

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DOS SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE MESTRADO ACADÊMICO EM TURISMO

NÂNDRI CÂNDIDA STRASSBURGER

**HOTELARIA HOSPITALAR:**  
**um estudo sobre a gestão da qualidade dos serviços**

Caxias do Sul  
2009

NÂNDRI CÂNDIDA STRASSBURGER

**HOTELARIA HOSPITALAR:  
um estudo sobre a gestão da qualidade dos serviços**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos pré-requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Turismo.

Linha de Pesquisa: Organização e Gestão.

Área de Concentração: Desenvolvimento do Turismo Regional.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Honorato Schuch Santos

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
UCS - BICE - Processamento Técnico

S897h Strassburger, Nândri Cândida  
Hotelaria hospitalar : um estudo sobre a gestão da qualidade de serviços / Nândri Cândida Strassburger, 2010.  
108 f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Turismo, 2010.  
“Orientação: Prof. Dr. Carlos Honorato Schuch Santos”

1. Hotelaria hospitalar. 2. Hospitais - Administração. 3. Hospitalidade. 4. Hospitais - Serviços ao cliente. I. Título

CDU : 640.522:640.41

Índice para catálogo sistemático:

1. Hotelaria hospitalar	640.522:640.41
2. Hospitais – Administração	640.522
3. Hospitalidade	649.9
4. Hospitais - Serviços ao cliente	640.522:658.89

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária  
Kátia Stefani – CRB 10/1683

**“Hotelaria Hospitalar:  
Um estudo sobre a gestão da qualidade dos serviços”**

Nândri Candida Strassburger

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação e Turismo da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos para a obtenção dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Turismo, Área de Concentração: Desenvolvimento Regional do Turismo.

Caxias do Sul, 5 de Junho de 2009.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Carlos Honorato Schuch Santos (Orientador)  
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dra. Kenia Maria Menegotto Pozenato  
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Edegar Luiz Tomazzoni  
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Juvir Luiz Mattuella  
Universidade de Caxias do Sul

“Você nunca sabe que resultados virão da sua ;  
Mas se você não fizer nada, não existirão resulta

Mahatma Gandhi

## DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado a minha mãe Inês e ao meu pai Henrique. Obrigada por vocês me ajudarem a fazer mais essa travessia na minha vida. Eu sei que o amor que vocês têm por mim, independe de títulos.

## *AGRADECIMENTOS*

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter possibilitado a conquista desse sonho.

Agradeço em especial, a minha Mãe Inês e meu Pai Henrique que me apoiaram de todas as formas nessa jornada. E, ao mesmo tempo em que estavam tão longe, sempre estiveram tão perto.

Agradeço a todos da minha família pelo incentivo, pois nos momentos de fraqueza sempre me ajudaram a levantar a cabeça para seguir em frente.

Aos Professores, mestres na arte do ensino. Vocês foram a luz do meu caminho.

Aos colegas pelos momentos compartilhados. Em especial: Sandra, Denise, Paula, Leslie, Paulo, Rita, Denis, e Leandro. O carinho que tenho por vocês não tem fim!

Aos funcionários do Bloco 46 que sempre tinham uma palavra amiga para dar, em especial a Regina.

Ao Hospital por permitir que eu ali aplicasse a minha pesquisa. Um agradecimento especial ao Sr. João Zortea, que assim como a todas as pessoas com quem mantive contato não mediram esforços para me ajudar.

Ao meu orientador e Professor Carlos Honorato, por me ajudar a conduzir esse trabalho, assim como por todos os seus ensinamentos.

## RESUMO

Atualmente, percebe-se que algumas unidades hospitalares, preocupadas com as constantes mudanças no mundo globalizado, onde a demanda está em constante evolução, aplicam em suas organizações os procedimentos da organização hoteleira, com o objetivo de atender o paciente com maior qualidade. Este estudo teve por objetivo avaliar o modelo de gestão da hospitalidade hospitalar implantado em um Hospital localizado em uma cidade da Serra Gaúcha, e descrever o nível de satisfação dos pacientes em relação aos serviços prestados nessa organização. O método de pesquisa aplicado, face ao problema e aos objetivos, foi de caráter descritivo, de corte qualitativo. No estudo, empregou-se a pesquisa bibliográfica, entrevista estruturada com os coordenadores e gestores de áreas, entrevistas semiestruturadas com os pacientes internados atendidos através de convênios e particulares, e observação direta realizada no Hospital. Os aspectos levantados evidenciaram que os pacientes entrevistados possuíam um conhecimento limitado sobre o conceito de qualidade de serviços. O resultado também sugere que os gestores reavaliem o conceito e as estratégias praticadas para prestar um serviço com qualidade, levando-se em conta a importância da hospitalidade no ambiente hospitalar.

**Palavras-chave:** Hotelaria Hospitalar, hospitalidade, serviço, gestão.

## **ABSTRACT**

Currently, it is perceived that some hospitals, concerned about the constant changes in the globalized world, where demand is constantly evolving, are implementing hotel organizational procedures to their organizations, aiming to treat the patient with better quality. This study is aimed to evaluate the management model being implemented of a hospital's hospitality located in a city of Serra Gaúcha, and to describe the level of satisfaction of the patients with respect to services of that organization. The research method applied to the problem and the objectives are descriptive in nature, of qualitative cut. In the study, bibliography research was employed, structured interviews with coordinators and managers of areas, semi-structured interviews with in-patients being treated through public service and privately, and direct observation conducted in the hospital. The issues raised showed that the patients interviewed have a limited knowledge about the concept of the quality of the services. The result also suggests that managers reassess the concept and the strategies applied to provide a service with quality, taking into account the importance of hospitality in the hospital environment.

Keywords: hospital catering, hotels, hospitality, service, management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diferencial competitivo.....	16
Figura 2: Atributos da qualidade .....	22
Figura 3: Momento da verdade.....	24
Figura 4: Círculo virtuoso na hotelaria.....	26
Figura 5: Organograma do Hospital .....	45
Figura 6: Organograma da gerência assistencial .....	46
Figura 7: Qualidade em hospitais .....	53
Figura 8: Administração estratégica em hospitais .....	73

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Perfil dos entrevistados .....	54
Gráfico 2: Opiniões sobre as instalações do apartamento .....	55
Gráfico 3: Opiniões sobre o atendimento da recepção .....	56
Gráfico 4: Opiniões sobre o atendimento da equipe de enfermagem.....	57
Gráfico 5: Opiniões sobre a equipe médica.....	58
Gráfico 6: Opiniões sobre o atendimento da equipe da copa .....	59
Gráfico 7: Opiniões sobre a qualidade da alimentação .....	60
Gráfico 8: Opiniões sobre a qualidade da roupa de cama/enxoval.....	61
Gráfico 9: Opiniões sobre os serviços de higienização .....	62
Gráfico 10: Opiniões sobre os serviços que poderiam melhorar .....	64
Gráfico 11: Opiniões sobre o entendimento do termo qualidade .....	66
Gráfico 12: Opiniões sobre a Instituição possuir qualidade de acordo com conceito anterior .....	67
Gráfico 13: Opiniões sobre sugestões de melhora de serviços.....	68
Gráfico 14: Opiniões sobre indicar ou não o Hospital .....	70

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	18
<b>1.1 A organização hoteleira</b> .....	18
<i>1.1.1 A qualidade</i> .....	20
<i>1.1.2 Os serviços</i> .....	23
<b>1.2 O Hospital</b> .....	27
<i>1.2.1 O novo usuário dos serviços de saúde</i> .....	29
<i>1.2.2 Hotelaria hospitalar</i> .....	31
<i>1.2.3 Hospitalidade</i> .....	32
<i>1.2.4 Atendimento humanizado</i> .....	34
<b>1.3 Administração estratégica</b> .....	36
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	39
<b>2.1 Delineamento da pesquisa</b> .....	39
<b>2.2 Instrumentos</b> .....	41
<i>2.2.1 Observação direta</i> .....	41
<i>2.2.2 Entrevista com os coordenadores e gestores</i> .....	42
<i>2.2.3 Entrevista com os usuários dos serviços de saúde</i> .....	43
<b>3 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	44
<b>3.1 Caracterização da Organização</b> .....	44
<b>3.2 Coordenadores de áreas</b> .....	46
<b>3.3 Gestores de áreas</b> .....	51
<b>3.4 Perfil dos usuários do Hospital</b> .....	53
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	75
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	78
<b>APÊNDICES</b> .....	83
<b>ANEXOS</b> .....	111

## INTRODUÇÃO

Na sociedade industrial, a atividade predominante foi a produção de mercadorias. O padrão de vida era definido pela quantidade de bens. Na sociedade pós-industrial, diferente da anterior, a preocupação é com a qualidade de vida, que é medida por serviços, tais como saúde, educação e lazer, gerando assim um novo mercado.

Com o advento da revolução industrial, em meados do século XVIII, a atividade predominante, desde então, foi a produção de bens. Com isto, o padrão de vida passou a ser determinado pela quantidade dos bens que os indivíduos possuíam. A capacidade de adquirir bens oportunizou o deslocamento dos indivíduos de uma classe social para outra, e ofuscou o pertencimento a uma classe em função da hereditariedade. A era industrial, desta forma, presenciou um movimento muito grande de indivíduos de uma classe para outra, tanto de cima para baixo como de baixo para cima. E mais, o critério de movimentação entre as classes foi bem determinado, pois foi em função da capacidade de aquisição de bens e produtos organizacionais tangíveis. No final do século XX, especialmente nos anos 1990, este cenário se modificou. Nesta época iniciou o que se conhece como era pós-fordista, pós-industrial ou pós-moderna, ou ainda: era do conhecimento ou era da informação. Tofler (1980) descreve três passagens pelas quais passou a humanidade, que ele denominou de as “Três Ondas”. Para o autor as características básicas da Primeira Onda de mudança foi desencadeada há dez mil anos pela descoberta da agricultura, que levou milhares de anos para terminar. A Segunda Onda de mudança foi provocada pela revolução industrial que durou uns poucos trezentos anos. A geração do final do século XX e início do século XXI nasceram com a terceira onda. Como hoje as mudanças características desta terceira onda são mais rápidas, é provável que esta Onda se complete em poucas décadas. Para Gidens (1991), no desenvolvimento histórico da humanidade, existiu o que ele chama de “descontinuidades”, que são pontos de transição entre as sociedades. O modo de vida produzido pela modernidade é despreendido de todos os tipos tradicionais de ordem social. Ele traz consigo um jeito genuíno, pois é baseado em: a) fontes de energia diversificadas e renováveis; b) em novos métodos de produção; e c) em escolas e organizações radicalmente modificadas. Este novo código de comportamento vai além da padronização, da sincronização, e da centralização.

A Hotelaria e o Turismo estão participando cada vez mais desse mercado, devido ao surgimento de novas tecnologias, e as exigências dos consumidores. O profissional da

hoteleria trata diretamente com pessoas e, através da prestação de serviços, busca atender às necessidades e desejos dos hóspedes.

Esta nova era que a humanidade está conhecendo, que será chamada aqui de pós-moderna reconhece as múltiplas formas da subjetividade. Para Ohmae (2001, p.12), as mudanças da pós-modernidade levam ao que ele denomina “continente invisível”, onde não há territórios geográficos, mas sim uma evolução acelerada das tecnologias da computação e de comunicação. Essa aceleração, conforme Harvey (2003), influencia a maneira de pensar, sentir e agir, e, também, onde as principais conseqüências são a efemeridade e a volatilidade. Para o autor, a efemeridade cria uma temporalidade passageira de valores públicos e pessoais, numa sociedade diversificada em vias de fragmentação e ao seu encontro a volatilidade torna extremamente difícil qualquer planejamento em longo prazo devido a sua inconstância, e a capacidade de se mover com rapidez é necessária diante das mudanças de mercado cada vez mais incerto.

Com o avanço tecnológico, a valorização da informação, o ritmo acelerado das mudanças e a globalização, as organizações buscam vantagens para se destacar, sejam estas de produtos ou serviços. Com os hospitais não é diferente, pois cada vez mais ele está se adaptando à realidade deste novo mercado, onde a competitividade aliada às exigências dos clientes de saúde fez aumentar a busca pela qualidade na prestação dos serviços. Para atingir esse objetivo, o hospital deve possuir uma orientação para serviços, se re-significar. Os hospitais, hoje, não são mais instituições focadas apenas no tratamento médico. São empresas que devem proporcionar bem-estar e saúde, além de fisiológica e psicológica. Precisam considerar o cliente de saúde como alguém que tem necessidades básicas e necessidades específicas a serem atendidas.

Essa busca tem re-introduzido medidas que retomam a hospitalidade e a humanização no atendimento. O perfil do novo cliente de saúde está mais exigente em relação à qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Com isto, o enfoque dado ao consumidor está substituindo o enfoque dado ao produto. Conforme Oliver (1999, p.62), o tempo do consumidor passivo acabou (ou está acabando). Com estas mudanças paradigmáticas, a antiga previsibilidade está sendo trocada pela competitividade. Se a informação completa desejada não é proporcionada, ele não hesita em procurá-la em outro lugar.

Para Santos *et al* (2006), as empresas que se propõem a atingir esse encantamento devem inovar seus produtos/serviços (p/s) minimizando os custos e o tempo de processamento, e, ao mesmo tempo, maximizar a capacidade de diferenciação. Os consumidores “não mais aceitam aquilo que os fabricantes e prestadores de serviços

recomendam que eles comprem. Ao invés disso, tornam-se peritos em compras, exigindo que os produtores satisfaçam todas as suas necessidades” (OLIVER, 1999, p. 57).

Sendo assim, as organizações devem estar atentas em relação a tais mudanças do mercado. A sobrevivência das organizações, certamente, irá depender de como elas irão atender aos desejos e necessidades destes novos consumidores. Greenhalgh (2002) afirma que as organizações perdem seus clientes quando não conseguem criar valor ao produto/serviço. Entender a natureza e os determinantes das expectativas dos consumidores é essencial para a organização assegurar-se que o desempenho de seu serviço atenda ou exceda as mesmas. Nesse sentido, Kotler (1998) afirma que, uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciar-se de seus concorrentes é prestar serviços de alta qualidade.

Para atender o novo cliente de saúde, que está mais crítico e exigente, o mercado (hospitais e clínicas) está tendo que se adaptar a nova realidade: a hotelaria hospitalar. O termo hotelaria hospitalar tem sido empregado em hospitais e clínicas, especialmente particulares, para designar que seus ambientes são agradáveis e que dispõem de todo o conforto necessário para as pessoas internadas.

O cliente de saúde, de acordo com Taraboulsi (2004), quer mais que um quarto limpo e um tratamento adequado a sua saúde. O autor chama a atenção para o fato de que para atender este paciente, as unidades hospitalares estão tendo que se adaptar, através de mudanças arquitetônicas, música ambiente, restaurante, serviços de hotelaria, etc. Para ele, alguns gestores de instituições hospitalares demonstram preocupação com o estado físico e emocional do cliente de saúde e com as horas gastas por familiares e amigos nesses recintos. E, tentam, através de uma gestão voltada para a hospitalidade, deixar para trás a imagem clássica de hospital: um ambiente frio com cheiro de éter.

Esta pesquisa se justifica tendo em vista as mudanças da demanda, que neste caso, se referem-se especificamente às unidades hospitalares. Muitos hospitais preocupados com as constantes mudanças do mundo globalizado, onde a demanda está em constante evolução, aplicam nas unidades hospitalares os procedimentos da hotelaria, com o objetivo de atender o cliente de saúde com maior qualidade. Diferentes autores, tais como Taraboulsi (2004), Godoi (2004), Moraes *et al* (2004) e Boeger (2005), mostram a relevância mercadológica da hotelaria, pois representa um diferencial nos hospitais, por conduzirem o cliente à escolha de determinado serviço de saúde. Analisar os conceitos de hotelaria hospitalar e como esta influencia a avaliação dos clientes de saúde sobre a qualidade dos serviços representa, em última instância, o estabelecimento da interdisciplinaridade neste tipo de organização, pois é

necessário um trabalho integrado do profissional da área da saúde com os demais profissionais da área da hotelaria.

No programa de pós graduação e mestrado em turismo da Universidade de Caxias do Sul, alguns trabalhos já foram realizados dentro da linha de pesquisa (Autora Cinthia Fusquine Verbist, título: “A gestão da hospitalidade sob a perspectiva da humanização dos hospitais – um estudo de caso”, ano 2006; Autora Mariana Fasolo Quevedo, título: “Hospitalidade: um estudo de caso do hospital Unimed Nordeste RS”, ano 2006; Autor: Gilberto Dias da Rosa Junior, título: “Hotelaria Hospitalar: Um estudo de caso no Hospital Divina Providência”, ano: 2008)

O tema do presente trabalho é estudar os procedimentos da hotelaria como ferramenta de gestão organizacional em unidades hospitalares e verificar a qualidade dos serviços prestados na avaliação do cliente de saúde. Diante disto o **problema é: a hospitalidade hospitalar é percebida e considerada relevante por gestores e usuários?**

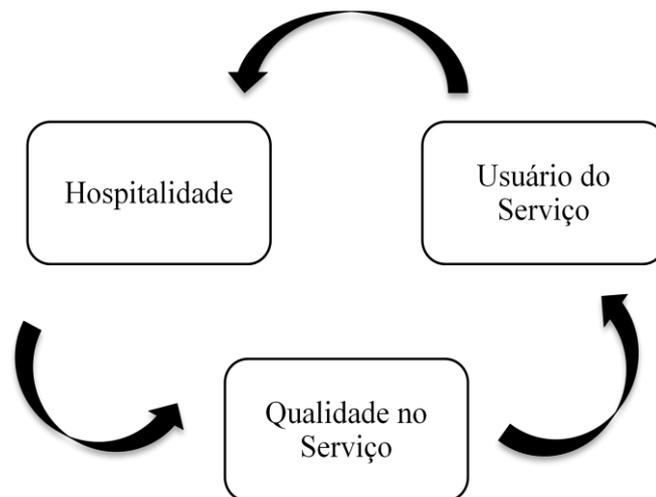


Figura 1: Diferencial competitivo.

Fonte: a autora.

**Com base no problema de pesquisa delimitado e as questões complementares, o objetivo**

**geral a que este trabalho se propõe é:**

- **Avaliar a gestão dos procedimentos da hotelaria, relacionados com a qualidade dos serviços em uma unidade hospitalar.**

**Tendo como objetivos específicos:**

- **Descrever a gestão da hospitalidade hospitalar implantado no hospital;**

- **Descrever o nível de satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados.**

Diferentes autores usam diversas formas para designar o indivíduo que utiliza os serviços de saúde em um hospital. Nesse trabalho serão usados como sinônimo: paciente, cliente de saúde e usuário.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

Com o intuito de analisar de que forma o tema é tratado por especialistas, foi elaborado um referencial teórico com base em obras, trabalhos e outros textos sobre: a) hospitalidade; b) novo cliente de saúde; c) qualidade do serviço; e d) administração estratégica.

