

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**SATISFAÇÃO DE CLIENTES EM INSTITUIÇÕES SEM FINS
LUCRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO - AVALIANDO AS
PERCEPÇÕES DOS PÚBLICOS ENVOLVIDOS**

Miriam Teresinha da Silva Delevati

Porto Alegre

2004

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**SATISFAÇÃO DE CLIENTES EM INSTITUIÇÕES SEM FINS
LUCRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO - AVALIANDO AS
PERCEPÇÕES DOS PÚBLICOS ENVOLVIDOS**

Trabalho de Conclusão do Curso Profissionalizante
em Engenharia como requisito parcial à obtenção do
título em Mestre em Engenharia - modalidade
profissionalizante - Ênfase em Gerência de Serviços

**Miriam Teresinha da Silva Delevati
Orientador: Professor Dr. Márcio de Souza Pires**

**Banca Examinadora:
Prof. Dr. Fernando Gonçalves Amaral
Prof. Dr. Antônio Luis Vera Cruz de Matos Areosa
Prof. Dr. Wilson Kniphoff da Cruz**

Porto Alegre

2004

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Engenharia e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pelo Coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Márcio de Souza Pires, Dr.

Orientador

Escola de Engenharia

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof^ª. Helena Beatriz Bettella Cibys, Dra.

Coordenadora

Mestrado Profissionalizante em Engenharia

Escola de Engenharia

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Fernando Gonçalves Amaral

PPGEP/ UFRGS

Prof. Dr. Antônio Luis Vera Cruz de Matos Areosa

URCAMP

Prof. Dr. Wilson Kniphoff da Cruz

UNISC

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Arthur (in memorian) e Emilia, pelos valores éticos que me transmitiram, e dignidade com que conduziram sua vida;

À Coordenação, Professores e Funcionários do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção - PPGE, da UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, pela oportunidade de meu aperfeiçoamento pessoal;

À Reitoria, Professores e Funcionários do CENTRO UNIVERSITÁRIO FRANCISCANO-UNIFRA, pelo carinho que me acolheram nesta instituição, e pela oportunidade a mim concedida de aplicar este trabalho;

Ao meu Orientador Márcio Pires pela firmeza, profissionalismo e sensibilidade na condução deste trabalho;

Aos Professores, por aceitarem participar da banca constituída para avaliar este trabalho;

Aos Usuários, Professores, Funcionários e Acadêmicos do NUPP, pela disponibilidade e atenção;

Aos meus Alunos, pelos ensinamentos recebidos;

Aos Nutricionistas Isabel Vitiello, Taís Giordane Pereira, Eilamaria Libardoni, Ruth Maurer, Marizete Mesquita Zimmermann, Thiago Mussoi, Teresa Blassi, Lauriane Gudolle e Viviane Araújo, pela relação profissional aberta, sincera, construtora e ética; e,

A Dionei, Kim e Ananda, pela relação de amor.

RESUMO

Este trabalho de conclusão aborda a satisfação de clientes em uma organização sem fins lucrativos. Através de um estudo de caso, procedeu-se uma avaliação qualitativa por meio de observação participante do pesquisador, percepções dos professores e acadêmicos envolvidos no atendimento prestado pelo Serviço de Nutrição do Centro Universitário Franciscano-UNIFRA, e também dos usuários finais do serviço. Objetivou-se, assim, avaliar como a satisfação de clientes é gerenciada neste serviço, usando-se as variáveis de pesquisa: estratégia, sistemas e pessoas como norteadoras das investigações efetuadas. Com o intuito de atingir os propósitos do estudo, o público envolvido no atendimento, composto por coordenador do serviço e professores, foi ouvido por meio de entrevistas semi-estruturadas. No público constituído de acadêmicos que prestam o atendimento e usuários do serviço foi utilizada a técnica de entrevista de grupos focalizados. Para o tratamento dos dados coletados procedeu-se a sua descrição, análise e interpretação. A análise dos resultados foi apresentada em blocos que contemplam: estratégia, sistemas e pessoas. As opiniões emitidas pelos públicos consultados e a observação do pesquisador apontaram acertos e oportunidades de melhoria no serviço prestado, dando indicativos de dimensões importantes para o gerenciamento da satisfação de clientes deste serviço.

Palavras-chave: Satisfação de Clientes - Organizações sem fins lucrativos - Serviço de Nutrição.

ABSTRACT

This work deals with consumer satisfaction in a non-profitable organization. Through a case study, a qualitative assessment was developed based on participating observation of the researcher, perceptions of professors and academics evolved on Nutrition Service of “Centro Universitário Franciscano – UNIFRA”, and also of the service final users. The main goal was evaluate how the consumer satisfaction is managed on this service using the research variables: strategy, systems and person as starting points of the effectuated research. Intending to reach the study’s purpose, the public evolved on the service, compound by the service coordinators and professors, was heard through individual interview technique. In the public compound by academics that provide the service and service users the technique used was the focus group interview technique. For the treatment of the data collected it’s description, analysis and interpretation was made. The analysis of the results was divided in blocks that include: strategy, systems and persons. The opinions given by the consulted public and researcher observation pointed some things right and opportunities of making the service better, giving important indicatives for the management of the client satisfaction of this service.

Keywords: Client Satisfaction – Non-profitable Organization – Nutrition Services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Classificação das Organizações	29
Figura 2: Variáveis de pesquisa, públicos consultados, aspectos analisados e técnica de coleta de dados	58
Figura 3: Palavras-chave usadas pelos usuários finais do serviço de nutrição, com o intuito de elucidar a superação de suas expectativas	80

SUMÁRIO

RESUMO	05
ABSTRACT	06
LISTA DE FIGURAS	07
SUMÁRIO	08
1 COMENTÁRIOS INICIAIS	10
1.1 INTRODUÇÃO	10
1.2 TEMA E OBJETIVOS	12
1.2.1 Tema	12
1.2.2 Objetivo Geral	12
1.2.3 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA E OBJETIVOS	13
1.4 MÉTODO DE TRABALHO	14
1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	15
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
2.1 SERVIÇOS E CLIENTES	17
2.1.1 Definindo Serviços	17
2.1.1.2 A economia baseada em serviços	20
2.1.2 Clientes	22
2.2 SATISFAÇÃO DE CLIENTES	23
2.2.1 Satisfação de Clientes e Marketing	26
2.2.2 Satisfação de Clientes em Serviços de Saúde	27
2.2.3 Satisfação de Clientes em Organizações sem Fins Lucrativos	29
2.3 PESQUISAS DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES	32
2.4 FATORES QUE INFLUENCIAM NA EXCELÊNCIA EM PADRÕES DE SERVIÇOS	36
2.4.1 Estratégia	37
2.4.2 Sistemas	40
2.4.3 Pessoas	42

3 DELINEAMENTO DO ESTUDO DE CASO	47
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	47
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	48
3.2.1 A Abordagem Qualitativa	49
3.3 AS FONTES DE INFORMAÇÃO	50
3.4 FASES DA PESQUISA DE CAMPO	50
3.5 TÉCNICAS EMPREGADAS NA COLETA DE DADOS	51
3.5.1 Entrevistas	52
3.5.1.1 Níveis de estruturação das entrevistas	52
3.6 CONFECÇÃO DOS INSTRUMENTOS	54
3.6.1 Entrevistas Individuais	54
3.6.2 Entrevistas em Grupos Focalizados	54
3.6.3 Aplicação das entrevistas	55
3.7 REGISTRO DAS RESPOSTAS	55
3.8 A ANÁLISE DE DADOS	56
3.9 RESUMO DA METODOLOGIA	56
4 ESTUDO DE CASO	59
4.1 APRESENTAÇÃO DO LOCAL ESTUDADO	59
4.1.1 Caracterização e breve histórico do Centro Universitário Franciscano-UNIFRA	59
4.1.2 Caracterização e breve histórico do Núcleo de Práticas Profissionais – NUPP	60
4.1.3 Objetivos do NUPP	61
4.1.4 Funcionamento do NUPP e funcionamento do Serviço de Nutrição	61
4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA	62
4.2.1 Resultados apreendidos através de entrevistas com professores e grupos focalizados com acadêmicos e usuários	64
4.2.1.1 Estratégia	64
4.2.1.2 Sistemas	67
4.2.1.3 Pessoas	75
4.2.2 Resultados obtidos de questionamentos feitos especificamente para grupo de usuários finais	79
4.2.3 Comentários finais dos entrevistados	80
4.2.4 Melhorias apontadas	81
CONCLUSÃO	83
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICE A	94
APÊNDICE B	101
APÊNDICE C	111
APÊNDICE D	117
APÊNDICE E	119
APÊNDICE F	121
ANEXO A	122
ANEXO B	123
ANEXO C	125

1 COMENTÁRIOS INICIAIS

1.1 INTRODUÇÃO

Hoje se fala de uma revolução na economia, a revolução da economia baseada em produtos para economia centrada em serviços. As estatísticas comprovam esta realidade e empresas que querem sobreviver em um mercado global em que a competição é bastante acirrada, desenvolvem estratégias de competitividade com foco no cliente e em suas exigências. No Brasil, em 1999, segundo a Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - FIBGE, o setor de serviços ocupava 57,2% da mão-de-obra empregada em idade ativa, e produzia 58,3 % do Produto Interno Bruto – PIB.

Para se adequarem a esta fatia de mercado, as empresas se aperfeiçoam aprimorando seus serviços ou adicionando serviços a produtos que por tempos foram vendidos de uma maneira simples sem a sofisticação vista hoje.

Toda esta mudança de cenário vem acompanhada de mudanças no comportamento do consumidor, que se apresenta cada vez mais atento e exigente. Gianese e Correa (1994) citam como fatores para o crescimento de serviços desejo de melhor qualidade de vida, urbanização, surgimento de novas tecnologias, disponibilidade de mais tempo para o lazer, mudanças demográficas, mudanças socioeconômicas e aumento de sofisticação dos consumidores.

Os produtos e serviços estão, por isto, cada vez mais voltados para a ansiedade e expectativas deste cliente em mutação. O projeto de um produto ou serviço é desenvolvido para atender às demandas de um cliente já pesquisado, e até para antecipar as suas necessidades.

A profusão de produtos e serviços disponíveis leva os consumidores a observar cada passo e cada avanço tecnológico apresentado pelas empresas, sejam elas produtora de bens ou serviços.

A questão da competitividade é crucial, e especialistas constatam que as empresas que não se adequarem a esta nova realidade estão fadadas a não sobreviver em um mercado globalizado, em que milhões são usados para pesquisar, atrair e manter clientes .

Theodore Levitt (1960), no seu clássico artigo *Miopia em Marketing*, diz que é de capital importância a compreensão por todos os empresários de que um setor de atividades representa um processo de atendimento ao cliente e não de produção de bens e que, partindo da necessidade do freguês, a indústria se desenvolve de trás para frente, começando com a satisfação deste cliente, depois com a criação da coisa física que vai levar à satisfação e, por fim, à matéria-prima necessária à fabricação do produto.

Embora pareça óbvio que o enfoque deva ser nas expectativas dos clientes e na sua satisfação, ainda verifica-se nas experiências diárias com serviços um despreparo das empresas para atender às reais ansiedades dos clientes e falhas no posicionamento estratégico básico de adequarem-se ao perfil dos consumidores.

É de domínio geral que os clientes são o principal motivo da empresa existir e, se ocorrer sua evasão, a empresa deixa de fazer negócios e não lucra. Na cadeia satisfação/lucro, quanto mais satisfeito o cliente maior a possibilidade de ele voltar a negociar com a empresa, maior sua retenção, menor custo com desperdícios e retrabalho, funcionários mais satisfeitos e aumento do lucro.

Em serviços prestados por organizações sem fins lucrativos, que não seguem esta lógica do mercado, uma postura de satisfazer seus clientes e usarem técnicas semelhantes às utilizadas por empresas privadas na satisfação e fidelização de seus clientes pode ser de grande valia, pois como argumentam Kotler e Bloom (1990) o desempenho de serviços gratuitos (trabalho *pro bono*) para o público pode ajudar na realização de numerosos objetivos de uma organização.

Esses autores alertam para o fato de que, independentemente de uma empresa ter ou não o lucro como seu principal objetivo, ela deve atentar para seu atendimento, pois em serviços mais pessoais como serviços de educação e saúde a avaliação é baseada em credenciais.

Satisfação de clientes vem se firmando também como conceito central do pensamento e prática do *marketing* atual. Como bem colocou Levitt (1960), a função básica do *marketing* é se preocupar em satisfazer as necessidades do cliente, e um dos seus propósitos é realizar objetivos organizacionais (KOTLER; BLOOM, 1990).

Assim, a satisfação de clientes torna-se imprescindível, levando as empresas com ou sem fins lucrativos, serviços públicos e profissionais liberais a discutirem maneiras de conseguí-la para atingir seus objetivos.

1.2 TEMA E OBJETIVOS

1.2.1 Tema

Diante do exposto, este trabalho irá abordar a satisfação de clientes em uma organização sem fins lucrativos.

1.2.2 Objetivo Geral

Este trabalho de conclusão tem como objetivo principal analisar como a satisfação de clientes é gerenciada dentro de uma clínica de nutrição de atendimento gratuito à população, clínica esta vinculada ao Centro Universitário Franciscano-UNIFRA.

1.2.3 Objetivos Específicos

Entre os objetivos específicos deste trabalho podem ser citados:

- Levantar junto à literatura conceitos e modelos que poderiam ser utilizados para gerenciar a satisfação de clientes, em especial dentro de organizações sem fins lucrativos, com o intuito de elaborar um quadro teórico de referência para o estudo de caso;
- Descrever os processos e políticas de atendimento e satisfação do cliente na organização estudada;
- Avaliar o caso estudado em função da comparação entre a realidade observada e os conceitos e modelos propostos na literatura;
- Apontar eventuais pontos onde as características especiais deste tipo de organização não estejam cobertas pela literatura existente; e,
- Propor melhorias de atendimento nesta clínica, visando à satisfação de clientes.

1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA E OBJETIVOS

As faculdades que deram origem ao Centro Universitário Franciscano foram fundadas em 1955 e, já nesta época, mostravam como compromisso o bem-estar social da comunidade em que estavam inseridas, apresentando-se fortemente influenciadas pela filosofia Franciscana, que até hoje permeia suas ações.

Sua missão empresarial foi redigida muito tempo mais tarde, e diz: “Desenvolver e difundir o conhecimento e a cultura em suas múltiplas manifestações, distinguindo-se pela excelência na formação acadêmica e na formação de profissionais íntegros e de cidadãos comprometidos com o bem-estar social a partir de princípios cristãos”.

Ligado ao Centro Universitário Franciscano tem-se o Núcleo de Práticas Profissionais (NUPP). Este núcleo presta atendimento gratuito à população e abrange serviço médico, serviço de psicologia, serviço de enfermagem e serviço de nutrição. O objetivo deste serviço é proporcionar a seus acadêmicos um espaço para a prática de suas competências profissionais e proporcionar aos cidadãos atendimento com enfoque na manutenção da saúde de uma forma holística. Objetivo este que se apresenta plenamente alinhado com a missão da empresa.

A organização estudada faz parte de um grupo chamado de terceiro setor, que vem crescendo consideravelmente. Nogueira *et al.* (2003) chama atenção para este fato, dizendo que o número de organizações sem fins lucrativos, tem crescido muito no Brasil, fomentadas pela situação econômica e social que o país tem enfrentado e pelo aparecimento de uma nova conscientização da responsabilidade social.

Mais do que nunca, os administradores de organizações sem fins lucrativos percebem que devem satisfazer às necessidades de seus usuários, para que estratégias vencedoras possam ser implementadas com o objetivo de perpetuar suas ações dentro do contexto social (VIERA; MELLO, 2001).

Berry (2001), estudando empresas que são modelos em serviços no mundo, diz que não é incomum as empresas investirem nas comunidades onde operam. O diferencial nestas empresas campeãs é a centralidade e profundidade desse compromisso, e completa dizendo que para ser eficaz, a generosidade deve ter um propósito, ser canalizada, estar integrada a cultura estratégica da empresa e ser orientada pelos resultados.

Diante do exposto, tem-se a justificativa do trabalho: a necessidade de entendermos quais os benefícios que uma organização sem fins lucrativos poderá obter com a satisfação de seus clientes e que outros lucros, que não financeiros, esta organização pode acumular.

1.4 MÉTODO DE TRABALHO

O método de pesquisa utilizado para esta dissertação de mestrado enquadra-se, de acordo com a classificação de Silva e Menezes (2000), do ponto de vista da sua natureza, como uma pesquisa aplicada e, do ponto de vista da abordagem do problema, como uma pesquisa qualitativa.

A pesquisa qualitativa possui caráter exploratório, descritivo, indutivo e envolve técnicas como análise de dados secundários, estudos de caso, entrevistas individuais, discussão em grupos, grupo focado, entre outros (GIOVINAZZO, 2001).

Do ponto de vista de seus objetivos, segundo Gil (1991) a pesquisa é exploratória, configurando-se como estudo de caso.

De acordo com Gil (1991), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema até torná-lo explícito. Estas pesquisas envolvem levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que tiveram experiência prática com o problema pesquisado, análise de exemplos. Este tipo de pesquisa assume normalmente a forma de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

O desenvolvimento deste estudo de caso será feito a partir de cinco etapas. A primeira etapa envolve uma revisão sobre satisfação de clientes, especialmente em organizações sem fins lucrativos, onde se busca aprofundamento referente ao tema e pesquisas desenvolvidas na área. A segunda etapa relata um modelo conceitual que atenderia às perspectivas dos clientes de serviços e, conseqüentemente, levaria à satisfação de seus anseios, que servirá como quadro de referência ao estudo de caso. A terceira etapa detalha o atendimento aos usuários da clínica de nutrição, compara este atendimento com o estudado na literatura e entrevista os públicos envolvidos neste serviço, com o intuito de verificar suas percepções sobre as variáveis estratégia, sistemas e pessoas como características de excelência no atendimento. A quarta etapa relata algumas constatações desenvolvidas durante o trabalho, bem como sugestões de intervenções que poderiam resultar em melhorias. A quinta etapa tece algumas considerações finais em relação ao estudo de caso.

1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

No atendimento em serviços de saúde estão presentes vários fatores que influenciam a percepção do serviço como resolutividade, envolvimento emocional, acolhimento e humanização da atenção, que não são contemplados neste trabalho, limitando-se este a analisar como a satisfação de clientes é abordada dentro de uma organização sem fins lucrativos, especialmente dentro do serviço de nutrição, serviço que presta atendimento gratuito à população.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura deste trabalho está organizada em cinco capítulos.

O capítulo 1 referencia o contexto do trabalho, os objetivos e a justificativa. Descreve o método utilizado, a estrutura do trabalho e suas limitações.

O capítulo 2 aborda o referencial teórico que embasa a pesquisa. Primeiramente, a revisão de literatura contempla conceitos de serviços e clientes, e aborda a revolução econômica baseada em serviços. Ressalta a satisfação de clientes e sua ligação com *marketing*, serviços de saúde, serviços em organizações sem fins lucrativos, pesquisas de satisfação de clientes, e termina abordando os fatores estratégia, sistemas e pessoas, como chaves para excelência de atendimento e satisfação de clientes.

O capítulo 3 aborda a metodologia da pesquisa, como modelo conceitual para efetivação da pesquisa.

O capítulo 4 detalha como as variáveis estratégia, sistemas e pessoas são conduzidas na clínica de nutrição, baseadas em fonte de dados como: documentos da organização, observação participativa do entrevistador, entrevistas com seus professores, acadêmicos e clientes qualificando os dados coletados conforme o abordado no referencial teórico.

O capítulo 5 aborda as considerações finais, apresentando discussões, conclusões e sugestões para melhorias no atendimento.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo serão abordados conceitos da literatura pesquisada sobre serviços e clientes, a revolução da economia baseada em serviços, satisfação de clientes, pesquisas de satisfação de clientes, satisfação de clientes em serviços de saúde e em organizações sem fins lucrativos. Buscou-se com isto atender ao primeiro objetivo do trabalho, ou seja, levantar junto à literatura conceitos e modelos para satisfação de clientes, em especial dentro de organizações sem fins lucrativos, com o intuito de elaborar um quadro teórico de referência para o estudo de caso.

2.1 SERVIÇOS E CLIENTES

Os serviços estão em todos os lugares e em todas as fases do desenvolvimento humano. Os serviços que a princípio se firmaram na sociedade urbana industrial difundiram-se e alcançam hoje comunidades rurais onde vemos serviços serem prestados sob formas mais informais ou cooperativados.

Pagos ou gratuitos, os serviços estão presentes no dia-a-dia das comunidades. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) colocam serviços no centro da atividade econômica de qualquer sociedade.

Os clientes dependem dos serviços para atender a suas inúmeras necessidades. Do confronto clientes e serviços nasce uma avaliação, da avaliação uma resposta positiva ou negativa e da resposta a sobrevivência ou não da empresa.

2.1.1 Definindo Serviços

Existem várias definições de serviços. Em algumas definições a idéia central vem apoiada no pressuposto de intangibilidade, como na definição de Kotler (1998, p. 412), que

conceitua serviços como “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte em propriedade”.

Também Berry e Parasuraman (1992) afirmam que se a fonte do benefício essencial for mais tangível trata-se de um produto, porém, se esta fonte for mais intangível trata-se de um serviço e complementam dizendo que o produto pode ser estocado e o serviço além de não poder ser estocado é consumido ao mesmo tempo em que é produzido.

Cobra (1992), descreve que os serviços possuem quatro características básicas:

- a) Intangibilidade: diferem dos produtos, visto que não podem ser tocados antes de serem comprados.
- b) Inseparabilidade: não são estocáveis para a venda ao consumidor, são feitos e consumidos ao mesmo tempo.
- c) Variabilidade: os serviços são altamente variáveis, possuem dependência com quem os realiza, onde e quando são realizados.
- d) Perecibilidade: não podem ser estocados.

Para este autor, o fato dos serviços apresentarem essas características, torna necessária a adoção de estratégias específicas para a solução de problemas ocasionados por elas, tornando tangível o intangível, padronizando a qualidade face à variabilidade e influenciando os movimentos de demanda, melhorando a oferta ao se considerar a perecibilidade do serviço e desenvolvendo estratégias de operação face a inseparabilidade .

Analisando o mercado, Kotler (1989) encontrou cinco categorias de ofertas, e posicionou os serviços nestas categorias:

- a) Bem tangível: nenhum serviço acompanha o produto, ou seja, produtos que compramos e utilizamos sem nenhuma espécie de incremento.
- b) Bem tangível acompanhado de serviços: consiste em um bem tangível acompanhado por um ou mais serviços para enriquecer seu apelo de consumo. O autor observa que, quanto mais sofisticado tecnologicamente for o produto, mais suas vendas dependerão da qualidade dos serviços ao consumidor.
- c) Híbrido: a oferta consiste em partes iguais de bens e serviços.

d) Serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários: trata-se de um serviço principal acompanhado de um serviço adicional.

e) Serviço: que é simplesmente a oferta de um serviço.

Outros autores, ao definir serviços, partem do consumidor e não do mercado em suas definições. Assim, Horovitz (1993, p.23) define o serviço como sendo “o conjunto das prestações que o cliente espera além do produto ou do serviço de base, em função do preço, da imagem e da reputação presentes”.

De acordo com este autor, o cliente, quando vai adquirir determinado bem ou serviço, espera receber um conjunto de informações e orientações antes, durante e após a compra que Horovitz chama de “prestações”. Dentro das prestações estão as informações sobre o produto, demonstrações, o atendimento durante a venda, o atendimento pós-venda, a garantia, etc.

O conceito de serviço consiste, freqüentemente, em um conjunto muito complexo de valores que, muitas vezes, são difíceis de analisar. Normann (1993) diz que o serviço constitui os benefícios oferecidos para o cliente; alguns são físicos e outros psicológicos ou emocionais.

Podemos, também, definir serviços como existentes somente se houver satisfação, como na conceituação de Horovitz (1993, p. 23); “um serviço é definido como uma forma de proporcionar ao cliente tantas satisfações quantas forem possíveis pela posse do bem ou serviço”. Na visão deste autor se não houver satisfação o serviço não existiu.

Percebe-se, desta forma, que o cliente é quem irá determinar o grau de satisfação atingido com o serviço adquirido, reforçando a posição de Fitzsimons e Fitzsimons (2000), que afirmam que a satisfação dos clientes é determinada por fatores intangíveis.

Gianesi e Corrêa (1994) conceituam serviços como experiências que o cliente vivencia, enquanto que produtos são coisas que podem ser possuídas. Para esses autores, os serviços são difíceis de serem padronizados, tendo em vista a dificuldade de sua avaliação antes da compra, restando aos consumidores seguir indicações de outras pessoas e basear-se na reputação da empresa prestadora de serviços.

Esses mesmos autores ressaltam que no que concerne à operação, os serviços são executados de maneira bem distinta da produção de bens, e descrevem três características que influenciam nas operações de serviços:

- intangibilidade dos serviços;
- a necessidade da presença do cliente ou bem de sua propriedade;
- a simultaneidade entre a produção e o consumo.

Em todos estes conceitos citados anteriormente, a intangibilidade, a simultaneidade, a perecibilidade, a operacionalização, a alta dependência dos prestadores e a qualidade aparecem na diferenciação entre os produtos e serviços, levando a questionamentos sobre sua operação e satisfação de clientes.

2.1.1.2 A economia baseada em serviços

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), as sociedades se encontram em diferentes estágios econômicos, podendo ser divididas em sociedade pré-industrial, sociedade industrial e sociedade pós-industrial. Na sociedade pré-industrial a condição da maioria da população é de subsistência; na sociedade industrial a atividade predominante é a produção de mercadorias e na sociedade pós-industrial a preocupação maior é com a qualidade de vida que é medida por serviços de saúde, educação e lazer.

Dessa forma, as sociedades mais evoluídas economicamente estão no terceiro grupo e dedicam grande parte de seus esforços para a evolução dos serviços, onde encontram um público disposto a gastar a maior parte de seu orçamento para melhoria de sua qualidade de vida, através da aquisição de serviços.

Os dados econômicos apontam para esta evolução. Albrecht e Zenke (1990) postularam sobre a importância dos serviços na economia mundial e observaram a transição de uma economia baseada em produção para uma economia baseada em serviços. Pintaud (2002) citando Cobra lembra que nos últimos anos os serviços se responsabilizaram pelo efetivo crescimento das nações.

O crescimento de serviços no Brasil é uma realidade que não pode ser ignorada pois as estatísticas não se mostram diferentes da tendência mundial. Gianese e Correa (1994) observam que em todos os países desenvolvidos os serviços ocupam posições de destaque na economia através dos principais indicadores, que são os percentuais na ocupação de mão-de-obra e geração de Produto Interno Bruto (PIB).

