para a aplicação do presente estudo foi utilizado como norteador o modelo MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações em dois dos seus três temas. O presente estudo elaborou o Planejamento Estratégico e a Avaliação de Desempenho, ficando a sugestão de futuros estudos focados no Gerenciamento por Processos nos serviços de Fisioterapia. O presente trabalho abordou o planejamento estratégico e a partir deste a elaboração de objetivos e avaliação de desempenho por meio de indicadores. Trabalhos futuros podem aprofundar os *feedbacks* e atuar na reformulação dos indicadores do serviço após a formalização da identidade organizacional, avaliando seus impactos na empresa.

Para fins da sistematização do modelo, a proposta foi descrita no programa *Word* e as tabulações no *Excel*. Para maior controle das informações

e praticidade na aplicação do modelo é sugerido o desenvolvimento de um software específico de gestão.

A partir da análise do ambiente foi iniciada a montagem de um sistema de inteligência competitiva, identificando movimentos externos e internos, como nos âmbitos sociais, políticos, econômicos entre outros. O sistema de Inteligência competitiva pode ser aprofundado nos próximos estudos com pequenas empresas e conhecendo melhor o mercado frente à atuação específica de cada empresa.

A fase de consolidação do sistema, proposta por Müller (2014), pode ser realizada em próximos estudos na empresa, com a inclusão de novo elementos ou questionamento de outros presentes no mapa estratégico e matriz de desempenho, assim como revisando os seus indicadores.

Referências

ALMEIDA, Haley Maria de Souza. Programa de qualidade do Governo Federal aplicado à saúde. **Revista de Administração em Saúde**, [São Paulo], v. 3, n. 12, p. 5-10, jul./set. 2001. Disponível em:

<http://www.cqh.org.br/portal/pag/doc.php?p_ndoc=243>. Acesso em: 1 mar. 2016.

ANG, Chooi-Leng; DAVIES, Mark; FINLAY, Paul. N. An empirical study of the use of information technology to support total quality management. **Total Quality Management**, [S.I.], v. 12, n. 2, p. 145-157, 2001. Disponível em: <

<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09544120120011370#.Vten430rK00>>. Acesso em: 3 mar. 2016.

BENNETT, Joel B.; LEHMAN, Wayne E. K.; FORST, Jamie K. Change, transfer climate, and customer orientation – a contextual model and analysis of change-driven training. **Group & Organization Management**, [S.I.], v. 24, n. 2, p. 188-216, june 1999. Disponível em: <<http://gom.sagepub.com/content/24/2/188.short>>. Acesso em: 02 mar. 2016.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Matese; São Paulo: Norma, 1992.

BITNER, Mary Jo. Servicescapes - the impact of physical surroundings on customers and employees. **Journal of Marketing**, [S.I.], v. 56, n. 2, p. 57-71, apr. 1992.

Disponível em:

<http://www.jstor.org/stable/1252042?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 04 mar. 2016.

BRAH, Shaikat A.; WONG, Jen Li; RAO, B. Madhu. TQM and business performance in the service sector: a Singapore study. **International Journal of Operations & Production Management**, [S.I.], v. 20, n. 11, p. 1293-1312, 2000.

BRITO, Thaís Alves; JESUS, Cleber Souza de; FERNANDES, Marcos Henrique. Fatores associados à satisfação dos usuários em serviços de Fisioterapia. **Revista Baiana de Saúde Pública**, Salvador, v. 36, n. 2, p. 514-526, abr./jun. 2012. Disponível em: <http://inseer.ibict.br/rbsp/index.php/rbsp/article/viewFile/473/pdf_139>. Acesso em: 3 mar. 2016.

CAMPOS, José Antônio. **Cenário balanceado: balanced scorecard painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total no estilo japonês**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1993.

CHRISTENSEN, Clayton M.; GROSSMAN, Jerome H.; HWANG, Jason. **Inovação na gestão da saúde: a receita para reduzir custos e aumentar qualidade**. Tradução André de Godoy Vieira, Mariana Belloli Cunha e Ronaldo Cataldo Costa. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CZEPIEL, John A.; SOLOMON, Michael R. **The Service encounter: managing employee/customer interaction in service businesses**. Editora Carol F. Suprenant. [S.I.]: Lexington Books, 1985.