### **1.1 A organização hoteleira**

O turismo vem conquistando uma importância cada vez maior no contexto socioeconômico e, segundo a definição de McIntosh (1977, p. 23), o segmento envolve mais do que componentes empresariais, ele apresenta uma faceta qualitativa: “Turismo pode ser definido como a ciência, a arte e a atividade de atrair, transportar visitantes, alojá-los e cortesmente satisfazer suas necessidades e desejos”. Para Cooper (2001), a hospedagem é o maior setor dentro da economia turística, e é um dos elementos essenciais da infraestrutura turística que deve satisfazer as exigências conforme sua demanda. Dito isto, tem-se que a hotelaria pode ser considerada como âncora do turismo, pois se ela falhar na busca de qualidade percebida pelo hóspede, poderá comprometer todos os demais segmentos ligados ao turismo.

Para Dias (2002), enquanto residentes e turistas frequentam os mesmos lugares, como restaurantes, shopping, hospitais e outros locais de trabalho, entretenimento e lazer, há um elemento que se destaca por oferecer acomodação e atender às necessidades básicas: o hotel. Com poucas exceções, no hotel, o que os turistas querem é um local onde possam descansar, recuperar as energias e serem tratados, no mínimo, melhor do que se estivessem em suas casas.

Nas viagens ocorrem muitas interações entre visitantes e visitados. Sempre haverá uma agregação de valor com as pessoas envolvidas, pois uma viagem jamais deixa um indivíduo indiferente. Segundo o ponto de vista de Castelli (2005), é justamente essa pessoa em transformação, fora do seu ambiente tradicional, vivendo momentos paradoxais, que é recebida no hotel, tornando assim o acolhimento hoteleiro um procedimento delicado. Nesse sentido, é importante saber acolher dentro das normas de cortesia e amabilidade que diferem do atendimento frio e mecânico.

Cândido (2003) *et al* afirma que o hotel é o estabelecimento onde o turista encontra hospedagem e alimentação em troca de pagamento. Para Cooper (2001), essa visão tradicional é uma descrição inadequada, devido ao crescimento dos serviços auxiliares relacionados a lazer e a negócios. À medida que o mercado foi se expandindo, devido aos avanços tecnológicos, as redes hoteleiras começaram a aparecer trazendo consigo novas formas de gestão. Burkart e Medlik (1974) concordam, também, com esta estrutura conceitual. Nesse sentido, os hotéis estão sendo construídos cada vez mais com a finalidade de conforto, comodidade e satisfação para o hóspede. O luxo e a ostentação estão sendo substituídos por itens de segurança, facilidades hoteleiras e soluções informatizadas.

Flores (2002) afirma que, de um lado, estão as organizações hoteleiras que tentam agradar e descobrir os desejos de seus consumidores, e de outro, estão os hóspedes avaliando os serviços recebidos. Os hóspedes estão a cada dia mais atentos à qualidade dos serviços recebidos, aos preços cobrados, e ao atendimento cortês. Em função disto, as organizações hoteleiras devem estar preparadas para atender a essa demanda voltada à qualidade.

Há algum tempo, vive-se a queda das fronteiras e a miscigenação cultural, e os profissionais de turismo devem estar preparados para essa nova abordagem. É o que Ohmae (2001) chama de “novo continente”, onde o mundo percorre um caminho rumo à economia sem fronteiras. Para o autor, a descoberta desse novo continente está transformando as atitudes e idéias sobre a criação de riqueza e realização humana, no qual os consumidores e cidadãos em todo o mundo se aclimataram a um ponto de vista global, em termos de comunicação, viagens e consumo. Neste sentido, Flores (2002) afirma que não há mais verdades absolutas, todos os princípios estão sendo reavaliados: verdade no passado, dúvida no presente, e mudança no futuro.

Os novos padrões gerados pelos turistas contribuem para a fixação de novos paradigmas, pois o que é válido hoje, amanhã é obsoleto e não atende mais às expectativas dos hóspedes. Para atender às exigências dos diferentes hóspedes com suas múltiplas culturas, a organização hoteleira deverá (ou deveria) desenvolver estratégias distintas para obter vantagens competitivas em relação à concorrência, principalmente a internacional.

Atualmente as organizações hoteleiras também precisam se envolver com as mudanças trazidas pelo movimento da qualidade, onde a antiga previsibilidade está sendo substituída pela flexibilidade customizada. Hoje, faz-se necessário satisfazer as pessoas atendendo as suas necessidades através de bens e serviços de qualidade.

### ***1.1.1 A qualidade***

O enfoque da qualidade total, de acordo com Juran (1992), surgiu na década de 1950 nas indústrias manufatureiras. As empresas aprenderam que era mais eficaz aprender a não cometer erros. O conceito de qualidade começou a se desenvolver nos Estados Unidos da América, que deixou de perceber todo seu potencial. Em geral, a garantia significava inspeção por amostragem. A administração da maioria das empresas, por não ver ligação entre qualidade e competitividade, considerava desnecessário pôr em prática o controle de processos que garantia a qualidade. A economia americana, no período pós-guerra, produzia em larga escala, o que suplantou o entusiasmo com a qualidade. O objetivo era aumentar os volumes de produção, mas não havia tempo para perder com o controle de qualidade. De acordo com Mann (1996), o contrário ocorreu no Japão, onde a alta administração compreendeu que a inserção da qualidade num produto resulta em aumento de posição competitiva. Lá, reuniram-se alguns cientistas e engenheiros, que adotaram e difundiram os princípios da qualidade nas indústrias japonesas. À medida que outros setores – especialmente o de prestação de serviços – adotaram o enfoque da qualidade total, o conceito evoluiu, e os produtos japoneses tornaram-se padrões de comparação, em vez de serem considerados imitações. Surgiu então um novo paradigma que mudou as regras para se fazer negócios: a qualidade do produto tornou-se fundamental.

A terminologia da palavra qualidade, de acordo com Juran (1992), tem vários significados, inclusive dentro de uma mesma empresa. Para algumas pessoas, o termo “qualidade” significa a categoria de um produto. Para outros, significa ausência de erros. Para outros ainda, significa eficiência na execução de tarefas. Para o autor, existem muitas definições sobre a palavra “qualidade”, mas ele destaca duas: a) característica do produto: para o cliente quanto melhor for o produto, mais alta será a qualidade; b) ausência de deficiência: para o cliente quanto menos deficiência, melhor a qualidade. Para o autor, o termo cliente, é muitas vezes usado sem deixar claro se sua referência está sendo feita a uma organização ou a uma pessoa. O autor define cliente como sendo qualquer um que recebe ou é afetado pelo produto/serviço (p/s), logo, os clientes podem ser: a) clientes externos: que são afetados pelo produto, mas não são membros da empresa; b) clientes internos: que são afetados pelo produto e também são membros da empresa.

As organizações prestadoras de serviço têm a oportunidade de construir relacionamentos de longo prazo, pois os clientes realizam suas transações diretamente com o

prestador de serviço. Fitzsimmons (2000) afirma que conhecer os seus clientes é uma significativa vantagem competitiva para a organização de serviços. Possuir um banco de dados com os nomes, os endereços dos clientes e suas preferências pessoais dos serviços, permite um atendimento individualizado. Isto porque, os diferentes tipos de consumidores requerem facilidades diversas, ou seja, as necessidades dos clientes estão sempre mudando, pois não existe uma lista final de necessidades de clientes.

A qualidade de serviço é avaliada durante o processo da prestação do serviço, que geralmente ocorre no encontro entre um cliente e um funcionário (FITZSIMMONS, 2000, p. 250). O autor apresenta as cinco dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade dos serviços. São elas:

- a) confiabilidade: é a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão;
- b) responsabilidade: é a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente;
- c) segurança: é o conhecimento e a cortesia dos funcionários bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade;
- d) empatia: é demonstrar interesse, atenção personalizada aos clientes; e
- e) tangibilidade: é a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.

Medir a qualidade do serviço é um desafio, pois a satisfação do cliente é determinada por muitos fatores intangíveis, diferentemente do produto, que tem características físicas que podem ser objetivamente mensuradas. Esses fatores, de acordo com Gianesi *et al* (1996), podem estar relacionados a:

- a) fatores culturais: refere-se ao conjunto de valores que a pessoa está exposta desde criança;
- b) fatores sociais: refere a grupos de referência de consumidores, que influenciam comportamentos e atitudes;
- c) fatores pessoais: explica a maneira como as pessoas agem e vivem, e isso descreve a forma de pensar; e
- d) fatores psicológicos: as pessoas são influenciadas pela motivação, percepção, aprendizado e convicções.

A liderança na qualidade, geralmente, é assumida por organizações que realizam um planejamento estratégico voltado ao desempenho desta qualidade. Para Deming (1990), a qualidade deve visar atender às necessidades do consumidor, tanto atuais quanto futuras, e ela

só pode ser definida em termos de quem a avalia. Kotler (1998) define qualidade como sendo a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas. Tais necessidades podem diferir de cliente para cliente, pois as escolhas são feitas através da subjetividade.

O foco na qualidade torna-se essencial na sociedade competitiva, onde estabelecem-se as metas para alcançar a qualidade com base no mercado. Esta ênfase dada à qualidade estimulou uma busca de informações de mercado sobre a qualidade como auxílio para o estabelecimento de metas.

Yoshimoto (1992) lembra, por outro lado, que a cortesia e educação, elementos básicos da pluralidade em serviço, fazem parte da própria origem dos japoneses. Paralelamente, estes elementos básicos bem como as dimensões da qualidade de Fitzsimmons (2000) precisam ser pensadas e incorporadas ao produto organizacional desde o seu projeto.

Para Fitzsimmons (2000), a qualidade em serviços começa com as pessoas. Esse processo tem relação direta com as atitudes da empresa junto ao empregado. Atitudes positivas podem ser adotadas por meio de um programa direcionado que começa com a seleção de empregados e continua através de um treinamento.

Reunindo o que afirma Yoshimoto (1992) e Fitzsimmons (2000), pode-se chegar a seguinte relação de causa-efeito entre essas dimensões:

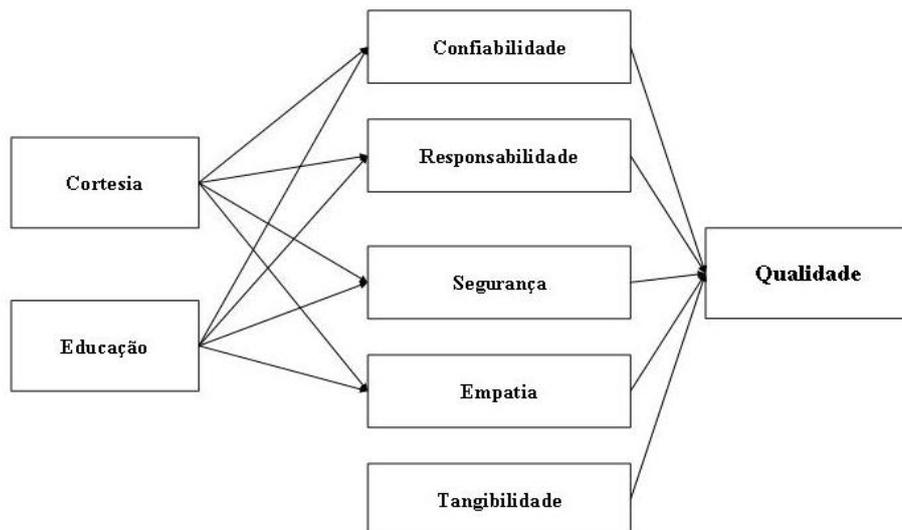


Figura 2: Atributos da qualidade.

Fonte: Adaptado de Yoshimoto (1992) e Fitzsimmons (2000).

Os hotéis, a cada dia que passa, tornam-se mais complexos em sua estrutura administrativa e funcional, respondendo as exigências cada vez maiores de uma clientela cada vez mais esclarecida e consciente de seus direitos. Assim como a organização hoteleira, as

unidades hospitalares crescem e inovam constantemente, pois assim como os hóspedes, da mesma forma, os clientes de saúde exigem qualidade no atendimento.

### *1.1.2 Os serviços*

Os produtos manufaturados, normalmente, configuram-se em algo tangível, o produto. No caso dos serviços, isso não acontece. Segundo Fitzsimmons (2000), o serviço é: a) uma mercadoria perecível, por exemplo, uma poltrona vazia num voo, um quarto vazio de um hotel ou hospital, que não podem ser estocados se não forem utilizados, e, portanto estão perdidos; b) intangível, pois se trata de idéias e conceitos. O autor afirma que, devido à natureza intangível dos serviços, os gerentes de serviços têm dificuldades de identificar os limites dos seus produtos. É a presença do cliente no processo que cria o próprio produto e gera a experiência da utilização do mesmo. De acordo com Viera (2004), os serviços são ações cujo resultado final é sempre um sentimento de satisfação ou não. Cada pessoa, no entanto, pode ter uma reação diferente para o mesmo tipo de serviço.

Independente da categoria da hospedagem, o hotel que deseja manter-se no mercado, deve satisfazer e exceder as expectativas do seu hóspede. Para que a qualidade em serviços possa existir, Viera (2004) cita três princípios: a) orientar a empresa para satisfação do cliente; b) oferecer produtos e serviços que superem as expectativas do cliente; e c) melhoria contínua. Powers e Barrows (2004) ressaltam que os consumidores exigem cada vez mais resultado de sua experiência na hospedagem, portanto o desafio para os hoteleiros é superar o serviço de alta qualidade que constrói a lealdade de seus hóspedes.

Há, porém, algumas variações quanto às expectativas dos hóspedes. Mars e Nicod (*apud* URRY, 1996, p. 99) sugerem que:

Em hotéis mais baratos as pessoas esperam um serviço rápido, mas em geral não se mostram particularmente preocupadas com a qualidade. Em hotéis de alta categoria os hóspedes esperam uma extensa gama de solicitações idiossincráticas sejam atendidas, e que os garçons tenham capacidade de se antecipar a essas solicitações.

Para um hotel oferecer um atendimento qualificado em todas as suas dimensões, não significa necessariamente que ele deva ser um hotel de luxo, pois luxo não é sinônimo de qualidade. É neste sentido que Powers e Barrows (2004) afirmam que tanto um hotel econômico como um hotel de luxo possuem a oportunidade de prestar serviços de qualidade que atendam e excedam consistentemente as expectativas dos clientes.

Urry (1996) acredita que adquirir um serviço significa adquirir uma determinada experiência social. É uma interação que envolve produtores e consumidores. O autor afirma também que o empregado do hotel, ao prestar um serviço, deve fazê-lo de maneira descompromissada. É o que ele denomina de “trabalho emocional”. Isso envolve, por exemplo, a necessidade de sorrir de modo amistoso e agradável. A percepção da qualidade nos serviços prestados muda de acordo com o cliente. Para Viera (2004), os principais aspectos físicos da percepção são:

- a) similaridade: generalização de determinado serviço. Se o hóspede tiver uma má experiência com um determinado serviço de um hotel, tende a achar que ela é genérica;
- b) proximidade: ocorre quando a percepção sobre determinado p/s do hotel é ruim e acaba comprometendo a sua imagem no geral. Num hotel de rede, se o hóspede viver uma situação negativa, sua percepção irá sacrificar os demais hotéis da cadeia;
- c) continuidade: está associada a um nome ou a uma marca. Se bem aplicados ficam na memória do cliente, e depois de algum tempo o próprio cliente o divulga.

Para Carlzon (1987), diretor-presidente da companhia aérea *Scandinavian Airlines System* (SAS), essa interação que acontece na mente do cliente é que define a qualidade do serviço. É o que ele chama de “momento da verdade”. O momento da verdade determina se a empresa será bem sucedida ou se fracassará. Nos momentos da verdade, os colaboradores são peças-chave, pois são eles que estão, ao interagir com os clientes, gerando o principal produto da empresa. Naquele momento, o produto é o agir do colaborador.

Quando se trata do gerenciamento de hotéis, Greene (*apud* Urry, p.102, 1996) indaga o que é que faz o hóspede voltar ao hotel repetidas vezes. Segundo ele, as características físicas do hotel pouco influenciam na escolha, mas sim o relacionamento entre empregados e hóspedes. O autor afirma ainda que não existe nada mais gratificante do que entrar em um hotel e encontrar um rosto familiar, ser chamado pelo próprio nome e não pelo número do quarto que ocupa. Fitzsimmons (2000) chama essa interação de “linha de visibilidade”. É quando o cliente está avaliando o serviço e formando sua opinião sobre a qualidade.



Figura 3: Momento da verdade.  
Fonte: Adaptado de Carlzon (1987).

Na gestão da organização de serviços, além da cultura da empresa, que compartilha suas expectativas e crenças com todos os membros da organização, Fitzsimmons (2000) chama a atenção para uma nova tendência: a delegação de poder. Para que isso ocorra, é necessária uma organização de serviço cujo modelo pode ser descrita como um “T” invertido. Nesta organização, a supervisão é reduzida, porque os funcionários são treinados e motivados, e acima de tudo, os gerentes compartilham a crença de que as pessoas querem fazer um bom trabalho, e irão fazê-lo se tiverem oportunidade. Juran (1993), em uma definição semelhante, fala do “conceito do artesão” que é quando o empregado se submete ao aprendizado, torna-se qualificado, e tem poder livre de decisão. Nesse sentido, Carlzon (1994, p. 106) afirma que “Instruções só conseguem transmitir aos empregados o conhecimento de suas próprias limitações. Informações, por outro lado, os municiam com o conhecimento de suas oportunidades e possibilidades.” A organização que recompensa seus empregados com a verdadeira satisfação no trabalho é mais honesta consigo mesma e com a equipe, pois ao libertar o funcionário do rigoroso controle exercido por instruções, políticas e ordens, permite a essa pessoa liberdade para assumir responsabilidades sobre suas idéias, decisões e ações, ou seja, libertar recurso escondido, pois o funcionário que possui a informação não pode se esquivar de assumir responsabilidades, pois ele sabe quais são suas responsabilidades em cada atividade realizada.

Para que se crie um ambiente favorável dentro das organizações, os gerentes devem substituir a estratégia de controle pela estratégia de apoio. Os funcionários, quando apoiados pela gerência, e não controlados, podem se tornar livres para não só desempenhar melhor suas responsabilidades como também ir além e gerar uma experiência agradável para o cliente. Este apoio deve oportunizar não só a tomada de decisão por parte do funcionário na hora da verdade, como também deve ser função do abastecimento adequado de informação. Neste sentido, é função da gerência conhecer, escolher e compartilhar as informações relevantes para que o funcionário possa tomar decisões que alavanquem, simultaneamente, a imagem e o desempenho da organização.