Através dos indicadores citados anteriormente, percebe-se que o setor de serviços vem aumentando a sua participação nas últimas décadas também no Brasil. Em 1999, segundo a Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (FIBGE), o setor de serviços já tinha ultrapassado, nos dois indicadores, a marca de 50%, e ocupava 57,2% da mão-de-obra empregada em idade ativa, e produzia 58,3% do PIB.

Desta forma, percebe-se que a evolução em serviços continua e ocorre em nível mundial e provavelmente veremos a globalização dos serviços, da mesma forma que estamos vendo a globalização da economia. Assim, as grandes empresas mundiais de serviços tornar-se-ão mais eficazes que as pequenas empresas independentes e a concorrência deixará de ser local ou nacional, para ser internacional.

O setor de serviços sente também o impacto das transformações ocorridas no mercado, que produzia menos do que era necessário ao consumo, sendo, portanto, comprador, para um mercado ofertante. Nesta mudança de paradigma, as empresas têm de se adaptar rapidamente, descobrindo o que este mercado quer e “proporcionar uma alta qualidade do produto ou serviço, não de acordo com definições por elas próprias desenvolvidas, mas conforme o cliente define” (WHITELEY, 1992, p.71).

Embora este crescimento em serviços seja tão acentuado, somente muito recentemente as empresas passaram a perceber que, para sobreviver numa economia globalizada, têm de se preocupar com a qualidade do serviço prestado. Assim, ainda verifica-se empresas em que a prioridade do cliente só fica visível em cartazes pendurados em suas dependências, com o atendimento não mostrando o cumprimento deste compromisso.

Esta realidade foi constatada por Albrecht (1992), que observou que um serviço é profundamente diferente de um produto físico, pois apresenta um impacto econômico mais forte e uma pior qualidade quando comparado a produção de bens.

2.1.2 Clientes

Uma conceituação muito simples é a apresentada por Moura (1997, p.57): “clientes são todos aqueles que adquirem e fazem uso dos produtos das empresas”.

Conforme Swift (2001), o termo cliente surgiu no início do século XX, demorando praticamente cem anos para que o seu significado passasse a ser entendido pelas empresas. Este autor classifica os clientes da seguinte forma:

- a) cliente – o do varejo. Aquele que compra o produto ou o serviço final e que é representado por um indivíduo ou uma família;
- b) empresas para empresas – cliente que compra o produto de uma empresa para adicionar ao seu produto, com intuito de vender a outro cliente ou empresa;
- c) canal/distribuidor/franquia – trata-se de pessoa ou organização que compra o produto da empresa para vender ou para utilizá-lo como seu representante/ponto-de-venda nessa área;
- d) cliente interno – refere-se à pessoa ou unidade de negócio dentro da empresa que precisa do produto ou serviço dessa empresa para obter sucesso nos próprios objetivos de negócio.

De modo geral, independentemente de como o cliente é classificado, é ele que em última instância determina o sucesso ou fracasso de um negócio e a permanência de uma organização na sociedade, devendo, portanto, ser consultado, analisado e satisfeito.

Frases como o cliente sempre tem razão, o cliente é o rei e clientes em primeiro lugar, são vistas diariamente em propagandas, folhetos de empresas e na mídia em geral. Dru Scott (2000, p.59) lembra que “cliente é sempre cliente, tendo ou não razão”. Solucionar o problema seria o foco e levaria a empresa ao caminho da satisfação de seus clientes.

2.2 SATISFAÇÃO DE CLIENTES

No início do século XX os economistas abordaram pela primeira vez o tema da satisfação dos clientes. A teoria econômica do comportamento do consumidor postula que a compra é feita através de uma escolha em função da busca de maximização de sua utilidade.

Para Bennett e Kassarian, citados por Chauvel (2000), utilidade e satisfação são duas palavras que estão relacionadas de tal maneira que se pode falar em utilidade como a medida da satisfação das necessidades e desejos.

A evolução de uma economia baseada em produtos para uma economia em que os serviços dominam fez com que se repensasse qualidade. Isto porque no processo de produção de bens, o produto tem uma etapa intermediária, onde é possível efetuar um controle de qualidade e produtos não-conformes nem chegam até os clientes. O mesmo não ocorre na operação de serviços, onde o cliente participa da prestação do mesmo. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) o cliente é visto como uma entrada, que é transformado pelo processo da prestação de serviços em uma saída com algum grau de satisfação.

Este conceito de que o cliente precisa experimentar os produtos ou serviços para depois decidir o quão satisfeito está foi introduzido por Christian Gronross em 1982 (BARCELLOS, 2002).

Nesta mesma linha de raciocínio de Gronroos, Anderson e Fornell, (1994) incluem o pressuposto de consumo e conceituam a satisfação de clientes como uma avaliação pós-consumo da qualidade percebida em relação à qualidade esperada. Para estes autores as variáveis que antecedem a satisfação de clientes são a qualidade, o valor percebido e a expectativa do cliente.

Os conceitos de qualidade e satisfação de clientes com produtos e serviços podem vir atrelados. Isso se dá principalmente quando a ótica da qualidade se baseia na qualidade percebida pelo cliente. Embora os dois conceitos não sejam excludentes, são diferentes, sendo que a qualidade percebida pelo consumidor é o julgamento a respeito da excelência geral ou

superioridade do fornecedor, e a satisfação resulta da comparação das expectativas com as percepções de desempenho efetivo (PARASURAMAN; ZEITHAMI; BERRY, 1988).

Giese e Cote (2000), por sua vez, lembram que a satisfação de clientes é uma reação afetiva de intensidade variada e limitada duração, direcionada a aspectos focados na aquisição e consumo de produtos e/ou serviços.

A satisfação de clientes também pode vir associada e em modelos de comparação na ótica de vários autores, como a definição de Kotler (1994), que diz que satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa resultante da comparação do desempenho de um produto em relação à expectativa com este produto. Satisfação resulta de uma avaliação em que a alternativa escolhida é consistente em relação às crenças anteriores com respeito a esta alternativa (ENGEL *et al.*,1995) .

Outro conceito utilizado é o que afirma que a satisfação de clientes resulta em um processo de comparação entre as expectativas dos clientes e suas percepções (Modelo P/E). Quando o desempenho percebido está em conformidade com o padrão ou expectativa ocorre uma confirmação. Quando o desempenho percebido difere do padrão ou expectativa ocorre uma desconfirmação (BARCELLOS, 2002).

Kotler (1998, p.55) afirma que “satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”. Tal definição deixa claro, ainda segundo Kotler (1998, p.55), que “a satisfação é função do *desempenho percebido* e das *expectativas*. Se o desempenho atender às expectativas, o consumidor estará satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito ou encantado”.

Alguns autores ligam também a avaliação do cliente com serviços não-rotineiros, sejam por falhas ou com adendos ao esperado. Como afirmam Berry e Parasuraman (1992, p.53) “os clientes prestam mais atenção ao desempenho da companhia quando algo dá errado do que quando tudo funciona bem. Serviços com falhas produzem uma emoção mais intensa e, assim, uma avaliação mais carregada da parte do cliente do que o serviço impecável”.

Os autores afirmam que os clientes reagem com certa indiferença aos serviços realizados conforme o planejado (os serviços de rotina). O mesmo não acontece com os clientes que se deparam com os serviços não-rotineiros. Neste caso, a indiferença dá lugar a um exame atento da maneira como a empresa de serviços trata do assunto. Tais clientes formam, segundo Berry e Parasuraman (1992, p.53), “uma platéia atenta para as mensagens que o esforço de recuperação da empresa transmite sobre seus valores e prioridades de serviço”.

Para alcançarmos a satisfação de clientes, é necessário que a organização saiba atender e, talvez, exceder às expectativas do cliente. Deve-se definir as expectativas do ponto de vista do cliente, e não do ponto de vista da própria empresa, ou seja, do ponto de vista de um funcionário, do gerente ou do presidente (AVILA; AVILA, 2001).

Anderson, Fornell e Rust (1997), em artigo resultante de uma pesquisa sobre satisfação de clientes, produtividade e rentabilidade em empresas produtoras de bens e serviços, citam Lovelock, Magi e Julander (1996), Shostack (1977) e Grönrrros (1990) para lembrar que produtividade e satisfação de clientes em serviços que dependem intensamente de pessoas para atender necessidades heterogêneas é esperado um *tradeoff* entre produtividade e satisfação de clientes.

Dru Scott (2000) chama a atenção para a satisfação do cliente interno, que constitui um elo vital para a satisfação do cliente externo. Segundo este autor, os funcionários não se dão conta que trabalhar com afinco não é o mesmo que satisfazer clientes.

Pintaud (2002), cita Maslow para compreender a satisfação de clientes. De acordo com Maslow as necessidades do homem tinham uma ordem estabelecida, que começava com as necessidades fisiológicas e terminava com as necessidades de auto-realização. A medida que necessidades mais básicas são satisfeitas, outras mais complexas e de mais difícil satisfação começam a pressionar para serem satisfeitas. Quando, por algum motivo, uma necessidade mais básica volta a não ser suprida o foco muda e o comportamento da pessoa sofre modificações, passando esta necessidade a ser prioridade naquele momento.

Maslow, citado por Kotler (2000, p.110), postula que “o homem busca satisfazer suas necessidades e desejos, seguindo uma hierarquia, desde as necessidades físicas, de segurança, sociais, de estima e status até chegar à auto-realização”.

Assim, a percepção da qualidade e satisfação de clientes envolve pessoas e suas expectativas e interações, o que a organização especifica para o fornecimento do serviço e também a maneira como este serviço é entregue ao usuário.

2.2.1 Satisfação de Clientes e Marketing

A satisfação de clientes e o *marketing* são abordados juntos em diversos artigos e trabalhos. Isto porque a satisfação de clientes vem se firmando como conceito central no pensamento e prática de *marketing*.

Marketing tem sido mal interpretado, durante a maior parte de sua existência e muitas vezes confundido com propaganda e vendas, mas sua imagem está se modificando rapidamente. Theodore Levitt, já em 1960, apontava a diferença fundamental entre *marketing* e vendas. Segundo este autor, a venda se concentra nas necessidades do vendedor e o *marketing* nas necessidades do comprador, e sua função básica é se preocupar em satisfazer as necessidades do cliente.

Marketing é análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados que visam proporcionar trocas de valores ou utilidades, com o propósito de realizar objetivos organizacionais (KOTLER; BLOOM, 1990).

O *marketing* começa a partir da identificação das necessidades dos clientes por meio de pesquisas. As informações obtidas no mercado são levadas para dentro da empresa, e são trabalhadas no sentido de que o produto ou serviço a ser desenvolvido satisfaça essas necessidades. Porém Levitt (1960) lembra que às vezes as pesquisas não revelam as preferências dos consumidores, porque podem estar investigando o que a empresa já decidiu ofertar a este consumidor.

Em serviços uma das funções básicas do *marketing* é a comunicação com o cliente tanto durante a publicidade como no processo, ou seja, no momento em que o serviço está sendo produzido (GIANESE; CORREA, 1994).

Recentemente, o *marketing* ganhou aceitação como prática essencial da administração de hospitais, instituições educacionais e outras organizações sem fins lucrativos (KOTLER; BLOOM, 1990).

Taylor (1994), citando Zallocco e Joseph, comenta que entre as razões para o *marketing* crescer na saúde está uma maior compreensão por hospitais que *marketing* é mais que publicidade.

Costa *et al.* (2004, p.5) reconhece esta mudança também no terceiro setor e observa que o seu crescimento fez com “que as técnicas de gestão dos negócios fossem incorporadas à área social. Sendo assim, tenta-se uma transposição dos conceitos vigentes dos setores privado e governamental para o terceiro setor”.

Este *marketing* aplicado ao terceiro setor passou a ser chamado de *marketing* social. De acordo com Kotler (1978), o *marketing* social difere na forma de atuação de outros tipos de *marketing*, e tem como objetivo procurar influenciar comportamentos sociais não em benefício de quem o faz, mas para beneficiar a audiência-alvo e a sociedade em geral.

Esta ampliação do conceito de *marketing* o obriga a preocupar-se com algumas questões fundamentais da atualidade, sejam elas de cunho ambiental ou de cunho humano (COSTA *et al.*, 2004).

2.2.2 Satisfação de Clientes em Serviços de Saúde

Existem três níveis de ações de saúde: o nível de atenção primária, secundária e terciária. A hierarquização das ações de saúde e distribuição dos serviços é conhecida como atenção primária, secundária e terciária, sendo que a primária é conhecida como atenção básica (GENTIL *et al.*, 2003).

Donabedian (1990) analisa a atenção à saúde por seus três componentes: a atenção técnica, o manejo das relações interpessoais e o ambiente na qual se desenvolve o processo da atenção. A avaliação de cada um destes aspectos permite estimar a qualidade da atenção.

De acordo com Gentil *et al.* (2003, p. 62),

“a avaliação da qualidade da atenção médica, tem se centrado na informação contida no expediente clínico. Porém, deve-se levar em conta outros aspectos: a suficiência e a qualidade dos recursos físicos, a disponibilidade e a capacidade profissional e técnica dos recursos humanos (satisfatória com o nível de atenção que atuam), a administração dos materiais de consumo, a organização dos serviços, a realização dos procedimentos e técnicas segundo normas de qualidade vigentes, a obtenção de resultados da atenção em concordância com o objetivo da mesma e todo o elo social e humanitário existente”.

Este mesmo autor também considera a qualidade de atenção enfocada por três ângulos diferentes, conforme a satisfação das expectativas do usuário ou paciente, do profissional de saúde e da instituição.

Em análise feita por Mezomo (1994), fica evidenciado que há alguns anos os serviços de saúde se expandiam, independentemente da qualidade dos serviços prestados. A qualidade ainda não era exigida pelos usuários, que desconheciam seus direitos e satisfaziam-se pelo simples fato de serem atendidos. Pensava-se que os serviços de saúde, por prestarem um serviço de consumo obrigatório de toda a população, possuíam garantia automática. Segundo esta autora esta relação mudou e os serviços de saúde estão procurando espaço necessário para sobreviver.

O autor segue dizendo que a qualidade na prestação de serviços de saúde não é algo fácil de se obter, devido à complexidade da relação quantidade, qualidade e preço. Na saúde a relação é mais complexa, pois não age em função de um serviço (produto) final, porque ele é sempre incerto, não obedece a padrões estabelecidos e nem tem qualidade uniforme, principalmente os serviços médicos.

Ávila e Ávila (2001), citando Cobra, lembram que mais do que qualquer setor, a área de saúde deve prestar um excelente serviço aos clientes e usuários e isso significa proporcionar todas as facilidades possíveis. Segundo estes autores (p. 3)

“o desprezo à regra de bom atendimento pode comprometer o bom nome de um profissional ou de uma instituição. O paciente é um ser carente por natureza, portanto, deve receber bons serviços de atendimentos médicos, de enfermagem, de análises clínicas, de assistentes sociais, etc”.

Heckmann (2000) ressalta que os profissionais da área de saúde detêm-se mais na qualidade clínica dos serviços, voltando-se muito para o produto/serviço e pouco para o atendimento. É então, focado o doente e não o cliente.

Reforçando estas premissas, Traverso-Yépez e Morais (2004) observam que se continua desconsiderando as experiências subjetivas do paciente. Eles alertam que o interessante é perceber que nas práticas cotidianas do atual sistema de saúde, baseado no modelo biomédico hegemônico, se enfoca a doença e se desconsidera o valor da experiência subjetiva do paciente.

Estas relações são tão complexas que Albrecht (2002) chama a atenção para a dificuldade dos profissionais da área de aceitar pacientes como clientes, e completa dizendo que estes profissionais desenvolveram uma série de táticas para fazer com que seus clientes se sintam psicologicamente subordinados.

2.2.3 Satisfação de Clientes em Organizações sem Fins Lucrativos

As organizações podem ser classificadas, de acordo com Fernandes citado por Nogueira *et al.* (2003), segundo as combinações resultantes entre os agentes e recursos e os fins ou objetivos que estas organizações buscam atender, conforme demonstrado no tabela 1.

Figura 1-Classificação das organizações

AGENTES/RECURSOS	FINS/OBJETIVOS	SETOR
Privado	Privado	Mercado
Público	Público	Estado
Privado	Público	Terceiro setor

Fonte: Extraído e adaptado de Fernandes, 2002.

Portanto, o terceiro setor se caracteriza por empresas onde os recursos privados são alocados para atingir objetivos públicos sem buscar resultado de lucro.

Não sendo entidades públicas, nem tampouco empresas privadas orientadas para a lucratividade, o conjunto de instituições da sociedade civil que não visa lucro é agrupado sob a denominação de organizações do terceiro setor (HECKERT, 2001).

As organizações do terceiro setor surgiram das necessidades da sociedade, já que não se enquadravam ou não eram atendidas nem pelo setor público nem pelo setor privado. Num resgate histórico feito por Costa *et al.* (2004, p. 2), fica claro que o terceiro setor se organizou a partir de necessidades não atendidas, como dizem os autores

desde a Antigüidade a sociedade vive sob a organização de um Estado. O Primeiro Setor, como é chamado, faz com que leis existam e sejam cumpridas, para que a ordem seja instituída e a vontade do coletivo prevaleça. Porém, a distinção, em todos os sentidos, entre as classes produzidas pelo mesmo Estado, adicionado ao fato da difícil transição entre as mesmas, levaram à formação de um novo agente dominante da sociedade, o Segundo Setor, que é o setor Produtivo Privado. No entanto o número de privilegiados foi se tornando tão reduzido com relação ao produto por ele gerado, que o sistema não suportou. Tentou-se restaurar o Estado, tentou-se minimizar o mesmo. É neste contexto que surge a sociedade civil organizada para formar o Terceiro Setor, no intuito de desenvolver atividades públicas sem visar ao lucro.

As organizações do terceiro setor têm tido uma participação cada vez maior na economia, tanto no Brasil quanto no exterior, e o número de trabalhadores envolvidos com estas atividades cresce consideravelmente. Além disto, elas estão começando a perceber a importância de contarem com sistemas de gestão mais eficientes (HECKERT, 2001).

Com este crescimento é normal que estas organizações queiram ter uma gestão mais eficaz, como chamam a atenção Costa *et al.* (2004, p. 2) “uma das mais significativas mudanças ocorridas no Terceiro Setor foi a profissionalização na gestão dessas organizações. As teorias antes aplicadas apenas ao setor privado passaram a fazer parte da rotina dessas organizações”.

Quando falamos em organizações do terceiro setor vem em mente o conceito de responsabilidade social, que conforme conceituam Cardoso e Ashley (2002, p.7),

“pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela.”

Por sua vez, Borger (2001, p. 72) acrescenta que “a Responsabilidade Social deve ser vista como parte da cultura, da visão e dos valores da empresa, requer uma filosofia e um compromisso articulados na afirmação da missão, manual dos empregados, *marketing* e comunicação com todos”.

Segundo Heckert (2001), nas empresas de mercado as relações de troca estão centradas em valores financeiros, onde os clientes pagam à empresa pelo recebimento de bens e serviços cujo valor é igual ou maior ao montante cobrado. Porém, nas organizações do terceiro setor aparecem outros valores não-financeiros nas relações de troca. Os doadores oferecem dinheiro e tempo em troca de gratidão, reconhecimento ou satisfação de necessidades psicológicas e espirituais. Enquanto isto, os beneficiários recebem serviços sem oferecer uma contrapartida tangível. Na verdade, o que é oferecido, em última análise, é a possibilidade da organização desempenhar sua missão.

Berry (2004) vai além e sustenta que valores organizacionais humanos sustentam a energia humana no serviço.

As diferenças nas relações de troca citadas anteriormente trazem conseqüências para o conceito de qualidade de serviços. Segundo Heckert (2001), na aplicação da qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor devem ser considerados três aspectos relevantes:

- definir quem é o cliente;
- identificar as expectativas e percepções do cliente;
- definir o objeto de avaliação da qualidade por parte do cliente.

Zeithaml *et al.*, citado por Heckert (2001), lembra que quanto maior o preço de um serviço, maior é a expectativa formada pelo cliente com relação a sua qualidade. O autor analisa que no caso de serviços gratuitos, no entanto, as expectativas tendem a serem baixas, levando os usuários a verem os serviços prestados como ações de caridade e não se sentindo no direito de reivindicar.

Se discutir qualidade e satisfação de clientes em empresas privadas, onde o objetivo principal é o lucro gera uma série de controvérsias, em organizações públicas e privadas sem fins lucrativos os objetivos de qualidade e satisfação ficam mais difusos. Gomes (2000) lembra que se a definição do que seja qualidade não é simples nem na empresa privada, cujo objetivo é gerar lucro, ela é ainda mais difícil no setor público, como consequência da multiplicidade de objetivos que lhe é inerente.

Avaliar os resultados de uma organização de serviços é uma tarefa frustrante, e esta mensuração complica-se mais ainda em serviços sem fins lucrativos, pois não existe um critério único através do qual seja possível avaliar seu desempenho, como por exemplo, maximizar o lucro (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000).

2.3 PESQUISAS DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Um dos aspectos que costuma impedir as organizações de atender melhor o cliente é a falta da consciência em relação à importância de ouvi-los com regularidade. Freemantle (1994) reforça essa visão e diz que sem uma resposta clara dos clientes, o atendimento nunca pode ser melhorado.

Acerca dessa questão, Kotler (2000, p.70) orienta que “a empresa deve avaliar a satisfação de seus clientes regularmente”.

Ainda Kotler (1998), com muita propriedade, alerta para o perigo de certas avaliações feitas por gerentes e vendedores a respeito da satisfação do consumidor. Muitas vezes elas podem ser manipuladas, já que tais gerentes e vendedores podem ser simpáticos aos consumidores antes da pesquisa. Além disso, gerentes e vendedores podem tentar excluir os consumidores insatisfeitos da pesquisa. E, como se não bastassem essas distorções, há ainda o perigo de os consumidores saberem que a empresa fará mudanças para abordá-los.

Segundo Tschohl e Franzmeier (1996), para se tentar vender um produto ou serviço aos clientes, torna-se fundamental conhecer a vontade e necessidades deles. Os autores deixam

claro que se as empresas quiserem atuar na base da adivinhação do que os clientes querem, com certeza não conseguirão satisfazê-los.

Também sintonizado com a necessidade de tais instrumentos para se ouvir o cliente, Kotler (2000) sugere que a melhor coisa a ser feita é facilitar o processo de reclamações dos clientes, usando formulários de sugestões, serviço de discagem direta gratuita e endereços eletrônicos, pois tais instrumentos atendem perfeitamente a esse propósito.

Benavides (2004), descreve e analisa o processo de atendimento ao cliente e a implantação de um sistema de atendimento em situação de pós-venda em uma organização privada sem fins lucrativos, conclui que implantação de sistema de atendimento em situação de pós-venda pode beneficiar a instituição.

Sabe-se que, nem todo cliente insatisfeito reclama e, uma vez não ouvido, ele simplesmente se afasta da empresa procurando serviços da concorrência. Neste sentido, Lipton (2000) ressalta a manipulação das reclamações como ferramenta de grande importância na satisfação de clientes.

Em vista da necessidade de se ouvir os clientes, Tschohl e Franzmeier (1996) recomendam algumas ferramentas de pesquisa, a fim de facilitar à empresa conhecer as opiniões dos clientes, quanto aos serviços e produtos oferecidos. Eles classificam tais ferramentas da seguinte forma:

- a) pesquisas informais - reuniões em que é realizado debate com os funcionários, a respeito das reações dos clientes frente a serviços oferecidos. Pode ser também conversa informal com o cliente;
- b) pesquisas formais - é uma pesquisa formal constituída por grupo de clientes e funcionários. A pesquisa é conduzida por um líder que motiva as respostas;
- c) pesquisas com empregados - os funcionários são interrogados de preferência por pessoa de fora da empresa para evitar que as respostas venham condicionadas;
- d) grupo de focalização - envolve mais ativamente os clientes no processo de planejamento de tomada de decisões e melhora a conscientização e a responsabilidade da gerência frente às expectativas da comunidade da empresa;

- e) código telefônico - linha telefônica, geralmente gratuita, onde o cliente pode fazer suas reclamações;
- f) telefonemas de agradecimento ao cliente - contata-se o cliente no sentido de expor a satisfação de tê-lo como cliente e aproveita-se para conhecer possíveis problemas;
- g) questionários por correio/telefone - questionários buscando classificar a satisfação com o atendimento oferecido;
- h) formulários para comentários dos clientes - formulários que são depositados nas caixas de correspondências, com os comentários dos clientes.

Na opinião de Wing (1998, p.35), “a determinação das expectativas dos clientes é absolutamente essencial ao fornecimento de qualidade superior”. Também Freemantle (1994, p.91) aborda tal questão, alegando que “a partir do momento em que são conhecidas as expectativas e aspirações dos clientes, resta se perguntar quanto tempo, esforço e recursos serão necessários para investir com o intuito de oferecer a eles o que realmente querem e podem esperar da empresa”.

Wing (1998, p.32) acredita que, para oferecer um produto ou serviço que os clientes aceitam como excelente, é prioritário que a empresa conheça as expectativas deles. Considera que “esse é o componente mais fundamental da prestação de serviço excelente no atendimento ao cliente”.

A medição da satisfação de pacientes tem se tornado prática comum nos Estados Unidos e em outros países. Em casos onde a atenção em saúde é entregue em ambiente competitivo, a satisfação do paciente pode ser citada como crítica para a vantagem competitiva, por uma probabilidade de retorno e para fornecer indicações positivas para outros pacientes potenciais (GARMAN *et al.*, 2004).

Quando o assunto é pesquisa de satisfação em serviços de saúde, Taylor e Cronim (2002) levantam a hipótese de que os consumidores podem não distinguir entre qualidade de serviços e satisfação quando respondem às pesquisas.

Pfaffenzeler (2003), em pesquisa de satisfação realizada na Santa Casa de Porto Alegre, aponta que o conhecimento do grau de satisfação dos clientes permite estabelecer um plano de correções e de ações corretivas para *constructos* que não alcançam as metas estabelecidas.

Quando a investigação de pesquisa de satisfação de clientes parte para modelos utilizados em instituições sem fins lucrativos, Nogueira *et al.* (2003) chama atenção que o chamado terceiro setor, ou as organizações da sociedade civil, têm se constituído em uma nova fronteira, onde a satisfação dos clientes ainda é pouco estudada. Este espaço é caracterizado por ser um campo do conhecimento que somente agora começa a ser explorado e pesquisado.