EINLOFT, Liane. **Atributos relevantes na satisfação do cliente em unidade de tratamento intensivo pediátrico**. 2004. 118 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5531/000471957.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

ELEUTÉRIO, Sueli Aparecida Varani; SOUZA, Maria Carolina A. F. Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 09, n. 3, p. 53-64, jul./set. 2002.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. _____. Tradução Jorge Ritter. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GONÇALVES, Ernesto Lima (Org.). **Gestão Hospitalar: administrando o hospital moderno**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

HARTLINE, Michal D.; MAXHAM, James G.; McKEE, Daryl O. Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 64, n. 2, p. 35-50, apr. 2000. Disponível em: <<http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkg.64.2.35.18001>>. Acesso em: 3 mar. 2016.

INSTITUTO GOLDEN. **Cultura organizacional**. Disponível em: <<http://www.institutogolden.com.br/?p=7581>>. Acesso em: 19 dez. 2015.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: a maneira japonesa**. Tradução Iliana Torres. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2001.

_____. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, [S.l.], p. 70-80, jan./feb. 1992. Disponível em: <<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

McCREADIE, Karen. **Sun Tzu a arte da guerra**: uma interpretação em 52 idéias brilhantes. São Paulo: Globo, 2008.

MEDEIROS, Flávia A. et al. Acolhimento em uma Unidade Básica de Saúde: a satisfação do usuário em foco. **Revista de Salud Pública**, Bogotá, v. 12, n. 3, p. 402-413, 2010. Disponível em: <<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/revsaludpublica/article/view/10459/33222>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

MENDONÇA, Karla Morgana Pereira Pinto; GUERRA, R. O. Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida da satisfação do paciente com a fisioterapia. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 5, p. 369-376, set./out. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbfis/v11n5/a07v11n5>>. Acesso em: 3 mar. 2016.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 131-153.

MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. 253 f. Tese (Doutorado em Engenharia – Ênfase em Gerência da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/claudio_muller_tese.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2016.

_____. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: uma integração. São Paulo: Atlas, 2014.

MUNIZ FILHO, Júlio César et al. Funções administrativas aplicadas na gestão de clínicas de fisioterapia particulares da cidade de Fortaleza. **Revista Interfaces: Saúde, Humanas e Tecnologia**, [Juazeiro do Norte], v. 1, n. 1, 2013. Não paginado. Disponível em: <<http://interfaces.leaosampaio.edu.br/index.php/revista-interfaces/article/view/2/pdf>>. Acesso em: 3 mar. 2016.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, [S.I.], v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

_____. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, [S.I.], v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PEREIRA, Veridiana Rotondaro; CARVALHO, Marly Monteiro de; ROTONDARO,

Roberto Gilioli. Um estudo bibliométrico sobre a evolução da pesquisa da qualidade em serviço. **Production**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 312-328, abr./jun. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v23n2/aop_t6_0002_0415.pdf>. Acesso em: 29 fev. 2016.

PORTER, Michael E.; TEISBERG, Elizabeth Olmsted. **Repensando a Saúde: estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

RIEG, Denise Luciana et al. Aplicação de procedimentos do planejamento estratégico situacional (PES) para estruturação de problemas no âmbito empresarial: estudos de casos múltiplos. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 21, n. 2, p. 417-431, 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v21n2/v21n2a14.pdf>>. Acesso em: 3 mar. 2016.

RODRIGUES, Jorge Nascimento et al. **50 gurus da gestão para o séc. XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico, 2005.

SIQUEIRA, J. F. O. **A influência do clima organizacional na satisfação dos colaboradores de uma clínica de Fisioterapia como fator competitivo da liderança**. 2015. 32 f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão de Equipes e Liderança) - Pontifícia Universidade Católica, Porto Alegre, 2015.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SLÄTTEN, Terje. Antecedents and effects of emotional satisfaction on employee - perceived service quality. **Managing Service Quality: An International Journal**, [S.I.], v. 18, n. 4, p. 370-386, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09604520810885617>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

SLATTEN, Terje; SVENSSON, Göran; SVÆRI, Sander. Service quality and turnover intentions as perceived by employees: antecedents and consequences. **Personnel Review**, [S.I.], v. 40, n. 2, p. 205-221, 2011.