Beni (2001) afirma que, se for comparado o hotel com outras empresas, sabe-se que a automação está menos relacionada com o seu desempenho, pois é o tratamento pessoal o essencial na prestação dos serviços hoteleiros. Com isto, não se está dizendo que o patamar tecnológico em que se encontra o hotel é pouco importante. Tecnologia é importante como condição necessária de competitividade, mas só ela não é suficiente. A empresa prestadora de serviços tem a missão de garantir o bom funcionamento de todos os setores para melhor

prestação de serviço ao seu cliente. As pessoas que trabalham diretamente com o cliente devem sentir-se responsáveis pela satisfação de suas necessidades e desejos do mesmo.

Para Powers e Barrows (2004), cada funcionário, direta ou indiretamente, impacta o serviço prestado ao hotel. Portanto, a área de recursos humanos sempre será parte crucial do setor hoteleiro. Embora os avanços tecnológicos tenham modernizado, o fator humano na prestação de serviço é a chave para ofertar serviços de qualidade. Portanto, para satisfazer as necessidades dos clientes, é necessário que a qualidade seja percebida, para isto, deve-se oportunizar um bom atendimento.

Segundo Castelli (2003), para melhorar a qualidade, é preciso investir em: a) *hardware*: equipamentos e tecnologia; b) *software*: procedimentos, métodos e rotinas; e c) *humanware*: capital humano. Nesse sentido, o autor afirma que as empresas prestadoras de serviços devem apostar, fundamentalmente, no fator humano através de educação e treinamento, para desenvolver suas habilidades. Dias (2002) usa um conceito semelhante, quando se refere a: a) *high-tech*: busca dos hotéis por melhores equipamentos e tecnologias; e b) *high-touch* (alto toque pessoal) que só é possível com funcionários bem treinados e conhecedores das necessidades dos clientes.

Portanto, a organização que espera êxito a longo prazo, deve adotar a filosofia de educar e reeducar todos seus funcionários, desde os altos executivos até trabalhadores horistas. Nesse sentido, Castelli (2003) afirma que é evidente que o gasto em educação e em treinamento deve ser considerado como um investimento e não um custo.

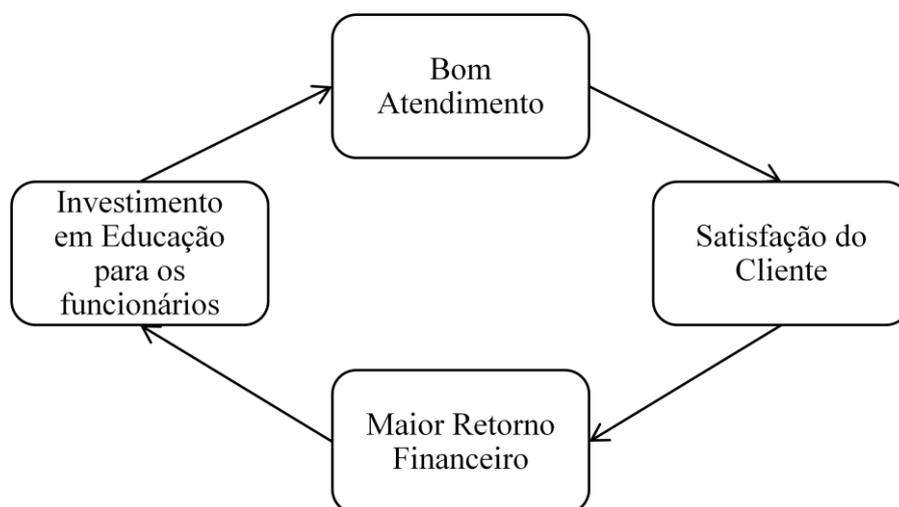


Figura 4: Círculo virtuoso na hotelaria.  
Fonte: Adaptado de Castelli (2003).

A organização deve definir suas estratégias voltadas à prestação de serviço, e para isso ela deve “segmentar os clientes de acordo com suas expectativas em relação aos serviços,

descobrir quais são exatamente essas expectativas e ajustá-las de modo que correspondam à sua capacidade de oferecer serviços” (CASTELLI, 2003, p. 143). Essa estratégia tem como objetivo conquistar e manter os clientes, e ainda, é preciso visualizar as coisas como elas poderiam ser, entregando desta forma um pacote de valor para o cliente criando uma vantagem competitiva importante. Se todos oferecerem o mesmo produto/serviço, somente quem se diferenciar e oferecer algo a mais é que estará à frente de seus concorrentes. Nesse sentido, muitos conceitos e inovações da organização hoteleira vêm sendo aplicados por alguns gestores nas organizações hospitalares, com as devidas adaptações e considerações.

## 1.2 O Hospital

Conforme Galvão e Federighi (2002), a palavra *hospitale*, no latim, indicava a existência de um estabelecimento voltado para a internação e tratamento de doentes. Na civilização grega, o nosocômio servia para a mesma finalidade. Em todas as civilizações, seja no Oriente, como no Ocidente, encontram-se relatos sobre a propagação de instituições hospitalares devido a importância da saúde para os homens em todos os tempos.

De acordo com Castelar (1995, p.42), a Santa Casa de Misericórdia de Santos é considerada o primeiro hospital brasileiro. Fundada em 1565 (portanto 65 anos após o descobrimento) por padres jesuítas que vieram ao Brasil para catequese dos índios, era um modelo baseado nos hospitais europeus que viam a tarefa do hospital mais como uma atividade religiosa do que uma atividade médica propriamente dita. A autora ainda comenta, que a evolução da rede hospitalar brasileira foi mais influenciada por necessidades sentidas, definições políticas localizadas, do que em função de uma política de saúde de caráter nacional.

Conforme Ribeiro (1993, p. 31), o hospital é considerado uma organização cuja finalidade básica é o atendimento assistencial em regime de internação, sem que isto exclua o atendimento ambulatorial. O hospital contemporâneo não é apenas uma organização que evoluiu. Mudaram suas características, suas finalidades, sua administração, seus sujeitos, seus instrumentos e processos de trabalho. Mas o elemento mais constante dessa trajetória tem sido o ser humano que sofre e morre.

Diversas são as definições e conceitos encontrados, atribuídos ao hospital, seja pelo Ministério da Saúde, seja pela administração de serviços de saúde. A maioria das pessoas

entende o hospital, no entanto, como sendo aquele estabelecimento onde se internam e tratam doentes, considerada como a mais simples conceituação deste tipo de estabelecimento.

Fletcher (2001, p. 362) define o hospital como sendo um meio de hospedagem ou instituição médica, que “[...] não é normalmente vista como atividade de turismo, muito embora as instalações em hospitais, especialmente em instituições privadas, sejam próximas das melhores disponíveis para a hospedagem turística”.

Segundo a Organização Pan-americana de Saúde (Opas), o hospital é um estabelecimento básico na prestação de serviços de saúde à população, definido como:

[...] estabelecimento com, pelo menos, cinco leitos, para a internação de pacientes, a quem garantem um atendimento básico de diagnóstico e tratamento, com equipe clínica organizada e com prova de admissão e assistência permanente prestada por médicos. Além disso, considerara-se a evidência de serviço de enfermagem e atendimento terapêutico direto ao paciente, durante 24 horas, com disponibilidade de serviços de laboratório e radiologia, serviço de cirurgia e/ou parto, bem como registros médicos organizados para a rápida observação e acompanhamento dos casos (INES, 2003).

O conceito de hospital, elaborado pelo Ministério da Saúde, reporta-se principalmente ao papel do Estado, enquanto provedor de serviços de saúde a sua comunidade, então considerado como:

[...] parte integrante de uma organização médica e social, cuja função básica consiste em proporcionar à população assistência médica integral, curativa e preventiva, sob quaisquer regimes de atendimento, inclusive o domiciliar, constituindo-se também em centro de educação, capacitação de recursos humanos e de pesquisa em saúde, bem como de encaminhamento de pacientes, cabendo-lhe supervisionar e orientar os estabelecimentos de saúde a ele vinculados tecnicamente (INES, 2003).

Mirskawa (1994), ao enfatizar as questões de qualidade e organização hospitalar, conceitua esta entidade como local destinado ao atendimento, como sendo direito inalienável do homem de usufruir saúde, promovendo os meios para mantê-la ou até restaurá-la.

O hospital pode ser referido, ainda, do ponto de vista administrativo, como uma das mais complexas empresas na era moderna, com o objetivo de receber o corpo humano doente ou ferido e restaurá-lo ao normal, ou ao máximo, ou ao mais próximo do normal (BORBA, 1991). Para cumprir esta função, envolvem-se diversos profissionais, equipamentos, instalações, procedimentos e normatizações. De acordo com Grabois (1995, p. 80), os gestores hospitalares e os demais profissionais de saúde atuam no setor através de uma perspectiva clara: dotar as organizações hospitalares de práticas comprometidas com aqueles objetivos que se traduzem essencialmente pela busca da eficiência e da qualidade.

As definições e conceitos sobre hospitais podem ser vistos por intermédio dos estudos da Sociologia, das Ciências Biológicas, da Administração e, ainda, como uma obrigação do Estado na promoção de Saúde. Entretanto, é necessário entender sua natureza complexa, seja por cuidar da vida (e morte) humana, pela difícil padronização dos procedimentos devido ao alto envolvimento do fator humano, seja pela presença multiprofissional segmentada.

Tais características se constituem em obstáculos a serem vencidos, principalmente pela gestão hospitalar, que intermedia a delicada relação médico-paciente e hospital. Observa-se que os conceitos apresentados se complementam quanto ao entendimento do que é hospital, mas nenhum faz menção sobre o hospital na lógica da hospitalidade.

### ***1.2.1 O novo usuário dos serviços de saúde***

Em relação ao consumo, Giglio (1996) ressalta que a “teoria das necessidades de Maslow”, surgiu a partir do movimento humanitário no pós-guerra. “Maslow acreditava que as pessoas criam cinco planos básicos na vida: satisfazer necessidades de sobrevivência, de proteção, de relacionamento, de auto-estima, e de auto-realização”. (GIGLIO, 1996, p.39). Karsaklian (2004) complementa afirmando que essa hierarquização das necessidades de Maslow obedeceria a uma escala na qual se passaria de um nível a outro mais alto à medida que a anterior fosse satisfeita.

O processo pelo qual o consumidor adquire ou utiliza um produto/serviço/experiência (p/s/e) é definido como comportamento do consumidor, assim definido por Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 04): “O comportamento do consumidor consiste nas atividades diretamente envolvidas na obtenção, consumo e distribuição de produtos e serviços, incluindo os processos de tomada de decisão que precedem e seguem essas ações”, Swarbrooke (2002), também utiliza a mesma estrutura conceitual. De acordo com Ohmae (2001), as novas tecnologias de computação e de comunicação não apenas ampliaram os intercâmbios, mas também mudaram os ambientes dos consumidores, dos produtores e das atividades cívicas. São elas, portanto, que criaram as condições infraestruturais do processo de mudança do novo consumidor, o consumidor pós-moderno.

Este consumidor pós-moderno, para BAUMAN (2001, p.73), “está diante de um mundo que se torna uma coleção infinita de possibilidades”, o que faz desse consumidor um eterno insatisfeito, pois o que ele quer hoje é diferente do que ele quis ontem. Para Toffler

(2003), nesse mercado é preciso saber personalizar (oposto de padronizar) e encontrar modos de aplicar a tecnologia para individualização dos produtos e serviços.

Para Greenhalgh (2002), as organizações devem estar atentas para poder atender as necessidades e desejos dos consumidores. Desta forma, estamos presenciando o crescimento do triunfo do indivíduo, onde cada um valoriza cada vez mais a si próprio, busca um diferencial para sua identidade, exige um atendimento dirigido. Sendo assim, as organizações devem estar atentas a tais mudanças do mercado. A sobrevivência das organizações irá depender de como elas irão atender aos desejos e necessidades destes novos consumidores.

Greenhalgh (2002) afirma, ainda, que as organizações perdem seus clientes quando não conseguem criar valor ao produto/serviço. Criar valor é um elemento fundamental na estratégia da organização, e para que isso ocorra, é preciso que os gerentes concordem sobre alguns pontos, por exemplo, ser líder em tecnologia. Mais importante que criar valor é o conjunto de processos, que, segundo o autor, é o que realmente faz a diferença para os consumidores. Para esclarecer o que é “conjunto de processos”, o autor cita um exemplo: suponha que você precise de um quarto de hotel para uma viagem de negócios. Objetivamente você está alugando uma cama, no entanto não se tira proveito da cama quando se está fora dela. O que cria valor são os processos eficientes, como por exemplo: a) ir ao apartamento o mais rápido possível; b) não ficar na fila esperando para se registrar; c) não esperar para fechar a conta; d) rapidez de entrega de serviços da copa ou cozinha. Concluindo, o autor afirma: “Os processos criam valor”. (GREENHALGH, 2002, p. 35). Com posição semelhante, Ohmae (2001) diz ser necessário que o profissional seja capaz de criar valor com base na efetiva satisfação do usuário.

De acordo com Oliver (1999), os consumidores estão exigindo cada vez mais envolvimento em cada estágio do processo produto/serviço, desse modo, ele cita um exemplo na área da saúde: “houve uma época em que a maioria dos pacientes era relativamente passiva. Alguns até mesmo passavam por cirurgias por motivos que eles não entendiam. Hoje isso não ocorre (ou não deveria) mais. Portanto, para atender o novo cliente de saúde, que está exigente e informado, os gestores das organizações hospitalares devem estar atentos às exigências desse cliente. Essa nova tendência traz em sua essência a humanização do ambiente hospitalar.

O consumidor do século XXI, de acordo com Fitzsimmons (2000), deseja basicamente cinco coisas. São elas: velocidade, qualidade, variedade, assistência e preço. Estas coisas podem ser chamadas de atributos básicos dos produtos/serviços. Além disso, no entanto, o consumidor pós-moderno deseja que seu contato com a organização seja uma experiência

agradável, até mesmo quando esta lhe é imposta, como é o caso dos hospitais. Esta experiência vivida no breve relacionamento com a organização, até mesmo em um hospital, não pode ser traumática e gerar lembranças desagradáveis.

Pensando desta forma, o produto organizacional pode ser considerado como sendo uma composição conveniente de elementos tangíveis (produto) e elementos intangíveis (serviços mais experiência), logo, pode ser chamado de p/s/e. A parte intangível, s/e, especialmente em hospitais, é função da hospitalidade do mesmo.

### **1.2.2 Hotelaria hospitalar**

O termo hotelaria hospitalar vem sendo empregado por autores para especificar a nova forma de gestão das unidades hospitalares. Eles sugerem que uma vez definidas as peculiaridades de cada organização, é possível adaptar os serviços realizados na hotelaria para o hospital.

Taraboulsi (2004) define o conceito de hotelaria hospitalar como sendo um serviço de hotelaria adaptado ao meio hospitalar, que humaniza as condutas e os ambientes e procura “contaminar” a todos os envolvidos com os vínculos de respeito, atenção, presteza e sorriso. De acordo com Godoy (2004), é a introdução de técnicas, procedimentos e serviços de hotelaria em hospitais com conseqüente benefício social, físico, psicológico e emocional para pacientes, familiares e funcionários. Boeger (2005) enfatiza que a implementação do setor de hotelaria nos hospitais resulta na melhoria dos serviços prestados, podendo ainda ser uma reestruturação e ampliação da rede hospitalar em geral.

De acordo com Moraes (2004), poucos são os hospitais que iniciaram um processo de renovação de seus conceitos e práticas. A competição e a falta de recursos, além da necessidade de buscar novos parceiros comerciais por intermédio de convênios, obrigam os hospitais a desenvolver um processo voltado para a venda. Poucos gestores enxergam a necessidade da implantação dos conceitos da hotelaria no ambiente hospitalar. Para o autor, “o conceito moderno (em hospitais) é diferente: não se preocupa somente com uma dieta adequada, balanceada e preparada por eficientes nutricionistas; os desafios são muito maiores”.

A modernização desse setor está mais do que nunca na ordem do dia. O hospital, ao buscar qualidade na prestação dos serviços de saúde, não pode se contentar em realizar esses

serviços sem considerar sua peculiaridade enquanto unidade hospitalar. As especificidades hospitalares induzem a uma profissionalização cada vez maior.

Considerando este conceito como uma nova visão gerencial, o caminho natural das mudanças é a integração cada vez maior com os conceitos hoteleiros em todos os aspectos nos quais seja possível e viável a ambos interagir.

Moraes (2004) considera que sempre que ocorrem mudanças e existe o propósito de mudar, tanto em hotéis como em hospitais, a meta final deve ser a humanização dos ambientes destinados a clientes.

### ***1.2.3 Hospitalidade***

Conforme Godoi (2004), a palavra hospitalidade tem origem do latim *hospitalitate*, e é definida como: qualidade do hospitaleiro; ato de hospedar; liberalidade com os hóspedes. Para Walker (2002), a palavra hospitalidade deriva de *hospice* (asilo/albergue), uma antiga palavra francesa que significa dar ajuda/abrigo aos viajantes.

A prática da hospitalidade é tão antiga quanto as formas mais remotas da atividade social. De acordo com Dencker (2003), a hospitalidade pode ser considerada como atributo de pessoas e espaços, exercida em contexto doméstico, público ou profissional de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter estranhos.

Taraboulsi (2004) simplifica ao dizer que hospitalidade não exige sacrifícios nem grandes investimentos. É algo inerente à vontade de tratar bem o próximo, sem que isso implique em algum retorno. Godoi (2004) define hospitalidade como o ato de receber bem ou acolher o visitante, familiar, amigo ou desconhecido, não importando os interesses envolvidos.

As organizações, cuja hospitalidade faz parte do seu negócio, possuem características peculiares, relacionadas ao atendimento. Mas também compartilham com outros setores características comuns a qualquer tipo de empreendimento, enfrentando problemas relativos à administração. É fundamental, nesse sentido, saber aplicar nesse ambiente as idéias provenientes tanto da teoria como da prática da hospitalidade.

No hospital, a forma como o cliente de saúde é recebido, é muito importante. Pois muitas vezes, nesse ambiente lhe é tirada a liberdade, a independência e o convívio familiar. Para Lashley & Morrison (2003) é dentro deste contexto que a hospitalidade tem grande

importância, pois sua função básica é estabelecer um relacionamento. De acordo com os autores, a categorização da hospitalidade pode ser feita em quatro aspectos, são eles:

- a) doméstica: é o ato de receber em casa, bastante complexa em função dos ritos e significativos;
- b) pública: interação humana e decorrente do direito de ir e vir;
- c) comercial: modalidade moderna cuja função principal está no fornecimento da hospitalidade por meio da remuneração; e
- d) virtual: relaciona-se com o ato de recepcionar, hospedar e entreter virtualmente.