Heckert e Silva (2001), discutindo sobre valor baseado na utilidade do serviço, citam Zarifian para lembrar que este conceito de valor pode ser expandido, sendo importante avaliar além do valor de utilidade, o valor da justiça, o valor da solidariedade e o valor da estética. E sublinha que apesar dos valores de justiça, solidariedade e estética serem aplicáveis a quaisquer serviços, eles ganham especial relevância no terceiro setor.

Segundo esses autores, no terceiro setor, não é possível avaliar a qualidade de serviços exclusivamente em função dos resultados alcançados. O processo de prestação de serviços engloba fatores como a promoção da cidadania, da solidariedade e da democracia.

Souza (2003) pesquisou a percepção dos pacientes atendidos em uma clínica privada e em hospital público, estabelecendo possíveis correlações entre ambiente de atendimento, fatores demográficos, atendimento de linha de frente e a percepção do resultado do tratamento por parte dos pacientes. Talvez o achado mais importante nesta pesquisa seja a diferença significativa de satisfação de pacientes com a linha de frente e com o ambiente de atendimento em instituição pública e privada.

Já para Traverso-Yépez e Morais (2004), pesquisas de satisfação em serviços gratuitos ou públicos apontam para um conformismo com o serviço. Os autores lançam a hipótese de que a aceitação implícita da baixa qualidade do serviço público por estar dirigido à população carente pode ser a explicação para o descaso verificado na qualidade do mesmo.

Se existem outros valores que deveriam ser pesquisados para definir satisfação de clientes em instituições do terceiro setor, provavelmente ficam descobertos na transcrição da metodologia utilizada em pesquisas de satisfação de empresas privadas para instituições sem fins lucrativos.

Uma revisão em dissertações versando sobre pesquisas de satisfação de clientes em instituições sem fins lucrativos apontou para diversas metodologias utilizadas, como pesquisas qualitativas e quantitativas, pesquisas partindo da linha de frente, das dimensões da qualidade, do triângulo de serviços, da missão, da estratégia, da qualidade, da tecnologia e muitos outros pontos de partida. Barcellos (2002), citando Churchill, lembra que não existe um método único, correto e padronizado para conduzir uma pesquisa de satisfação.

2.4 FATORES QUE INFLUENCIAM NA EXCELÊNCIA EM PADRÕES DE SERVIÇOS

A literatura estudada mostra que a satisfação vem através de um modelo de expectativas/percepções, e que o que importa é a qualidade sob a ótica do cliente e não dos gerentes e funcionários da organização.

Albrecht (2002), após examinar muitas pesquisas e conhecimentos comuns a respeito de como as melhores empresas de serviço atuam, destacou três características importantes e regulares comuns às organizações com excelência na prestação de serviços. É o triângulo de serviços, composto pelas características estratégia, sistemas e pessoas. De acordo com este autor, o triângulo de serviços é uma maneira de representar graficamente a interação destes três elementos críticos que devem atuar conjuntamente para que se mantenha um nível mínimo de qualidade.

Esses três fatores-chave formam os vértices do triângulo do serviço e são:

- a) visão ou estratégia do serviço: orienta todos os membros da organização no sentido das verdadeiras prioridades do cliente;
- b) sistemas voltados para o cliente: sistema de entrega que apóia o pessoal de prestação de serviço, é projetado para atender à conveniência do cliente, e não à conveniência da organização;
- c) pessoal de linha de frente orientado para o cliente: atenção do pessoal concentrada nas necessidades do cliente, fazendo com que o cliente sinta que o serviço é de qualidade superior.

As três características citadas acima, neste trabalho serão as variáveis que nortearão a pesquisa junto aos públicos envolvidos no atendimento do serviço de nutrição.

Em organizações sem fins lucrativos os *stakeholders*, ou públicos envolvidos, por serem diversos, podem ter diferentes expectativas com os serviços prestados. Neste sentido, vemos que, apesar da diversidade de públicos as características selecionadas (estratégia, sistemas e pessoas) por sua amplitude, podem apresentar capacidade de englobar as expectativas de todos os públicos envolvidos.

2.4.1 Estratégia

Quando pensamos em estratégia de uma empresa, vem logo a idéia de posicionamento no mercado, políticas para atrair clientes e se manter competitivo, e até mesmo assumir a liderança com grandes fatias de mercado. Mas para uma organização sem fins lucrativos qual seria o objetivo de uma estratégia?

Para Slack *et al.* (1996, p.89) “uma estratégia é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo”. Quando falamos de objetivos em longo prazo, em onde a empresa quer chegar, não estamos necessariamente falando em lucros, e sim na sua Missão e seus valores.

Albrecht (2002), nos termos mais simples possíveis, conceituou a estratégia de serviço como a resposta para esta pergunta: Por que o cliente deveria nos escolher? Segundo este autor, o conceito de estratégia de serviços orienta a atenção dos mentores da organização no sentido das verdadeiras prioridades dos clientes. Vale ressaltar que uma estratégia deve ser sempre da competência da alta direção, porém ela deve ser comunicada a todos que trabalham na organização, para criar uma estratégia de serviços em que todos falem a mesma linguagem e trabalhem em busca deste objetivo maior.

Berry (2001) diz que existe um relacionamento crucial entre valores essenciais, estratégia e execução. Valores orientam e motivam a estratégia e execução, e estratégia e

execução fortalecem os valores. Segundo este autor os valores são os ideais, os princípios e a filosofia. São a alma e o tesouro das empresas.

Complementa dizendo que os valores humanos dão poder às grandes empresas de serviços, a generosidade reforça continuamente e enriquece esses valores humanos. E vai além afirmando que, para ser eficaz, a generosidade deve ser um propósito, estar integrada à cultura e estratégia de uma empresa e ser orientada pelos resultados (BERRY, 2001).

Para Berry (2001), valores organizacionais humanos sustentam a energia humana na prestação do serviço e a generosidade continuamente reforça e enriquece esses valores. Na visão deste autor as empresas podem ser estratégicas em sua generosidade. Em vez de dar por dar, investem com metas em longo prazo, concentrando seus recursos para fazer uma diferença significativa. Investem tempo e dinheiro de acordo com o propósito e estratégia geral do negócio.

Albrecht (2002), descrevendo organizações que sentem dificuldades de chegar à formulação de estratégias em função da natureza de suas operações, cita entre outras, organizações com sistemas de serviços pouco voltados para o cliente, como hospitais. Neste caso, é aconselhável que se chegue a um conceito de serviço e uma maneira de exprimi-lo compatível com os valores profissionais existentes.

Tschohl e Franzmeier (1996, p.48) acreditam que “desenvolver uma estratégia de serviço é um passo essencial rumo à escolha de uma mixagem e de um nível de serviço ótimo para os diferentes grupos de clientes”. O serviço deve ser oferecido na medida exata daquilo que o cliente espera, isso se a empresa quiser estar numa posição de vantagem competitiva frente ao concorrente.

Outro pressuposto a respeito de estratégia é que ela tem que ser clara. Para Freemantle (1994, p.71) “o incrível atendimento ao cliente só pode ser obtido com uma visão clara do que isso significa para a sua empresa em longo prazo e uma estratégia clara para atingi-lo”. A estratégia, nos dizeres de Albrecht (2002), precisa também ser unificadora, pois as organizações que se destacam tem descoberto, inventado ou desenvolvido uma idéia unificadora para o que fazem.

Segundo Kotler (2000, p.64), “a cultura corporativa é quase impossível de ser mudada, mas sua mudança deve ser considerada a chave para a implementação bem sucedida de uma estratégia”. Dessa forma, vale despertar para o significado de cultura corporativa, pois a mesma é definida como “a experiência, as histórias, as convicções e as normas compartilhadas que caracterizam uma organização”. Assim, o comportamento e a postura das pessoas frente ao atendimento ao cliente revela, quase sempre com clareza, o que sustenta a cultura da organização e que, em muitas das vezes, é o reflexo tanto da personalidade como dos hábitos de quem está no comando geral da empresa.

Berry (2001) concorda, postulando que os valores refletem o que o líder tem de valor. Quanto mais forte é a adequação entre os valores dos altos gerentes e funcionários, mais forte é a influência orientadora e motivadora da instituição.

A empresa deveria desenvolver estratégias de serviços que criassem uma diferença que fosse observável ou mensurável pelos clientes e demonstrassem um impacto verdadeiro de como as coisas são feitas dentro da empresa (WALKER, 1991).

Uma ferramenta para trabalhar estratégia que vem sendo bastante difundida é o planejamento estratégico. Gianese e Correa (1994) descrevem que há três níveis de planejamento dentro do processo formal do planejamento estratégico: nível corporativo, nível de unidade de negócio e nível funcional.

No nível corporativo as decisões são da alta administração que não podem ser descentralizadas. O nível de unidade de negócio é uma subdivisão do corporativo, no caso de unidades independentes. Em ambos os casos citados o processo consiste na análise e adequação de oportunidades aos recursos da empresa visando estratégias de mercado e econômicas. O nível funcional consolida os requisitos funcionais demandados pela estratégia corporativa.

Para estes autores a estratégia das operações em serviços seria o resultado do planejamento estratégico funcional relativo às operações. Seu objetivo está baseado na competitividade e os critérios que devem ser observados são as expectativas e necessidades dos clientes. Ou seja, os critérios competitivos devem refletir os fatores que determinam satisfação de clientes.

2.4.2 Sistemas

Buscando no Dicionário Ruth Rocha (2000), tem-se que sistema é a reunião de princípios de modo a estabelecer uma doutrina ou constituir um conjunto, modo de governo, de administração, plano, modo de uso, método.

Extrapolando o conceito literal, os sistemas, neste caso, envolvem a forma como a empresa é administrada, como operacionaliza seus serviços e como os apresenta aos seus clientes.

Albrecht fala em sistemas voltados para o cliente. Ele explica que “o sistema de entrega que apóia o pessoal de prestação de serviços é projetado para atender à conveniência do cliente, e não à conveniência da organização” (ALBRECHT, 2002 p.33).

As instalações, as práticas, os procedimentos, os métodos, os processos de comunicação dizem que a empresa existe e funciona para atender às necessidades dos clientes (ALBRECHT, 2002).

Normalmente os sistemas são inimigos dos serviços, primeiro porque não foram projetados e sim cresceram, segundo porque sistemas que não funcionam ou não fazem sentido criam obstáculos para tornar o serviço tão bom quanto possível (ALBRECHT, 2002).

Para o atendimento a clientes com excelência, a empresa dependerá de uma estrutura organizacional bem projetada e que dê sustentação a todas as ações voltadas ao cliente. Por estrutura organizacional, Stoner e Freeman (1995, p.230) formulam que “refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”.

Para Albrecht (2002, p. 22) “a administração de serviços é um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa”.

A partir dessas idéias, o que se constata é que os sistemas, de preferência, devem promover a agilidade no atendimento, pois, como diz McDonald *et al.* (2001, p.140), “no

mercado atual, turbulento e incerto, a chave para a sobrevivência é a agilidade”. Explica que a agilidade “é a capacidade de uma empresa rapidamente adaptar estratégias e operações em grande escala e mudanças previsíveis no ambiente dos negócios”.

Segundo Giansesi e Corrêa (1994), as principais características das operações em serviços são:

- Intangibilidade - de difícil padronização, sendo impossível para o cliente avaliar antes da compra; isto o leva a basear-se em referências.
- Participação do cliente no processo - neste quesito está embutido o tempo que o cliente está disposto a esperar pela prestação do serviço; influencia nos critérios que o cliente avalia o serviço e importância na gestão de Recursos Humanos devido à intensidade do contato e personalização do serviço, levando a um alto grau de julgamento pessoal.
- Produção e consumo simultâneo - não podem ser estocados; presença de picos levando a uma grande flexibilidade para a variação do volume; gestão da qualidade sem etapa de fiscalização final, a qualidade é criada durante o momento do contato cliente e prestador do serviço.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.60) lembram que “a diversidade de empresas no setor de serviços dificulta generalizações a respeito de estratégias”, porém existem elementos que devem ser projetados para criar um serviço consistente que alcance os objetivos estratégicos. Estes elementos são,

a) Estruturais:

- Sistemas de atendimento: atividades de retaguarda e atendimento, automação, participação dos clientes.
- Projetos das instalações: tamanho e estética.
- Localização: locação única ou múltipla, dados demográficos sobre os clientes.
- Planejamento da capacidade: fila, espera, número de funcionários, acomodação para espera, demanda média e demanda de pico.

b) Gerenciais:

- Encontro em serviços: motivação, seleção e treinamento, delegação de poder, autonomia.

- Qualidade: Avaliações, monitoramento, métodos, garantia de serviço, expectativa x percepção.
- Gerenciamento da capacidade de demanda: estratégias para controle da demanda, gerenciamento de filas.
- Informação: coletas de dados.

2.4.3 Pessoas

As pessoas são fundamentais no bom atendimento e na satisfação de clientes. Para que isso ocorra é preciso que os funcionários da empresa tenham conhecimento acerca de como prestar o melhor serviço, habilidade para executar as tarefas e, acima de tudo, desenvolvam uma atitude positiva em relação à forma de realizá-las e, ainda, que gostem do que fazem e se sintam realizados.

Neste sentido, Coutinho (1994) diz que a parte mais importante na prestação de serviços são as pessoas. As pessoas devem ser bem treinadas, motivadas e integradas com o trabalho para prestar serviços com qualidade.

Carlzon (1994) refere que os funcionários da linha de frente são imprescindíveis para o alcance de uma cultura de excelência em serviços e quando possuem autonomia podem ser capazes de atender às necessidades dos clientes. Este autor lançou o conceito de “horas da verdade”. Para ele, há de se pensar numa nova distribuição de papéis, na descentralização e na delegação de responsabilidades aos que estão na base da pirâmide.

Apesar do conceito de “horas da verdade” parecer demasiadamente simples, é de difícil compreensão por gerentes. A “hora da verdade” é um episódio, específico no tempo, em que o cliente entra em contato com o serviço (ALBRECHT, 2002).

Este autor lembra que a administração deve ser a responsável por estimular e ajudar o pessoal da entrega de serviços a manter sua atenção concentrada nas necessidades do cliente.

Para Dru Scott (2000), as pessoas ainda se sentem estressadas quando envolvidas com clientes, porque são formadas para aspectos técnicos e não para responsabilidades com pessoas.

Berry (2001), em seu livro *Descobrendo a Essência do Serviço*, estudou uma amostragem de empresas consideradas padrão em serviços e deparou-se com uma pergunta instigante: Como a empresa prestadora de serviços excelentes mantém o mecanismo humano funcionando para sustentar sua excelência? Como elas retêm sua precisão, sua coragem, sua civilidade, a alma do seu serviço?

Descobriu oito pontos essenciais que se repetiam em todas as empresas e resumiu da seguinte forma:

- a) liderança dirigida por valores - As pessoas representam uma parte essencial do produto/serviço nas empresas altamente dependentes de mão-de-obra. Os valores organizacionais que permitem que as pessoas se valorizem como indivíduos e membros da comunidade criam a força do produto/serviço. Os líderes fortes apreciam, ensinam, modelam e reforçam os valores organizacionais humanos. A liderança estável reforça valores.
- b) foco estratégico - Definição do negócio de maneira clara. Sabem como criar valor ao cliente, “conhecem sua razão de ser” e permanecem focalizados neste propósito central.
- c) excelência executiva - Depende das pessoas. Uma estratégia bem executada diminui a oportunidade da concorrência. O cliente não diferencia a estratégia, ele vivencia sua execução, e isto depende das pessoas envolvidas no serviço.
- d) controle do destino - É uma atitude, um estado de espírito, ter liberdade de ação é tão importante para a empresa como para o funcionário.
- e) relacionamentos baseados na confiança - A confiança é a base dos relacionamentos, o funcionário deve confiar na empresa e a empresa nos funcionários, nos parceiros, nos clientes.
- f) investimento no sucesso dos funcionários - concorrem por talentos, e investem nas suas habilidades e conhecimentos, compartilhando as informações da empresa, na confiança nas decisões dos funcionários, oferta de participação financeira.

- g) agindo como empresa de pequeno porte - Adequar e personalizar ao cliente a experiência do serviço. Tratar o cliente de forma pessoal.
- h) cultivo da marca - Contam a história resumida do serviço, e permitem ao cliente saber o que está comprando.

Buscou-se neste capítulo de uma análise de clientes e serviços onde ficou evidenciado que os serviços são bastante diferentes de produtos e apresentam características peculiares como intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Os serviços evoluíram muito e se destacam na economia mundial, responsabilizando-se pelo efetivo crescimento das nações, com o PIB e o percentual de ocupação da mão-de-obra crescendo neste setor.

Os serviços dependem dos clientes e com a mudança de cenário, de um mercado comprador para um mercado ofertante, os clientes devem ser consultados, analisados e satisfeitos.

Quanto à satisfação de clientes, objeto deste estudo, vê-se que ela vem se firmando como conceito central do *marketing*. O *marketing* se concentra nas necessidades do consumidor, e sua função básica é se preocupar com a satisfação do cliente.

Se a satisfação de clientes em empresas que dependem da satisfação das expectativas dos usuários para gerar lucro já gera controvérsias, em empresas do terceiro setor, onde as relações de troca não estão baseadas em valores financeiros, isto fica um pouco mais complicado, pois os objetivos às vezes estão bastante difusos. No entanto, as organizações do terceiro setor estão crescendo no Brasil e no mundo e aumentando sua participação na economia. Com isto, cresce sua responsabilidade para com a manutenção de serviços na comunidade e com os empregos por ela gerados.

Em paralelo a estas colocações, observa-se que, historicamente, os serviços de saúde no Brasil não se preocupavam com a qualidade de seu atendimento, sendo o atendimento em si e não a qualidade do atendimento o objetivo final. Devido a questões de sobrevivência e mudanças no comportamento do usuário, este quadro mudou e hoje as facilidades que vêm no pacote de atendimento são melhoradas para influenciar positivamente as percepções dos clientes e confirmar sua satisfação.

Com relação à pesquisa de clientes, todos os autores consultados são unânimes em afirmar que o cliente deve ser pesquisado para entendimento de suas necessidades e expectativas. As pesquisas podem ser formais ou informais. Seja qual for a ferramenta escolhida, os clientes externos e internos devem ser ouvidos, pois os clientes internos satisfeitos levam a uma satisfação dos clientes externos.

Observando o triângulo de serviços, com as características estratégia, sistemas e pessoas como fatores para excelência em atendimentos, quando o enfoque é para estratégia Albrecht (2002) chama atenção que ela é de competência da alta direção. Porém, deve ser comunicada a todos os envolvidos no serviço, para poder ser criada uma estratégia de serviços que reflita a estratégia geral. Outro pressuposto é que a estratégia deve ser clara e orientar a atenção dos mentores da organização no sentido das verdadeiras prioridades do cliente.

Para Albrecht (2002) em serviços com dificuldade de interpretação de estratégia, como serviços de saúde, pode ser usado um subterfúgio de exprimir o conceito de serviço compatível com os valores profissionais existentes.

Berry (2001) chama a atenção para o relacionamento entre a estratégia, os valores essenciais e a execução do serviço, sendo que os valores essenciais são relatados como os ideais, os princípios e a filosofia da organização. O autor destaca a necessidade de haver uma adequação entre os valores postulados pelos altos gerente e funcionários.

Neste sentido, Kotler (2000) observa que o comportamento e a postura das pessoas na frente dos clientes revela o que sustenta a cultura da organização.

Os clientes do serviço, por sua vez, não diferenciam a estratégia, mas a vivenciam (BERRY, 2001). Assim a estratégia, de alguma forma, deve ser observável e mensurável (WALKER, 1991).

Na característica de sistemas, que é a forma como a organização é administrada e como operacionaliza seus serviços, é importante abordar, segundo Albrecht (2002), se as instalações, as práticas, os métodos e os processos de comunicação estão voltados para o cliente, e também a agilidade no atendimento (MC DONALD *et al.*, 2001).

Também em sistemas, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), os elementos estruturais e gerenciais devem ser projetados para criar um serviço consistente e que alcance os objetivos estratégicos.

Pode-se analisar, nos elementos estruturais, sistemas de atendimento, projetos das instalações, localização, planejamento da capacidade. E nos gerenciais, o encontro em serviços, qualidade e gerenciamento da capacidade de demanda.

Na característica pessoas, segundo Coutinho (1994), tem-se itens importantes como treinamentos, motivação e integração. De acordo com Carlzon (1994), também possui grande peso a autonomia, a descentralização das decisões, e a delegação de tarefas.

3 DELINEAMENTO DO ESTUDO DE CASO

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, indicando as técnicas selecionadas, as fontes de informações, os instrumentos de pesquisa e interpretações dos dados coletados. Vindo neste sentido, de encontro ao conceito de Gil (1999), que postula que o delineamento da pesquisa refere-se ao seu planejamento em sua dimensão mais ampla, envolvendo sua diagramação e a previsão de análise e interpretação de dados.

Gil (1999, p. 31) define que “método científico pode ser entendido como o caminho para se chegar à verdade em ciência ou como o conjunto de procedimentos que ordenam o pensamento e esclarecem acerca dos meios adequados para se chegar ao conhecimento”.

Na busca da metodologia mais adequada, esta fase se caracterizou como a de maior dúvida em que se percebeu a importância do uso do método científico para validar esta pesquisa e definir a metodologia que promova o entendimento dos fatos.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Os métodos e técnicas adotados nesta pesquisa basearam-se nos postulados de estudiosos em metodologia científica, respeitando o objetivo maior da pesquisa de adquirir conhecimentos válidos. Neste sentido, Gil (1999) diferencia método de método científico, afirmando que se pode definir método como um caminho para se chegar a um fim, e método científico como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados quando o objetivo é adquirir conhecimento.

Em complemento a este conceito Lacatos e Marconi (2001, p.23) evidenciam que

“o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros-, trocando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Dencker (1998, p.85) afirma que “as metodologias não se excluem, mas se complementam”. Para este autor, em um projeto, conforme a fase, podem ser empregados diferentes tipos de pesquisa.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, com uma abordagem qualitativa no tocante aos dados coletados, e caracterizada como estudo de caso. Segundo Gil (1999), o estudo de caso é traduzido pelo estudo profundo de um ou poucos objetos.

Num primeiro momento, o trabalho foi estruturado a partir de pesquisa exploratória, com um levantamento documental (fontes primárias) e bibliográfico (fontes secundárias). De acordo com Gil (1999), a pesquisa exploratória constitui a primeira etapa de uma investigação mais ampla e habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não-padronizadas e estudo de caso.

Tal fase ocorreu de maneira bastante significativa para a confecção do restante da pesquisa confirmando o que afirmam Lakatos e Marconi (2001). Segundo eles, as pesquisas exploratórias são investigações da pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema com a tripla finalidade de desenvolver hipótese; aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno para pesquisas futuras mais precisas; modificar ou clarear conceitos.

Segundo Barcellos (2002), não existe um único método padronizado e correto para conduzir uma pesquisa de satisfação de clientes, é recomendável iniciar os estudos por uma pesquisa exploratória inicial, que vai auxiliar no guia de entrevista a ser utilizado nas entrevistas da pesquisa qualitativa.

Nestas pesquisas obtêm-se freqüentemente descrições quantitativas como qualitativas do fenômeno, fato ou ambiente observado (LAKATOS; MARCONI, 2001).

3.2.1 A Abordagem Qualitativa

Na tentativa de caracterizar a pesquisa verificou-se a opção de abordar os dados a serem coletados de forma qualitativa ou quantitativa.

Partindo para uma análise do que foi apontado na pesquisa bibliográfica e do funcionamento do local, observou-se que na definição do problema não se visualizava uma solução antecipada. Chizzotti (2003), a respeito do problema, diz que na pesquisa qualitativa o problema não é uma afirmação apriorística, não pode ficar restrito a uma hipótese previamente levantada. O problema decorre de um processo indutivo que vai se definindo e delimitando na exploração do contexto, da observação reiterada e participante do objeto pesquisado e dos contatos com informantes que conhecem esse objeto e emitem juízos sobre ele.

Dentre os diferenciais apontados na pesquisa qualitativa, temos o diferencial que todas as pessoas que participam do estudo são reconhecidos como sujeitos que são capazes de entender os problemas do local pesquisado e são capazes de apresentar soluções para intervir nos problemas que identificam. Para Chizzotti (2003), todos os sujeitos são igualmente dignos de estudo, e seus pontos de vista são relevantes.

Outro item de atração foi a participação ativa do pesquisador durante a pesquisa. Chizzotti (2003) prevê uma imersão do pesquisador na vida, no contexto, no passado e nas circunstâncias presentes que condicionam o problema.

Por estas características tão preciosas optou-se por conduzir esta pesquisa sob uma abordagem qualitativa. Definido isto, se passou à seleção das técnicas, aonde se vê que na pesquisa qualitativa são privilegiadas algumas técnicas tais como: observação participante, relato de vida, análise de conteúdo e entrevista não-diretiva (CHIZZOTTI, 2003).

3.3 AS FONTES DE INFORMAÇÃO

Na confecção da pesquisa podemos utilizar diversas fontes de informações. Segundo Chizzotti (2003), pode-se ter como fontes de informação:

a) Pessoas-fonte: são pessoas que, por sua participação ou estudo, adquiriram competências específicas sobre determinado problema. A consulta a pessoas-fonte, como qualquer entrevista, depende da preparação prévia para colher informações e registrá-las adequadamente.

b) Documentação: a pesquisa documental é parte integrante de qualquer pesquisa sistemática e pode ser feita antes ou juntamente com o trabalho de campo. É importante para se conhecer tipos de investigações já existentes, os instrumentos adotados, os pressupostos teóricos assumidos, as posições dos pesquisadores, os aspectos já explorados e as explicações que foram construídas.

3.4 FASES DA PESQUISA DE CAMPO

As fases da pesquisa de campo requerem, em primeiro lugar, a realização de uma pesquisa bibliográfica que servirá para saber como se encontra o problema e para um modelo teórico inicial de referência. Da mesma forma que auxiliará na determinação das variáveis e na elaboração do plano geral da pesquisa. Em uma segunda fase, de acordo com a natureza da pesquisa, deve-se determinar as técnicas empregadas na coleta de dados e na determinação da amostra.

Lakatos e Marconi (2001) classificam as pesquisas de acordo com sua técnica em:

a) documentação indireta - através de pesquisa documental (restrita a documentos, constituindo o que se denomina fonte primária) ou pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública).

b) documentação direta - levantamento de dados nos locais onde os fenômenos ocorrem; envolve pesquisa de campo usada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema ou de uma hipótese ou ainda descobrir novos fenômenos.

Cumprida a primeira fase de documentação indireta, fez-se necessário o primeiro levantamento de dados e observação do pesquisador no local. Segundo Gil (1999), a observação desempenha papel fundamental no processo de pesquisa e a observação participante consiste da participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo. O observador assume o papel de um membro do grupo.