SOARES, Cristina Ristori Dias. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas**. 2001. 122 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1517/000300607.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 3 mar. 2016.

SPILLER, Eduardo Santiago et al. **Gestão de serviços e marketing interno**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

TAGLIOCOLO, Claudinéia; ARAÚJO, Geraldino Carneiro. Clima organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, [Resende]. **Anais eletrônicos**. [Resende]: [s.n.], 2011. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/439_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2016.

TINOCO, Maria Auxiliadora Cannarozzo. **Proposta de modelos de satisfação dos**

consumidores de serviços. 2006. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6357/000528771.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 3 mar. 2016.

TORRES JÚNIOR, Noel et al. Análise e mapeamento de processos no setor de saúde sob a ótica da tríade de serviços. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos. **Anais eletrônicos**. São Carlos: [s.n.], 2010. p. 1-15. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_114_751_15368.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2016.

ANEXO A – Pesquisa de clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL					
Idade:	Discorda totalmente	Discorda	Sem Opinião	Concorda	Concorda Totalmente
Formação:					
Tempo de empresa:					
1 – Relativamente às PRÁTICAS DE GESTÃO do Instituto Golden, considera que:					
1.1 – O estilo de liderança da sua chefia é eficaz?					
1.2 – Sua chefia é receptiva?					
1.3 – O relacionamento com a sua chefia é favorável?					
1.4 – O processo de tomada de decisão é rápido?					
1.5 – A disponibilidade da sua chefia para ouvir é favorável?					
x'					
1.7 – O trabalho por si realizado é reconhecido?					
2 – Relativamente à COMUNICAÇÃO dentro do Instituto Golden, considera que:					
2.1 – Você recebe informação suficiente para o desempenho da sua função?					
2.2 – A informação que recebe para o desempenho da sua função chega					
2.3 – Você sempre recebe informação acerca de novos serviços?					
2.4 – A informação que recebe sobre a empresa (mudanças, decisões...) é suficiente?					
3 – Considerando a FUNÇÃO que atualmente desempenha, qual é a sua apreciação relativamente a:					
3.1 – O nível de autonomia necessário ao desempenho da função é suficiente?					
3.2 – Suas tarefas/atividades são adequadas às suas competências?					
3.3 – Atividades que desempenha permitem otimizar seu potencial?					
3.4 – Você considera os objetivos de desempenho que lhe são definidos					
3.5 – Os meios necessários à realização do trabalho são suficientes?					
3.6 - Sua remuneração é adequada à sua função?					
3.7 - Existe oportunidades de desenvolvimento/progressão de carreira?					
4 – Como avalia o seu AMBIENTE DE TRABALHO no que diz respeito a:					
4.1 – As condições físicas (iluminação, temperatura, espaço, mobiliário) são					
4.2 – As condições de Higiene e Segurança (limpeza, integridade física, disponibilidade de informação sobre segurança) são adequados?					
4.3 – O tempo para realizar o seu trabalho é suficiente?					
4.4 – Há equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional?					
4.5 – Seu ambiente de trabalho propicia o trabalho em equipe?					
5 – Como avalia a sua própria intervenção no PROCESSO DE INOVAÇÃO do Instituto Golden relativamente a?					
5.1 – Você tem tido a iniciativa de contribuir com ideias inovadoras?					
5.2 – Você tem sido convidado a contribuir com ideias inovadoras?					
5.3 – Sua chefia é receptiva para ouvir e discutir as suas ideias inovadoras?					
5.4 – Existe empenho da sua chefia para implementar as suas ideias inovadoras?					
5.5 – O processo de implementação das suas ideias inovadoras é rápido?					
5.6 – Você se sente motivado e com condições adequadas para a inovar?					
6 – Indique o GRAU DE IMPORTÂNCIA que atribui a cada um dos seguintes aspectos:					
6.1 – Conhecimento da Empresa					
6.2 – Funcionamento da Empresa					
6.3 – Práticas de Gestão					
6.4 – Processos de Comunicação					
6.5 – Função que desempenha					
6.6 – Ambiente trabalho/Relacionamento					
6.7 – Condições de Trabalho					
6.8 – Formação Profissional					
6.9 - Perspectivas de desenvolvimento /Progressão Carreira					
6.10 – Remuneração					