Nos estabelecimentos de saúde (hospitais e clínicas) a hospitalidade praticada é a comercial, aquela que diferencia o “hospitaleiro” do “anfitrião profissional”, e envolve: a) acomodação; b) alimentação; e c) tratamento de doenças. Para Brotherton (2004), a hospitalidade é uma mistura harmoniosa de componentes tangíveis e intangíveis, como: comida, bebida, leitos, ambiente, e comportamento dos funcionários. Nesse sentido, Chon (2003) complementa ao dizer que os serviços são produtos intangíveis, e exemplifica: a) o respeito demonstrado por um hóspede não pode ser segurado nas mãos; e b) o ato de puxar uma cadeira para um hóspede não pode ser estocado para uso futuro.

Os serviços de hospitalidade criam experiências memoráveis quando prestados de maneira cordial e eficiente. Para Chon (2003), mensurar a qualidade da hospitalidade nem sempre é uma tarefa fácil, porque os serviços não podem ser medidos em uma escala contínua de bom para ruim, pois as expectativas dos hóspedes não são fixas. Paralelamente, a competitividade de qualquer organização que trabalha com serviços, inclusive hospitais, precisa ir além da qualidade, entendida como satisfação de necessidades e desejos. Hoje, busca-se encantar e surpreender o cliente a partir dessa satisfação. Isto é fundamental, pois, como afirma Zaltaman (2004), o comportamento frente ao consumo é cada vez mais função do “inconsciente cognitivo”.

Desta forma, a prática da hospitalidade no contexto globalizado, repleto de desafios, é um exercício de criatividade. Para isso, deve ser entendida como parte de um todo e não o todo das partes. Para alcançar esse objetivo, “a oferta de um nível adequado de produtos e serviços, compatível com cada cliente, exige empenho de diferentes equipes de funcionários que devem estar sempre coordenados para oferecer o mesmo padrão”. (LASHLEY & MORRISON, 2003, p. 230). A busca desse objetivo faz com que os gestores estejam atentos tanto no que se refere a disponibilizar produtos e serviços que estejam em conformidade com as necessidades e desejos do cliente, como preocupar-se com o desempenho da sua equipe em atendê-lo da melhor forma possível.

### ***1.2.4 Atendimento humanizado***

Novas tecnologias aliadas a conhecimento científico, alerta Taraboulsi (2004), não são mais suficientes. O cliente de saúde busca outras formas de produto que são relacionadas com seu estado físico e emocional. O autor sugere que, para a instituição melhorar e manter-se no mercado tão competitivo, deve investir na humanização, a última descoberta da tecnologia moderna. Da mesma forma, Mezzomo (2003) afirma que o conhecimento técnico científico evoluiu significativamente, mas não se faz acompanhar por uma qualidade correspondente ao respeito, interação e empatia alheia. O momento da humanização significa a busca do equilíbrio entre o uso da tecnologia e a atenção direta entre seres humanos profissionais de saúde e cliente de saúde.

Mezzomo (2003) chama a atenção para o fato do paradigma tecnocientífico, ou seja, o hospital deve se orgulhar em possuir tecnologia de ponta (tomografia computadorizada, ressonância magnética, UTI de última geração). Com isto, tem-se a necessidade de ter profissionais cada vez mais especializados. De um lado, a especialização traz benefícios no sentido de que se sabe muito mais hoje sobre qualquer patologia do que há cinquenta anos atrás. O lado negativo da especialização é que ela leva a uma fragmentação do saber médico e do próprio cliente de saúde. Ao invés de tratar a pessoa, o médico trata a patologia. Os pacientes passam a ser identificados por patologia e número do leito, ficando assim seu nome esquecido. O autor afirma, também, que entre os vários aspectos do sistema de saúde, a humanização nos hospitais é uma das que mais está ganhando espaço. Isto se explica em função do atendimento hospitalar que está sendo modificado para reduzir o desequilíbrio entre o uso da tecnologia e o contato humano. Para auxiliar nessa tarefa surgiu o Programa Nacional de Humanização da Assistência Hospitalar - PNHAH lançado em Brasília-DF, em 2001, pelo Ministério da Saúde, que tem como propósito sugerir uma mudança cultural na maneira de pensar, de tratar, e agir em relação ao paciente, colegas de trabalho e familiares dos assistidos. A humanização, nesse sentido, ocorre em razão dos direitos do cliente de saúde, razão de ser da rede hospitalar.

O indivíduo que consome os serviços de saúde, na verdade, está exposto a uma dupla gestão hospitalar: a) a gestão médica que deve impor o melhor caminho de uma prevenção (ao paciente) e, ao mesmo tempo, respeitar as características desse indivíduo (o cliente); e b) a gestão de hotelaria do hospital que deve criar um ambiente de minimização de sofrimento do cliente e, com isto, ajudar a melhorar o desempenho do lado curativo da instituição.

Quando se pretende promover a humanização dos hospitais, deve-se levar em conta dois aspectos básicos: a) cuidar do usuário, e b) cuidar de quem cuida. Para isso, é preciso que haja um despertar da alta administração, pois humanizar significa mudar os paradigmas de gestão, possibilitando aos profissionais o acesso a uma participação mais efetiva nos processos que envolvem tomadas de decisões e definição de tarefas. O profissional que é valorizado pela organização, que trabalha e se sente respeitado, pode, mais facilmente assumir uma postura menos rígida e adotar um comportamento mais flexível. Nesse sentido, a humanização de acordo com Mezzomo (2003, p 86) é entendida como valor na medida em que resgata o respeito a vida humana, em dimensões que atingem as circunstâncias sociais, éticas, educacionais e psíquicas presentes em todo relacionamento humano.

Para os administradores, a questão da valorização das relações humanas leva a refletir sobre a administração participativa, que considera o cliente interno (maior ativo da empresa) como indivíduo capaz de atuar como agente de mudança. As organizações devem ter origem nas pessoas, pois o trabalho é processado por pessoas e o produto de seu trabalho destina-se a pessoas. Mezzomo (2003) ainda ressalta que o processo da humanização requer vontade política da administração hospitalar, e que deve haver flexibilidade e bom senso nas atitudes, pois humanização não se pratica por decreto do tipo: a partir de tal dia e hora todos devem ser humanos uns com os outros.

Para haver a interação do ser humano com seu semelhante, Taraboulsi (2004) atenta para o fato de que as empresas devem selecionar pessoas que tenham iniciativa e comprometimento com o processo operacional, ao invés de selecionar pessoas que possuem habilidades apenas para executar tarefas. Tarefas podem ser ensinadas, atitudes não. Em relação aos serviços médicos, o profissional que não procura humanizar seu atendimento poderá sofrer as conseqüências da sua inércia. Nesse sentido, Mezzomo (2003) complementa dizendo que humanizar o atendimento não significa apenas estar próximo do paciente. É necessário saber conversar, é necessário atender às necessidades aparentes e ir mais além. É preciso disponibilizar serviços eficazes e executá-los de forma a gerar uma experiência agradável (ou, no mínimo, a menos desagradável possível).

O cliente de saúde, ao ir ao hospital, traz consigo suas percepções e conceitos. Geralmente está fragilizado e assustado. Nesse momento, ele deixa claro o seu desejo de ser ouvido, percebido, cuidado, valorizado, pois além da doença está a pessoa.

Taraboulsi (2004) defende a implantação da hotelaria com seus serviços adaptados à atividade hospitalar. Com ela pode-se criar um clima de humanização do ambiente hospitalar através de serviços que encantam, de jardins bem cuidados, de pessoas atenciosas e

entusiasmadas e etc. A hotelaria também muda condutas e comportamentos, tornando o hospital um ambiente digno para os momentos difíceis dos clientes de saúde.

### **1.3 Administração estratégica**

Os planos da alta administração para atingir resultados consistentes de acordo com a missão e os objetivos da organização, são atingidos através da estratégia. De acordo com Wright (2000), ao possuir estratégias, a organização tem três pontos de vantagem: a) formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); b) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação; e c) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

De acordo com Certo (1993), o conceito de administração estratégica tem evoluído através do tempo e continuará, segundo ele, a evoluir. Para o autor, no entanto, há falta de consenso no que diz respeito ao significado do termo. Mas, mesmo assim, a administração estratégica é executada em muitas organizações. A definição de administração estratégica que o autor propõe é: “um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente” (CERTO, 1993, p. 06). Essa definição sugere que o processo de administração estratégica é contínua – nunca deve parar dentro da organização, pois quando as condições ambientais ou organizacionais alteram-se, a estratégia planejada irá requerer modificações. E, de acordo com o mesmo autor, a administração estratégica deve passar por um processo de várias fases. São elas:

- a) análise de ambiente: é o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras;
- b) estabelecimento de uma diretriz organizacional: há dois indicadores pelos quais a empresa é levada, a missão e os objetivos. A missão é a razão pela qual ela existe. E os objetivos são as metas que as organizações têm;
- c) formulação de uma estratégia organizacional: a estratégia é definida a fim de garantir que a organização alcance seus objetivos;
- d) implementação da estratégia organizacional: envolve colocar em ação as estratégias desenvolvidas; e
- e) controle estratégico: trata-se do monitoramento e avaliação do processo da administração estratégica, para melhorá-lo e assegurar seu funcionamento adequado.

A implementação estratégica eficaz requer que os administradores considerem várias questões importantes. As principais se referem à estrutura da organização. Pois é preciso saber como lidar com variáveis como liderança, poder e cultura organizacional. Isto deve ser trabalhado de forma conjunta entre gestores e funcionários para realizar os planos estratégicos da empresa. Nesse sentido, Wright (2000) afirma que é difícil a situação em que os gestores sejam capazes de elaborar um plano estratégico de longo prazo, sem perspectivas de mudanças, porque ocasionalmente ocorrem fatos organizacionais/ambientais que não estavam previstos.

As organizações voltadas para a prestação de serviços devem (ou deveriam) gerir seus serviços com capacidade, oferecendo um atendimento com qualidade. Essa é uma estratégia que estabelece um elo de ligação com o cliente. De acordo com Kotler (1998), Kumar (2004) e Castelli (2003), a organização que trabalha prestando serviços deve segmentar os clientes de acordo com suas expectativas em relação aos serviços.

A aplicação dos procedimentos de gestão e a execução dos trabalhos ocorrem na estrutura da organização. É, portanto na estrutura que se criam modelos de ordem e de comando nos quais os gestores realizam o planejamento dos processos e atividades organizacionais, além de acompanhar a sua execução.

Quanto à estratégia organizacional, tem-se que ela está relacionada com a busca da competitividade. É a alma da administração estratégica. As organizações concorrem entre si e as que prestam serviço buscam oferecer um atendimento que, de alguma forma, superem as necessidades e desejos dos seus clientes desejados. A estratégia é a forma como a organização atinge este objetivo. Para Wright (2000), após delinear a missão da organização, os gestores podem formular a estratégia organizacional. O autor aponta que, nessa etapa, os pontos fortes e fracos devem ser levados em consideração, pois cada estratégia desenvolvida, pode aumentar ou inibir a eficácia da organização como um todo.

É na análise do ambiente que a organização deve descobrir informações para estabelecer diretrizes do processo de administração estratégica. De acordo com Certo (1993), é na análise do ambiente que os gestores, através do monitoramento, identificam os riscos e as oportunidades tanto presentes como futuras, que de alguma maneira possam influenciar a capacidade da empresa a alcançar suas metas. Para executar uma análise de forma que a organização obtenha bons resultados, o gestor deve entender como o ambiente organizacional está estruturado. Para o autor, o ambiente é dividido em três níveis distintos. São eles:

- a) ambiente geral: é o ambiente externo à organização. Tem um propósito mais amplo e reduzida aplicação imediata para a administração da organização. Fazem parte deste

ambiente cinco componentes: 1) econômico; 2) social; 3) político; 4) legal; e 5) tecnológico;

- b) ambiente operacional: é o nível do ambiente externo da organização, geralmente tem implicações específicas na administração da organização. Este ambiente possui cinco componentes: 1) cliente; 2) concorrência; 3) mão-de-obra; 4) fornecedor; e 5) relações internacionais; e
- c) ambiente interno: é o nível do ambiente da organização que está dentro dela. Tem implicações imediatas e específicas na organização. Nesse ambiente existem diversos aspectos que são importantes: 1) aspectos organizacionais; 2) aspectos de pessoal; 3) aspectos de marketing; e 4) aspectos de produção.

As organizações hospitalares, assim como outras organizações, interagem continuamente com o ambiente do qual fazem parte. E para obter bons resultados, sobreviver e desenvolver-se, elas devem ter capacidade de dar respostas as mudanças ambientais. Para isto, é preciso agir estrategicamente aproveitando as oportunidades para encontrar posições únicas no mercado.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Um projeto de pesquisa é um plano de ação que tem por finalidade a partir de uma dúvida utilizar métodos para esclarecê-la.

### 2.1. Delineamento da Pesquisa

Método é a estratégia utilizada de forma geral e abrangente com a finalidade de perseguir objetivos de uma investigação. Dencker (2002) é de opinião que a aplicação específica do plano metodológico é composta por uma seqüência ordenada de atividades: a) formular questões ou propor problemas; b) efetuar observações; c) registrar as observações feitas; e d) rever conclusões, idéias e opiniões anteriores.

A escolha do método sempre é uma grande incógnita para o investigador, considerando que ele deve permitir que a pesquisa seja desenvolvida de forma que não comprometa os achados e interpretações realizadas.

Neste estudo, face ao problema e aos objetivos de pesquisa optou-se em utilizar o método descritivo, de corte qualitativo, uma vez que os propósitos foram avaliar a qualidade dos serviços prestados por um hospital localizado em uma cidade da Serra Gaúcha. O nome da instituição é preservado face às tratativas da pesquisadora com os gestores. O estudo se propôs analisar duas variáveis: **a) estrutura organizacional** e **b) a qualidade de serviços percebida pelo usuário**. Assim como responder a seguinte questão: A hospitalidade hospitalar é percebida e considerada relevante por gestores e usuários

A pesquisa descritiva de acordo com Gil (2002) tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis, são incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Foi a partir destas premissas teóricas que se elegeu o método utilizado na investigação.

A pesquisa foi desenhada a partir das seguintes estratégias:

- 1) Escolha do tema objeto de estudo;
- 2) Formulação do problema de pesquisa;
- 3) Definição dos objetivos;
- 4) Definição do cenário de estudo – Instituição Hospitalar
- 5) Definição dos instrumentos de coleta de dados e informações

6) Definição do período para a coleta de dados e informações

7) Definição dos sujeitos que foram entrevistados: a) coordenadores de setores; b) gestores de área, e etc) pacientes conveniados e particulares do hospital.

A escolha do cenário do estudo foi feita a partir dos seguintes critérios:

a) Interesse da direção do hospital em submeter a instituição a avaliação dos níveis de qualidade dos serviços prestados nos apartamentos privativos e conveniados;

b) A instituição ser um hospital de referência regional (Serra Gaúcha)

O período de coleta de dados e informações da pesquisa ocorreu nos meses de novembro e dezembro de 2008, calendário ajustado entre a pesquisadora e os dirigentes da instituição que autorizaram a pesquisa.

As **entrevistas com os pacientes** (Anexo C) foram feitas de acordo com as disponibilidades dos mesmos em serem entrevistados pela pesquisadora. As entrevistas foram realizadas durante a semana nos horários das 14h30min às 17h30min. O horário das entrevistas foi estabelecido em comum acordo com as enfermeiras chefe de cada andar, já que na parte da manhã a rotina com os pacientes era intensa, considerando-se os procedimentos como café da manhã, banho e visitas médicas. A partir das 17h30min era servido o jantar, não sendo mais conveniente a presença da pesquisadora nos apartamentos segundo a orientação da coordenadora do setor de enfermagem.

As entrevistas com os pacientes foram todas realizadas pela pesquisadora e obedeceu a seguintes estratégias: a) chegada à recepção do hospital saudando as recepcionistas; b) subida aos andares, saudação à equipe de enfermagem; c) solicitação da lista de pacientes internados para a enfermeira chefe; c) anotação do número do apartamento e primeiro nome do paciente; e d) solicitação da pesquisadora ao paciente para entrar no apartamento para fazer a entrevista. Porém nem todos os pacientes selecionados para serem entrevistados pela pesquisadora concordavam em conceder entrevistas. Estes foram classificados como “não disponíveis”, totalizando **14 pacientes**. Já os que consentiram, foram classificados como “disponíveis”, totalizando **197 pacientes**.

Os pacientes entrevistados atenderam os seguintes critérios: a) ser um interno maior de 18 anos de idade; b) ser um interno que estivesse há mais de um dia internado; c) estar em boas condições de consciência para responder a entrevista; d) estar de acordo em ser entrevistado. O tempo médio de cada entrevista foi em torno de sete (7) minutos.

Nos finais de semana não foram realizadas entrevistas com os pacientes, uma vez que é o período onde as visitas ocorrem com maior frequência aos pacientes internados.

**As entrevistas com os gestores e coordenadores (Anexo A e B)** de setores foram feitas com: a) o coordenador do setor de enfermagem; b) o coordenador do serviço de manutenção; c) a coordenadora dos serviços de recepção e internação; d) a coordenadora da nutrição; e) a arquiteta do hospital e três médicos que prestam serviços profissionais no hospital.

Quanto aos responsáveis pela estrutura organizacional, foram entrevistados: a) o coordenador dos recursos humanos; e, b) a coordenadora de treinamento e desenvolvimento institucional.

Os gestores entrevistados foram: a) o gerente assistencial; b) o gerente administrativo e operacional; e, c) o gerente de relações de mercado. As entrevistas foram previamente agendadas e realizadas pela pesquisadora entre os dias 05 e 20 de novembro de 2008, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Nas entrevistas, os coordenadores responderam questões relacionadas com seus conhecimentos sobre hospitalidade, atendimento, e o novo cliente de saúde. Os gestores responderam questões de acordo com seus conhecimentos sobre foco da estrutura organizacional, instrumentos de comunicação da organização, e as exigências do novo cliente de saúde.

## **2.2 Instrumentos**

Para responder o problema e os objetivos da pesquisa, **os instrumentos utilizados** foram: a) observação direta – notas de campo feitas pela pesquisadora; b) entrevista estruturada com os coordenadores de áreas; c) entrevista estruturada com os gestores de áreas; e d) entrevista semiestruturada com os pacientes internados na instituição estudada, atendidos através de convênios e particulares.