Esta fase de observação participante começou em agosto de 2004, com a presença do pesquisador duas vezes por semana acompanhando os procedimentos do local.

Em uma segunda fase, de acordo com a natureza da pesquisa, deve-se determinar as técnicas empregadas na coleta de dados e na determinação da amostra. Por último, antes de realizar a coleta de dados é preciso estabelecer técnicas de registro dos dados e as técnicas que serão utilizadas em sua análise posterior (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Levando em consideração as etapas desta segunda fase, procuraremos elucidar as técnicas empregadas na coleta de dados, os instrumentos adotados para esta coleta, as técnicas de registro e as técnicas que serão utilizadas em sua análise posterior.

3.5 TÉCNICAS EMPREGADAS NA COLETA DE DADOS

Na fase de coleta de dados optou-se pela adoção da técnica de entrevista, proporcionando ao pesquisador uma maior liberdade na condução do tema proposto, e procurando respeitar a individualidade de cada um dos envolvidos.

3.5.1 Entrevistas

A entrevista pode ser definida como a técnica em que o entrevistador se apresenta frente ao entrevistado, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação. Na entrevista uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 1999).

Como outras técnicas de coleta de dados a entrevista apresenta vantagens e limitações. Pode-se citar como vantagens a possibilidade de obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social e dados em profundidade acerca do comportamento humano, e como limitações a falta de motivação do entrevistado, incompreensão do significado das perguntas, fornecimento de respostas falsas e influência pessoal do entrevistador sobre o entrevistado (GIL, 1999).

Quando se compara a entrevista ao questionário vemos algumas vantagens, pois a entrevista não exige que o entrevistado saiba ler e escrever; tem-se a obtenção um maior número de respostas; a possibilidade de esclarecimentos das perguntas pelo entrevistador; a captação da expressão corporal e tonalidade da voz, bem como a ênfase dada nas respostas (GIL, 1999).

Em relação às entrevistas, deve-se citar também que com base na análise dos dados qualitativos pode ser desenvolvido um questionário para a pesquisa qualitativa, com a certeza que seja investigada, então, as dimensões da qualidade que interessam aos clientes (BARCELLOS, 2002).

3.5.1.1 Níveis de estruturação das entrevistas

Segundo Gil (1999), as entrevistas podem ser agrupadas de acordo com seu nível de estruturação.

As entrevistas podem ser classificadas em painel, padronizadas ou estruturadas, despadronizada ou não estruturada, sendo que estas últimas se dividem em clínica, não dirigida e focalizada.

A entrevista estruturada é feita a partir de uma relação fixa de perguntas cuja ordem e redação se apresenta da mesma forma para todos os entrevistados. Quando a entrevista é totalmente estruturada com alternativas de respostas aproxima-se do questionário (GIL, 1999).

A entrevista por pauta se apresenta com certo grau de estruturação, já que se guia por pontos de interesse. O entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente (GIL, 1999).

Dentro das entrevistas desestruturadas ou despadronizadas Gil (1999) aponta a entrevista informal (que só se distingue da conversação porque tem o objetivo de coleta de dados) e entrevista focalizada, que se apresenta tão livre como a informal, mas ainda enfoca um tema bem delineado e é bastante utilizada com grupos de pessoas que passam por uma experiência específica.

Lakatos e Marconi (2001, p.197) definem uma entrevista despadronizada ou não-estruturada como um instrumento em que "o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão".

De acordo com estas classificações usaremos a entrevista com um certo grau de estruturação (semi-estruturada ou guiada por pautas) com coordenador e professores envolvidos no serviço de nutrição, sendo que as pautas serão focadas nos objetivos da pesquisa e alicerçadas nos dados obtidos na pesquisa documental e bibliográfica.

Para acadêmicos e usuários será utilizada a técnica de entrevista focalizada, ressaltando, especificamente no grupo de usuários suas percepções com o atendimento.

3.6 CONFECÇÃO DOS INSTRUMENTOS

3.6.1 Entrevistas Individuais

Para Churchill (1995) as entrevistas individuais permitem que um tópico seja analisado com bastante profundidade, pois a atenção durante toda a sessão fica concentrada em uma única pessoa. Este tipo de entrevista também proporciona ao entrevistador um certo grau de liberdade, pois facilita a exploração de assuntos que aparecerem e tiverem uma importância relevante para a entrevista. O entrevistador tem condições de manter maior controle sobre os dados. A técnica também possibilita ao entrevistado expressar suas posições sem o constrangimento acarretado pela presença de outras pessoas.

3.6.2 Entrevistas em Grupos Focalizados

Grupos focalizados, segundo Beyea (2000), são fóruns de pequenos grupos de pessoas reunidas por aproximadamente duas horas para apresentar suas opiniões sobre determinado assunto. Os moderadores ou entrevistadores utilizam roteiros de entrevistas semi-estruturadas para gerar as discussões.

Conforme Churchill (1995) e Simon (1999) a maioria dos grupos focalizados são constituídos por oito a doze pessoas, pois um grupo muito pequeno é facilmente dominado por um dos membros e grupos muito grandes podem cansar os participantes, dificultar o envolvimento de todos nas discussões e gerar conversas paralelas.

Giovenazzo (2001), citando Cobra, diz que, tipicamente, uma entrevista de grupo focalizado incluirá aproximadamente doze questões, onde devem ser contempladas questões introdutórias, questões de transição, questões-chave, questões-resumo e questão final.

3.6.3 Aplicação das Entrevistas

As entrevistas aplicadas a coordenador e professores (Apêndice D), apresentam-se como roteiros semi-estruturados pontuando as características estratégia, sistemas e pessoas, e foram aplicadas individualmente durante o mês de setembro.

As entrevistas aplicadas aos acadêmicos (Apêndice E), foram baseadas em roteiros semi-estruturados e aplicadas em grupo focalizado no dia 22 de setembro, levando em consideração as características estratégia, sistemas e pessoas.

As entrevistas aplicadas aos usuários (Apêndice F), foram baseadas em roteiros semi-estruturados e aplicadas em grupo focalizado no dia 30 de setembro. Para confecção desta entrevista foram consideradas as características sistemas e pessoas.

3.7 REGISTRO DAS RESPOSTAS

Segundo Gil (1999), independente do grau de estruturação, o registro das respostas deve ser feito com precisão, porque é a única forma de reproduzir as respostas. Isso pode ser feito mediante a anotação ou gravação. A transcrição de informações pode ser feita através de notas manuscritas, ou por meio de gravação em gravador ou vídeo (CHIZZOTTI, 2003).

Para o registro das repostas usou-se filmagem em vídeo, autorizada pelos participantes, feita em sala específica para grupos focalizados. As transcrições das entrevistas com gestor e professores são apresentadas na íntegra nos apêndices A, B e C. As transcrições da entrevistas com os grupos focalizados, foram agrupadas em tópicos de maior relevância e apresentados nos resultados.

3.8 A ANÁLISE DE DADOS

Gil (2000) destaca que nos estudos de caso não se pode falar num esquema rígido de análise e interpretação. O autor acredita que em função do estudo de caso se valer de procedimentos variados de coleta de dados, a análise e a interpretação provavelmente são procedidas da mesma forma, ou seja, sem uma sistematização rigorosa.

Para Giovinazzo (2001), no grupo focalizado o trabalho de análise já se inicia durante a coleta de dados, envolvendo percepção e interpretação subjetiva do moderador ou do observador.

Por este trabalho de pesquisa tratar-se de um estudo de caso, envolvendo dados colhidos em observações e entrevistas, optou-se por adotar uma análise e interpretação de dados baseadas em uma abordagem qualitativa em que os dados não são isolados. De acordo com Chizzotti (2003), todos os fenômenos são igualmente importantes e preciosos.

Com o intuito de cumprir esta premissa, os dados coletados por meio de entrevistas e observação participante foram agrupados e comparados entre si e analisados à luz do referencial teórico que conduziu esta pesquisa.

3.9 RESUMO DA METODOLOGIA

Com o objetivo de resumir o modelo conceitual proposto, esquematizamos em tabela apresentado a seguir (Figura 2) as variáveis envolvidas na pesquisa, as fontes ou públicos consultados, os aspectos analisados e a técnica de coleta de dados. Esta figura tem como objetivo esquematizar o referencial abordado, e servir como base na confecção das entrevistas (Apêndices D, E, F).

Na primeira coluna têm-se as variáveis estudadas: estratégia, estrutura e pessoas. Variáveis estas extraídas do triângulo de serviços apontado por Albrecht (2002), como

características importantes em empresas com padrões de excelência em atendimento ao cliente.

Na segunda coluna foram selecionados os aspectos citados por diversos autores em seus trabalhos como sendo relevantes para a satisfação de clientes em cada uma das variáveis.

Na característica estratégia os aspectos analisados foram embasados nos trabalhos de Albrecht (2002), Berry (2001), Kotler (2000) e Walker (1991).

Na característica de sistemas os aspectos destacados foram retirados dos postulados de Albrecht (2002), Mc Donald *et al.* (2000), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000).

Na característica pessoas os aspectos analisados foram extraídos de trabalhos de Coutinho (1994) e Carlzon (1994).

Na terceira coluna foram definidos as fontes ou públicos consultados, baseados na metodologia selecionada para este estudo de caso. Vale ressaltar que na fonte de informação de pessoas-fonte na característica estratégia somente gestor, professores e alunos foram consultados eliminando-se os clientes, pois estes não conhecem a estratégia, porém vivenciam-na através de outros fatores.

Na quarta coluna foram apontadas as técnicas de coleta de dados. As técnicas de observação participante, entrevistas individuais e grupos focalizados foram baseadas na revisão da literatura apontada no capítulo 3.

Figura 2 - Variáveis de pesquisa, públicos consultados, aspectos analisados e técnica de coleta de dados.

Variáveis de pesquisa	Aspectos analisados	Fontes ou Públicos consultados	Técnica de coleta de dados
ESTRATÉGIA	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento da estratégia - Clareza da estratégia - Conhecimento dos valores essenciais - Associação da estratégia, valores essenciais e execução do serviço - Observação e mensuração da estratégia 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentação - Pessoas-fonte (coordenador, professores, acadêmicos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Observação participante - Entrevista individual - Grupos focalizados
SISTEMAS	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de atendimento: atividades de retaguarda e atendimento, automação, participação dos clientes. - Projetos das instalações: tamanho e estética. - Planejamento da capacidade: filas, espera, número de funcionários, acomodação para espera, demanda média e demanda de pico - Qualidade: Avaliações, monitoramento, métodos, garantia de serviço, expectativa x percepção. - Gerenciamento da capacidade de demanda: estratégias para controle da demanda, gerenciamento de filas - Informação: coletas de dados 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentação - Pessoas-fonte (coordenador, professores, acadêmicos e usuários) 	<ul style="list-style-type: none"> - Observação participante - Entrevista individual - Grupos focalizados
PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> - Encontro em serviços: motivação, integração, seleção, treinamento, delegação de poder, autonomia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentação - Pessoas-fonte (coordenador, professores, acadêmicos e usuários) 	<ul style="list-style-type: none"> - Observação participante - Entrevista individual - Grupos focalizados

4 ESTUDO DE CASO

4.1 APRESENTAÇÃO DO LOCAL ESTUDADO

4.1.1 Caracterização e Breve Histórico do Centro Universitário Franciscano-UNIFRA

O Centro Universitário Franciscano pertence à Congregação das Irmãs Franciscanas, fundada na Holanda, em 1835. As Irmãs Franciscanas, desde sua chegada ao Rio Grande do Sul (1872), atuaram no campo educacional. E, no início do século XX, fundaram a sua primeira escola em Santa Maria - o Colégio Sant'Anna. Depois de mais de 50 anos dedicados ao ensino de 1º e 2º graus, expandiram sua atuação para o nível superior, criando, em 1955, duas instituições: a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Imaculada Conceição - FIC e a Faculdade de Enfermagem N. Senhora Medianeira - FACEM.

Em 1996, a FIC e a FACEM transformaram-se em Faculdades Franciscanas e no final de 1998, as Faculdades Franciscanas passaram a ser Centro Universitário Franciscano - UNIFRA (AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL, 1999).

O Centro Universitário Franciscano opera hoje em Santa Maria, região central do Rio Grande do Sul - Brasil. Conta atualmente com 30 cursos de graduação, oito cursos de pós-graduação, além de cursos técnicos e de atualização.

Esta instituição tem com Missão “Desenvolver e difundir o conhecimento e a cultura em suas múltiplas manifestações, distinguindo-se pela excelência na formação acadêmica e na formação de profissionais íntegros e de cidadãos comprometidos com o bem-estar social a partir de princípios cristãos”.

Os princípios do Centro Universitário Franciscano estão assim descritos:

- Cultura de justiça, paz e fraternidade.

- Fortalecimento da subjetividade na descoberta de valores pessoais e institucionais.
- Discernimento para o novo e a mudança.
- Competência profissional.
- Ética nas relações internas e externas.
- Compromisso com a auto - sustentação.
- Compromisso com a geração do conhecimento.
- Compromisso com o desenvolvimento e bem-estar social.

4.1.2 Caracterização e Breve Histórico do Núcleo de Práticas Profissionais - NUPP

O NUPP nasceu de um projeto implementado no ano de 2003, baseado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que se constitui de documento básico e norteador dos planejamentos dos cursos e setores. Como diretrizes básicas do PDI têm-se, entre outras, que “a dinâmica curricular dos cursos deverá prever a introdução de novas formas de aprendizagem em que a pesquisa e as atividades de extensão constem do ensino de graduação, objetivando a produção do conhecimento e a promoção de práticas sócio-culturais na comunidade onde o aluno está inserido” (PDI, 2003-2007).

O NUPP teve como antecedente histórico o Centro de Atenção Multidimensional à Família - CAMAF, criado em abril de 1997 (resolução no 02/97). Este Centro estava inicialmente ligado à Reitoria da UNIFRA, com equipe multidisciplinar, posicionando-se como órgão de apoio e assistência social à comunidade de Santa Maria e região.

Seu objetivo geral era desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão, voltadas para a promoção de uma melhor qualidade de vida da criança e adolescente, em situação de risco e suas respectivas famílias.

Em 2002, além das atividades desenvolvidas pelo CAMAF, foram criados os Serviços de Nutrição e de Psicologia, o Serviço de Assistência Social e Serviço de Enfermagem.

4.1.3 Objetivos do NUPP

Proporcionar um espaço para a prática profissional e experiências multiprofissionais entre os cursos de Enfermagem, Nutrição, Psicologia, Serviço Social e outros cursos da UNIFRA, em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Entre os objetivos específicos tem-se:

- oportunizar campos de estágio e práticas profissionais, considerando a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- aproximar-se da realidade local e regional mantendo os acadêmicos atualizados frente às mudanças e vicissitudes da realidade na qual de inserem, prestando serviços sociais aos usuários do núcleo;
- formar grupos de estudo e de pesquisas que envolvam os recursos existentes na instituição e em outras instituições de ensino superior, com vista a produção de conhecimento e consolidação das linhas de pesquisa;
- implementar a promoção, a prevenção e a recuperação da saúde através da assistência integrada em nível primário e secundário, por equipe multiprofissional.

4.1.4 Funcionamento do NUPP e funcionamento do serviço de nutrição

O NUPP funciona no Campus III da UNIFRA, em prédio próprio e específico, tendo seu espaço ocupado entre as diversas atividades conforme ANEXO A, planilha demonstrativa de ocupação dos espaços pelos cursos.

O serviço de nutrição funciona terças-feiras, quartas-feiras e quintas-feiras das 8h 30minutos às 13h 30minutos, atendendo em média 10 pessoas por dia, mediante consulta pré-agendada ou por meio de encaminhamentos dos outros serviços do NUPP. As pessoas que

procuram o NUPP podem ser atendidas somente no serviço de Nutrição, bem como usufruir outros serviços conforme sua necessidade.

Os serviços de apoio a todos os setores envolvidos no atendimento compreendem a recepção com funcionamento em turno integral, a secretaria com funcionamento no período da manhã e tarde e o setor de informática.

Existe um cronograma de atividades e rotinas destes setores conforme ANEXO B.

O NUPP possui um coordenador geral e os serviços existentes possuem coordenadores, professores, acadêmicos bolsistas e acadêmicos estagiários.

O serviço de nutrição conta com um professor coordenador, dois professores orientadores, dois acadêmicos bolsistas, quinze acadêmicos prestando estágio voluntário, bem como acadêmicos que desenvolvem projetos específicos conjuntamente com outros serviços.

Existe uma rotina de atendimento ao público, que serve de guia para os acadêmicos que estão prestando o atendimento (ANEXO C), quando esta padronização não se aplica, o acadêmico conta com o auxílio do professor supervisor que permanece no serviço durante todo o tempo que o mesmo é prestado.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA

Este item tem como finalidade apresentar e analisar os dados obtidos através da coleta de dados, que foi realizada com todos os públicos envolvidos no serviço. Procurou-se estabelecer a relação entre os dados absorvidos com a pesquisa e a teoria pertinente.

Em complemento e com o objetivo de enriquecer o trabalho também são apresentados resultados obtidos de fontes primárias e observação participante do pesquisador.

Conforme apresentado no item referente à metodologia de pesquisa, foi utilizado como instrumento de coleta de dados com gestor e professores, uma entrevista semi-estruturada,

conduzida através de um roteiro básico de 13 questões. A entrevista ocorreu no próprio NUPP, nos dias 21, 23 e 29 do mês de setembro. As entrevistas duraram em média 1h e 30 minutos, e foram transcritas conforme apêndices A, B e C.

Com os acadêmicos envolvidos com o atendimento foi utilizada a técnica de grupo focalizado. O grupo foi reunido no dia 22 de setembro com a presença de 10 acadêmicos e duração de duas horas, em local adequado para o uso deste tipo de técnica.

A fim de obter um maior aproveitamento do grupo trabalhou-se com uma questão aberta, passando-se em seguida para questões introdutórias e na seqüência foram apresentadas questões-chave. Ao término da atividade foi feito um resumo de todos os aspectos levantados, e apresentado um fechamento para comentários que eles ainda achariam importantes de fazer. O resultado do grupo está exposto no item referente a resultados 4.2.1.

Com os usuários foi realizado um grupo focalizado no dia 30 de setembro. Foram convidados 12 usuários que já tivessem passado por atendimento no serviço, e que se disponibilizassem para participar do grupo. Compareceram ao grupo 09 usuários, e o grupo teve em torno de uma hora e meia de duração, em local apropriado para o uso este tipo de técnica. O grupo foi trabalhado semelhantemente ao grupo de acadêmicos. Porém, os questionamentos foram bem mais simplificados, respeitando-se as características do grupo que apresentava um menor nível de escolaridade.

Quanto à observação participante e levantamento em fontes primárias, o pesquisador trabalhou durante o mês de agosto no local do serviço de nutrição, com carga horária de seis horas por semana. Durante o mês de setembro, quando se intensificaram os trabalhos, permaneceu no local todo o tempo de seu funcionamento.

4.2.1 Resultados apreendidos através de entrevistas com Professores e grupos focalizados com acadêmicos e usuários

Neste item são demonstrados os resultados obtidos por meio das entrevistas individuais e grupos focalizados. Para que os resultados obtidos com o estudo de caso sejam elucidados de forma adequada, optou-se em dividir este item em subitens relativos às variáveis pesquisadas.

4.2.1.1 Estratégia

Conforme revisão apresentada no item 2.4.1, a estratégia posiciona a empresa no mercado. Em organizações sem fins lucrativos a estratégia serve para fazê-la atingir seus objetivos em longo prazo, cumprindo desta forma sua Missão e seus valores. Foi apreendido também que a estratégia é de competência da alta direção, porém ela deve ser comunicada a todos que trabalham na organização para criar uma estratégia de serviços em que todos falem a mesma linguagem e trabalhem em busca deste objetivo maior.

A estratégia deve ser clara, isto é compreendida por todos que trabalham na organização e sustentada pela cultura organizacional. Assim, o comportamento e a postura das pessoas frente ao atendimento ao cliente revela o que sustenta a cultura da organização. Foi apontado também que em organizações com sistemas de serviços pouco voltados para o cliente, como serviço de saúde, pode ser usado um recurso de conceituar e exprimir o conceito de serviços compatíveis com os valores profissionais.

Por meio das respostas pode-se observar que tanto o coordenador como os professores não tinham uma clareza da estratégia, tampouco dominavam a Missão e valores. Porém quando lembrados destes pressupostos, conseguiam ver a associação da estratégia, valores essenciais e execução do serviço.

O gestor esclareceu que o projeto geral do NUPP e os subprojetos de cada serviço estão dentro do Plano de Desenvolvimento Institucional -PDI da UNIFRA, que foi estabelecido até

2007. Portanto, se estão dentro do planejamento, estão alinhados com a Missão e os valores institucionais.

O primeiro professor entrevistado lembrou que a instituição cumpre a Missão no momento que se desenvolve e difunde o conhecimento, mas ressalta que a excelência acadêmica só pode ser adquirida com a experiência, e que a Nutrição é um curso novo, em fase de consolidação. Quanto a formar profissionais íntegros, lembrou do trabalho intensivo para formação ética dos acadêmicos (na prática, dentro do atendimento com pacientes). Reforçou nos valores institucionais o aspecto da fraternidade, fortalecimento de valores pessoais e institucionais, compromisso com a geração do conhecimento e discernimento para mudança, como valores cumpridos dentro do serviço.

O segundo professor, que já trabalhou em planejamento estratégico, enfatizou que as pessoas não conheciam a Missão e valores institucionais, mas que de uma certa maneira, apesar deste desconhecimento eles são cumpridos pela própria cultura que existe na instituição. Segundo Kotler (2000, p.64), a cultura corporativa é “a experiência, as histórias, as convicções e as normas compartilhadas que caracterizam uma organização”.

Já ao grupo focalizado com os acadêmicos, foram apresentados a Missão e princípios em impresso, e foi solicitado que eles se detivessem na parte da Missão que enfatiza a formação acadêmica. Na visão deste grupo o serviço de nutrição contribui muito para a formação de todos que estão lá. Porém muitos acadêmicos ficam de fora dos sorteios. Na opinião deles o serviço de nutrição fecha o ciclo de ensino/pesquisa/extensão e por isto deveria funcionar como prática de várias disciplinas. De acordo com os acadêmicos, os princípios da instituição são cumpridos em sua maioria, com ressalvas para o princípio da ética nas relações internas.

Consultando as fontes disponíveis, observou-se que no projeto de formação do NUPP existe realmente um alinhamento entre o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, a Missão e os valores da instituição.

Na Instituição existe um planejamento estratégico já em curso em que as metas são estabelecidas e revisadas todos os anos. No entanto, a comunicação destas metas não chega até a maioria dos que trabalham na instituição. Neste sentido, não foi observada a exposição

em nenhum local da Missão, dos Princípios e da Filosofia. Consultando as pessoas envolvidas no serviço constatou-se que não foi realizado algum curso ou reunião para esclarecimento dos resultados previstos no planejamento estratégico institucional. Porém, observou-se que a forte cultura organizacional permeia as ações de todos os que lá atuam e reforça a Missão através da excelência acadêmica e da formação de cidadãos comprometidos com o bem estar social.

Outro ponto que chama a atenção é o destaque dado nas falas dos professores para o cumprimento da Missão, no que tange a formação técnica dos acadêmicos, e um olhar menos demorado para a formação de cidadãos comprometidos com o bem-estar social.

Sabe-se que os usuários não conhecem, mas vivenciam a estratégia. No grupo focalizado com os usuários não foram feitos questionamentos a respeito da estratégia, porém quando convidados a comentar se o serviço tinha ficado abaixo, atendido ou superado suas expectativas os usuários se posicionaram enfaticamente que superou suas expectativas.

Chama atenção o comparativo que o grupo fez com outros serviços e profissionais da saúde. Neste sentido foram ressaltadas a calma, a paciência e a disponibilidade de ouvir das pessoas que prestaram o atendimento. Nas palavras das participantes “(...) eu esperava que fosse como no doutor, ela vai falar muito e eu já não vou gostar (risadas)”. Ou, “(...) elas são tipo minhas amigas”.

Neste caso, o que pode ser considerado é o forte sentido ético que permeia a formação dos profissionais da área da saúde. Segundo Mendes *et al.* (2001), as questões éticas e o compromisso com a atividade profissional podem influenciar as ações das organizações, porém somente isto não basta e existe a possibilidade do nível de qualidade declinar no atendimento quando existe um baixo nível de interação dos envolvidos na cultura da organização.

Os usuários se declaram muito satisfeitos com a atenção recebida e classificaram as acadêmicas como amigas. Estudos sublinham a importância da comunicação e indicam que isto tem um efeito direto na satisfação de usuários. Outro ponto interessante é que profissionais da saúde do sexo feminino gastam mais tempo com os pacientes do que colegas do sexo masculino (ARORA, 2004).

4.2.1.2 Sistemas

No item 2.4.2, apresentou-se uma revisão sobre sistemas, que aponta que estes devem ser voltados para os clientes e não para a comodidade da empresa. A diversidade de empresas no setor de serviços dificulta generalizações a respeito de estratégia, porém existem elementos que devem ser projetados para criar um serviço consistente que alcance os objetivos estratégicos. Estes elementos estruturais incluem atividades de retaguarda e atendimento, tamanho e estética das instalações, dados demográficos para avaliação da localização, número de funcionários, espera, acomodação para espera, controle da demanda, demanda média e demanda de pico, coleta de dados, monitoramentos e atividades de retaguarda.

a) Adequação do espaço para o serviço

Quando questionados sobre tamanho e estética do serviço tem-se, na opinião do coordenador, dos professores e acadêmicos que a adequação do local apresenta falhas. Conforme o coordenador, “(...) não é um local adequado, e a parte estética também entra nisto, já não sendo um local adequado, a estética também cai por terra”.

A acomodação para espera, na visão do coordenador, é adequada, mas faltaria algum tipo de entretenimento, principalmente para as crianças. Segundo ele, “(...) no serviço de nutrição a gente tem material para trabalhar com educação infantil, só que a gente não tem um grupo ou esquema para gente fazer isto”.

De acordo com um dos professores, o público que frequenta o local não procura luxo; neste sentido, as acomodações atenderiam plenamente.

Segundo os usuários as acomodações para espera são adequadas em função do curto tempo de espera e da gratuidade dos serviços. Em suas palavras “(...) como a gente espera pouco, acho adequado”. “(...) tem aquilo que a gente está acostumada a enfrentar ...a gente não ta pagando, então tem uma visão meio distorcida”. “(...) poderia ter um sofazinho, como a espera é tão pouca não tem necessidade, mas se tivesse era bom (risadas)”.