ANEXO B – Pesquisa de satisfação – Expectativas

Pesquisa realizada na Empresa Instituto Golden - Pilates e Fisioterapia pelo acadêmico Eduardo Freitas da Rosa, mestrando em Engenharia de Produção (UFRGS) e tem como objetivo verificar a relação entre a percepção da qualidade esperada e a qualidade percebida com os serviços prestados. Contamos com a sua colaboração.						
Indique com (X) seu grau de concordância ou discordância com as características descritas abaixo, associando suas expectativas em relação à como deveria ser o atendimento ideal em uma clínica de fisioterapia:					Atendimento Ideal	
Nº Questão	Características:	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo Totalmente	
01.	É importante as instalações físicas de uma clínica de fisioterapia.	1	2	3	4	5
02.	É importante que uma clínica de fisioterapia tenha uma boa aparência visual, ou seja padronizada nos mínimos detalhes.	1	2	3	4	5
03.	É necessário que colaboradores de uma clínica de fisioterapia tenham uniformes padronizados.	1	2	3	4	5
04.	É importante que uma clínica de fisioterapia tenha um ambiente limpo e organizado.	1	2	3	4	5
05.	É importante a localização de uma clínica de fisioterapia.	1	2	3	4	5
06.	É importante para a credibilidade de uma clínica de fisioterapia ter um site.	1	2	3	4	5
07.	É importante para a credibilidade de uma clínica de fisioterapia manter informações atualizadas em redes sociais.	1	2	3	4	5
08.	Uma clínica de fisioterapia, quando promete fazer algo em determinado tempo, cumpre com estes prazos.	1	2	3	4	5
09.	Uma clínica de fisioterapia precisa ser solidária e prestativa quando existe algum problema ou reclamação de seus pacientes.	1	2	3	4	5
10.	É necessário que os fisioterapeutas de uma clínica de fisioterapia informem aos pacientes todas as etapas do tratamento e prazos para os resultados.	1	2	3	4	5
11.	Uma clínica de fisioterapia necessita ser pontual nos horários marcados em seus atendimentos.	1	2	3	4	5
12.	Os colaboradores de uma clínica de fisioterapia precisam estar sempre apostos para responder prontamente as solicitações de seus pacientes.	1	2	3	4	5
13.	Uma clínica de fisioterapia precisa adaptar seus horários as necessidades de seus pacientes.	1	2	3	4	5
14.	O atendimento em uma clínica de fisioterapia precisa ser acolhedor.	1	2	3	4	5
15.	Os colaboradores de uma clínica de fisioterapia precisam ser simpáticos e tratar bem seus pacientes.	1	2	3	4	5
16.	Os fisioterapeutas de uma clínica de fisioterapia devem possuir conhecimento suficiente para responder as dúvidas de seus pacientes.	1	2	3	4	5
17.	Os fisioterapeutas de uma clínica de fisioterapia devem ser capacitados e transmitir segurança aos pacientes em seus atendimentos.	1	2	3	4	5
18.	Os colaboradores de uma clínica de fisioterapia precisam demonstrar interesse em satisfazer as necessidades de seus pacientes.	1	2	3	4	5
19.	É importante os colaboradores de uma clínica de fisioterapia transmitam ter uma equipe em harmonia.	1	2	3	4	5
20.	O atendimento em uma clínica de fisioterapia precisa oferecer atenção individual a seus pacientes.	1	2	3	4	5

Dados do Entrevistado: Sexo: F () M () Idade: _____ Profissão: _____

Quais tratamentos você realiza na clínica?

Quantas vezes por semana você realiza sessões na clínica?

Quanto tempo faz tratamento na clínica?