### **2.2.1 Observação direta**

Uma das ferramentas utilizadas durante a pesquisa foi observação direta nas dependências do hospital. As pautas de observação foram: a) infra-estrutura; b) o atendimento aos pacientes; e c) a gestão.

Quanto à infraestrutura foram analisados os seguintes aspectos do setor de hospedagem:

- a) ambiente físico: foram analisados nesse aspecto, as condições de trabalho dos funcionários, equipamentos disponíveis para realizações de tarefas e a localização física dentro do hospital;
- b) hierarquia: foram verificadas a quantidade de funcionários em cada área, existência de relações hierárquicas definidas, além das condições de relações interpessoais entre funcionários e chefias; e
- c) regras e políticas de gestão: identificação de existência de regras e políticas de convivência.

Na variável atendimento, foram observadas *in loco* as condições de prestação de serviço aos usuários:

- a) serviço do setor recepção: tempo de espera, cordialidade e receptividade no atendimento, clareza das informações e apresentação pessoal;
- b) serviço do setor enfermagem: agilidade quando solicitada a sua presença, cordialidade no atendimento e apresentação pessoal;
- c) serviço da equipe médica: agilidade para solução de problemas, cordialidade no atendimento, assiduidade das visitas;
- d) serviço do setor de copa: cordialidade no atendimento e apresentação pessoal; e
- e) serviço do setor de higienização: cordialidade no atendimento, forma de execução da tarefa, apresentação pessoal e qualidade da limpeza.

Quanto à gestão foram analisados os seguintes aspectos: a cordialidade, realização de treinamentos, condições de relações interpessoais com subordinados e outras gerências, e formas de comunicação interna.

### ***2.2.2 Entrevista com os coordenadores e gestores***

Com os coordenadores e gestores do Hospital foi utilizada a entrevista estruturada (Anexo A e B). As perguntas foram apresentadas aos entrevistados da mesma maneira e na mesma ordem, sendo que o entrevistado falou ou respondeu livremente sobre o tema que lhe

foi proposto. Os roteiros dessas entrevistas estão no apêndice A (Entrevista com os coordenadores) e B (Entrevista com os Gestores), respectivamente.

As entrevistas foram realizadas com a finalidade de conhecer o nível de envolvimento dos coordenadores e gestores com os aspectos da qualidade dos serviços oferecidos aos usuários do Hospital. Os médicos entrevistados pela pesquisadora responderam a mesma sequência de perguntas feitas aos coordenadores.

As entrevistas foram realizadas na sala de cada um. Elas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, transcritas posteriormente e validadas mediante assinatura.

### ***2.2.3 Entrevista com os usuários dos serviços de saúde***

O instrumento utilizado com os pacientes foi a entrevista semiestruturada (Anexo C). Os pacientes entrevistados eram conveniados e particulares. As perguntas foram apresentadas aos entrevistados na mesma ordem que consta no instrumento. As entrevistas foram realizadas com a finalidade de conhecer a percepção de qualidade que eles têm sobre os serviços que a instituição oferece.

### **QUADRO SÍNTESE DAS INFORMAÇÕES RECOLHIDAS**

Entrevistas com os coordenadores	07
Entrevista com os gestores	03
Entrevista com os pacientes	197
Observação direta	em torno de 50 (*)

(\*) Estas observações foram realizadas durante dois meses (novembro e dezembro 2008) paralelamente a realização das entrevistas.

### 3 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, serão abordados os seguintes temas: a) a caracterização da organização; b) as entrevistas com os coordenadores de área; c) as entrevistas com os gestores de áreas; e d) o perfil dos usuários da Instituição; e, e) resultados de acordo com o instrumento de pesquisa.

#### 3.1 Caracterização da Organização

O Hospital, localizado em uma cidade da Serra Gaúcha teve seu primeiro prédio inaugurado no dia 13 de março de 1927. Em 1958 foi inaugurado mais um pavilhão, e a obra que resultaria no prédio de sete andares, que abriga o centro cirúrgico e a unidade de terapia intensiva - UTI, foi concluída em 1977. Em 05 de setembro de 1997, foi inaugurado o prédio do pronto socorro. Possui no total uma área de 19.500 m<sup>2</sup> de área construída.

Atualmente (2009) o Hospital tem capacidade de 326 leitos, distribuídos em 03 UTI's e 10 unidades de internação. São eles: obstetrícia, clínica médica, clínica cirúrgica, pediatria, oncologia. As acomodações dos quartos oferecem duas diferentes categorias: a) suíte, que é individual; e b) apartamento, que tanto pode ser individual ou coletivo. A infra-estrutura do Hospital conta com Cafeteria e Farmácia. O número de funcionários é, hoje, de 1.204.

A missão do Hospital é oferecer soluções integradas de saúde, contribuindo para a qualidade de vida da comunidade regional, com crescimento sustentável. O Hospital possui como princípios: satisfação das pessoas; assistência integrada e humanizada; uso de métodos e tecnologias atualizadas; determinação, competitividade e sustentabilidade; envolvimento e comprometimento com a comunidade regional; e responsabilidade social.

A instituição além de atender aos usuários particulares, também firmou parcerias com entidades e empresas para atendimento de diversos convênios. Desses, o principal convênio atendido, refere-se ao plano do próprio Hospital. Abaixo, listados os convênios:

ATF – TRAMONTINA	GEAP	PAS – PROCURADORES
AURORA	GOLDEN CROSS	SUS
ABRANGE	HOSPITLAN	SINDICATOS
ASSEFAZ	HOTEL VINOCAPI	SINDILOJAS
BRADESCO	IPÊ/PAMES (IPERGS)	SENERGISUL
CIRCULO PERARIO BG	LIGA COMBATE AO CÂNCER	SESI
CASSI	MEDISEG	SESC/SENAC
CORREIOS	PREF MUNIC MONTE BELO DO SUL	SAS

CABERGS  
CORIS BRASIL  
DPVAT  
EMPRESAS  
EMBRAPA  
ENGIMED  
FÁTIMA SAÚDE

PREF MUNIC VERANOPOLIS  
PREF MUNIC BENTO GONÇALVES  
PREF MUNIC CARLOS BARBOSA  
PROJETO IDOSO  
PETROBRAS DISTRIBUIDORA  
PERMOD RICHARD BRASIL IND. COM.  
PRÓ-AÇÃO

SESMT  
TRAVEL ACE INTER  
TACCHIMED  
UNIMED  
UNILAB LABORATORIO  
USS – SOLUÇÕES  
FUSEX

Quanto à configuração organizacional, o departamento de hotelaria está integrado à Gerência Assistencial. O Sistema Integrado de Gestão, como pode ser visto no organograma (Figura 5) é formado por cinco gerências, sendo uma delas a Gerência Assistencial

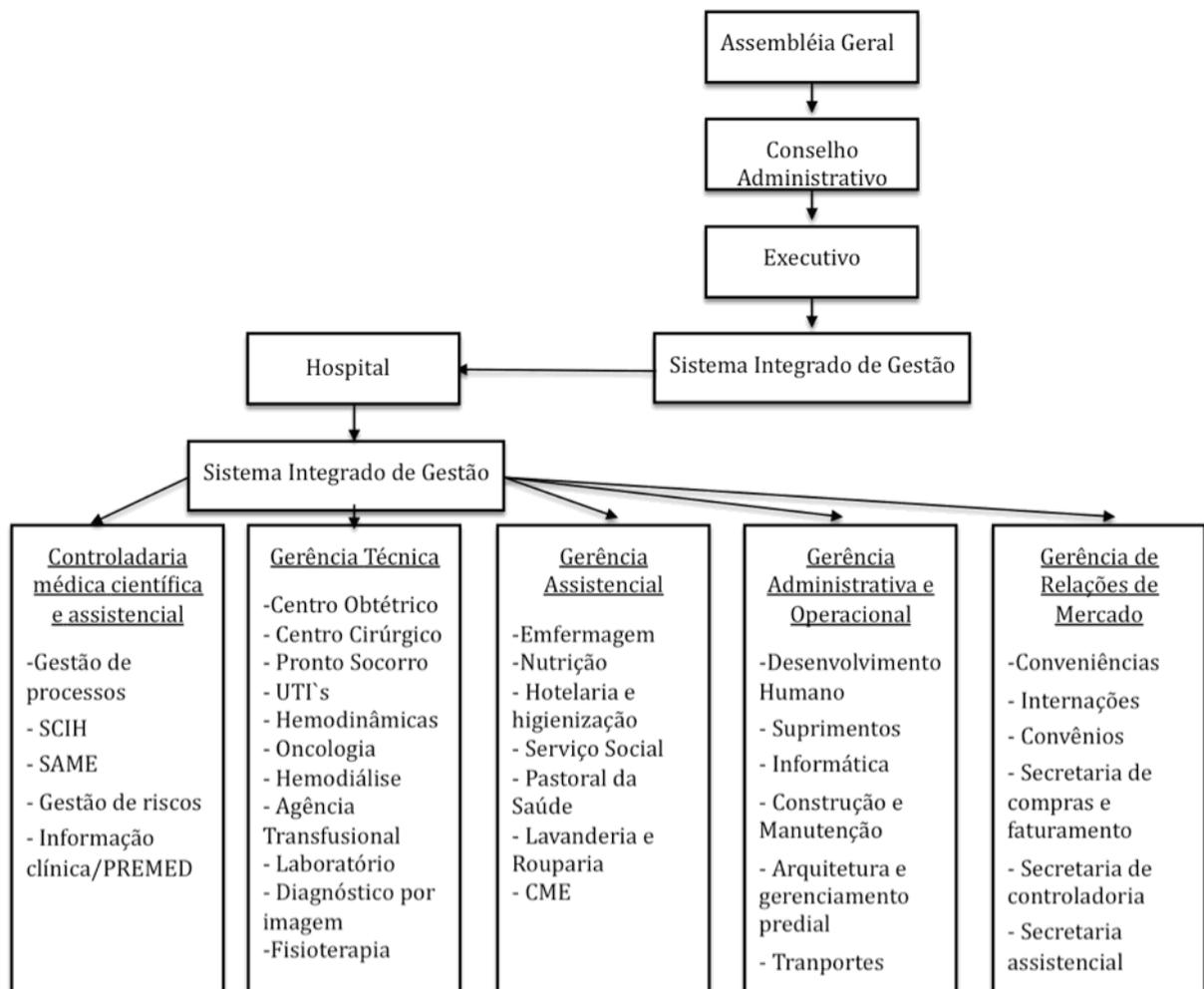


Figura 5: Organograma do Hospital.  
Fonte: Dados fornecidos pelo entrevistado.

Existem sete setores diretamente ligados à Gerência Assistencial (figura 6). Cada um com seu coordenador desenvolvendo diferentes funções em cada área.

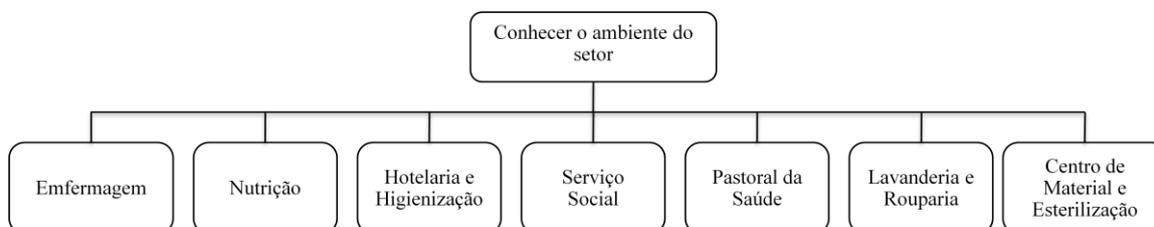


Figura 6: Organograma da Gerência Assistencial.

Fonte: Dados fornecidos pelo entrevistado.

De acordo com relato deste gestor: a Enfermagem é um dos setores que está diretamente ligado ao atendimento ao usuário. E nesse sentido, há uma busca constante dessas profissionais em prestar um bom atendimento. Ao setor de Nutrição cabe a responsabilidade de alimentar os usuários, tanto no que se refere às preferências alimentares, como no restabelecimento de cada um. O setor de Hotelaria e Higienização fazem parte da elaboração estratégica do Hospital, cujos motivos envolvem desde a preocupação em oferecer um atendimento diferenciado, até com a demanda de usuários. Manter o ambiente limpo e higienizado é também um atributo desse setor. O Serviço Social, através da assistente social, atua em todo Hospital, abordando os usuários que se encontram em estado crítico da doença. A equipe da enfermagem que solicita esse tipo de atendimento, a Pastoral da Saúde, é responsável por realizar missas semanais na capela que fica dentro da Instituição, dela fazem parte Irmãs e um Padre, que reside no Hospital. As missas também são abertas à comunidade. A Lavanderia e Rouparia, é responsável pela lavagem e manutenção de todo o enxoval do Hospital. O CME – Centro de Material e Esterilização, é responsável pelo procedimento de esterilizar todos os materiais que são reutilizados dentro do Hospital.

### 3.2 Coordenadores de áreas

Neste item, serão analisadas as respostas das entrevistas realizadas com sete coordenadores das seguintes áreas: a) manutenção; b) recursos humanos; c) treinamento e desenvolvimento; d) arquitetura; e) recepção; f) enfermagem; e g) nutrição. Nas respostas, pode-se observar que o conhecimento deles sobre hospitalidade, qualidade, e atendimento ao cliente não estão claros de acordo com os conceitos da literatura. Para analisar a resposta da

questão três, cuja questão foi: “o que é hospitalidade para você?”, foram estabelecidas três categorias de análise: a) a pessoa tem conhecimento sobre o assunto, e seu conceito está conforme a literatura; b) a pessoa tem conhecimento sobre o assunto, mas o conceito não está claro; c) a pessoa não tem conhecimento sobre o conceito.

Desses, um coordenador, aqui chamado de coordenador F, enquadrou-se na **categoria um** ao responder que “hospitalidade é ser cortês, receber bem, dar atenção às pessoas. Atender aquilo que elas anseiam, não só na questão técnica, mas também na questão do acolhimento humano”. Percebe-se que este coordenador aproximou-se mais do conceito, por sua atividade estar relacionada ao setor de recursos humanos da organização. Isto é perceptível na resposta da questão quatro, “o que a Organização está fazendo para gerir isto?”, onde ele mostrou a preocupação em relação à humanização. Segundo ele, primeiro deve-se preparar o quadro de funcionários para somente depois tratar dos usuários, “dentro do Hospital se trabalha muito a questão de desenvolvimento de pessoas, tanto na questão profissional, quanto na questão pessoal, as duas coisas devem andar juntas, não adianta ela estar preparada tecnicamente, e não possuir cortesia e não saber acolher”. De acordo com Fitzsimmons (2000), a qualidade de serviços começa com as pessoas. E esse processo tem relação direta com as atitudes da empresa junto ao empregado. Na questão seguinte “você considera que o atendimento pode ser um diferencial para o Hospital? Por quê?”, notou-se que ele tinha conhecimento sobre o atendimento, pois segundo ele “o atendimento é o foco do Hospital que deve atender bem e dar soluções aos seus clientes. Então seja na parte técnica, ou seja na parte comportamental, que deve ser a linha de frente de uma organização, pois se o Hospital não tiver isso, não adianta ter bons aparelhos, bons equipamentos”. Na questão oito “para você o que é um serviço de qualidade”, percebeu-se que o coordenador não conseguiu expressar sua opinião a respeito. Sua manifestação foi no sentido de o Hospital gerar ou não lucro sobre determinado serviço: “eu poderia dizer que é a satisfação do cliente, mas isto está uma coisa muito corriqueira. As pessoas colocam o cliente em primeiro lugar, obviamente que tu estás aberto para satisfazer teu cliente, mas o que funciona por trás de uma empresa é muito mais que isso. O objetivo da empresa é o lucro”. Na questão nove “para você os clientes de saúde estão mais exigentes? Por que?”, percebeu-se que este coordenador mostrou um conhecimento sobre o assunto, para ele, “que estão mais exigentes, sem sombra de dúvida. As pessoas hoje não se satisfazem com coisas que há dez, quinze anos a satisfaziam. E por quê? Ele tem mais acesso à informação. E essa massificação da informação exige que a empresa seja mais ágil na prestação do seu serviço”.

As respostas de outros três coordenadores, chamados aqui de B, C, e D, podem ser consideradas como **categoria dois**. Para a coordenadora B, “hospitalidade não é somente o atendimento direto ao paciente, mas vendo todas as necessidades dele, uma boa hotelaria, uma boa roupa, uma boa acomodação, uma boa segurança, uma boa limpeza, uma boa apresentação na comida e uma boa assistência”. Observou-se que apesar desta coordenadora, da aérea da enfermagem, ter em suas atribuições um contato maior com o usuário, seu conceito não está claro. Na questão quatro, em relação à hospitalidade, ela respondeu que “estamos muito preocupados com essa questão, pois, hoje, o nosso cliente verbaliza muito quando não está satisfeito, seja na área assistencial, seja com a nutrição, seja com a questão da limpeza. Pois muitas vezes ele vem de uma realidade e gostaria que fosse dado continuidade do que ele tem em casa”. Na questão seguinte, sobre o atendimento ser considerado um diferencial, ela respondeu “nós temos essa preocupação de sempre ter um diferencial, por isso que nós estamos trabalhando também as nossas equipes, fazendo com que entendam esse cliente, delas perceberem e se colocarem no lugar dele”, esta resposta vem ao encontro com a resposta do coordenador F, que mostrou a mesma preocupação. Na questão oito, percebeu-se que a coordenadora tem uma inquietação sobre a qualidade ser vista como uma questão geral, e não somente de determinado setor dentro do Hospital, além de preocupar-se em aplicar os conceitos de humanização, “para mim um serviço de qualidade é eu ver o todo do meu paciente. Fazendo tudo que eu puder e muito mais, pois muitas vezes a gente está tão bitolada com uma prescrição, mas eu posso fazer muito mais, como o acolhimento e a humanização”. Conforme a coordenadora C “hospitalidade envolve uma série de outros conceitos como humanização e o acolhimento. É uma forma de receber de maneira acolhedora, e fazer com que se sintam em casa”. Na questão cinco, ela mostrou saber da importância do usuário ser bem atendido, de acordo com ela, “O atendimento pode com certeza ser considerado um diferencial. Hoje em dia a gente tem inúmeras opções em termos de tecnologias. E, o que faz o diferencial? O atendimento”. Na questão oito, a coordenadora C acredita que “qualidade é justamente um serviço que tem resolutividade em todas as instâncias, pois não adianta eu ter um grupo de enfermagem maravilhoso que presta toda a assistência, seja na capacidade técnica, seja no atendimento humano, se houver falhas em outro ponto”. Na questão seguinte, a coordenadora afirmou: “acredito sim que os clientes estão mais exigentes, e que a cada ano isso vem acelerando. O que eu associo, por exemplo, é que eles estão bem mais exigentes em termos de hotelaria, pois antigamente quem ia a um hospital, se preocupava em estar bem instalado sim, mas assim, com os detalhes que hoje eles percebem é diferente, eles dizem “esse guarda roupa é velho”. O Hospital tem que ter uma cara boa. O cliente está mais

informado e intolerante, ele não releva muito, ele quer tudo. Por exemplo: “a limpeza hoje ficou horrível”, não interessa se ontem estava boa”. Já para a coordenadora D: ”hospitalidade é acolher o cliente, saber dar um diferencial, e fazer com que ele se sinta bem”. Observou-se nesse sentido que essa resposta tem relação direta com o atendimento, uma vez que essa coordenadora é a responsável pela recepção do Hospital. Na questão cinco, em relação ao atendimento, a resposta de D foi: “considero sim que pode ser um diferencial. Faz com que o cliente se sinta bem, pois este não é um serviço que o cliente busca por vontade própria, é uma necessidade”. Na resposta da questão oito, essa coordenadora, em relação a que é um serviço de qualidade, respondeu: “Serviço de qualidade é onde ele encontra a solução para o problema dele. Que ele saia satisfeito e se sinta único”. Na questão seguinte, ela considera que os usuários estão mais exigentes “sim, eles estão bem mais exigentes, porque eles têm mais conhecimento, mais informações, e também pela concorrência, pois assim podem exigir mais de onde eles buscam o serviço”.