Este fato remete ao postulado por Zeithaml *et al.* (1990), quanto maior o preço de um serviço, maior é a expectativa formada pelo cliente com relação a sua qualidade. No caso de serviços gratuitos, no entanto, as expectativas tendem a ser baixas.

De fato, muitas vezes, os beneficiários vêem os serviços prestados pelas organizações do terceiro setor como ações de caridade e não se sentem no direito de reivindicar. Predomina a idéia de que estão recebendo um favor e, por isto, devem se considerar satisfeitos (COELHO, 2000).

As críticas mais pesadas, compartilhadas por todos os entrevistados, recaíram para o espaço de atendimento em si, o espaço é composto de três salas de atendimento, uma ante-sala de espera e uma sala de reuniões.

Os usuários relataram um certo constrangimento em serem atendidas na frente dos outros, conforme dito por participantes do grupo; “(...) eu me senti constrangida porque tinha outras pessoas juntas”. “(...) quando eu tentei sair na porta não consegui, porque tinha umas (pessoas) querendo entrar e outras querendo sair”.

Tornou-se possível, por meio do contato direto com os clientes e participação no atendimento, perceber uma inadequação do espaço usado para atendimento, com problemas sérios de fluxo. Em momentos de pico, uma sala para medidas antropométricas do cliente, tem de ser utilizada concomitantemente para atendimento e aferição de medidas, levando a constrangimentos no atendimento.

Arora (2004) aponta que fatores, como conforto na espera e tempo de espera, entre outros, demonstraram fraco relacionamento com a satisfação de clientes e intenção de recomendar o serviço de saúde para outras pessoas.

b) Atividades de retaguarda

Em relação à atividades de retaguarda, pode-se notar através da resposta do coordenador uma adequação da secretaria, apesar de chamar a atenção para a sobrecarga da secretária e a troca periódica dos bolsistas. Quanto à atividade de apoio efetuada pela

recepção ele a considerou adequada. Para ele o setor que precisaria de mais atenção seria a informática, que poderia auxiliar o serviço de uma maneira mais efetiva.

Tanto o primeiro como o segundo professor entrevistado apontou para uma atividade de retaguarda adequada, e falhas na organização dos prontuários.

Os acadêmicos declararam desconhecer as atividades de retaguarda do serviço. Porém, apontaram falhas na descrição das rotinas que as monitoras teriam de cumprir, e deficiência no apoio dos professores.

Observou-se que a análise dos setores de retaguarda aponta para uma adequação da recepção e na secretaria e uma deficiência forte na informática. No documento que esclarece as atribuições deste setor temos um enfoque maior para atividades rotineiras como digitação e manutenção do material de expediente, e um enfoque menor no sentido das necessidades de geração e análise de informação.

c) Coleta de dados

Quando questionado sobre coleta de dados sobre os clientes, o coordenador esclareceu que existe uma coleta de dados, mas o serviço de Nutrição não os utiliza. Outros setores já utilizam essas informações e efetuam levantamentos de perfil do usuário de todos os serviços do NUPP. Segundo ele, “(...) é feito um questionamento nosso em todas as reuniões, da inexistência de uma coleta de dados. Agora mesmo temos que entregar o relatório para a pró-reitoria, e este relatório seria muito mais fácil (sua execução), se existisse uma coleta de dados, número de clientes por patologia, índice de satisfação. Se quisermos algum dado temos de fazer um levantamento retrospectivo do prontuário com os dados que tem lá. Mas isto já tabulado a gente não tem. E em termos de qualidade do atendimento não tem nada”.

O primeiro professor disse que não sabia ao certo, só tinha visto as estatísticas uma vez e, de acordo com ele, tinha problemas de coleta e análise de dados. Colocou também que são coletados muitos dados. Porém isto não é analisado e também não sabe se poderia ser feito.

O segundo professor apontou uma grande falha, pois os dados coletados não são trabalhados e poderiam ser muito úteis.

Os acadêmicos não sabiam o que era feito com os dados coletados, e relataram somente conhecer um gráfico com o número de atendimentos feito nos serviços durante o ano.

Consultando as fontes primárias verificou-se que a coleta de dados é sub-utilizada. O serviço social faz trabalhos com os dados coletados, porém tais trabalhos não são divulgados para os outros serviços existentes.

Sabe-se que a coleta de dados apresenta uma grande utilidade no estudo do perfil do usuário. De acordo com Vieira e Mello (2001), dados como: renda, escolaridade e gênero influenciam o comportamento do consumidor.

A literatura aponta a importância da análise de dados, e para o serviço de nutrição uma análise em conjunto com o serviço social dos dados coletados para implantações de melhorias, para uma melhor comunicação com o usuário, enfim para uma análise mais detalhada do perfil do usuário seria de grande valia. Ainda refletindo sobre a coleta de dados observamos que naqueles aspectos que não são diretamente ligados a saúde como os estudos de caso, existe deficiência de trabalho em conjunto entre os setores.

d) Planejamento da capacidade

No item pesquisado planejamento da capacidade, no subitem tempo de espera para o atendimento, a posição do coordenador é que existe uma possibilidade real de desenvolver um sistema em que o cliente não esperasse tanto. Hoje, na sua avaliação, os clientes em dia de pico podem esperar até uma hora.

O primeiro professor entrevistado ressaltou que em determinados momentos o tempo de espera para o atendimento girava em torno de meia hora. Conforme ele, “(...) o pessoal chegava junto, principalmente idosos. Tem um grupo grande de idosos que frequentam aqui... eles geralmente chegam todos muito cedo, mas não tinha como atender seis pacientes, pois temos três salas. Então, não tinha como atender, e como as gurias estavam no início levavam em torno de meia hora, 40 minutos”.

Os acadêmicos envolvidos com a prestação do atendimento avaliaram o tempo de espera como um tempo excessivo. Segundo eles, esta forma de agendamento está incorreta e gera ansiedade para quem está prestando o atendimento. Nas palavras de um participante “(...) eu já vi gente levantar e ir embora porque cansou de esperar”.

Os usuários não acham o tempo aguardando o atendimento longo, mas sublinham que não conseguem entender a lógica do atendimento. Nas palavras de uma usuária “(...) a gente não consegue entender muito bem a espera, as vezes a gente quer ser atendida pela mesma (acadêmica), e ela pode ter mais de uma consulta”.

Observa-se no item tempo de espera, que apesar deste tempo não ser demasiadamente excessivo, acarreta alguns transtornos para todos os clientes e principalmente acarreta situações desconfortáveis envolvendo idosos, crianças, gestantes e indivíduos com necessidades especiais. Seria bem simples introduzir uma modificação dividindo as consultas em duas turmas para que a espera ficasse bem controlada. Este item é bem importante e segundo Arora (2004), uma das variáveis que causa impacto na satisfação de clientes é o tempo que ele vai esperar pelo atendimento.

Quanto ao tempo para conseguir o atendimento, que hoje fica em torno de um mês para clientes novos, também se nota possibilidade de melhorias. Na opinião de um dos professores “(...) a gente geralmente marcava os pacientes, (...) girava em torno das necessidades. Alguns, quando eram casos mais tranquilos, voltavam em torno um mês. Não era difícil... eu nunca recebi nenhum tipo de reclamação. Quando se tratava de casos mais importantes marcava quinzenal para ter acompanhamento mais perto e, então é feito assim. O tempo de espera de agenda não havia problema, como te falei nunca recebemos reclamações – ah... não estar podendo atender, nunca”.

A segunda professora comenta que “(...) o tempo de espera para a consulta... acredito ser longo, temos pessoas esperando quinze, vinte dias, até um mês. Outra questão é que a capacidade de atendimento também é pequena, mas não temos condições de atender mais”.

Os acadêmicos desconheciam o tempo de espera para conseguir o atendimento.

No grupo de usuários, alguns vieram de encaminhamento direto. Nenhum considerou o tempo excessivo, porém teve um relato de tempo excessivo para conseguir o atendimento nas férias dos acadêmicos. Segundo o relato, “(...) quando eu fui agendar, tive o problema do intervalo de férias daí eu esperei. Mas na semana que eu fui chamada, deu problema, eu vim e o atendimento não aconteceu. Esqueceram de me avisar”.

Um dos itens que chama a atenção, consultando os prontuários foi o número alto de pacientes que não comparecem aos retornos marcados. O tempo entre um atendimento e outro merece ser investigado como possível causa do não retorno. Outra implicação que pode ocorrer é de que a insatisfação pode levar ao abandono do serviço. Pacientes satisfeitos aderem mais ao tratamento (WRENCH; BOOTH-BUTTERFIELD, 2003).

Em outro subitem do planejamento da capacidade, que complementa o anterior, em que foram questionados os dias de atendimento, o coordenador percebe uma demanda para atender diariamente, mas esclarece que um grande número de atendimentos não é o objetivo, e que a instituição gostaria de se posicionar em cima da qualidade e não da quantidade de atendimentos. Nas suas palavras, “(...) é porque a gente está atendendo muitos pacientes, tipo posto de saúde. Inclusive a Reitora nos visitou lá, semana passada, e ela nos sugeriu para diminuir a quantidade de atendimentos e melhorar a qualidade do atendimento”.

O segundo professor concorda com o coordenador, que o objetivo não é quantidade e aponta novamente, o grande número de absentéismo.

Nas palavras dele, “(...) os dias são terça, quarta e quinta pela manhã das oito e meia às doze horas, e o horário acho que sempre foi bem acessível. Então do horário nunca houve reclamação.(...) muitas vezes o pessoal estudava na parte da tarde. A criança às vezes estudava no turno da manhã, aí os pais perguntavam se não funcionava a tarde.... isto é uma coisa que a gente sempre pensou, abria a tarde ou não”.

Os acadêmicos pensam que os dias deveriam aumentar, suprimindo as necessidades dos clientes, e as suas, no sentido de mais acadêmicos poderem participar.

Percebe-se que este é um item difícil de ser contornado que só poderia ser solucionado aumentando os dias de atendimento. Porém, os dados de absentéismo que o serviço apresenta, levam a pensar num aumento das despesas, para um resultado não tão efetivo.

No quesito número de funcionários, considerando-se como funcionários, os acadêmicos que prestam o atendimento, a posição do gestor aponta para um número excessivo de acadêmicos. Segundo ele, “Nós estávamos pensando em reunir o pessoal, e eu vou dividir, de modo que estes acadêmicos fiquem em grupos de quatro, ou seja, quatro acadêmicos em cada dia, porque tem dias lá que têm sete acadêmicos atendendo mais os dois monitores (...) Nós estamos tendo muitos acadêmicos lá”.

Os outros dois professores consideram adequado o número de funcionários. Porém, se os acadêmicos forem contados juntamente com os funcionários, este número fica excessivo. O grupo de acadêmicos também concorda com os professores, e dizem que o número que eles estão hoje é excessivo.

Observando-se o número de funcionários que atuam no NUPP (funcionários de atividades de retaguarda), nota-se que este número está defasado no setor da secretaria. O número de acadêmicos no momento está excessivo, gerando tumultos no atendimento.

Quanto à demanda, o gestor relatou uma demanda média de 10 a 11 pacientes por dia, mas existe uma variação muito grande devido a um índice de retorno muito oscilante. Ele constata que existe uma demanda de pico, no entanto não tem nada programado para resolver isto.

O primeiro professor diz que não observa este fato, e pelo contrário, pelo atendimento ser de manhã, isto pode influenciar em questões de clima com crianças e idosos, que não comparecerem.

Segundo o grupo focalizado com os acadêmicos a demanda média já é alta. De acordo com um participante, “(...) a média de quatro a cinco seria ideal para uma manhã. Às vezes tu sai para pegar um documento olha a pessoa sentada, a criança já esta deitada no banco e vai te angustiando”.

Outro participante relatou, “(...) tu passas, a pessoa está sentada te olhando, como perguntando. - Tu não vais me atender?... e tu comesças a cortar coisas dentro da consulta”.

Conforme o relatado pelo grupo de acadêmicos, nos dias em que todos os clientes agendados comparecem, a espera fica longa. Na intenção de agilizar o atendimento, ocorre um comprometimento na sua qualidade. Após os atendimentos serem efetuados, a estrutura física fica subtilizada.

e) Monitoramentos adotados pelo serviço

No quesito referente aos monitoramentos adotados pelo serviço, o coordenador relatou que existe um monitoramento quanto ao número de consultas, mas para ele seria importante monitorar mais alguns itens, porque os pacientes estão abandonando o tratamento “(...) monitorar o número de pacientes que a gente tinha e não retornaram ao serviço, e quantos eram para retornar o mês que vem e retornam daqui a três ou quatro meses”. Quando questionado em relação a outros monitoramentos envolvendo qualidade, a resposta foi que não havia outros monitoramentos no serviço. Neste sentido o segundo professor disse que não poderia falar de uma coisa que não existe.

Em contrapartida o primeiro professor entrevistado relata que considera os monitoramentos adequados. Segundo ele, “(...) o monitoramento que a gente faz é uma ficha, é um formulário que preenchemos com o número de atendimentos que o serviço de nutrição faz, o número de pessoas que faltaram, e os acadêmicos (que compareceram e faltaram) e qual o número de pacientes que os acadêmicos estão atendendo. Então ali a gente tem várias coisas importantes, quantas pessoas realmente, o nosso serviço está dando conta de atender, o número de faltosos, o porquê da falta na consulta”.

Os acadêmicos relataram que não existem monitoramentos, apenas quantas pessoas são atendidas. Comentaram que está sendo implantado um sistema de triagem pelo serviço social, porém os clientes são encaminhados depois que já foram atendidos, e como já foi feito o agendamento para uma nova consulta, não seria mais tão válido ir neste serviço.

Observando-se as conseqüências desta falta de coleta, análise de dados e monitoramentos, percebe-se a importância significativa desta deficiência para uma melhor organização do serviço.

f) Canal para ouvir clientes

No questionamento sobre um canal para ouvir clientes o gestor apontou sua importância como forma de obter um retorno dos pacientes. De acordo com ele, “(...) a gente não tem retorno do paciente em relação ao atendimento. Podemos ter até dentro da consulta, se o paciente está indo bem, se está gostando das orientações, está indo bem na parte antropométrica, bioquímica. Mas da satisfação com o serviço a gente não tem, seria muito bom para a gente melhorar”.

O primeiro professor reconhece a importância de ouvir os clientes “(...) se a idéia, como a gente comentou no início, a Missão da UNIFRA seria buscar essa excelência... eu acho que a excelência é feita dessa forma, que muitas vezes eu trabalho num serviço que eu acho que para mim está bom, mas quando eu vou ver, eu estou acomodada com o tipo de serviço e eu acho que seria de grande valor. Então, de repente, alguém chega e fala: -olha, eu acho que essa cadeira não está confortável, mas para mim, no entanto, a cadeira está confortável, então alguém viu em outro serviço uma outra idéia”.

O segundo professor considera muito importante. Nos seus dizeres! “Importantíssimo, importantíssimo. Para a gente avaliar o serviço. Porque tu tendo uma resposta tu podes modificar e melhorar o serviço, seria excelente qualquer tipo de retorno”.

Os acadêmicos, por sua vez, apontaram que tudo que venha contribuir com melhorias é válido.

4.2.1.3 Pessoas

Conforme revisão apresentada no item 2.4.3, as pessoas são fundamentais para o bom atendimento e para a satisfação de clientes. Para que isso ocorra é preciso que os funcionários

da empresa tenham conhecimento acerca de como prestar o melhor serviço, habilidade para executar as tarefas e, acima de tudo, desenvolvam uma atitude positiva em relação à forma de realizá-las e, sobretudo, que gostem do que fazem e se sintam realizados. No momento do encontro em serviços, em que o serviço é produzido no mesmo momento em que é prestado, é importante que as pessoas tenham sido selecionadas, integradas, motivadas e treinadas para prestar um serviço com qualidade.

É fundamental, também, que tenham delegação de poder e autonomia para decidir situações nas “horas da verdade” e que os relacionamentos entre a empresa e funcionários sejam baseados na confiança.

No quesito pessoas, quando interpelado sobre sua: seleção, integração e treinamentos, o coordenador relatou que estas etapas não aconteceram e o que ocorreu foi um convite da coordenação do curso para montar e assumir o serviço, levando em consideração sua experiência anterior.

O primeiro professor disse não ter certeza, mas acredita que teve uma seleção interna, e avalia que foi por sua afinidade com a área. Quanto a sua integração no serviço, apontou que nesta integração basicamente viu como funcionaria o serviço de nutrição, a papelada toda, a parte burocrática de formulários, como preencher, etc. Mas sublinhou que não teve algum outro tipo de treinamentos, com os outros profissionais, em cima da questão de interdisciplinaridade.

O segundo professor participou do projeto de implantação e acredita que o convite veio por sua experiência na área clínica de Nutrição.

Quando solicitados a comentar sobre como os acadêmicos são selecionados, capacitados e qual o grau de autonomia que é dado a estes acadêmicos, nos foi dito que, no quesito seleção, é feita uma seleção para monitores por meio de prova e avaliação, e os estagiários são sorteados mediante conclusão de algumas disciplinas.

Em termos de treinamento, é explicado rapidamente, o funcionamento geral do serviço, com orientações para atendimento de usuário. Em termos de integração, são passadas as normas do NUPP, as normas do serviço, horário de chegada e de saída, comportamento frente

ao cliente, com os colegas, orientações gerais, mas não existe uma dinâmica específica, o acadêmico vai se integrando no decorrer do estágio.

Foi citado, por um dos professores, como forma de integrar os alunos no serviço o trabalho em duplas “(...) o trabalho em dupla é muito importante, porque naquela hora, naquele momento, eles se sentem seguros”.

O grupo de acadêmicos discutiu o seu processo de chegada ao serviço e informou que a seleção se deu mediante sorteio. Quanto à integração e treinamentos, foi explicado como o serviço funcionava, foram passadas orientações sobre atendimento e sugeridos livros para ler. Um acadêmico relatou que veio após os outros e não teve nenhum tipo de orientação.

Neste caso, se percebe que há um abismo entre a prática e a teoria. Se a teoria fala em treinamento contínuo, os depoimentos mostram o contrário, uma vez que as orientações são exíguas ou, em alguns casos, inexistentes.

No setor de serviços em geral e na área da saúde, em especial, o que se destaca como fator fundamental são as habilidades e capacitações dos funcionários. O conhecimento, então, está associado diretamente à área da saúde. Fica claro que a qualificação, portanto, é entendida na área da saúde como a formação técnica específica.

Quanto a sua delegação de poder e autonomia de trabalho, o gestor relatou que no começo, quando montou o serviço, nem as funções estavam claras. Então, a delegação de poder surgiu no momento em que o serviço de nutrição começou a criar corpo, começou a ter demanda. Em relação à autonomia, ressalta que, em relação à formatação do serviço é total. Porém, quando envolve aquisição de materiais tem que ser via coordenação do núcleo, em relação ao espaço físico, como o espaço é dividido com outros serviços, a autonomia fica um pouco restrita.

Os professores relatam uma autonomia muito grande frente ao atendimento e procedimentos adotados no encontro de serviços

Quando questionados sobre a autonomia e a delegação de poderes transferidos aos acadêmicos, tanto o coordenador como os professores deixam claro que a autonomia é total, até a conduta que vai ser adotada com o paciente, mas por questões éticas a conduta é tomada juntamente com o professor. Percebe-se aí uma conduta muito ética em relação ao paciente e ao acadêmico. Um cuidado muito forte de atender todas as partes sem ferir ninguém.

Os acadêmicos declararam ter autonomia, e observaram um lado positivo, pois isto os leva a estudar cada vez mais. No entanto disseram que isto assusta. Segundo uma acadêmica, “(...) a gente não sabe se a conduta é correta, falta um pouco de suporte, falta mais interação”.

Quando inquiridos se a gestão estaria mais focada em aspectos técnicos ou na satisfação de clientes, constatou-se na resposta do coordenador uma ênfase ao enfoque acadêmico. Em suas palavras “Com certeza absoluta ele está mais ligado ao enfoque acadêmico, o enfoque de pesquisa e extensão, ou seja, mais da ciência da Nutrição, sem se preocupar em primeira mão com satisfação do cliente, (...) claro que a gente procura que o paciente sendo orientado e acompanhado lá pelo serviço tenha êxito, que ele fique contente, mas com certeza o principal objetivo atualmente é acadêmico”.

Os professores concordaram que o enfoque era mais técnico, mas observaram que os clientes na maioria das vezes, não vêm em busca de informações mais técnicas. Eles apontaram um vácuo que ocorre entre o que os clientes buscam e o que eles estão preparados para dar. O primeiro professor lembrou que em muitos casos em que o aluno queria praticar uma técnica para aprender e que naquele momento não era necessário, ele foi alertado para pensar no paciente e na sua comodidade.

Os acadêmicos divergiram quanto a opinião dos professores e explanaram que a maioria dos pacientes não adere ao tratamento, mas vêm para conversar. Segundo uma participante “(...) a maioria vem procurando um acompanhamento, atrás da evolução do tratamento. Mas muitos vêm procurando atenção, não aderem ao tratamento, mas vem conversar”.

Este posicionamento reforça as constatações de Dru Scot (2000) em relação à angústia causada no atendimento a pessoas, quando afirma que os profissionais são preparados para trabalhar com o conhecimento técnico e não a lidar com pessoas.

4.2.2 Resultados obtidos de questionamentos feitos especificamente para grupo de usuários finais

Alguns questionamentos feitos aos usuários foram específicos para este grupo, devido a sua peculiaridade de usuário final. Neste sentido, no começo do encontro foi solicitado que se apresentassem e comentassem como ficaram sabendo do serviço. A maioria veio encaminhada por outros profissionais de saúde, apontando para confirmação de outros trabalhos como o de Heckert e Silva (2002), que afirmam que *stakeholders*-clientes procuram a organização para a realização de um tratamento, sob indicação de um médico ou outro profissional de saúde. Assim, não questionam a competência dos profissionais, pois confiam na indicação dos profissionais especializados.

No grupo de usuários foi pedida uma avaliação do atendimento. Eles colocaram que estava tudo muito bom. Quando instigados a colocar um olhar mais crítico em cima do encontro de serviços apontaram que a primeira consulta precisa de orientações mais claras. Um participante relatou desta forma “... Acho que elas deveriam ser mais críticas com o que a gente come. Fazer uma avaliação detalhada do objetivo que tu queres. Por exemplo, eu quero emagrecer, ok, daqui a trinta dias tu volta... dar um apoio mais firme”.

Quando solicitados a avaliar se o serviço ficou abaixo, atendeu ou superou suas expectativas, esclareceram que gostam do serviço, o mesmo atendendo e até superando suas expectativas. Comentaram que por esta superação de expectativas fazem propaganda boca a boca, indicando o serviço a várias pessoas. Conforme uma participante do grupo “(...) na verdade a propaganda boca a boca acontece aqui, tu não vê uma placa lá na frente, uma rádio ou jornal falando. Eu pelo menos, nunca ouvi”.

Com objetivo de elucidar o posicionamento dos participantes do grupo focado de usuários, foi construída uma figura (figura 3), com palavras-chave usadas por eles em seus posicionamentos em relação a sua expectativas e percepções do serviço.

Figura 3 –Palavras-chave usadas pelos usuários finais do serviço de nutrição, com o intuito de elucidar a superação de suas expectativas.

Expectativas	Palavras-chave
O serviço superou as expectativas	Disponibilidade de ouvir Calma para atender Paciência Atenção Amizade

4.2.3 Comentários finais dos entrevistados

Ao final das entrevistas abrimos espaço para que o gestor e professores comentassem a respeito de algum quesito que eles considerassem importante e que não foi abordado durante a entrevista. Obteve-se como resposta do gestor a importância da devolutiva do trabalho como forma de analisar o serviço, e as melhorias possíveis.

O primeiro professor entrevistado apontou que, pelo serviço ser gratuito a qualidade pode não ser percebida. Segundo ele, pode ocorrer dúvida na credibilidade, quando se compara a serviços que prestam o mesmo atendimento e cobram bem caro.

O segundo professor comentou que o serviço precisa ser revisto e ser reestruturado. O material de apoio tem de ser melhorado. Apontou que o acadêmico precisa ser mais bem treinado, e os professores teriam que se capacitar melhor para o tipo de usuário que é atendido.

Conforme este professor “... o nosso serviço eu acredito que ele deva ser modificado. Dentro da empresa ele teria que ter uma importância maior tem que ser de forma diferente.

Pela troca que nós temos com os outros serviços (serviço social, psicologia). (...) será que ele é tão importante como os outros serviços??"

Os acadêmicos quando convidados a fazerem comentários, disseram ser importante fazer uma avaliação do serviço conjuntamente com o coordenador, professores e monitores .

O grupo focado de usuários, nos seus comentários finais, apontou que a rotatividade de acadêmicos no atendimento não atrapalha, pois o que uma orientou a outra vai respeitar, porque o objetivo é o mesmo.

4.2.4 Melhorias apontadas

Em função dos questionamentos propostos, e da oportunidade de reflexão, algumas melhorias foram apontadas, por todos os públicos entrevistados e através da visão do pesquisador.

Algumas delas tomaram forma ainda durante as entrevistas, dentre as quais podemos destacar sugestões para melhorias no fluxo do atendimento. Desta forma, os acadêmicos organizaram uma reunião com os professores e alguns itens foram debatidos. Deste debate, algumas alterações foram implantadas, como o ajuste do número de acadêmicos para prestarem o atendimento.

Outras melhorias valem ser destacadas aqui, com o intuito de cumprir um dos objetivos específicos deste trabalho e atender uma solicitação do Coordenador do serviço para com a devolutiva do trabalho. Com relação à Missão e valores fica claro que a divulgação destes dados dentro do serviço seria de grande valia para esclarecimento dos envolvidos no atendimento. As metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional poderiam nortear as ações adotadas pelo serviço.

Em relação à adequação do espaço para o serviço, fica claro que melhorias poderiam ser implantadas. Talvez o *layout*, que foi bastante criticado não seria prioridade, pois a Instituição está em fase de construção de novo prédio.

O tempo de espera para a consulta pode ser resolvido, com uma pequena mudança no sistema de marcação de consultas, agendando os clientes em horários específicos. Esta melhoria foi apontada por todos os entrevistados.

Dentro deste período de espera, o coordenador apontou que caberiam projetos para desenvolver trabalhos com crianças. Isto poderia ser implantado imediatamente, pois o material pedagógico e o espaço para desenvolver as atividades já existem.

As atividades de retaguarda foram apontadas como adequadas. Os acadêmicos apontaram deficiência nas atividades dos monitores. Neste sentido, um pequeno treinamento poderia resolver o problema.

Quanto à coleta de dados, sugere-se um projeto em parceria com o serviço social, para análise dos dados coletados sobre o perfil dos usuários, patologias mais frequentes, percentual de retornos, dados demográficos e sociais.