ANEXO C – Pesquisa de satisfação – Percepção

Pesquisa realizada na Empresa Instituto Golden - Pilates e Fisioterapia pelo acadêmico Eduardo Freitas da Rosa, mestrando em Engenharia de Produção (UFRGS) e tem como objetivo verificar a relação entre a percepção da qualidade esperada e a qualidade percebida com os serviços prestados. Contamos com a sua colaboração.						
Indique com (X) seu grau de concordância ou discordância com as características descritas abaixo, associando sua percepção em relação aos serviços prestados pela clínica de fisioterapia Instituto Golden:					Atendimento Recebido	
Nº Questão	Características:	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
01.	As instalações físicas do Instituto Golden são adequadas as necessidades de uma clínica de fisioterapia.	1	2	3	4	5
02.	O Instituto Golden possui uma boa aparência visual, ou seja é padronizada nos mínimos detalhes.	1	2	3	4	5
03.	Os colaboradores do Instituto Golden utilizam uniformes padronizados.	1	2	3	4	5
04.	O ambiente do Instituto Golden é limpo e organizado.	1	2	3	4	5
05.	O Instituto Golden é possui uma boa localização geográfica.	1	2	3	4	5
06.	O site do Instituto Golden transmite credibilidade.	1	2	3	4	5
07.	As informações postadas nas redes sociais sobre o Instituto Golden são atualizadas e de credibilidade.	1	2	3	4	5
08.	O Instituto Golden, quando promete fazer algo em determinado tempo, cumpre com estes prazos.	1	2	3	4	5
09.	Os colaboradores do Instituto Golden são solidários e prestativos quando existe algum problema ou reclamação de pacientes.	1	2	3	4	5
10.	Os fisioterapeutas do Instituto Golden informam aos pacientes todas as etapas do tratamento e prazos para os resultados.	1	2	3	4	5
11.	Os colaboradores do Instituto Golden são pontuais nos horários marcados em seus atendimentos.	1	2	3	4	5
12.	Os colaboradores do Instituto Golden estão sempre apostos para responder prontamente as solicitações de seus pacientes.	1	2	3	4	5
13.	O Instituto Golden adapta seus horários as necessidades de seus pacientes.	1	2	3	4	5
14.	O atendimento dos colaboradores do Instituto Golden é acolhedor.	1	2	3	4	5
15.	Os colaboradores do Instituto Golden são simpáticos e tratam bem seus pacientes.	1	2	3	4	5
16.	Os fisioterapeutas do Instituto Golden possuem conhecimento suficiente para responder as dúvidas de seus pacientes.	1	2	3	4	5
17.	Os fisioterapeutas do Instituto Golden são capacitados e transmitem segurança aos pacientes em seus atendimentos.	1	2	3	4	5
18.	Os colaboradores do Instituto Golden demonstram interesse em satisfazer as necessidades de seus pacientes.	1	2	3	4	5
19.	Os colaboradores do Instituto Golden transmitem harmonia entre a equipe.	1	2	3	4	5
20.	Os colaboradores do Instituto Golden oferecem atenção individual a seus pacientes.	1	2	3	4	5
Instruções: Cinco características do atendimento na Clínica de Fisioterapia Instituto Golden, estão listadas abaixo. Indique a importância de cada uma destas características na avaliação da qualidade do atendimento na Clínica. Distribua um total de 100 pontos entre as cinco características, de acordo com o grau de importância em sua avaliação – quanto mais importante for a característica, mais pontos devem ser usados na avaliação. Assegure que o total da avaliação das						
Características						
1. A aparência das instalações físicas, pessoal, materiais de comunicação e equipamentos da Clínica de Fisioterapia Instituto Golden. _____ pontos						
2. A execução dos serviços de forma precisa, confiável e segura pela Clínica de Fisioterapia Instituto Golden. _____ pontos						
3. A ajuda aos pacientes e o pronto atendimento às suas necessidades pela Clínica de Fisioterapia Instituto Golden. _____ pontos						
4. O conhecimento, a cortesia e a confiabilidade transmitida pelos colaboradores da Clínica de Fisioterapia Instituto Golden. _____ pontos						
5. A atenção individualizada aos pacientes pelos colaboradores da equipe da Clínica de Fisioterapia Instituto Golden. _____ pontos						
Total: 100 pontos						
Dados do Entrevistado: Sexo: F () M () Idade: _____ Profissão: _____						
Quais tratamentos você realiza na clínica?						
Quantas vezes por semana você realiza sessões na clínica?						
Quanto tempo faz tratamento na clínica?						