De acordo com as respostas de outros três coordenadores, aqui chamados de A, E, e G, observou-se que a **categoria de análise é a terceira**. Para a coordenadora A, “hospitalidade está bem junto com humanização, eu creio que o paciente é um cliente, e que ele tem que se sentir confortável dentro do Hospital, mesmo que ele esteja passando por uma doença, uma situação bastante difícil”. Na questão cinco, em relação a considerar o atendimento um diferencial, ela respondeu: “Sim, com certeza esse é um dos maiores diferenciais. No meu caso, eu não entro nesse ponto diretamente, mas sim indiretamente, pois se a pessoa não estiver satisfeita com a instalação do quarto, eu tenho que resolver isso, mas não que eu tenha que conversar com a pessoa”. Na questão oito, ela acredita que “para haver um serviço de qualidade, o paciente deve sair totalmente satisfeito, ou quase completamente satisfeito, 100% talvez. Na questão seguinte, ela acredita que os usuários estão mais exigentes devido à concorrência e aos avanços tecnológicos. Devido a sua formação, a arquitetura, observou-se que ela mostrou surpresa por ser uma funcionária de um hospital, “uma questão que está diretamente relacionada a mim, há oito anos atrás eu nunca imaginava trabalhar num hospital. Uma arquiteta dentro de um hospital.”. Mas que, hoje, já nota a multidisciplinaridade de pessoas de outras áreas atuando dentro de hospitais. Conforme a coordenadora E, “quando ouço a palavra hospitalidade, me reporta a uma coisa de acolhimento, a uma forma de receber bem, de acolher bem, de aconchego. E aí, eu não consigo diferenciar a questão de o quanto isso teria grandes diferenças num Hotel ou num Hospital”. Na questão cinco, sobre o atendimento ser considerado um diferencial, esta coordenadora respondeu que “com certeza pode ser um diferencial sim. Porque o Hospital tem equipamentos modernos, tem uma

tecnologia boa, e é referência na região”. Percebe-se que nessa resposta, ela confirma que o atendimento faz a diferença, mas na verdade não expõe o porquê. Na questão oito, sobre o que é um serviço de qualidade, ela respondeu “para ter um serviço de qualidade é preciso ter condições técnicas, condições humanas, equipamentos e pessoas trabalhando juntas”. Na questão seguinte, ela afirma “com certeza os clientes estão mais exigentes, não consigo te dizer desde quando, mas eles estão mais exigentes. O nosso negócio é solução em saúde, então esse cliente quer solução. Ele também está mais instruído e ciente de seus direitos”. E, para o coordenador G “hospitalidade é toda a estrutura de serviços”. Na questão cinco, em relação ao atendimento ser um diferencial, ele respondeu “com certeza o atendimento deve ser um diferencial. Quando a pessoa está internada, ela está num período crítico, num período sensível, e, se ela for bem atendida, ela vai ficar satisfeita”. Percebe-se que este coordenador foi bem específico em suas respostas, embora não tão pontual, uma vez que seu relato foi breve. Isso fica evidente na resposta da questão oito, onde ele respondeu “serviço de qualidade, é fazer bem feito da primeira vez”. Na questão nove, de acordo com ele, “os clientes estão mais exigentes. E, eu acho que isso vem sendo gradativo ano após ano, talvez pelas pessoas possuírem uma cultura melhor, e por conhecer melhor algumas práticas”.

Foram entrevistados também três médicos, mesmo eles não fazendo parte de nenhuma coordenação. Acreditou-se ser importante ter conhecimento sobre suas opiniões. Na questão três: O que é hospitalidade para você, observou-se que as respostas foram muito superficiais. Pois conforme as categorias de análise estabelecidas, os três profissionais se enquadram no terceiro critério: a pessoa não tem conhecimento sobre o conceito. De acordo com o indivíduo I: “hospitalidade é bom atendimento”. Para a médica H: “Hospitalidade é quando tu chega num lugar, e as pessoas sabem te tratar bem”. De acordo com a médica J: “hospitalidade é fornecer um bom atendimento ao cliente que chega aqui”. Na questão cinco, sobre considerar ou não o atendimento um diferencial para o Hospital, todos concordaram que sim. Uma resposta que chamou a atenção foi da médica J, que disse: “o que faz a diferença também, é o atendimento médico com o paciente, pois você pode ter vários títulos e não ser um médico de sucesso. Você precisa ter esse vínculo com o paciente”. Nesse sentido, observou-se que esses profissionais, de maneira geral, num tempo recente permaneceram confortáveis em suas posições, porém agora estão tendo que rever suas atitudes e comportamentos diante das exigências dos usuários. Isso aparece na fala da médica H: “O paciente quer rapidez, porque ele não gosta de esperar, e, ele quer ver sorriso na tua cara, ele quer que tu sejas bem educado. Eu vejo que hoje é mais importante o jeito que tu trata o paciente do que se tu resolves ou não o problema dele”.

De acordo com a questão sete: “Quais os elementos que o cliente de saúde considera na hora de escolher um hospital? Pontue em ordem de importância”. Cinco profissionais apontaram a resolutividade do seu problema. Para outros cinco, simpatia e cortesia no atendimento pesam na hora da escolha. De acordo com quatro profissionais, a equipe médica faz a diferença. Para dois deles a infraestrutura hospitalar, é importante. Dois profissionais mencionaram a questão do Hospital ser o único, por isso o motivo da escolha. De acordo com dois deles, tecnologia em equipamentos é um item importante. Para dois deles, ser referência na região, conta a favor da Instituição. Os serviços de hotelaria, apareceram na resposta de dois profissionais. E a qualidade, foi mencionada somente por um deles.

Percebe-se que os coordenadores de Enfermagem, de Recepção, de Nutrição, de Recursos Humanos e de Treinamento e Desenvolvimento, possuem maior clareza a respeito do que é prestar um bom atendimento ao cliente. Acredita-se que isto se deve ao fato de estas coordenações terem um contato maior com os usuários dos serviços no seu dia-a-dia. Observa-se que eles têm conhecimento dos programas de humanização que o Hospital desenvolve através das ações de capacitação como treinamentos e fóruns. Os outros dois coordenadores, de Manutenção e a Arquiteta, apesar de citarem as políticas de qualidade do Hospital, percebe-se que possuem uma noção mais superficial a respeito dos programas. Acredita-se ser porque eles pertencem a setores que têm pouco contato com o usuário, pois seu contato é de forma mais indireta, pois são responsáveis pelas reformas e melhorias da estrutura. Nesse sentido, a coordenadora de Enfermagem mostrou preocupação no sentido de fazer com que eles percebam, que por mais que não estejam frente a frente com o usuário, o trabalho desenvolvido por eles faz a diferença no momento na análise final do serviço, “quando a manutenção recebe a requisição, que eles possam pensar que tem um cliente lá dentro que é prioridade, e não pensar que amanhã a gente troca aquela lâmpada e o paciente fica toda noite às escuras”.

### **3.3 Gestores de áreas**

Neste item, serão analisadas as respostas das entrevistas realizadas com três gestores do sistema integrado de gestão do Hospital, são elas: a) Gerência Assistencial; b) Gerência Administrativa e Operacional; e c) Gerência Relações de Mercado. Optou-se por não entrevistar as demais gerências devido a relação com o usuário não ser tão direta. Nas respostas, deles, chamados aqui de Gestor A, Gestor B, e Gestor C, pode-se observar: a) a

percepção deles sobre os funcionários; b) a percepção sobre os usuários dos serviços do Hospital; c) a percepção sobre hospitalidade; d) a forma de gerir o Hospital; e e) qualidade. De acordo com essas gerências, há sim uma preocupação com os funcionários no sentido de oferecer treinamento e capacitação. De acordo com o Gestor A: “a preocupação em todos os níveis de gerência e coordenação, é com a capacitação, o treinamento e o desenvolvimento das pessoas”. Segundo eles, há uma preocupação no planejamento estratégico anual, onde são apuradas as necessidades de capacitação por área. Observou-se nesse sentido também, que há sim um incentivo para que seus funcionários se qualifiquem. Em alguns casos, de acordo com relatos, é solicitado aos mesmos que terminem a graduação, assim como também há o estímulo para que o funcionário inicie uma pós-graduação. A forma como eles percebem o usuário do serviço foi divergente entre eles. Para o Gestor A, as necessidades do usuário variam conforme a época, “no período do inverno, as internações são em maior grau, e a principal exigência dele é de apartamentos, de leitos”. Observa-se que esta resposta não contempla o conceito conforme se está estudando, que é o atendimento. Mas, ele também demonstra preocupação no sentido de oferecer “um bom atendimento, prestar informações corretas, aumentar o número de profissionais, melhorar a alimentação, melhorar a limpeza, e diminuir os ruídos”. Observa-se que estas afirmações corroboram com a questão catorze onde os clientes apontaram quais serviços na instituição que podem melhorar. Nesse sentido Greenhalgh (2002) afirma que as organizações perdem seus clientes quando não conseguem criar valor ao produto/serviço. Os Gestores B e C focaram a sua resposta nas exigências dos usuários que utilizam o plano médico do Hospital, e de uma maneira geral, para eles, o usuário quer sair do Hospital com sua saúde e seu bem estar. Em relação à forma de gerir a Organização, os três Gerentes afirmaram haver um planejamento estratégico que visa principalmente: a) um atendimento de qualidade ao usuário dos serviços; b) capacitar e treinar seus funcionários; e c) possuir excelência em serviços. Nesse sentido, o Gerente C ressaltou que o Hospital vem trabalhando com planejamento desde 1993, com as ferramentas da qualidade propriamente dita, a partir de 1995, quando o Hospital contratou os serviços de uma consultoria especializada, a Fundatec. Para Taraboulsi (2004) a preocupação com planejamento estratégico pode mostrar a relevância mercadológica da hotelaria como sendo um diferencial nos hospitais. Quanto à qualidade, percebeu-se através da observação direta, que há a preocupação em melhorar constantemente o investimento em equipamentos mais modernos, em melhorar a infraestrutura do Hospital, e em oferecer um atendimento cortês, ágil e com informações corretas. Nesse sentido, o Hospital adquiriu novos equipamentos, que

está em obra para ampliar e reformar a estrutura, e que havia salas com pessoas fazendo treinamento.

Através da análise das entrevistas com os gestores, observou-se que no nível gerencial existe uma preocupação em realizar um planejamento estratégico em todos os demais níveis da Instituição, desde o nível gerencial até o nível tático. Observa-se que há uma preocupação em prestar bons serviços aos usuários. Os três gestores apontaram como foco da Organização o bom atendimento e a melhora da estrutura, pois, é de conhecimento deles que os usuários apresentam novas exigências a cada ano.

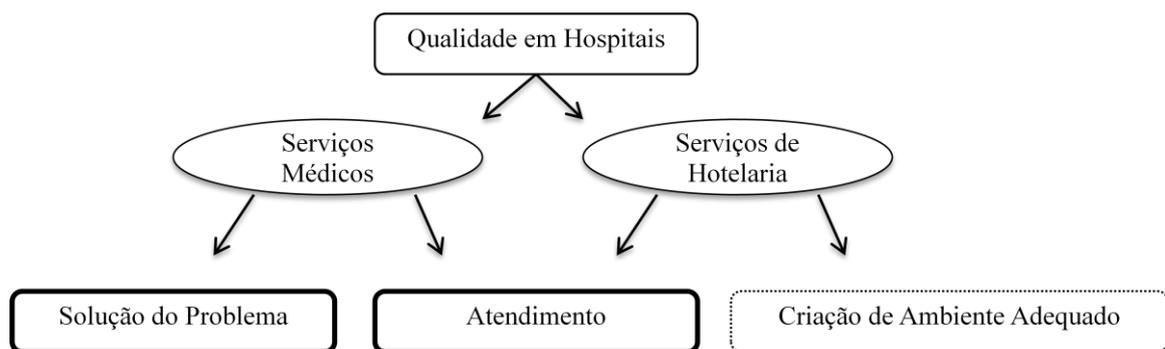


Figura 7: Qualidade em Hospitais.  
Fonte: adaptado de Taraboulsi (2004)

Todos os coordenadores apontaram, dentre vários aspectos, que as principais solicitações dos usuários dos serviços são: a resolutividade do seu problema, assim como receber um bom atendimento. Por outro lado, observou-se que eles têm sim conhecimento sobre os projetos de atendimento que ocorrem no Hospital. Porém, nenhum deles mostrou estar de fato integrado ao sistema de planejamento estratégico, realizado anualmente, que foi mencionado pelos gestores. Onde, segundo eles, todas as áreas fazem uma relação de necessidades a serem supridas, para que depois se busque condições para que isso se viabilize.

### 3.4 Perfil dos usuários do Hospital

Um aspecto que deve ser considerado pelas organizações, que estão permanentemente em busca de um diferencial competitivo, é conhecer o perfil do seu cliente, desde dados demográficos até suas preferências. Fitzsimmons (2000) afirma que conhecer os seus clientes é uma significativa vantagem competitiva para a organização de serviços, porque os diferentes tipos de consumidores requerem facilidades diversas. Na figura 08, pode-se identificar o perfil

dos clientes de saúde do Hospital quanto ao sexo, à profissão, à faixa etária, e à cidade que reside.

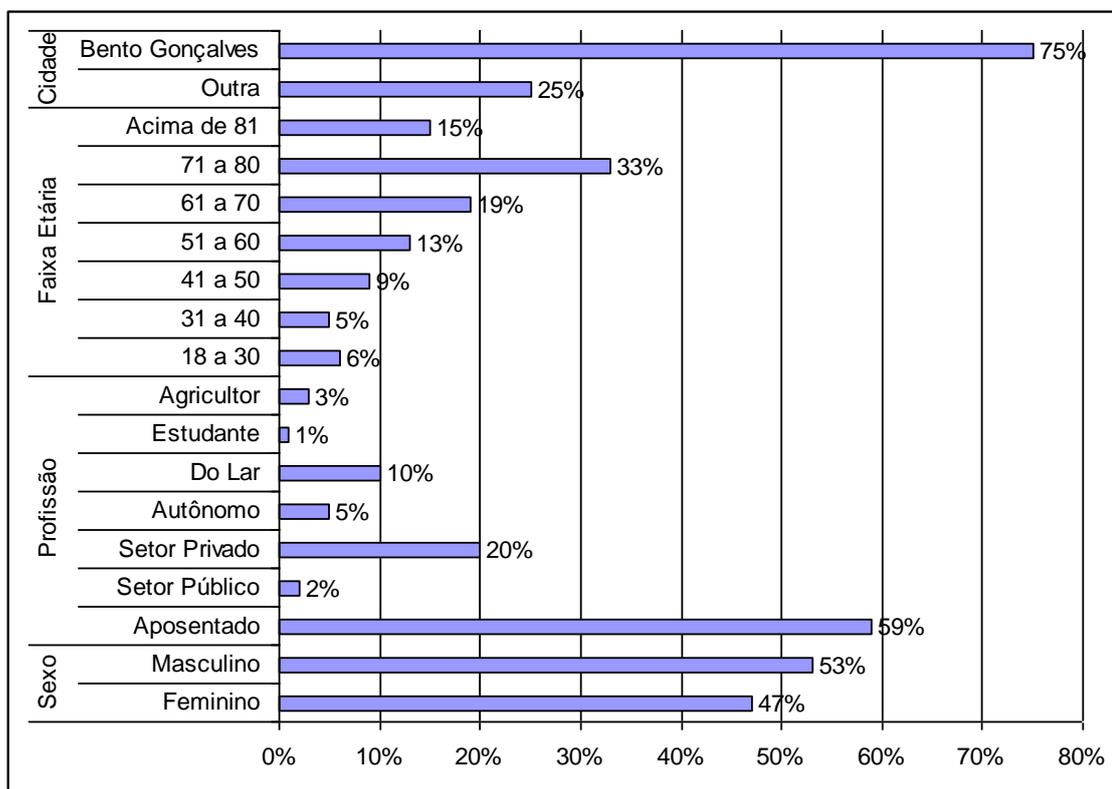


Gráfico 1: Perfil dos entrevistados.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora.

A primeira constatação significativa no gráfico 1 é o número de pessoas que residem no município de Bento Gonçalves. Do total da amostra, 75% (147 respondentes) residem no município, e 25% (50 respondentes) restantes residem em outros municípios localizados na região ou em outros estados. A faixa etária é outro dado importante, pois a soma dos clientes de saúde que tem mais de 61 anos chega a 67% (132 respondentes), o que se reflete também na profissão, pois 59% (117 respondentes) da amostra são aposentados. Essa relação será ampliada ainda neste capítulo. Diante da figura X pode-se perceber que o número de pessoas do sexo masculino e feminino não tem grande distanciamento, ficando o primeiro em 53% (105 respondentes) e o segundo 47% (92 respondentes) do total da amostra.

São analisados os dados das entrevistas realizadas com os usuários a partir da questão seis, pois as questões anteriores tratam dos dados demográficos. Os resultados dessas questões estão dispostos em gráficos e analisados individualmente. Optou-se pelo arredondamento dessas questões, exceto os resultados do gráfico da questão dezoito.