No item planejamento da capacidade observa-se possibilidades de melhorias da demanda de pico. O coordenador, os professores e acadêmicos reconhecem esta necessidade. Observou-se ser este um item importante de trabalho. Seria possível introduzir melhorias com pequenos ajustes na marcação de consultas. Talvez a maior dificuldade, neste caso, é o índice de retorno incerto que não permite um planejamento mais preciso.

Percebe-se que os monitoramentos são quase inexistentes. Seria importante a análise, pela administração do serviço, de alguns indicadores considerados adequados para um estudo mais aprofundado, e futuros planejamentos.

Um projeto para implantação de um canal para ouvir clientes, já está sendo confeccionado pelo pesquisador através de orientação de trabalho final de graduação de acadêmico da instituição.

Quanto às pessoas, sugere-se a implantação de programa de capacitação de acadêmicos, podendo este programa ser implantado através de programas institucionais ou através de disciplina optativa na área de Recursos Humanos que funcionaria como um pré-requisito para estágio na clínica.

CONCLUSÃO

Através de Dencker (1998) verifica-se que ao preparar a conclusão de um trabalho de caráter científico, como é o caso deste estudo, torna-se fundamental que seja clara, mostrando os inconvenientes e vantagens do estudo e resultados obtidos.

Neste sentido, as primeiras considerações que podem ser aqui apresentadas são em relação à metodologia utilizada, que consistiu de observação participante, entrevistas individuais e com grupos focalizados. Estas metodologias mostraram-se adequadas, especialmente os trabalhos desenvolvidos com os públicos envolvidos no serviço, na medida em que serviram para complementar os objetivos da pesquisa, ajudando o pesquisador a atentar para detalhes que somente seu olhar não perceberia.

Outro fato que chamou atenção em relação à metodologia utilizada, e que é apontado pela literatura, é que os grupos focalizados podem produzir 70% das informações geradas nas entrevistas individuais. Aparentemente isto aconteceu, porém a importância maior dos grupos foi assinalar para informações importantes para um estudo em larga escala.

O serviço de nutrição do Centro Universitário Franciscano-UNIFRA, através das opiniões dos seus públicos, demonstrou a sua relevância para o cumprimento da Missão Empresarial e fortalecimento dos valores postulados por esta Instituição. Foi possível constatar que a instituição apresenta um Planejamento Estratégico, traduzido no Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI que prevê o cumprimento de metas periódicas. Porém, estes planos e metas não estão plenamente divulgados para seus públicos internos. Apesar disto, fica claro que a instituição apresenta uma cultura organizacional forte, que sustenta suas ações.

Os sistemas desenvolvidos pelo Serviço, na opinião dos públicos consultados, poderiam ser melhorados, por meio de itens tais como: adequação do espaço, utilização e análise dos dados coletados, modificações no planejamento da capacidade, adoção de monitoramentos e implantação de canal para ouvir clientes. Todos estes itens poderiam ser trabalhados visando melhorias no gerenciamento da satisfação dos clientes.

No contato do usuário com o prestador do serviço, verificou-se uma deficiência nos critérios adotados para seleção, integração e capacitação dos acadêmicos envolvidos diretamente no atendimento. Neste sentido, observou-se que embora estas deficiências ocorram e possam comprometer estes “momentos da verdade”, existe um compromisso ético muito forte que é trabalhado dentro deste serviço e que influencia positivamente a prestação do serviço.

Outra consideração relevante diz respeito aos públicos envolvidos ou *stakeholders*. Percebeu-se que públicos diversos apresentam diferentes expectativas, percepções e avaliações da qualidade dos serviços. Neste trabalho, especificamente, cada grupo priorizou um determinado conjunto de dimensões importantes para a avaliação do serviço prestado. No caso dos professores foram priorizados o acompanhamento dos acadêmicos, com enfoque na questão do ensino/pesquisa/extensão. Já os acadêmicos mostraram-se bastante preocupados com sua formação e com o apoio que os professores podem dar no sentido de sua segurança no atendimento aos usuários. Os usuários, por sua vez, apresentaram uma grande preocupação com a questão da efetividade do tratamento, e apresentaram até uma certa estranheza quando apresentados ao objetivo da pesquisa. Durante toda a discussão do grupo percebeu-se uma ansiedade por parte dos usuários de relatarem suas patologias e discutirem as condutas recebidas.

Assim fica evidente que expectativas diferentes levam a diferentes critérios de avaliação e diferentes graus de exigências. Neste estudo de caso esta dicotomia ficou demonstrada pelo enfoque dos professores no trinômio ensino/pesquisa/extensão, pelo enfoque dos acadêmicos no apoio dos professores a sua prática, e pelo enfoque dos usuários na resolutividade de seus problemas.

Este viés observado nas expectativas dos públicos envolvidos aponta para dimensões que poderiam ser utilizadas em futuras pesquisas de satisfação de clientes.

Outra percepção importante expressada pelos usuários diz respeito à influência da gratuidade do serviço na avaliação do mesmo, reforçando conclusões de outros trabalhos que pontuam que o nível de satisfação pode ser influenciado pela gratuidade, tanto positiva quanto negativamente.

Como considerações de caráter geral, observou-se, durante o grupo focalizado com usuários, uma oportunidade de montagem de grupos de patologias específicas. Hoje cooperativas médicas, hospitais e unidades básicas de saúde de atendimento gratuito, vêm trabalhando com esta metodologia e reforçando o enfoque na qualidade de vida. A formação destes grupos no serviço de nutrição poderia auxiliar os usuários em suas expectativas e também na demanda do serviço, aliviando o fluxo de atendimento individual e fortalecendo o trabalho interdisciplinar.

Quanto à satisfação de clientes em empresas sem fins lucrativos, objeto deste estudo, percebeu-se um distanciamento do conceito de satisfação de clientes nas atividades rotineiras, uma curiosidade entre os pesquisados sobre os objetivos da pesquisa e um viés forte de valores ligados à área da saúde. Estas constatações podem apontar para o uso dos valores profissionais como ponto de partida para ampliar a visão de prestação de serviços, no sentido da satisfação dos usuários.

Por fim, pode-se apontar que para que este estudo ser aplicado, devem ser observados os fatores peculiares deste tipo de serviço, que é vinculado à educação, à saúde e à gratuidade do atendimento, fatores esses tão importantes e que perpassam todo o trabalho.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes.** São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2002.

ALBRECHT, K.; ZENKE, R. **Service America! Doing business in the new economy.** New York, Warner Books Inc., 1990.

ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes; DONALD, Rust. Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. **Journal of Marketing**, New York, july, p. 53-66, 1994.

ANDERSON, Eugene W.; MITTAL, Vikas. Strenthening the satisfaction-profit chain. **Journal of Service Reserch**, v. 3, n. 2, p. 107-120, nov. , 2000.

ARORA, Raj; SINGER, Joseph; ARORA, Alisha. Influence of key variables on the patients' choice of a physician. **Quality Management in Health Care**, Frederick, v.13, Issue 3.,p. 166 - 173.,ISSN: 10638628, jul. / sep., 2004. Disponível em <<http://www.umi.com/proquest>>

AVILA, Silvia Regina Starling Assad de; AVILA, Mário L. de. Satisfação de usuários: uma análise dos serviços prestados por uma cooperativa médica. **Administração On Line-Prática - Pesquisa – Ensino**, v. 2, n. 4, out./nov./dez., 2001.

BARCELLOS, Paulo. Satisfação de clientes. **Material de Suporte.** Porto Alegre: UFRGS: Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção - PPGEP, 2002.

BENAVIDES, Ana Virginia Antunez. **Sistema de pós-venda para organizações de serviços sem fins lucrativos: estudo de caso no SEBRAE/RS.** 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2004.

BERRY, Leonard L. **Descobrimo a essência do serviço**: os nove geradores do sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

_____. Generous companies serve the best. **Marketing Management**, Chicago v. 10, Issue 4, p. 12-13, nov/dec. 2001, <Disponível em <http://www.umi.com/proquest>>.

_____. Where to invest healthcare dollars. **Modern Healthcare**, Chicago, v.34, Issue 3, p.15-25, 2004. <Disponível em <http://www.umi.com/proquest>>

BERRY, Leonard; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing**: Competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BEYEA, S. C. Learn more using focus groups. **Association for Operation Room Nurses Journal**, Denver, v.71, n.4, p.897-890, 2000. <Disponível em <http://www.umi.com/proquest>>

BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade Social**: Efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

CARDOSO, Alexandre Jorge Gaia; ASHLEY, Patrícia Almeida. **A Responsabilidade social nos Negócios**: um conceito em construção. In: ASHLEY, Patrícia Almeida. (Coord). *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1992.

CERVO, A . L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHAUVEL, M. A. **Consumidores insatisfeitos** – uma oportunidade para as empresas. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

CHURCHILL, Jr., G. A.; NIELSEN, Jr. A. C. Marketing research, methodological foundations. **The Dryden Press**, 6 ed., cap.4, p.153-161, 1995.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COMISSÃO EXECUTIVA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL. **Avaliação Institucional, 1999**: A instituição e sua história. Santa Maria: Gráfica e editora Pallotti, 1999.

COSTA, Marconi Freitas da; PENALVA, Daniel de Cerqueira; LEITE, Emanuel Ferreira. Análise da utilização do marketing nas Organizações não Governamentais (ONG's) da cidade do Recife - **REAd** – Edição 38, Vol. 10, n. 2, março-abril 2004.

COUTINHO, Elcio. **Revolução no Atendimento ao Cliente**. Gráfica Linarth, 1994.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DONABEDIAN, A. La dimensión internacional de la evaluación y garantía de calidad. **Salud Pública**. México, 1990; <Disponível em <http://www.medline>>

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

FREEMANTLE, David. **Incrível Atendimento ao Cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – FIBGE.

GARMAN, Andrew N.; GARCIA, Joane; HARGREAVES, Marcia. Patient satisfaction as a predictor of return-to-provider behavior: analysis and assessment of Financial Implications. **Quality Management in Health Care**; Frederick, Volume: 13, Issue 1, p. 75-80, Jan. /mar. 2004. <Disponível em <http://www.umi.com/proquest>>

GENTIL, Rosana Maura; LEAL, Sandra Maria Reis; SCARPI, Marinho Jorge. Avaliação da resolutividade e da satisfação da clientela de um serviço de referência secundária em oftalmologia da Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP. **Arquivo Brasileiro Oftalmologia**. V.66, n.2. São Paulo: 2003. <Disponível em <http://www.bireme.br>>

GIANESI, Irineu G. N; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operação estratégica de serviços**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIOVINAZZO, Renata A. Focus group em pesquisa qualitativa – fundamentos e reflexões. **Administração On Line. Prática - Pesquisa – Ensino**. Volume 2, n.4, out./nov./dez 2001.

GOMES, Jésus de Lisboa; PAGNANI, Eolo Marques. Serviço público e satisfação dos usuários: um estudo dos serviços de fornecimento de carteira de trabalho e carteira de identidade no *poupatempo* Praça da Sé. **Administração On Line Prática - Pesquisa – Ensino**. v. 1, n. 4, out./nov./dez., 2000.<Disponível em http://www.fecap.br/adm_online>

GUSTAFSSON, Anders; JOHNSON, Michael D. Bridging the quality satisfaction gap- **Quality management journal**, 1997.

HECKERT, Cristiano Rocha; SILVA, Márcia Terra da. Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXI, 2001, Salvador. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Bahia: ABEPRO, 2001.//CD-ROM.

HECKMANN, Irajá Satisfação do cliente (paciente). 2004.<Disponível em <http://www.profissaomedico.hpg.ig.com/satisf-do-pac.htm>>.

HOROVITZ, Jacques. **Qualidade de serviço. A batalha pela conquista do cliente**. São Paulo: Nobel, 1993.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1989.

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

KOTLER, Philip; BLOOM, Paul. **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo: Atlas S.A., 1990.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas 2001.

LEVITT, Theodore. Miopia em marketing. Tradução do original publicado em **Havard Business Review**, 1960.

LIBERMAN, Aaron; ROTARIUS, Timothy M. Marketing in today's health care environment **The Health Care Manager**, Frederick, v. 19, Issue 4, p. 23-28 ,Jun. 2001<Disponível em <http://www.umi.com/proquest>>

LIPTON, David. **Costumers - Rough Notes**. *Copyright* Lebhar Fridman Inc., 28 agosto, 2000.

MCDONALD, M. et al. **Cientes: Os Verdadeiros donos da empresa - como construir uma organização orientada para o mercado**. São Paulo: Futura, 2001.

MENDES, Neilson Carlos do Nascimento; OLIVEIRA, José Arimatés; MEDEIROS, Denise Dumke de. Qualidade de serviço e comprometimento organizacional em organização de saúde: um estudo de caso do setor ambulatorial do hospital do câncer de Natal/RN. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXI, 2001,Salvador. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Bahia: ABEPRO, 2001.//CD-ROM.

MEZOMO, João C. **Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos**. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão pela qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

NOGUEIRA, Úrsula A. Araújo; OLIVEIRA, Antonio Marcos Vargas de; GARCIA, Mauro Neves; NUNES, Rogério da Silva. Avaliação da qualidade dos serviços de uma organização da sociedade civil. **Revista Administração On Line**. São Paulo, v.04, n.04, p. 27-37, out./nov./dez. 2003. <Disponível em http://www.fecap.br/adm_online>

NORMANN, Richard. **Administração de Serviços: Estratégia e Liderança na Empresa de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of retailing**. Spring, vol. 64, 1988,

PFÄFFENZELER, Alice Antonia. **Assistência nutricional hospitalar**: Um estudo da satisfação dos clientes da Santa Casa de Porto Alegre. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2003.

PINTAUD, Marcos de Freitas. **A Excelência no atendimento a clientes como diferencial competitivo**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Escola de Engenharia - Programa de Pós - graduação em Engenharia da Produção, Florianópolis, 2003.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2003-2007- **UNIFRA** - Documento Interno.

ROCHA, Ruth. **Minidicionário Enciclopédico Escolar**. São Paulo: Scipione, 2000.

RÚPOLO, I. **Fundamentos da filosofia Franciscana**. Relações com as finalidades desta Instituição e sua prática educativa, 2003. Documento Interno. Texto inédito.

SCOTT, Dru. **Satisfação do Cliente: A Outra Parte do seu Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SOUZA, Antonio César Santos de. **Estudo da satisfação com o ambiente, linha de frente e resolutividade médica no nível primário de atendimento**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2004.

SOUZA, Sidney Rodolfo de. **Avaliação da qualidade de serviços prestados por cooperativas agrícolas**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Escola de Engenharia - Programa de Pós - graduação em Engenharia da Produção, Florianópolis, 2000.

STONER, J. ^a F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: PHB, 1995.

SWIFT, Ronald. **CRM: O Revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TRAD, Leny Alves Bonfim; BASTOS, Ana Cecília de Souza; SANTANA, Edyara de Moraes; NUNES, Mônica Oliveira;. Ethnography study about user satisfaction of family health program in Bahia. **Ciênc. saúde coletiva**, vol.7, no.3, p.581-589, 2002.

TAYLOR, Steven. Distinguishing service quality from patient satisfaction in developing health care marketing strategies. **Hospital & Health Services Administration**, Chicago, v.39, Issue: 2, p.210-221, Summer 1994. Disponível em <<http://www.umi.com/proquest>>

TAYLOR, Steven; CRONIN, J. Joseph. Modeling patient satisfaction and service quality. **Journal of Health Care Marketing**, Boone, v. 14, Issue 1, Start Page 31, Spring 1994. <Disponível em <http://www.umi.com/proquest>>

TRAVERSO-YÉPEZ, Martha; MORAIS, Normanda Araújo de. Reivindicando a subjetividade dos usuários da rede básica de saúde: para uma humanização do atendimento. **Cadernos de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, v. 20(1), p. 80-88, jan-fev, 2004.

TSCHOHL, John; FRANZMEIER, Steve. **A Satisfação do cliente - como alcançar a excelência através do serviço ao cliente**. São Paulo: Makron Books, 1996.

VIEIRA, Ricardo S. Gomes; MELLO, Sérgio C. Benício de. A Percepção da Qualidade dos Serviços de Alimentação do SESC Santa Rita. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXI, 2001, Salvador. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Bahia: ABEPRO, 2001.//CD-ROM..

WALKER, Denis. **O Cliente em primeiro lugar: O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas**. Makron Books, São Paulo: 199.

WHITELEY, Richard C. **A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

WING, M. J. **Como Falar com seus Clientes: o guia da Arthur Andersen**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WRENCH, Jason S.; BOOTH-BUTTERFIELD, Melanie. Increasing patient satisfaction and compliance: an examination of physician humor orientation, compliance-gaining strategies, and perceived credibility. **Communication Quarterly**. University Park, v. 51, Issue 4, p. 482-503, Fall 2003. Disponível em <http://www.umi.com/proquest>>

ZEITHAML, Valarie A.; RUST, Roland T.; Lemon, Katharine N. The customer pyramid: Creating and serving profitable Customers. **Management Review**, Berkeley, v. 43, Issue 4, p. 118-142, Summer 2001. < Disponível em <http://www.umi.com/proquest>>.

APÊNDICE A

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA COM O COORDENADOR DO SERVIÇO DE NUTRIÇÃO DO NÚCLEO DE PRÁTICAS PROFISSIONAIS DA UNIFRA.

Entrevistador - Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a tua participação neste trabalho, bem como o encaminhamento do projeto para a Coordenação do NUPP, afim de que esta pesquisa pudesse ser efetuada. Eu gostaria que tu me fizesses um retrospecto da tua chegada no NUPP, se foi uma seleção, se tu foste treinado, se foste capacitado. Ou se tu montaste o serviço, e não teve esta parte de treinamento e capacitação. E como é a tua delegação de poder e autonomia?

Coordenador - A intenção do serviço de nutrição, que na época era clínica de Nutrição, surgiu em 2002, pela coordenação da Professora Eilamaria (na época coordenadora do curso de nutrição)*. Surgiu um espaço físico para montar o serviço. A psicologia já tinha o espaço físico (já tinha a clínica). E surgiu um espaço onde a Nutrição poderia estar se inserindo no NUPP, campus III. Então não teve treinamento, foi um convite da coordenação de estar montando o serviço...e isso foi em final de maio...se não me engano. A agente tinha a intenção de fazer uma inauguração no dia 31 de agosto, ou seja, pouco tempo para a gente montar o serviço, montar o espaço físico, layout, montar orientações. Claro que isto acabou não acontecendo, a gente acabou inaugurando só em outubro, para selecionar, monitor, para selecionar aluno que vai trabalhar lá, fazer o layout, fazer o espaço físico, então não teve treinamento, neste sentido. Eu fui tocando, digamos que o meu treinamento foi a minha experiência.

Entrevistador - Então, a delegação de poder que tu tens hoje lá? E o quanto foi delegado para ti neste projeto que tu relataste, a que tu tens hoje, e a tua autonomia de trabalho?

Coordenador - A delegação de poder até então, não tinha um cargo assim... Ah tu vais ser coordenador do serviço, não tinha isto. Tu vais ser o professor responsável lá, tu vais montar o serviço, e depois não sabe o que vai acontecer, digamos assim. E não tinha esta filosofia, isto não estava dentro do PPP do curso, surgiu depois do PPP, então isto não estava dentro do curso. Até hoje...Depois a gente pode conversar, o serviço de nutrição está meio a parte do curso de Nutrição. Mas isto é outro assunto. A delegação de poder surgiu no momento que o

serviço de nutrição começou a criar corpo, que o serviço começou a ter demanda, aí começou a ter alguns problemas, começou a necessidade de ter reuniões do serviço de nutrição, do serviço de psicologia, aí a gente começou a fazer reuniões em conjunto toda a semana para resolver problemas, então neste sentido, que assim...a função minha lá dentro surgiu.

Entrevistador - E qual é a tua autonomia hoje, lá no serviço de nutrição?

Coordenador - Dentro do serviço, dentro do serviço ali do NUPP, acho que tenho uma autonomia boa... assim...mas se eu tiver que resolver alguma coisa em termos de recursos, em termos de materiais de escritório (papel,caneta estas coisas), tem que ser via NUPP.

Entrevistador - Mas em relação ao serviço, a formatação ou desenho tua autonomia é total?

Coordenador - A princípio sim. Total também em termos...porque ali o local, o serviço de nutrição... são salas, que pertencem ao serviço de nutrição, mas como tem que ser divididas, como todos os serviços podem estar utilizando as mesmas salas. A Psicologia atende lá a tarde também, eu não posso mudar esta sala aqui, porque a Psicologia também depende daquele local. Mas daria para fazer várias adequações, em termos de autonomia é tranquilo.

Entrevistador - E agora eu gostaria que tu me comentasses sobre os acadêmicos. Como eles são selecionados, como eles são capacitados e qual o grau de autonomia que é dado a estes acadêmicos (os que prestam o serviço de atendimento aos pacientes)*?

Coordenador - Os acadêmicos eles são selecionados, e agora pode entrar aquela questão do serviço de nutrição estar um pouco fora do curso de Nutrição, mas eles são selecionados assim, através de uma sorteio. É passada uma lista em sala de aula, e é feito um sorteio, em sala de aula mesmo para ficar uma coisa bem clara. Em termos de treinamento, no primeiro dia, o que eu explico é o funcionamento geral do serviço: o que se faz no atendimento, o que se faz no retorno, o que se faz com as orientações de um paciente, quais são as normas do NUPP, quais são as normas gerais, as normas do serviço, horário de chegada e de saída, comportamento frente ao paciente, com os colegas, desligar celular, as normas gerais. E autonomia, eles tem autonomia total...Até certo ponto, até a conduta que vai ser dada ao paciente. Ou seja, eles atendem o paciente, fazem todo o procedimento do atendimento em Nutrição, depois eles tem que pedir licença ao paciente e sair, conversar com o professor orientador, e tomar uma conduta em conjunto com o professor. Então a autonomia deles vai até aí, até a conduta. Porque a conduta de preferência tem que ser ele e o professor, para reforçar esta questão acadêmica. Ele está aprendendo a tomar uma conduta nutricional. Isto geralmente na primeira, segunda consulta. Casos não complicados, pacientes já conhecidos do serviço, pacientes já antigos no serviço, pacientes que eles já conhecem, pacientes que já tem

vínculo, ele não tem esta necessidade de sair e perguntar ao professor. O que a gente vai fazer? Qual a conduta que vai tomar? Ele mesmo já toma uma conduta e encaminha.

Entrevistador - E a integração deles? Isto é, como tu os integra no serviço todo?

Coordenador - Isto...Não tem uma dinâmica que a gente faça, ele vai se integrando no decorrer do estágio. Não tem um momento, digamos assim, que a gente sente e discuta as dificuldades, isto não tem. Só tem um momento de discussão de casos, que é relacionada ao paciente, mas a integração dele no serviço a gente não faz.

Entrevistador - Eu quero que tu me relates como a Missão Institucional e os princípios ou valores influenciam na prestação do serviço.

Coordenador - (...) a missão é cumprida de certa forma, porque o projeto geral do NUPP e os subprojetos de cada serviço estão dentro da Missão e dos princípios da UNIFRA, e também dentro do PDI que vai até 2007. Então qualquer serviço que está dentro do NUPP tem que estar alinhado dentro da Missão e dos princípios.

Entrevistador - Tu acha que o serviço de nutrição está mais focado na ciência da Nutrição, ou mais focado nas necessidades dos clientes (expectativas, experiências que eles trazem na bagagem, anseios)?

Coordenador - Com certeza absoluto ele está mais ligado ao enfoque acadêmico. O enfoque de pesquisa e extensão, ou seja, mais da ciência da Nutrição, sem se preocupar em primeira mão com satisfação do cliente. Isto...Digamos...Claro que a gente procura que o paciente sendo orientado e acompanhado lá pelo serviço tenha êxito, que ele fique contente, mas com certeza, o principal objetivo atualmente é acadêmico.

Entrevistador - O objetivo é privilegiar o ensino, a pesquisa e a extensão e...

Coordenador - O aprendizado do aluno.

Entrevistador - Comente o tamanho e a estética do serviço?

Coordenador - Assim, aquele espaço era uma sala de aula normal, que foi subdividido em três salinhas, onde o paciente é atendido mais uma ante-sala. Então o espaço não é um espaço ideal, aquelas paredes vazam som, o paciente que está sendo atendido em outra sala escuta o que está sendo orientado em outra sala. Não é um local adequado, e a parte estética também entra nisto, já não sendo um local adequado, a estética também cai por terra.

Entrevistador - Totalmente inadequado, e em função disto e tu achas que para necessidade do serviço precisaria várias mudanças?

Coordenador - Sim.

Entrevistador - Eu gostaria que tu me comentasses, as atividades de retaguarda do NUPP (todas aquelas atividades que apóiam o serviço de nutrição).

Coordenador - Vou falar da secretaria, que é o que a gente mais tem contato ali. Eu acho que a secretaria é muito sobrecarregada, é uma secretária para todos os serviços, secretária-funcionária, pois tem dois bolsistas ali, que mudam e isto não é legal...mudanças de bolsistas, cada semestre estarem mudando. É uma secretária para todos os serviços que tem lá no NUPP, ela acaba ficando sobrecarregada. A gente tem como fama ali...assim, que é o serviço que menos incomoda, neste sentido a secretaria nunca faltou com o que ela tinha de cumprir.

Entrevistador - E a recepção e marcação de consultas?

Coordenador - Isto nunca teve problemas. Sempre que eu precisei cancelar dias de atendimento, elas ligam para todos os pacientes, remarcando a consulta para outro dia, e isto nunca teve problema.

Entrevistador - E a informática?

Coordenador - Acho que pode melhorar muito, a secretária está adequada, mas a informática pode melhorar muito

Entrevistador - E a recepção é adequada?

Coordenador - Eu considero adequada.

Entrevistador - Existe uma coleta de dados demográficos dos pacientes lá no Serviço de Nutrição. Como estes dados são analisados?

Coordenador - Os dados demográficos pelo serviço de nutrição não são utilizados.

Entrevistador - Não são analisados?

Coordenador - Este levantamento demográfico, sócio-econômico é mais o serviço social. O Serviço de Nutrição não analisa não. Existe uma possibilidade de no futuro fazer visitas domiciliares, por isto a nutrição tem que anotar lá o endereço. Se um dia a gente fizer uma visita ao paciente na casa...existe esta intenção.

Entrevistador - Então hoje, pelo serviço de nutrição, os dados demográficos são só anotados e não são utilizados?

Coordenador - Não são utilizados.

Entrevistador - Tu estavas me colocando que outros setores utilizam, eles trabalham isto estatisticamente e repassam estas informações?

Coordenador - Eles estão fazendo uns levantamentos de perfil do usuário de todo o serviço, não só da nutrição, não só do serviço social, mas de usuários de todo o serviço.

Entrevistador - Eu gostaria de saber como o planejamento da capacidade é conduzido dentro do serviço de nutrição (tempo de espera para atendimento, tempo de espera para consulta, demanda de pico, demanda média, acomodações para espera).

Entrevistador - Vamos por pontos?

Coordenador - Vamos.

Entrevistador - Tempo de espera para consulta?

Coordenador - Quando o serviço começou lá em 2002, a gente tentou fazer por horário. A pessoa chegava às 8h e 30min., e era atendida às 8h e 30min., só tinha uma pessoa. Depois 9h, 9h e 30 min., 10h, mas não deu certo. Todo o serviço que funciona ali, com exceção da psicologia, que é com hora marcada... todos chegam às 8h e 30 min., e são atendidos conforme a ordem de chegada. Então, neste ponto, teria muito que evoluir. O paciente espera muito, o paciente que chega mais tarde, vai ser atendido somente 40 min ou 1h. depois, se tiver um pico.

Coordenador - Qual seria a próxima?

Entrevistador - E o tempo para conseguir o atendimento, entre a pessoa ligar e conseguir o atendimento?

Coordenador - Isto está em torno, mais ou menos, de um mês e uma, duas semanas.

Entrevistador - Não considerando o retorno.

Coordenador - É, isto quando é primeira vez, caso novo.

Entrevistador - Número de funcionários, entre acadêmicos e professores?

Coordenador - Atualmente... Eu estava conversando com as monitoras hoje, atualmente o número de acadêmicos que tem lá está excessivo, em certos dias. Nós estávamos pensando em reunir o pessoal, e eu vou dividir, de modo que estes acadêmicos fiquem em grupos de quatro, ou seja, quatro acadêmicos em cada dia. Porque tem dias lá que tem sete acadêmicos atendendo, mais os dois monitores, são nove. A gente está tendo muito acadêmicos lá.

Entrevistador - E os dias de atendimento?

Coordenador - Os dias de atendimento... A gente teria demanda para atender de segunda a sexta, a gente atende três vezes na semana, poderia atender mais. Mas não é o que a Instituição quer, a Instituição quer, realmente, para o ano que vem diminuir os atendimentos e melhorar a qualidade do atendimento. É porque a gente está atendendo muitos pacientes, tipo posto de saúde. Inclusive, a Reitora em visita lá semana passada nos sugeriu para diminuir a quantidade de atendimentos e melhorar a qualidade do atendimento. Então, isto é uma modificação que eu quero fazer para o ano que vem, diminuir a quantidade de atendimentos e individualizar mais o atendimento do paciente. Fazendo uma dieta personalizada, para aquele paciente não utilizar uma dieta padrão. Neste sentido o atendimento tende a melhorar.

Entrevistador - E as acomodações para espera?

Coordenador - É tranquilo. Só não tem um entretenimento, o paciente fica realmente esperando, não tem uma revista.

Entrevistador - E as crianças?

Coordenador - Elas não tem um local para acolher esta criança, não que a gente não tenha a gente pode até criar, até no serviço de nutrição a gente tem material para trabalhar com educação infantil, só que a gente não tem um grupo ou esquema para gente fazer isto.

Entrevistador - E a demanda média do serviço como está hoje

Coordenador - Agendado tem em torno de 10, 11 pacientes por dia. Mas não é a frequência, porque tem muito paciente agendado que falta, em dias de chuva, mesmo em dias sem problemas meteorológicos muitos não vão. Tem dias que são atendido 3 ou 4 pacientes, existem dias que são atendidos muitos pacientes, praticamente todos vem .

Entrevistador - Tu está me dizendo que o índice de retorno está baixo?

Coordenador - É, inclusive não é só no serviço de nutrição, a psicologia e outros serviços estão tendo este problema. Os pacientes estão abandonando muito o tratamento.

Entrevistador - Mas existe também uma demanda de pico. O que é feito?

Coordenador - Não tem nenhum esquema. Existem aqueles dias que eu te falei, fora os 10, 11 pacientes agendados, tem mais os encaminhamentos internos da Dra. Marlene, e a gente tem que atender...Mas, não tem nada programado para gente solucionar isto aí.

Entrevistador - Eu gostaria que tu me avaliasses os monitoramentos adotados no serviço. Levando em consideração utilidade e adequação.

Coordenador - O que é monitorado é o agendamento, que é monitorado pela secretaria. Eles estabelecem três casos novos por dia e o restante é retorno, em torno de 6 a 7 retornos. Isto aí é o que se tem de monitoramentos. Temos também o número de consultas.

Entrevistador - Tu me falasse do retorno, tem o número de retornos?

Coordenador - Não isto não tem. A gente quer levantar porque os pacientes estão abandonando; número de pacientes que a gente tinha e não retornaram ao serviço, e quantos eram para retornar o mês que vem e retornam daqui a três ou quatro meses. O monitoramento de gastos é feito pela coordenação geral do NUPP, é feito dentro do plano de gestão, previsto para novembro aonde é decidido o orçamento para 2005. Quanto o Serviço de Nutrição precisa para este período.

Entrevistador - E outros monitoramentos?

Coordenador - Não do serviço. Monitoramento do serviço tem poucos.

Entrevistador - Na tua opinião seria bom um canal para ouvir os clientes do serviço?

Gestor - Eu acho isto muito importante, porque a gente não tem retorno do paciente em relação ao atendimento. A gente pode ter até retorno do paciente dentro da consulta, se o paciente está indo bem, se está gostando das orientações, se está indo bem na parte

antropométrica, bioquímica... Mas da satisfação com o serviço a gente não tem, seria muito bom para a gente melhorar.

Entrevistador - Existe uma coleta de dados?

Coordenador - Não isto não tem não só do serviço de nutrição como dos outros serviços, e... Isto é feito um questionamento nosso, em todas as reuniões, da inexistência de uma coleta de dados. Agora mesmo temos que entregar o relatório para a pró-reitoria, e estes relatórios seriam muito mais fáceis, se existisse uma coleta de dados. Número de clientes por patologia, índice de satisfação...Se a gente quiser algum dado tem que fazer um levantamento retrospectivo do prontuário com os dados que estão lá. Mas isto, já tabulado, a gente não tem. E em termos de qualidade atendimento não tem nada.

Entrevistador - Algum comentário que tu acha importante, algum assunto que não foi abordado e que tu gostaria de falar?

Coordenador - Acho que em termos de perguntas eu não saberia dizer. Mas acho importante a devolutiva deste trabalho, é muito importante o teu trabalho até para ver como está o serviço, o que poderia melhorar.

APÊNDICE B

TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA REALIZADA COM PROFESSOR DO SERVIÇO DE NUTRIÇÃO DO NÚCLEO DE PRÁTICAS PROFISSIONAIS DA UNIFRA.

Entrevistador - Em primeiro lugar eu gostaria de agradecer a tua participação hoje, aqui comigo. Gostaria de esclarecer os objetivos da pesquisa. Essa pesquisa tem como objetivo geral analisar como a satisfação de clientes é gerenciada aqui no serviço de nutrição. Para isto estou colhendo informações entre os públicos envolvidos no serviço e usuários finais. Então obrigada e sinta-se a vontade.

Entrevistador - Eu gostaria que tu me contasses como tu foste selecionada. Sua integração, treinamentos que tu teve para trabalhar aqui, delegação de poder e autonomia.

Professor - Ta vamos por partes.

Entrevistador - Vamos lá, por partes... Seleção:

Professor - Bom, é... primeira coisa, foi direta da UNIFRA a seleção para o serviço de nutrição do NUPP. Bom, se teve alguma forma de seleção foi interna. Eu não sei se foi talvez por afinidade, eu gosto muito da área clínica. Nossos colegas eu não sei...alguns preferem mais à parte da produção, outros preferem mais saúde pública. Se houve alguma forma de seleção...foi interna, até porque tinha um furo na parte de Nutrição clínica....eu acredito que tenha sido uma seleção interna...

Entrevistador - Também integração e treinamento aqui dentro do NUPP?

Professor - Ta, integração...bom. A princípio o Professor Thiago me mostrou bem direitinho, também um treinamento somente com o serviço de nutrição. Eu não sei se ele fez algum outro tipo de treinamentos com os outros profissionais, toda aquela questão de interdisciplinaridade que a gente vê... mas eu não passei por esse treinamento. À parte, assim, que eu passei, foi a questão de como funcionaria o serviço de nutrição, a papelada toda, aquela parte burocrática de formulários, como preencher.....Então, basicamente eu fiquei nos últimos 6 meses...agora não pude ficar porque estou com os alunos no hospital e (...) essa outra parte de reuniões do NUUP eu não participei de nenhuma, não deixa de ser uma forma de integração que acontece aqui.

Entrevistador - E delegação de poder, que te foi delegado e autonomia que tu tens no serviço?

Professor - Em relação à delegação de poder eu sempre respeitei muito a questão do Thiago ser o coordenador. Então, como ele é o Coordenador do serviço e como agente trabalhava junto, sempre antes de eu tomar qualquer decisão importante eu sempre passava a ele. Thiago é isso, ou aquilo ou aquele outro. Então sempre em relação à parte de hierarquia eu sempre recorri a ele, por ser o coordenador aqui do serviço de nutrição aqui do NUPP. O que mais?

Entrevistador – Autonomia.

Professor - Eu trabalho muito com ele, até mesmo agora nos estágios, ele sempre me deu, assim... “carta branca”, o que eu dissesse, estava dito. A gente nunca teve esta questão de, ah... por ele ser o coordenador, ele mandar, não! De forma alguma. Ele:

- Não o que a Professora Viviane disse, eu assino.

E eu a mesma coisa, o que o Professor Thiago disse eu confio. Acho que fica bom para os alunos presenciarem isso, para os alunos que trabalharam com a gente. Acho que foi muito importante para eles verem isso, que a gente tinha esse elo de ligação.

Entrevistador - E os acadêmicos? Eu gostaria que tu me fizesses um relato como eles são selecionados, integrados, capacitados. E a delegação de poder e autonomia (dos acadêmicos)?

Entrevistador - Por partes. Seleção.

Professor - **Então**, a gente tinha a monitora que era uma aluna, atualmente do 8^o, na época do 7^o. Então, foi feita aquela prova de seleção e a aluna que estava mais apta passou por uma entrevista e foi selecionada para ficar aqui. Então nos tínhamos uma monitora para Nutrição clínica, e tinha uma monitora de avaliação nutricional que também participou do mesmo processo seletivo. As outras foram também alunas do sétimo semestre, que foi um estágio voluntário... posteriormente elas ganham certificado pelas horas que passaram aqui....Estas foram aprovadas por sorteio, então, vamos dizer, passou uma lista em sala de aula, com todas as pessoas interessadas. Por ser um estágio voluntário, era interessante que as pessoas pudessem ter disponibilidade de horário e interesse naquela área. No caso aqui seria o atendimento clínico, no ambulatório...e daquele número x de interessados, foi feito um sorteio e ...vamos ver, se eu não me engano ficaram sete. Girou em torno dos sete a oito alunos no total.

Entrevistador – Integração.

Professor - A integração que tu diz é dos alunos?

Entrevistador – É. Como é feita a integração deles no serviço?

Professor - Antes de começar a rotina, a gente fez uma... tipo uma reunião com eles em que se passou, mais ou menos, como seria o serviço. A mesma coisa que foi feita comigo foi feito com eles. Como seriam as atividades. E no caso, no início, como era o primeiro momento,

muitos ou todos haviam trabalhando dessa forma... A gente iniciou atendendo em duplas até mesmo para que ficassem mais tranquilos. Então, cada um que atendia um paciente eles ficavam em dupla e era uma forma de repente, de uma anamnese. Se um esquecesse alguma coisa, pergunta o outro ia e salvava. Então, a gente sempre se perguntou se para o paciente isso era ruim. Para os nossos alunos, que a gente não pode esquecer que o foco aqui também é, por ser um trabalho de extensão de uma universidade, a gente também não pode esquecer que é para ajudar, enriquecer, para que nossos alunos se desenvolvam. E para eles, esse tipo de integração, o trabalho em duplas era muito importante. Porque naquela hora, naquele momento eles se sentiram seguros.

Entrevistador - Delegação de poder e autonomia.

Professor - Delegação de poder é mais ou menos assim, elas sempre recorriam a monitora, faltou material ou alguma intercorrência que viesse a ocorrer, elas passavam para as monitoras. Tanto de avaliação nutricional, quanto da clínica.

Entrevistador - E autonomia?

Professor - A gente tentava deixar elas bem a vontade, para não ficar aquela pressão, tanto que no início a gente pensou. Quem sabe a gente não assiste uma consulta delas? Mas seria bem desagradável, vai acabar a gente atendendo, e a idéia ali era deixá-las se desenvolverem, perderem o medo, conseguirem atenderem sozinhas. Que amanhã ou depois, no mercado de trabalho, a gente não vai estar com elas. Então a idéia é deixar elas sozinhas, soltas. Se, no decorrer da consulta surgisse alguma dúvida, elas pediam licença para o paciente, para consultar o professor. Como acontece com os exames laboratoriais,... - Eu estou em dúvida, o paciente trouxe tal exame, o que eu faço? Então isso aconteceu várias vezes, mas não vi isso como um problema para o serviço, porque as pessoas que procuravam o serviço estavam cientes que se tratava de acadêmicas que estavam atendendo, então era preferível que elas viessem tirar alguma dúvida do que respondessem qualquer coisa.

Entrevistador - A UNIFRA, como instituição, ela apresenta uma Missão e também os Valores que ela define. Eu gostaria de saber como essa Missão e esses valores influenciam no atendimento?

Professor - Quanto tu falas em Universidade a gente sabe que Universidade não é só ensino, não se prende só aquela questão de sala de aula, tem também a pesquisa. Tudo está interligado de certa forma. Aqui trata-se mais de um trabalho de extensão, ou seja, um atendimento a comunidade. Onde pessoas de uma renda...mas no caso a gente tem todos os tipos de renda . O inicial, a idéia, era de pessoas com uma renda mais baixa. Então, a princípio, na área de extensão a gente não desenvolvia só extensão aqui, ou seja, não era apenas um local para

atendimento de pessoas carentes, de atendimento a outras camadas da sociedade, então aqui também se desenvolvia pesquisa, dessa forma eles tinham pesquisa. E também, a gente discutia artigos, e também o ensino. Quantas vezes o professor Thiago e eu usamos o quadro. Então aqui eu não vi só como local de auxílio, ou seja, a UNIFRA aqui não está só representada como uma ajuda à comunidade, então tinha realmente todas as formas que a Universidade deve se apresentar: o ensino estava presente, a pesquisa estava presente e a extensão estava presente. E a outra parte é qual seria a Missão?

Entrevistador - A pergunta foi como esta Missão influenciaria, e se todas as pessoas envolvidas neste serviço conheceriam a Missão.

Professor - Eu posso dizer que a Missão eu não conhecia, não sei os alunos... mas em questão... Eu posso dizer que realmente, direta ou indiretamente esta missão é atingida porque a gente está desenvolvendo, está difundindo conhecimento. E, em relação à excelência na formação acadêmica eu acho que ainda falta um pouco, até porque, eu não diria que é só aqui... Não precisaria comparar Nutrição com outros cursos. Nutrição é um curso novo, e eu acho que só atinge a excelência com alguns anos de experiência. Então para a Nutrição, eu acho que falta a gente caminhar mais, desenvolver mais um pouco e, assim como na formação de profissionais íntegros, a gente tem que tentar fazer o máximo. Ética é uma coisa que a gente aborda a todo o momento, tanto em sala de aula, como aqui. Então essa questão de...- ah eu não vou atender este paciente agora, não se fala isso na frente do paciente, é uma coisa que seria antiética. Ou então, de repente... numa consulta, o colega falou isso errado. O tempo todo a gente comentava isso com eles então eu acho que a Missão em parte a gente cumpriu. Então só falta a excelência. Excelência é uma palavra bem pesada, não sei se eu estou equivocada, mas geralmente quando se fala em excelência, para mim, é quando o serviço está realmente no topo, (...) Mas sobre os princípios, eu acho com certeza que é um serviço que existe um custo, que é luz, que é professores, é tudo. Mas a idéia aqui, pra nós, é cobrar bem pouco para essa pessoas carentes. Então eu acho que a fraternidade está envolvida. O fortalecimento dos valores pessoais e institucionais, o tempo todo, nós procuramos estar sempre lembrando estes princípio. O compromisso com a geração do conhecimento foi uma coisa que, no início foi difícil, entre dez e pouco ao meio dia, quando não tinha paciente, (...) Nós colocávamos uma discussão de artigos, que eu acho que entra nessa parte de compromisso com a geração do conhecimento. E discernimento para a mudança, a gente tem que procurar estar sempre mudando, procurando desenvolver e passar isso para elas. Olha, não adianta, principalmente as que estavam se formando, não adianta achar que está se formando que sabe tudo, que não é bem assim. Então a gente procura falar que a gente está

fazendo mestrado para melhorar, eu acho que agente nunca sabe tudo, que eu acho que sempre nesta questão de geração de conhecimento, sempre buscar melhorar, crescer, e isso eu tento passar muito para elas.

Entrevistador - Dentro da gestão aqui do NUPP, tu acreditas que o atendimento aqui está mais focado para os aspectos técnicos da ciência da Nutrição, ou mais voltado para os clientes?

Professor- Eu acho que a gente tentou, vamos dizer assim, juntar as duas coisas, mas em muitos aspectos a gente até privilegiou o paciente. Por exemplo,... as gurias queriam praticar aquela parte de dobras cutâneas/pregas cutâneas em todos os pacientes, só que a gente viu que seria uma coisa... Elas queriam fazer todas, em todos os pacientes, só que tu vê que isso em alguns momentos não tem como. Então, muitas vezes, elas não faziam esta parte para que o paciente não ficasse esperando tanto lá fora. Ou seja, nesse exemplo eu acho que se privilegiou o paciente. Para elas era importante o que? Que praticassem todas as dobras, com todos os pacientes, e não foi feito isso para o paciente não ficar insatisfeito, lá fora, esperando tanto. Então, nesse sentido, eu diria que eles foram privilegiados.

Entrevistador - Já que tu entraste nesta questão de eles esperarem, eu também gostaria que tu comentasses o tamanho e estética do espaço em que é prestado o serviço. Avaliando sua adequação as necessidades do serviço. Tamanho e estética, e se está adequado ou não?

Professor – Estética... Vamos ver, eu acho que como eu falei assim, como se trata de um serviço sem fins lucrativos e onde teu público são pessoas... a maioria é carente, eu acho que em relação a estética está indo bem, a idéia ali não é uma pessoa que: - Ai, que lindo o quadro! A pintura tá em dia! Eu acho que a idéia não é essa, então, quanto a isso eu acho que atende perfeitamente. Agora, a única coisa que a gente questiona que poderia ser modificado, melhorado, é a questão da balança, que fica numa sala que muitas vezes a gente acaba precisando usar. A gente até melhorou, colocou um biombo ali na frente, mas, como muitas vezes as consultas eram interrompidas e isso já criava um clima, a pessoa que está se pesando fica com receio de - Ah.Será que ela está escutando o que a Nutricionista que está me atendendo está falando, - Ah., Estou muito gorda! É a única falha que eu pude detectar. Mas isso... nem em todas as situações isso acontecia (...) Nós temos 3 salas, então tentávamos usar duas salas e a outra ficava mais para pesagem, para quem estivesse usando o computador. Claro que, no momento de pico aquela sala foi usada. Isso aconteceu, teve interrupções, o paciente pode ter ficado constrangido por outra pessoa.

Entrevistador - E quanto as atividades de retaguarda desenvolvidas no NUPP?

Professor – A parte de prontuários, eu ficava bem chateada. Porque muitas vezes reclamavam que havia dois, muitas vezes três prontuários abertos, (...) então muitas vezes tu ia lá em cima, tu tens certeza que já tinha atendido o paciente, tá ali a pasta! não tem outra pasta. Então tu descobria que tinha outra pasta. Então isso é uma coisa que de tempos em tempos, eu não vou dizer que isso vá ser feito mensalmente, mas a cada seis meses, eu acho que precisa de uma checagem geral em todas as pastas para que fosse descoberto esse tipo coisa (...) então neste sentido acho que existe uma falha, não sei que tipo de falha, talvez na hora de escrever o nome (...). Marcação de consultas. Tem algumas alunas dos outros semestres, elas sabem da existência do serviço e gostariam de vir. O Thiago já liberou:

- Viviane pode vir qualquer aluno aqui da Nutrição de outro semestre que não tem problema... Elas chegam aqui, (...) chegam aqui...E é dito para elas na recepção que elas não podem se consultar, então quer dizer que eu e o professor Thiago ficamos como desinformados... - ah...vocês disseram que a gente pode ir lá (...) então...Quer dizer eles podem ser alunos, mas aqui para o serviço eles seriam clientes, como qualquer outro. Então isso aí, não sei o que está havendo... que o professor Thiago já tinha liberado, mas eu não sei porque, tanto por telefone ou vindo aqui, é dito para eles que alunos da Nutrição não podem ser atendidos. E isto já foi bem freqüente, não foi uma, nem duas alunas que falaram isso. Então existe alguma falha aí, de comunicação, que os alunos não podem usufruir o serviço...

Entrevistador - Mais alguma atividade de retaguarda?... Não? Existe uma coleta de dados demográficos sobre o serviço, como esses dados são analisados?

Professor - Olha, eu não sei, eu só vi uma vez a estatística. Não sei de quanto em quanto tempo é feito. Eu até de certa forma acho ela injusta porque a nutrição acaba saindo prejudicada. Porque, parece que a psicologia atende de manhã, de tarde e de noite, e na estatística, eles vão ter maior atendimento. Enquanto a nutrição não, só atende pela parte da manhã, estatisticamente isto deveria ser levado em consideração. A estatística permite isso, e eu acredito que isso não é levado em consideração isto...Eles só levam em consideração, realmente, atender um número x, teve maior atendimento. Que eu sei é feito somente isso, e sei que a Psicologia lidera no atendimento.

Entrevistador - E como o planejamento da capacidade é conduzido dentro do NUPP? Eu gostaria que tu comentasses sobre tempo de espera, número de funcionários, dias de atendimento, acomodação para espera, demanda média e demanda de pico.

Entrevistador - Vamos por partes, tempo de espera para a consulta e tempo de espera para conseguir marcar uma consulta.

Professor - Tempo de espera para conseguir uma consulta. A gente geralmente marcava os paciente, girava em torno das necessidades. Alguns, quando eram casos mais tranqüilos, voltavam em torno 1 mês. Não era difícil, eu nunca recebi nenhum tipo de reclamação, quando se tratava de casos mais importantes, marcava quinzenal para ter acompanhamento mais perto. E então é feito assim, o tempo de espera de agenda não havia problema, como te falei nunca recebemos reclamações...Ah..Não ta podendo atender, nunca...E lá fora o tempo de espera girava em torno de 20 minutos, meia hora, o pessoal chegava tudo junto, principalmente idosos, que tem um grupo grande de idosos que freqüentam aqui. Então, eles geralmente chegam todo muito cedo, não tinha como, por exemplo chegar 6 pacientes, a gente só tem 3 salas. Então não tinha como atender, e como as gurias estavam no início levavam em torno de meia hora, 40 minutos, então esse era o tempo que a gente acabava tendo de esperar lá fora. Mas depois a gente disse: não precisa chegar todo mundo tão cedo porque não tem como atender todo mundo, se chegasse todo mundo as 8:30 e eles mesmo já iam:

-Ah se eu chegasse as 10, era muito mais fácil. Então não era muito problema, não era freqüente, mas muitas vezes isso acontecia, todos chegarem juntos e ficarem lá fora esperando.

Entrevistador - Número de funcionários? No caso também os professores, funcionárias, acadêmicos, estagiários .

Professor- Os estagiários eles tinham dias, alguns vinham todos os dias, se eu não me engano girava em torno de 3 ou 4 acadêmicas que vinham todos os dias e, fora isso, algumas vinham somente na terça, somente na quarta ou somente na quinta. Como eu te falei girava em torno de 7, 8, fora as monitoras e eu e o professor Thiago. E, no geral, geralmente eram 6, 7. No caso eu e o Thiago ficava na outra sala, se tivesse alguma solicitação alguma outra coisa a gente participava mais integralmente.

Entrevistador - Dias de atendimento?

Professor - Ta. os dias são terça, quarta e quinta pela manhã das 8:30 min. às 12 horas, e o horário acho que sempre foi bem acessível...então acho que até as onze, muito raramente onze e trinta chegava outro paciente. Então, do horário nunca houve reclamação e, muitas vezes, o pessoal estudava na parte da tarde, a criança as vezes estudava no turno da manhã. Aí, os pais perguntavam se não funcionavam a tarde. Isso é uma coisa que a gente sempre pensou, abrir a tarde ou não, algumas vezes. Ou solicitação de horários.

Entrevistador - Acomodações da sala de espera?

Professor- É o que eu falei, para o nosso público, o perfil do nosso público, eu acho que as acomodações atendem plenamente. Aqui a gente não busca luxo, porque o intuito do serviço

não é beleza, a gente quer que a pessoa tenha um local para se acomodar, confortável, mas nada de luxo.

Entrevistador - Demanda média, média de atendimento?

Professor- Era em torno de....Bom, acontecia assim também ...desciam oito prontuários, por exemplo, desses sete, oito prontuários...a gente tem que contar com o número de faltas... o número de faltas girava em torno de três pacientes, dois por dia, então quer dizer que de sete prontuários ao dia, a gente contava com o número de faltosos, dois ou três ao dia, e aí tem um esquema que a pessoa não pode faltar três vezes, se não ele pode ser desligado do serviço.

Entrevistador - Demanda de pico?

Entrevistador - Demanda de pico. Tem um pico de pessoas que estão buscando o atendimento...e como isso é planejado?

Professor - Ta, quando tu falas em demanda de pico não seria faixa etária?

Entrevistador - Não, não, demanda de pico. Assim, tem uma demanda média, que tu me colocou agora que são de cinco a oito clientes, né? Mas pode existir algum momento que pode ter mais que isso? Se existe este momento? Como é planejado para atender este pico?

Professor - Não, acho que não. Existe até ao contrário, às vezes tinham sete prontuários e realmente vinham sete, agora eu não sei como está o serviço, se aumentou. Talvez...eu digo que isso pode girar em torno do clima. Agora era inverno, mas no verão quando o clima estava mais quente, as pessoas vinham mais. Atualmente, eu não sei mais se isso vem acontecendo. Eu acho que tu deve levar em consideração o clima, ainda mais que o serviço funciona de manhã...De manhã. Principalmente para criança é mais complicado sair de casa no inverno.