### a) Questões fechadas

A questão tratou da instalação do apartamento. Dentro do espaço físico do apartamento, o cliente de saúde vivencia grande parte da sua estada dentro do Hospital. Esse espaço, portanto, deveria lhe favorecer um bom ambiente para que seja restabelecida a sua saúde.

A pergunta foi: Para você as instalações do apartamento são:

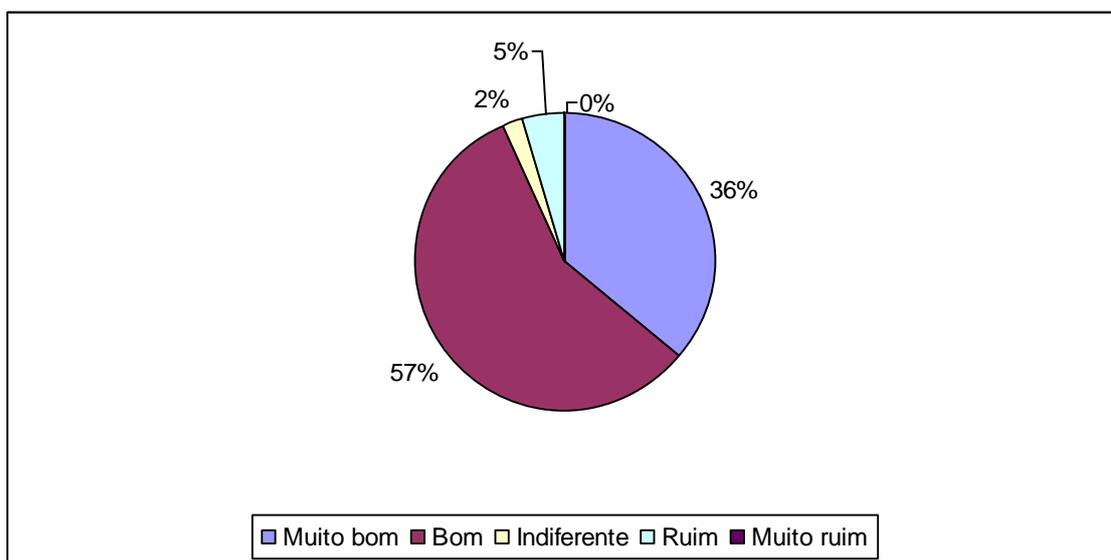


Gráfico 2: Opiniões sobre as instalações do apartamento.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora.

O gráfico 2 mostra que 57% (113 respondentes) dos clientes de saúde consideram que as instalações gerais do apartamento são “boas”, mas mesmo assim, alguns indivíduos reclamaram do calor dos apartamentos, segundo eles falta ventilação, pois na parte da tarde a lateral do Hospital fica exposta ao sol. Para 36% (71 respondentes) acham que as instalações são “muito boas”. De acordo com Godoi (2004, p. 119), “a estrutura de serviços transmite confiança ao paciente; quanto maior e melhor for à estrutura colocada a disposição do paciente e da família, menor poderá ser seu tempo de recuperação”. Percebe-se nesse sentido, que o grau de satisfação dos respondentes com o apartamento é alto, pois a soma do índice que equivale à insatisfação (indiferente e ruim) é de menos de 7% (13 respondentes) do total da amostra, e a alternativa cuja resposta era a de “muito ruim”, não foi escolhida por nenhum dos clientes de saúde.

A questão seguinte tratou da qualidade do serviço que é prestado na recepção. Em alguns hospitais, o setor de internações está localizado próximo da recepção. Assim também é neste Hospital. A internação e a recepção estão no mesmo ambiente, sendo, portanto, o setor

que tem o primeiro contato com o cliente de saúde, e também com o visitante, exceto, os casos de emergência que adentram direto pelo pronto-socorro. O número de internações no período de um mês pode chegar a 1.600 usuários. Urry (1996) acredita que adquirir um serviço significa adquirir uma determinada experiência social.

A pergunta foi: Para você a qualidade dos serviços prestados na recepção é:

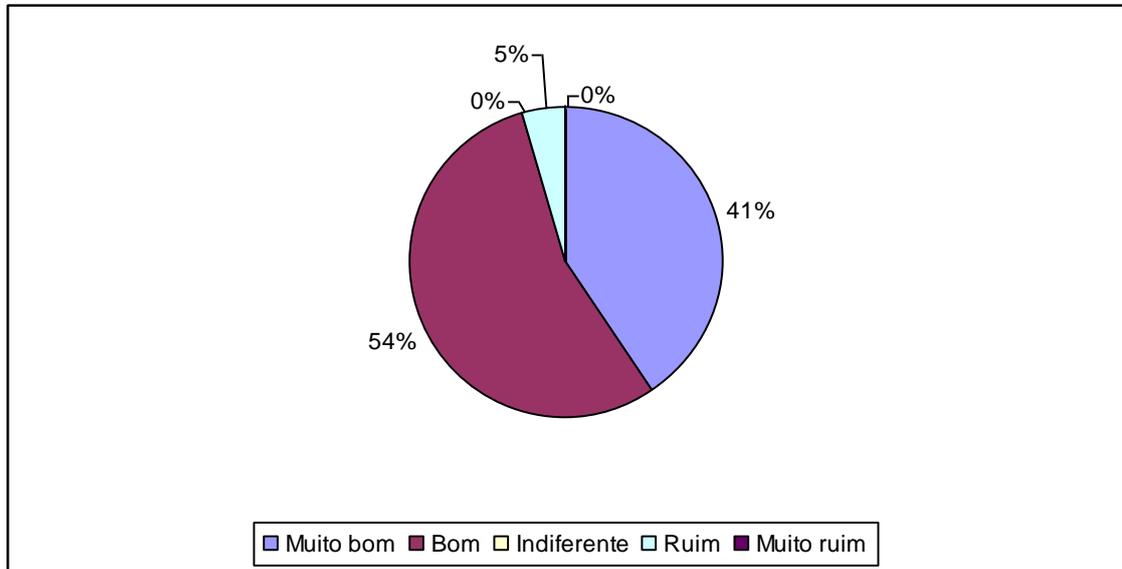


Gráfico 3: Opiniões sobre o atendimento da recepção.  
Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora.

Através do gráfico 3, é possível afirmar que 54% (108 respondentes) consideram que o atendimento da recepção é bom, e que 41% (80 respondentes) acreditam que o atendimento é muito bom. Observou-se que o alto índice de satisfação nesse setor é muito grande. Este é o primeiro contato que o cliente tem com o Hospital, devido a isso, esse ambiente possui grande capacidade de construir uma imagem de acolhimento e hospitalidade, gerando uma primeira boa impressão, ou não. A minoria dos clientes que não estão satisfeitos com o atendimento da recepção equivale a 5% (09 respondentes), um resultado relativamente baixo, considerando o total da amostra. De acordo com o relato de um dos clientes “o atendimento no geral poderia ser mais ágil e alguns atendentes não me olharam no rosto, nem para dizer bom dia”, outro disse que “era tarde e havia somente uma moça para fazer a internação, e achei o tempo de espera muito longo”. Outra cliente, que estava fragilizada, queixou-se da falta de compreensão.

A questão oito tratou da qualidade do serviço da equipe de enfermagem. No Hospital, do quarto ao sétimo andar, os andares são destinados a atender os usuários com convênios e particulares. Os postos de atendimento de enfermagem estão localizados na parte central de cada andar, facilitando assim o atendimento para ambos os lados. A forma como é prestado o

atendimento ao cliente de saúde pela equipe de enfermagem, exige um alto cuidado técnico, porém se faz indispensável o atendimento humanizado, onde a cordialidade, a educação e o bom humor são fundamentais.

A pergunta foi: Para você a qualidade dos serviços prestados pela equipe de enfermagem é:

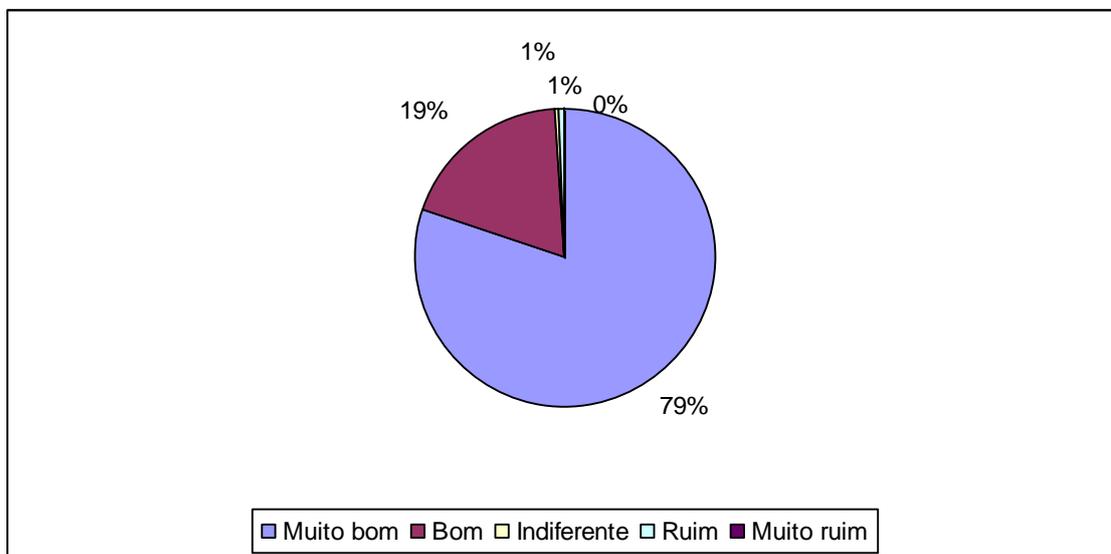


Gráfico 4: Opiniões sobre o atendimento da equipe de enfermagem.  
Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora.

Na maioria das respostas a esta pergunta, 98% do total da amostra, como mostra o gráfico 4, os respondentes consideram de forma positiva o atendimento a eles despendido pela equipe de enfermagem. Desse total, 79% consideraram esse atendimento como “muito bom”, e 19% (37 respondentes) o consideram “bom”. Observou-se que durante a aplicação dos questionários, a grande maioria dos que responderam mostrava estar muito satisfeito com os cuidados que as enfermeiras tinham com eles, assim como a cordialidade, carinho e a dedicação. Foi possível perceber um entrosamento das equipes como um todo, e, um dos respondentes observou o bom relacionamento entre as enfermeiras, assim como o espírito de equipe. Mesmo assim, um número considerável de indivíduos disse perceber o “stress” dos funcionários. Um cliente, que considerou o serviço como bom, disse que as enfermeiras não fazem nada além do que se espera delas. Foi possível perceber, um “brilho” no olhar de profunda admiração ao falar do atendimento dessas profissionais. Uma respondente disse, com emoção, que “as enfermeiras são verdadeiros anjos dentro dessa casa”, e outra afirmou “elas sempre têm um sorriso para cativar”, e outra disse que “o atendimento aqui é humanizado”. Isso se confirma no número de indivíduos que não estavam satisfeitos, pois apenas 1% (01 respondente) considerou o atendimento como “ruim”. De acordo com o relato

de grande parte dos respondentes, o quadro de funcionárias é reduzido, acarretando na demora da solicitação de atendimento. Isso é confirmado na fala de um usuário que disse “as enfermeiras deveriam ser mais ágeis, acho que tem que se esperar muito para ser atendido”. De acordo com dados da Instituição, há vinte e duas profissionais trabalhando em cada andar. Dessas, duas são enfermeiras e vinte são técnicas, divididas em três turnos com escala de folgas. Elas atendem trinta e oito leitos no quinto andar, trinta e sete no sexto andar, e, vinte e dois leitos no sétimo andar. E para 1% (01 respondente) do total da amostra, o atendimento foi considerado “indiferente”.

A questão nove tratou da qualidade dos serviços da equipe médica. Esse é o atendimento que tem maior importância para a maioria dos usuários dos serviços de saúde. Observou-se que há um nível de confiança muito grande nos diagnósticos prescritos, além do respeito e admiração por esse profissional.

A pergunta foi: Para você a qualidade dos serviços prestados pela equipe médica é:

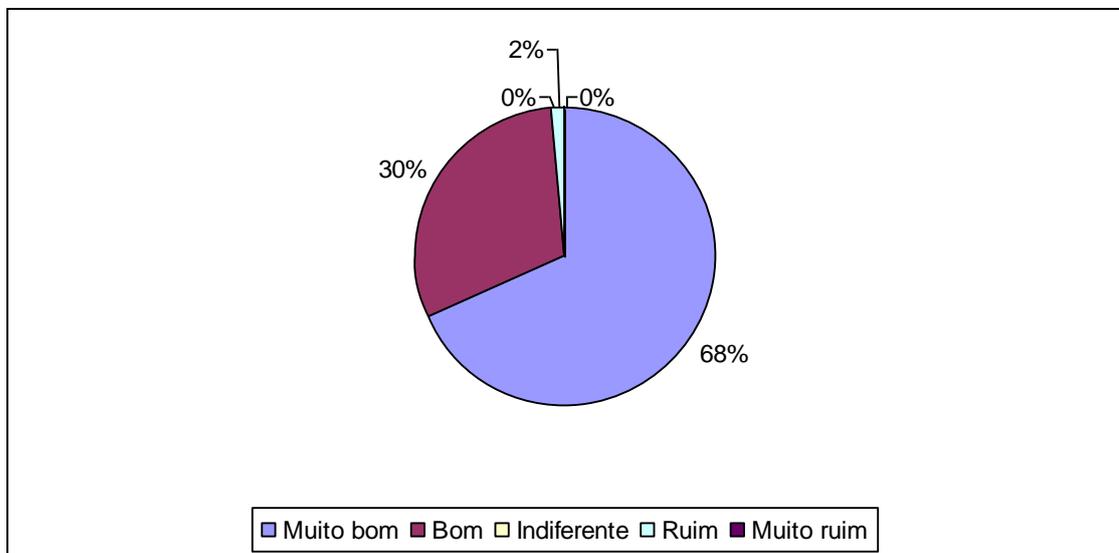


Gráfico 5: Opiniões sobre o atendimento da equipe médica.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora.

A maior parte dos clientes dos respondentes, 98% do total, considerou que o atendimento que os médicos lhes dedicam é adequado, 68% (134 respondentes) dos clientes de saúde do gráfico 5 responderam que o atendimento médico é “muito bom”, e outros 30% (60 respondentes) o considerou “bom”, mas, mesmo considerando o atendimento médico como bom, um cliente relatou ter visto, num dos apartamentos do 6º andar um médico destratando os familiares de outro usuário, relacionado com o horário de visita. Apenas 2% considerou o atendimento “ruim”. Nessa questão transpareceu o profundo respeito e

admiração dos clientes de saúde para com os médicos, que, segundo eles, são profissionais dedicados e competentes.

A questão dez tratou da qualidade dos serviços da equipe da copa. Observou-se que a prestação desse serviço poderia estar em segundo plano em relação ao atendimento, não fosse a forma educada e bem humorada com que as atendentes da copa adentram nos apartamentos. Observou-se que, na maioria das vezes, elas pronunciavam palavras de incentivo e de carinho, o que era muito apreciado pelos usuários, que se sentiam valorizados com esta atitude.

A pergunta foi: Para você a qualidade dos serviços prestados pela equipe da copa é:

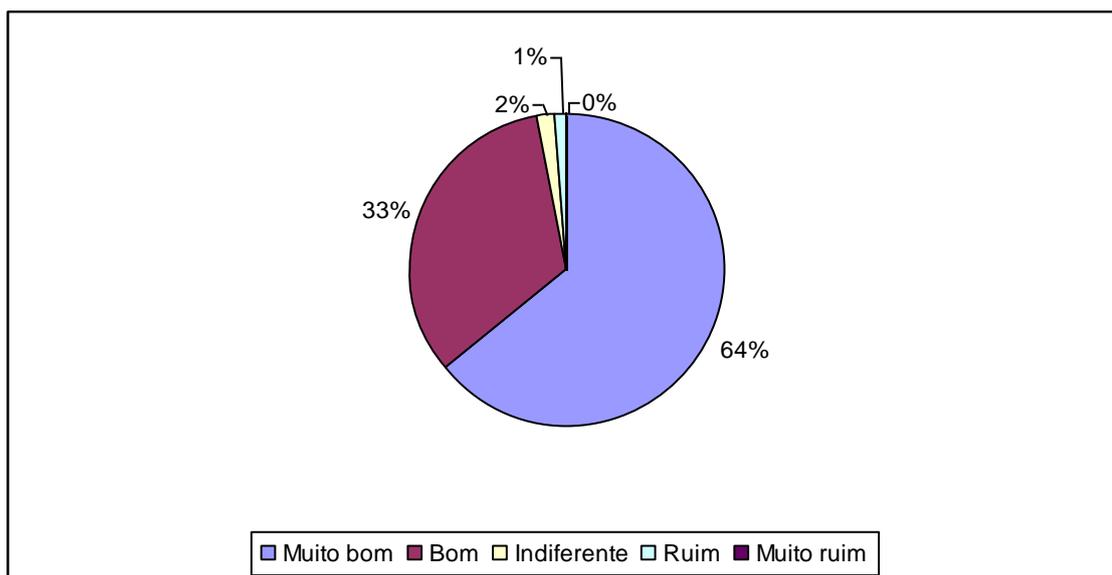


Gráfico 6: Opiniões sobre o atendimento da equipe da copa.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora.

Conforme mostra o gráfico 6, para 64% (126 respondentes) o atendimento da equipe da copa foi “muito bom”, e “bom” para 33% (65 respondentes). Nessa alternativa, um cliente relatou que “o alimento era deixado na bancada ao lado da cama, mas não próximo o suficiente para que eu pudesse alcançar”. A soma das respostas cuja satisfação pode ser considerada positiva, foi de 97% do total. Essa empatia por parte dessas profissionais com os respondentes se reflete no baixo número que julgaram esse serviço como “ruim”, apenas 1%, (02 respondentes). A falha apontada, nesse caso, foi o esquecimento dos talheres. E como “indiferente” 4% (04 respondentes).

A questão onze tratou da qualidade do cardápio. A alimentação dentro de um hospital tem diversas funções, pois além de servir de propriedade nutritiva, ela também age como apoio às atividades de restabelecimento da saúde do cliente.