Entrevistador - Avalie os monitoramentos adotados no serviço levando em consideração sua utilidade e adequação. Quais os monitoramentos que vocês fazem? Se são úteis e adequados?

Professor - O monitoramento que a gente faz é uma ficha, é um formulário que a gente preenche com o número de atendimentos que o serviço de nutrição faz. O número de pessoas que faltaram e os acadêmicos. Qual o número de pacientes que os acadêmicos estão atendendo? Então ali a gente tem várias coisas importantes, quantas pessoas realmente o nosso serviço está dando conta de atender, o número de faltosos, o porque da falta na consulta. Porque também pode não ter vindo porque teve problema, também pode estar insatisfeito com o nosso serviço e, o número dos pacientes que nossos acadêmicos estão atendendo, não dá sempre para o mesmo acadêmico estar atendendo. O acadêmico aqui aprende. Se ela não está aprendendo significa que ele não está aplicando. Então, esse formulário é a forma que a gente tem de estar monitorando várias partes: nosso paciente, se

está assíduo ou não, o nosso acadêmico que está praticando ou não, as faltas, né? Também é importante da satisfação, se está atendendo ou não.

Entrevistador - Então, estão adequados e são úteis?

Professor - Sim.

Entrevistador - Na sua opinião seria importante a implantação de um canal para ouvir os clientes, um 0800, caixa de sugestões?

Professor - Sempre, eu acho que sempre. Se a idéia como a gente comentou no início, a Missão da UNIFRA seria buscar essa excelência... Eu acho que a excelência é feita dessa forma, que muitas vezes eu trabalho num serviço que eu acho que para mim tá bom, mas quando eu vou ver eu estou acomodada com o tipo de serviço e eu acho que seria de grande valor. Então, de repente, alguém chega e fala:

- Olha, eu acho que essa cadeira não está confortável, mas para mim, no entanto, a cadeira está confortável. Então alguém viu em outros serviços uma outra idéia....Eu acho que sugestões são sempre bem vindas, né? Muitas vezes quando a gente trabalha em um serviço a gente tende a não ver as falhas, que a gente está tão acostumado com o meio ambiente, é tão comum, que para a gente tá bom. Não sei, um 0800 seria mais complexo, mas uma caixinha de sugestões seria super mais adequado e continuaríamos com a Missão de tentar a excelência.

Entrevistador - Comente o grau de informação (coleta de dados) do serviço, analisando sua adequação, e capacidade de melhoria da qualidade do serviço?

Professor - Quando tu falas em coleta de dados, poderia ser, por exemplo, quantos casos de diabetes eu atendo aqui.....

Entrevistador – Dados. Quantos são mulheres, homens, vieram para dieta, vieram por encaminhamento, vieram por doença? Coleta de dados, informações do cliente...

Professor- A gente tem uma ficha inicial, que é a primeira ficha que se preenche, que nessa ficha a gente pergunta para o paciente toda parte de onde mora, renda. Tu pergunta também o grau de escolaridade, até para saber como vamos conduzir a consulta. Se for uma pessoa de baixa renda ou não, e se pergunta também como a pessoa teve conhecimento do serviço. Então isso para a gente é importante, que é uma forma de divulgação, divulgar o serviço, então a pessoa fala:

- ah!... Foi um amigo, ou foi outro paciente que veio aqui, então essa ficha entra...Também eu acho que entra naquela questão de monitoramento, não deixa de ser uma forma de monitoramento... E eu acho que é a única coisa que não sei se entra no teu trabalho. Coleta de dados. O que eu acho que deixa a desejar é a questão que a gente tem vários dados aqui e não

pode ir muito a fundo na pesquisa, por aquela questão da ética da Universidade...Eu acho que isso a gente ta perdendo de fazer bons trabalhos do serviço...E isso não ta. A parte de pesquisa poderia ser mais...poderia ser melhorada. E isso é uma coisa que a gente não está fazendo, não ta fazendo né. Não sei se teria como modificar isso.

Entrevistador - Adequação e a capacidade que estas informações tem de implantar melhorias no serviço?

Professor - Ta. Para a gente é importante, principalmente esta questão de como a pessoa chegou até o serviço. Isso é importante porque, se foi outro cliente que recomendou é sinal de que o cliente ficou satisfeito né!!! Isso para a gente é importante, como ele descobriu o serviço. Então acho que a gente deveria trabalhar mais a parte estatística disso. Como foi, e isso eu não sei se existe...estatística disso, de como a pessoa chegou ao serviço. E tem que ser trabalhado mais essa parte de divulgação. Eu acho que a divulgação não é muito o foco, talvez eu esteja errada, a divulgação poderia ser melhorada, para propagar o serviço.

Entrevistador - Algum comentário que você considere importante, e que não foi abordado aqui, nesse sentido de satisfação, de atendimento, de excelência, algum outro comentário que tu gostaria de fazer?

Professor - Não... Muitas pessoas falam que quando paga pouco, eu geralmente não fico muito satisfeito...Para eu ficar satisfeito, não...Ah..p'ro serviço ter qualidade ele tem que ter um valor bem caro. E a minha dúvida é: como que é um público mais carente e esses que tem condições, será que eles têm confiança, já que eles vêm aqui e pagam dez pila, enquanto que uma consulta num consultório ta muito mais que isso. Será eles vem e dão credibilidade a nosso serviço?

APÊNDICE C

TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA REALIZADA COM PROFESSOR DO SERVIÇO DE NUTRIÇÃO DO NÚCLEO DE PRÁTICAS PROFISSIONAIS DA UNIFRA.

Entrevistador - A primeira coisa que eu quero é te agradecer por tua disponibilidade. E eu gostaria que tu me falasses como tu chegou até aqui ao NUPP. Se tu puderes me falar sobre seleção, integração, treinamento, delegação de poder, autonomia.

Professor - Eu cheguei aqui por ser professora da UNIFRA e a designação para vir trabalhar aqui foi...Não sei qual foi a delegação, não foi definida, uma questão que foi levantada foi pela prática que eu tinha em clínica e para desenvolver o trabalho aqui. E, de fato, Miriam, no início na formação desse núcleo... O projeto da clínica de nutrição, eu posso dizer que eu fui uma das principais autoras em relação ao projeto. Só que eu não sabia dimensionar que fosse chegar da forma como está hoje. Mas foi um projeto que nos foi exigido. Para trabalhar com a nutrição clínica, de fato, e a dietoterapia. Nos foi pedido isso e a gente fez o projeto, depois o Thiago veio, pegou o projeto em andamento, modificou. E para trabalhar aqui foi colocada a minha prática para trabalhar na área.

Entrevistador - Então como vocês foram os mentores intelectuais vocês não passaram por nenhum tipo de treinamento?

Professor - Não, não houve. Não houve treinamento, não houve seleção. Que toda esta parte de padronização, de protocolo, de como funcionaria, nós mesmos fizemos.

Entrevistador – Certo.

Professor - Então não teria porque a gente passar por um processo de seleção se nós mesmos que fizemos.

Entrevistador – Certo.

Entrevistador - E a delegação de poder. Nesta parte de projetos, e atualmente de trabalho.

Professor - A delegação de poder da UNIFRA no início foi total. Façam aquilo o que vocês acharem melhor, se enquadrando neste espírito. E hoje, a minha delegação é simplesmente treinar os alunos, nada além disso.....não tenho nenhuma delegação de poder, a não ser orientar os alunos sobre alguns casos, algumas patologias. Então seria orientação dos alunos, somente isso. Enfim nenhuma outra delegação.

Entrevistador - E a autonomia de trabalho?

Professor - A autonomia de trabalho é total. É muito boa.

Entrevistador - Então, eu quero que tu me relates agora como os acadêmicos são selecionados, integrados e treinados para atender a população?

Professor - Bom eles são selecionados...De fato, nós procuramos ver, professor Thiago e eu, a gente sempre procura verificar a capacidade do aluno, você sabe que exige muitos requisitos. Nós não vamos colocar, por exemplo, dentro do núcleo pessoas que como acadêmico a gente tenha focalizado, digamos assim, que não teria competência para exercer essa designação de trabalhar aqui dentro, fazer orientação, atendimento público. O acadêmico que tem um bom desempenho acadêmico, de fato e não só na parte teórica. Que tenha boa apresentação, seja comunicativo, seja dinâmico, que agregue algum conhecimento de fato, além daquele que foi dado. Este processo de seleção nunca é feito sozinho, sempre o professor Thiago e eu.

Entrevistador - E integração dos acadêmicos e capacitação deles?

Professor - A integração deles. É ainda, de fato, não existe uma integração que possa... É feito um treinamento, onde são mostrados os materiais, como é feito o atendimento (protocolo de atendimento). E é isso. Eu até acredito que eles no começo se sintam inseguros, porque é a primeira vez que eles atendem de fato...

Entrevistador - E o grau de autonomia e delegação de poder transferido aos acadêmicos, no atendimento, na relação direta com os pacientes?

Professor - Eu diria que se colocar em grau, um grau médio, e uma delegação média. Porque, de fato, se houver alguma coisa mais, que requeira alguma indicação, alguma orientação mais precisa, ou na dúvida, eles nos recorrem. No máximo médio.

Entrevistador - Eu gostaria agora que tu me relatasses como a Missão da UNIFRA (já que o NUPP é ligado a UNIFRA), e os valores ou princípios da UNIFRA influenciam na prestação dos serviços...No atendimento? E até que ponto as pessoas que prestam o atendimento conhecem estes dados e incorporam no atendimento?

Professor - Bom, precisamente da empresa, da UNIFRA, poucos detêm este conhecimento, eu diria que até nós professores, não detemos este conhecimento. A gente faz aquilo que, de fato, precisa ser contemplado na Missão. De certa forma a gente faz uma coisa sem saber direito, e a de certa forma preenche esta Missão. Mas ninguém sabe.

Entrevistador - É...Mas para ti, o que a Missão da UNIFRA e os princípios básicos que nós temos (cidadãos íntegros, de solidariedade), enfim todos aqueles princípios, são vivenciados aqui dentro?

Professor - Da forma mais plena possível, mesmo não se conhecendo se adequa, se pratica. Eu acho que por estar dentro da instituição que tem esta Missão, nós já caminhamos direcionados para isto.

Entrevistador - Dentro da gestão do NUPP, o atendimento do serviço de nutrição, está mais focado para os aspectos técnicos da ciência da nutrição? Ou mais focado nas necessidades, desejos e expectativas dos clientes (necessidades, preferências, nível de satisfação com os serviços, reclamações mais frequentes, sugestões mais comuns)?

Professor - Dentro dessas especificações, por exemplo, os orientadores estão focados no aspecto técnico. Mas o nosso público nós sabemos que não vem com este foco. Eles vêm buscar alguma coisa, eles querem uma resposta, mas não necessariamente técnica. E o que se verifica, no caso do cliente da UNIFRA, que muitos vem até por curiosidade, muitos até teriam condições financeiras de pagar uma clínica particular. Mas eles vêm por curiosidade, para saber como é. Porque eles têm certos conceitos pré-estabelecidos sobre Nutrição. Então de fato, a nossa função aqui é dar esta assistência mais técnica. Alguns, de fato, vem à procura destes recursos técnicos, mas a maioria eu creio que não.

Entrevistador - Tu estás me dizendo que existe um *gap* entre o que as pessoas vêm procurar e o que é oferecido? Existe este intervalo?

Professor - Sim, na minha visão.

Entrevistador - Sim, é a tua visão que eu quero.

Entrevistador - Comente o tamanho e estética do espaço em que é prestado o serviço e avalie sua adequação as necessidades do serviço? O tamanho da clínica, a estética dela e a adequação ao serviço?

Professor - Nenhum pouquinho ideal, por onde está localizada, pelo tipo de sala, pelo tipo de circulação. Não vejo como ideal para este tipo de atendimento. Por exemplo, até a questão acústica, nós temos uma sala que tem todos os medidores antropométricos, que nós temos que utilizar. Mesmo tendo outro cliente sendo atendido nós temos que utilizar a mesma sala. Então eu não vejo como ideal. Acho que poderia ter um espaço mais amplo, poderíamos ter mais salas e salas específicas para cada atividade. No núcleo, de fato, não existe isto aí, nos outros serviços, mas no local que nós estamos não tem como adequar.

Entrevistador - E as atividades de retaguarda do NUPP, as atividades de apoio ao serviço de Nutrição, atendimento, marcação de consultas, a limpeza, todas as atividades de retaguarda que envolve o ato, o serviço em si. Gostaria que tu comentasses.

Professor - Está muito boa, muito boa, eu só... Eu não sei o que existe aí em relação ao retorno. Mas todo serviço toda a orientação, indicação sobre o que o serviço proporciona,

orientação do cliente, encaminhamento para o próximo local, isso é adequado. O que eu não acredito ser adequado são os prontuários. Existe uma imensidade de informações que poderiam ser colocadas de forma mais...De forma diferente. Uma outra padronização, um outro cronograma do serviço de nutrição. Eu acho que o atendimento ao cliente, o agendamento de consultas, encaminhamento do cliente, perfeito. Agora o material, tem apresentação inadequada, faltam folhas timbradas, faltam padronizações.

Entrevistador - Bom, então já que tu entraste na documentação, onde é feito o registro. Nesse registro é feita uma coleta de dados. Como estes dados são analisados?

Professor - De fato, de fato não paramos para analisar esses dados, a gente sabe que pelo tipo, por nós estarmos orientando...Nós sabemos qual é nosso público maior, digamos, qual é a patologia mais freqüente, aleatoriamente, pela prática. Mas não que tenhamos dados concretos.

Entrevistador - Como o planejamento da capacidade é conduzido dentro do NUPP? Comente sobre tempo de espera, número de funcionários, dias de atendimento, acomodação para espera, demanda média e demanda de pico. Isso envolve todo o planejamento da capacidade. Quer por itens?

Entrevistador -Tempo de espera para a consulta e tempo de espera para conseguir a consulta?

Professor - Tempo de espera para a consulta acredito ser longo. Temos pessoas esperando quinze, vinte dias, até um mês. Outra questão é que a capacidade de atendimento também é pequena, mas não temos condições de atender mais.

Entrevistador - Número de funcionários?

Professor - Número de funcionários eu acho que está adequado, não teria porque ter mais, a não ser para organizar os documentos, que às vezes ficam falhos.

Entrevistador - Dias de atendimento?

Professor - Eu acho que é o suficiente, dentro do que o próprio núcleo se propõe é suficiente. Acho que não teríamos tanta demanda. Em relação a demanda, ela é grande, mas o absenteísmo é muito grande, eu acho que aí está uma falha que nós poderíamos corrigir, mas eu não sei como fazer isto.

Entrevistador - Tem pessoas que marcam e não comparecem?

Professor - Pelo serviço ser gratuito...Será? Será por isto que as pessoas não tem responsabilidade de comparecer ao serviço?

Entrevistador - Demanda média e demanda de pico?

Professor - Demanda média é boa. Demanda de pico o atendimento fica prejudicado, digamos...Quando tem um feriado, ou quando é remarcado paciente, fica excessivo, nem os acadêmicos e nem o professor conseguem orientar.

Entrevistador - E a média?

Professor - A média é normal, tranqüila. Da para atender tranqüilo dez, doze pacientes ao dia..Isto é, os marcados. Nós nunca atendemos mais do que oito, dez.

Entrevistador - Na sua opinião seria importante à implantação de um canal para ouvir os clientes? Caixa de sugestões, linha direta, pesquisas de satisfação ou um canal que eles pudessem se manifestar?

Professor - Importantíssimo, importantíssimo! Para a gente avaliar o serviço. Porque tu tendo uma resposta tu podes modificar e melhorar o serviço, seria excelente qualquer tipo de retorno.

Entrevistador - Avalie o monitoramento adotado pelo serviço, levando em consideração a sua utilidade e adequação?

Professor - O que nós temos de monitoramentos, é em relação a quantas consultas nós executamos. Eu acho um dado inexpressivo, em relação a quantidade. Acho que estes dados não estão sendo tomados ou pesquisados adequadamente. Existe uma falha muito grande aí.

Entrevistador - E o grau de informação que eles trazem, levando em consideração sua capacidade de melhorias no serviço.

Professor - Não existe, não posso falar de uma coisa que não existe.

Entrevistador - E algum comentário que tu queira fazer, que tu ache importante para complementar estas perguntas que eu te fiz.

Professor - De fato, o serviço em si ele precisa ser revisto, ele precisa ser reestruturado. Em relação ao nosso material de apoio, nós precisamos melhorar este material de apoio. O nosso acadêmico precisa de um espaço para no final do expediente fazermos um estudo de caso. Nós precisamos de um treinamento maior para os acadêmicos. Não que ele não tenha capacidade, ele vai apreendendo, e isso é importante, que esta é a função também do NUPP. Então eu acredito que nós teríamos de trabalhar mais a questão de treinamento. Até nós professores, teríamos que nos capacitarmos melhor, para proporcionar este atendimento. Eu não me sinto totalmente capacitada para este público que nós temos e o tipo de serviço. E você sabe, você não tem... Não existe um protocolo, não existe uma questão definida em relação a isto aí. E se de repente a Universidade resolver não ter mais este serviço. Para nós está garantido este serviço? Em termos. Este serviço é relevante? Não sei, nunca nos foi colocado. Foi nos apresentado que nós atendemos tantas pessoas. E isto está muito bom? O

nosso serviço eu acredito que ele deva ser modificado. Dentro da empresa ele teria que ter uma importância maior, tem que ser de forma diferente. Pela troca que nos temos com os outros serviços (serviço social, psicologia). Será que ele é visto tão importante como os outros serviços? Eu não posso concretizar nada em relação a tudo isto que eu te falei. Pelo seguinte, eu estou aqui somente como professora.

APÊNDICE D

ROTEIRO BÁSICO PARA ENTREVISTA (SEMI-ESTRUTURADA) COM COORDENADOR E PROFESSORES ENVOLVIDOS NO ATENDIMENTO DO SERVIÇO DE NUTRIÇÃO DO NÚCLEO DE PRÁTICAS PROFISSIONAIS DA UNIFRA

- 1) Faça um breve retrospecto de sua chegada ao NUPP, (envolvendo seleção, integração, treinamentos, delegação de poder e autonomia).
- 2) Faça um relato de como os acadêmicos são selecionados, integrados e treinados para atender a população no NUPP.
- 3) Comente o grau de autonomia e delegação de poder transferido aos acadêmicos.
- 4) Relate como a Missão e Valores essenciais da UNIFRA influenciam a prestação de serviços (decisões e ações para execução do serviço). Comente até que ponto todas as pessoas envolvidas neste atendimento, conhecem estes dados e os incorporam no atendimento.
- 5) Dentro da gestão do NUPP, vocês acreditam que o atendimento está mais focado nos aspectos técnicos da ciência da nutrição, ou mais focado nas necessidades, desejos e expectativas dos clientes (necessidades, preferências, nível de satisfação com os serviços, reclamações mais frequentes, sugestões mais comuns)?
- 6) Comente o tamanho e estética do espaço em que é prestado o serviço e avalie sua adequação as necessidades do serviço.
- 7) Comente as atividades de retaguarda desenvolvidas no NUPP, e avalie sua adequação ao serviço prestado.
- 8) Existe uma coleta de dados demográficos sobre os clientes? Como estes dados são analisados?
- 9) Como o planejamento da capacidade é conduzido dentro do NUPP (comente sobre tempo de espera, número de funcionários, dias de atendimento, acomodação para espera, demanda média e demanda de pico)?
- 10) Avalie os monitoramentos adotados no serviço levando em consideração sua utilidade e adequação.
- 11) Na sua opinião seria importante a implantação de um canal para ouvir os clientes (caixa de sugestões, linha direta, pesquisas de satisfação)?

12) Comente o grau de informação (coleta de dados) do serviço, analisando sua adequação, e capacidade de melhoria da qualidade do serviço.

13) Algum comentário que você considere importante ou gostaria de fazer, e que não foi abordado nesta entrevista.

APÊNDICE E

ROTEIRO BÁSICO PARA ENTREVISTA (SEMI-ESTRUTURADA) COM ACADÊMICOS ENVOLVIDOS NO ATENDIMENTO DO SERVIÇO DE NUTRIÇÃO DO NÚCLEO DE PRÁTICAS PROFISSIONAIS DA UNIFRA.

1) Faça um breve retrospecto de sua chegada ao NUPP envolvendo seleção, integração, treinamentos, delegação de poder e autonomia.

2) Sendo que a missão da UNIFRA postula “Desenvolver e difundir o conhecimento e a cultura em suas múltiplas manifestações, distinguindo-se pela excelência na formação acadêmica e na formação de profissionais íntegros e de cidadãos comprometidos com o bem-estar social a partir de princípios cristãos”.

E seus princípios:

- Cultura de justiça, paz e fraternidade.
- Fortalecimento da subjetividade na descoberta de valores pessoais e institucionais.
- Discernimento para o novo e a mudança.
- Competência profissional.
- Ética nas relações internas e externas.
- Compromisso com a auto-sustentação.
- Compromisso com a geração do conhecimento.
- Compromisso com o desenvolvimento e bem-estar social.

Comentem como vocês sentem que o NUPP auxilia para o cumprimento da Missão e princípios, no que se refere ao desenvolvimento de suas competências profissionais e também no que se refere ao atendimento prestado à população.

3) Dentro da gestão do NUPP, vocês acreditam que o atendimento está mais focado nos aspectos técnicos da ciência da nutrição, ou mais focado nas necessidades, desejos e expectativas dos clientes (necessidades, preferências, nível de satisfação com os serviços, reclamações mais frequentes, sugestões mais comuns)?

4) Comente o tamanho e estética do espaço em que é prestado o serviço e avalie sua adequação as necessidades do serviço.

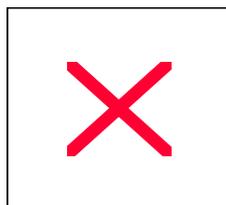
- 5) Comente as atividades de retaguarda desenvolvidas no NUPP e avalie sua adequação ao serviço prestado.
- 6) Como o planejamento da capacidade é conduzido dentro do NUPP (comente sobre tempo de espera, número de funcionários, dias de atendimento, acomodação para espera, demanda média e demanda de pico)?
- 7) Avalie os monitoramentos adotados no serviço levando em consideração sua utilidade e adequação.
- 8) Na sua opinião seria importante a implantação de um canal para ouvir os clientes (caixa de sugestões, linha direta, pesquisas de satisfação)?
- 9) Comente o grau de informação (coleta de dados) do serviço, analisando sua adequação e capacidade de melhoria da qualidade do serviço.
- 10) Algum comentário que você considere importante, ou que gostaria de fazer, e que não foi abordado nesta entrevista.

APÊNDICE F

ROTEIRO BÁSICO PARA ENTREVISTA (SEMI-ESTRUTURADA) COM USUÁRIOS DO ATENDIMENTO NO ATENDIMENTO DO SERVIÇO DE NUTRIÇÃO DO NÚCLEO DE PRÁTICAS PROFISSIONAIS DA UNIFRA.

- 1) Comentem as necessidades que trouxeram vocês a este serviço (patologias, estética, prática de esportes, gestação e aleitamento, magreza, obesidade, distúrbios da alimentação, encaminhamento por outro profissional de saúde).
- 2) Como foi à espera de vocês para o atendimento (tempo de espera para conseguir o atendimento e tempo de espera para a consulta)?
- 3) Vocês consideraram as acomodações para a espera adequadas?
- 4) Vocês consideraram as acomodações do local da consulta adequadas?
- 5) As pessoas que atenderam foram prestativas (ouvindo, explicando, orientando)?
- 6) O serviço apresentado correspondeu às expectativas de vocês no tocante a atendimento, conforto, atenção dispensada?
- 7) Algum comentário que você considere importante ou gostaria de fazer e que não foi abordado nesta entrevista.

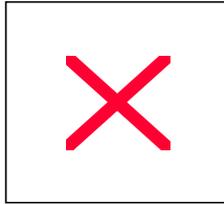
ANEXO A



Planilha demonstrativa de ocupação dos espaços pelos cursos:

Turno	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado
Manhã	Psicologia	Psicologia Nutrição CAMAF* Enfermagem Serviço Social	Psicologia Nutrição CAMAF*	Psicologia Nutrição CAMAF* Enfermagem Serviço Social	Psicologia	Psicologia Enfermagem
Tarde	Psicologia Serviço Social	Psicologia	Psicologia Serviço Social	Psicologia Medicina	Psicologia Serviço Social	-
Noite	Psicologia	Psicologia	Psicologia	Psicologia	Psicologia	-

ANEXO B



Atividades e rotinas dos setores:

Recepção (manhã, tarde e noite)

- Prestar informações - por telefone e pessoalmente;
- Efetuar ligações;
- Controlar o fluxo de pessoas;
- Recepcionar usuários e comunidade acadêmica;
- Controlar livro de frequência; e,
- Controlar a retirada e entrega das chaves das salas.

Secretaria (manhã e tarde)

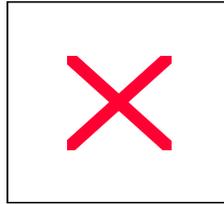
- Agendar consultas;
- Organizar prontuários e demais documentos;
- Selecionar prontuários de pacientes agendados;
- Controlar e arquivar prontuários;
- Solicitar e receber os materiais e instrumentos necessários para os serviços;
- Agendar salas específicas e de uso geral; e,
- Receber taxa de contribuição dos usuários e fornecer recibos.

Informática

- Manter os impressos utilizados em estoque conforme solicitações dos serviços;
- Digitar e imprimir documentos administrativos;
- Zelar pelo material de informática;

- Manter material de expediente;
- Atender as necessidades de informação dos profissionais que atuam no NUPP;
- Manter atualizado banco de dados dos pacientes; e,
- Verificar os e-mails.

ANEXO C



Rotinas do atendimento do Serviço de Nutrição:

Primeira consulta - Preencher o prontuário. Investigar patologias e verificar exames. Realizar a anamnese alimentar com o paciente. Preencher o impresso de frequência alimentar. Realizar aferição de medidas antropométricas. Fazer reeducação alimentar a partir de hábitos relatados pelo paciente. Orientar o paciente quanto a alimentação no caso de patologias específicas. Encaminhar o paciente para agendamento de consultas no setor ou em outros setores que se façam necessários.

Segunda consulta - Verificar adesão da reeducação alimentar adotada. Aferir medidas antropométricas. Solicitar o preenchimento do recordatório alimentar de três dias. Verificar a adesão à conduta proposta. Analisar com o paciente a evolução do tratamento.

Próximas consultas - Acompanhar a evolução do paciente e se necessário efetuar dieta específica.