A pergunta foi: Para você a qualidade dos serviços de alimentação/cardápio é:

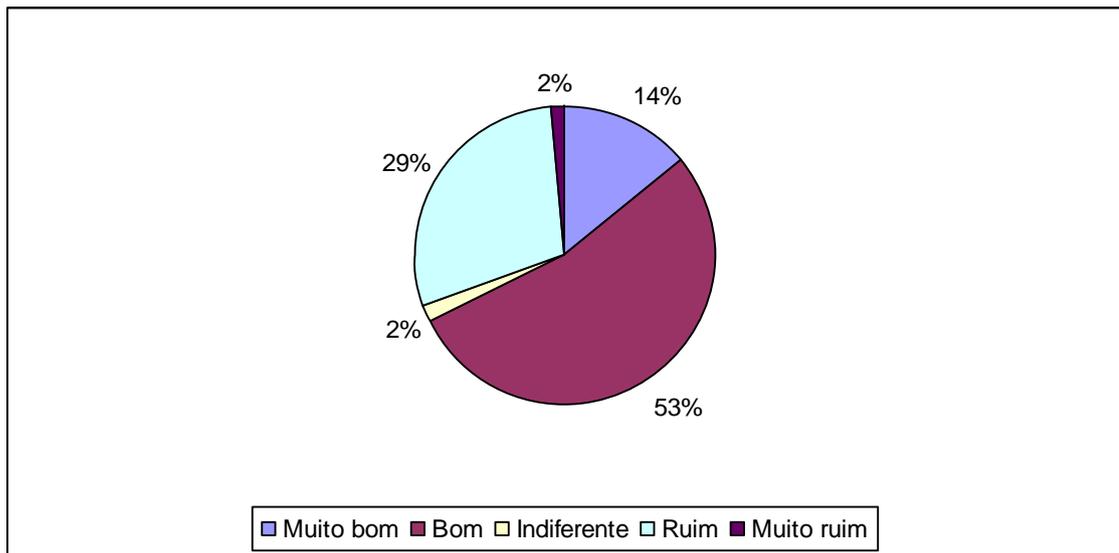


Gráfico 7: Opiniões sobre a qualidade da alimentação.  
 Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora.

Através do gráfico 7 pode-se perceber que 67% dos respondentes estão satisfeitos com a alimentação servida no Hospital. Desses, 14% (28 respondentes) consideram a alimentação servida no Hospital como “muito boa”, e 53% (105 respondentes) a consideram boa, e alguns relataram que notaram grande melhora na qualidade, se comparado com cinco anos atrás. Para essa parcela de clientes, a alimentação é “comida para doente, que se faz como o médico manda”. Nesta questão, observou-se um número considerável de respostas cuja insatisfação foi comunicada. Para 33% dos clientes de saúde, a alimentação servida no Hospital não está de acordo com seu padrão de exigência, pois 29% (57 respondentes) a consideram “ruim”. Alguns desses respondentes a definiu como “comida de hospital, sem gosto e sem tempero” ou ainda “o bife é de couro”, e outros afirmaram não gostar da comida do Hospital, justamente por ela ser de hospital. Um usuário disse “como não tenho restrição alimentar, pego comida de fora”. Para 2% (04 respondentes) a alimentação do Hospital é indiferente ao seu paladar, e outros 2% (03 respondentes) a consideram muito ruim. Observou-se, segundo relato dos próprios usuários, que muitos dentre eles tinham alguma restrição alimentar. Em função disto e em função do seu conhecimento, percebiam quando se modificava o sabor do alimento seja pela diminuição ou não adição de sal, pelo uso moderado de gordura, assim como evitar o uso de doces. Todas essas interferências certamente os levaram à escolha da resposta negativa. Mesmo assim, não se conformavam com a “comida de hospital”. Já alguns outros que não possuíam restrição alimentar, também consideraram a alimentação insatisfatória. Tinham como principal queixa o fato do Hospital não possuir um cardápio e a variedade dos alimentos ser bastante limitada. Um respondente sugeriu que “a comida fosse

mais colorida”. Uma frase que chamou a atenção foi “entendo que o doente não vem aqui para engordar, mas a comida podia ser melhor”. Uma insatisfação que chamou atenção foi de um usuário que disse “no leite vem “pedaços” de nata, então, eu trouxe uma peneira de casa, assim posso peneirar meu leite”.

A questão doze tratou da qualidade do enxoval. Por se tratar de um item tangível, a maioria dos respondentes tem maior percepção do estado do enxoval, seja pela aparência ou pela limpeza.

A pergunta foi: Para você a qualidade da roupa de cama/enxoval é:

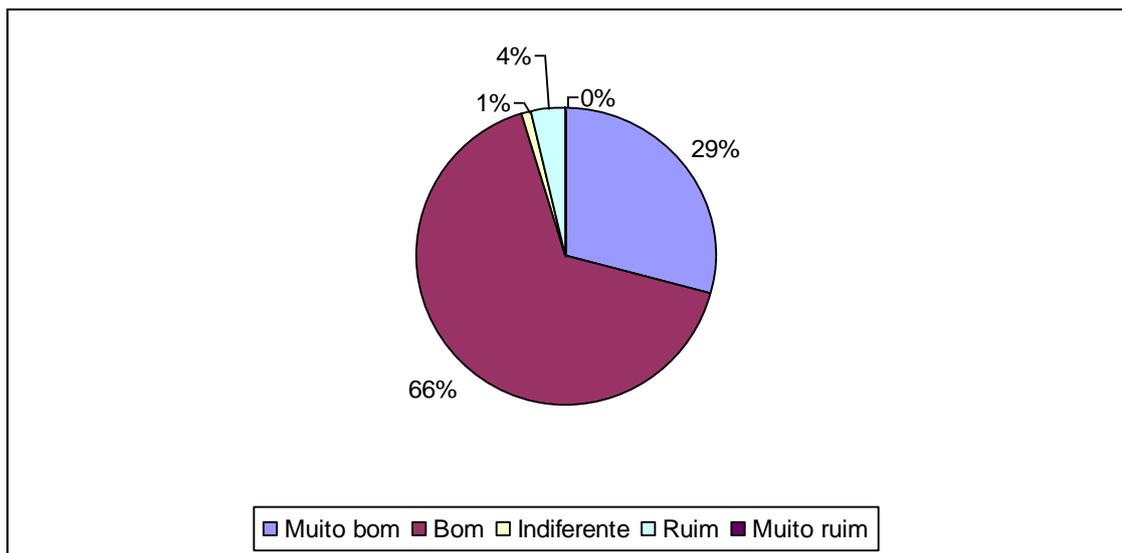


Gráfico 8: Opiniões sobre a qualidade da roupa de cama/enxoval.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora.

Através do gráfico 8 pode-se perceber que 29% (57 respondentes) consideram a qualidade da roupa de cama “muito boa”. Segundo relato de um deles, “me sinto em casa”. Ainda dentro do número de respondentes que estão satisfeitos 66% (129 respondentes) a considera como sendo “boa”. Nesse sentido, uma pessoa comentou com um excelente senso de humor, que “para melhorar mais, só se for lençol de cetim”, e outro disse “não vim para um SPA mas sim para um hospital”. Apenas 6% identificou aspectos negativos relacionados ao enxoval do Hospital. Desses, 1% (02 respondentes) sentiu-se “indiferente”, 1% (02 respondentes) o considerou como sendo “muito ruim”, e, 4% (07 respondentes) considerou o enxoval como sendo “ruim”, segundo relato de um deles, “eu estranhei o colchão e o travesseiro. O colchão da outra vez que estive internado, era mais reto, e o travesseiro, eu trouxe de casa”. Foi possível perceber, segundo relato dos próprios usuários, que as respostas que estavam ligadas à insatisfação eram mais em relação ao número de vezes que a roupa de cama era trocada do que a qualidade em si. Observou-se que grande parte do enxoval estava

com aparência “surrada”, e mesmo assim, um baixo número de usuários o observou sob essa perspectiva. Uma frase que chamou a atenção de um deles foi: “os cobertores estão muito velhos, já estão dizendo adeus”.

A questão treze tratou da qualidade dos serviços da equipe de higienização. A limpeza da unidade de internação possui um papel fundamental dentro do Hospital, pois a higienização realizada de forma correta pode inibir a contaminação do usuário de infecções, tão temidas dentro dos hospitais.

A pergunta foi: Para você a qualidade dos serviços prestados pela equipe de higienização é:

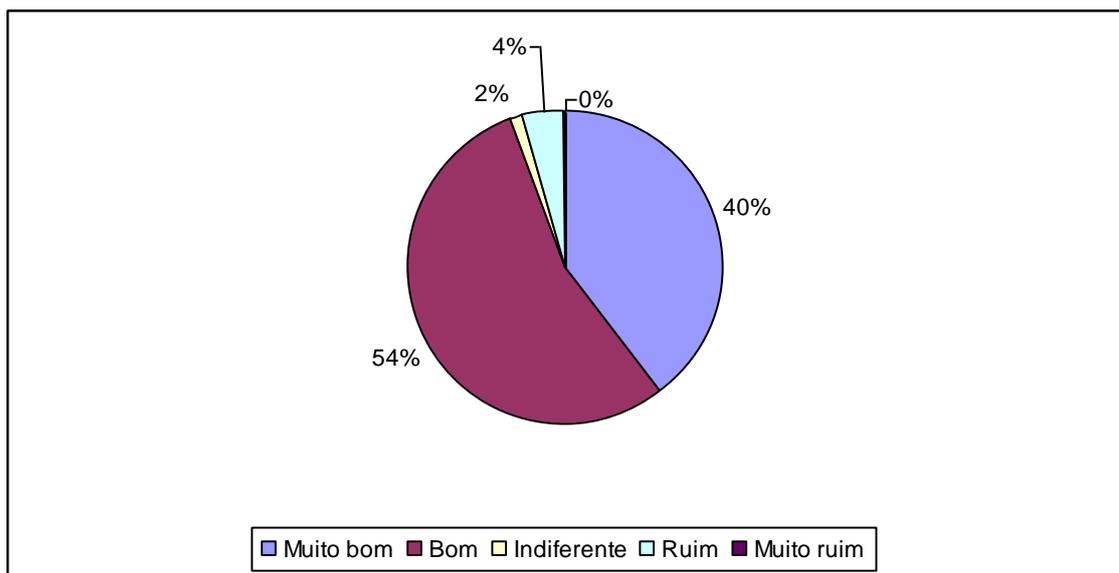


Gráfico 9: Opiniões sobre os serviços de higienização.  
Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora.

Através do gráfico 9 pode-se perceber que a satisfação dos respondentes em relação à higienização do apartamento é muito satisfatória. Desses, 40% (78 respondentes) consideram o serviço como “muito bom”. Para um deles “o que mais me chamou a atenção, foi a limpeza do quarto”. Para 54% (108 respondentes) a higienização foi considerada “boa”. Apenas 4% (08 respondentes) identificaram aspectos negativos com relação a esse serviço. A queixa de um deles referiu-se ao esquecimento da equipe em trocar as toalhas do banheiro, já outro, disse ser alérgico a alguns produtos de limpeza, e para ele, “alguns produtos têm cheiro muito forte, sufocante até”. Para 2% (03 respondentes) a realização desse serviço foi “indiferente”. Foi possível perceber que nem sempre o apartamento estava adequadamente limpo. Em alguns deles havia sujeira nos cantos, e até mesmo embaixo da cama. De acordo com relato dos respondentes que avaliaram como negativo este serviço, “a limpeza é realizada de maneira superficial”, para outro “a limpeza é feita por cima, não tiram nada do lugar, acho

que é procedimento do Hospital, a moça não poder mexer”, e outro ainda disse “elas limpam com muita pressa”. Foi possível perceber que os respondentes que avaliaram positivamente a limpeza do apartamento, fizeram-no baseados no número de vezes que a funcionária entrava no apartamento, e não na limpeza propriamente dita.

Considerando as respostas das questões seis a treze, cuja satisfação da maioria dos respondentes foi positiva, pode-se concluir que os usuários dos serviços da Instituição, apesar de estarem num hospital, sentem que são bem atendidos. Em função dessas respostas fica evidente que o Hospital tem a preocupação em tentar oferecer serviços que atendam as necessidades desses usuários, tanto no que se refere à estrutura do apartamento, quanto ao atendimento de seus profissionais. Entretanto, percebe-se que as respostas dos clientes são de acordo com a subjetividade de cada um, pois o que pode ser sinônimo de um bom serviço, ou um bom atendimento para uma pessoa, não é para outra.

#### ***b) Questões abertas***

As questões abertas foram realizadas para verificar qual é o entendimento que o usuário do serviço tem sobre os serviços prestados, assim como identificar qual é o conceito de qualidade apresentado por eles.

A questão catorze tratou de identificar a opinião dos usuários a respeito da possibilidade de melhora dos serviços oferecidos pelo Hospital. Após responder as questões anteriores, a partir dessa questão foi possibilitado ao cliente falar livremente, expressando sua opinião sobre o serviço prestado dentro do Hospital.

A pergunta foi: Na sua opinião, qual é o ambiente relacionado com serviços que pode melhorar?

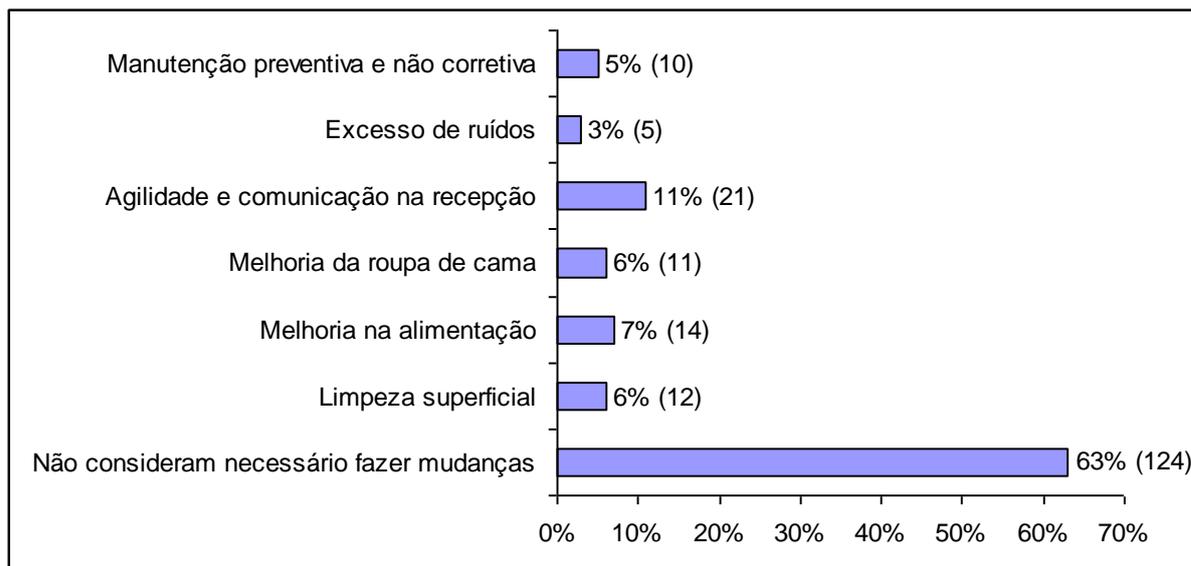


Gráfico 10: Opiniões sobre os serviços que poderiam melhorar.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora.

Nessa questão os respondentes apontaram quais melhorias que podem ser realizadas dentro do Hospital. De acordo com o gráfico 10, o percentual de indivíduos que estão satisfeitos com os serviços prestados superou os 50%. Do total da amostra, 63% (124 respondentes) não consideram necessário fazer mudanças, pois estão plenamente satisfeitos. De acordo com o relato de uma delas, falando do atendimento do Hospital “veio muita gente para me atender, o hospital inteiro estava ao meu lado”, outro do sétimo andar, disse “se for tudo como é nesse quarto, não precisa melhorar nada”. Outro afirmou estar bem satisfeito, mas demonstrou preocupação quando disse “hoje em dia, não se pode parar, sempre deve-se fazer algo diferente, o importante é a evolução”. Nessa questão chamou atenção a resposta de uma pessoa, que disse “Não tenho conhecimento de algo melhor”, já outro que acredita não precisar mudar nada, e disse “tu não tá em casa, tu tá num hospital” Observou-se que o sétimo andar oferece um diferencial aos seus usuários. Ele é conhecido como sendo “andar vip”, pois nele, todos os apartamentos são individuais, e a decoração difere dos outros andares. Para 6% (12 respondentes) a limpeza do apartamento é superficial. Um respondente se mostrou surpreso com a pergunta e disse “agora que você perguntou, notei que tem sujeira”, e outro fez o seguinte comentário “elas “espanam” muito, passam só no meio e não limpam nos cantos, tem uma sujeira debaixo da cama que está ali há dois dias”, e ainda observou que o pano utilizado para limpar o chão estava sujo, e que para ela, estava associado à infecção hospitalar, tão temida em hospitais. Para 7% (14 respondentes) a alimentação pode ser melhor, tanto no sentido de elaboração de um cardápio, quanto na variedade dos itens oferecidos. Alguns sugeriram que deveria ter uma opção de fruta no café da manhã e mais

verduras no almoço. Relacionado às verduras, uma respondente fez uma indagação interessante. Ela gostaria de saber “qual a procedência das verduras, e, o Hospital possui uma horta própria?”. Outro que não estava satisfeito com o chá que é servido, disse: “o chá, não é chá, é água quente”. Ainda nesse quesito, outro afirmou que “o chá, é chá de soldado”, explicando que esse tipo de chá é calmante, e que na verdade gostaria de tomar um chá de flores e frutas. Para 6% (11 respondentes) a qualidade da roupa de cama pode ser melhor, tanto na utilização de peças novas quanto na troca diária, que não é realizada, e sim somente quando o usuário solicita que seja feita a troca. De acordo com relatos de alguns clientes, a roupa de cama tem aparência de “encardida”, assim como os cobertores deveriam ser lavados com mais frequência. Quanto ao atendimento da recepção, 11% (21 respondentes) apontaram como falho. Para eles, deveria haver mais agilidade no atendimento da recepção, e também acreditam que a comunicação entre os funcionários deve ser mais eficaz. Nesse sentido, um disse que “me avisaram que a minha cirurgia seria realizada pela manhã, e, já são 17h e ainda não foi feita”. Para 3% (05 respondentes), o excesso de ruídos dos andares superior e do próprio andar, como objetos caindo, conversas do pessoal interno e do pessoal da limpeza, barulho dos sapatos, é o que mais os incomoda. Sobre isso, um respondente disse “as médicas andam de salto, e fazem barulho quando caminham, eu estava há quatro noites sem dormir”, outros mencionaram ainda o barulho proveniente da obra de ampliação do Hospital, “esse barulho incomoda, mas sei que é para melhorar”. Para 5% (10 respondentes) a manutenção do Hospital deveria ser preventiva ao invés de ser corretiva, e para alguns, o que incomoda é o chuveiro, que para eles, é desregulado “me queimei quando fui tomar banho”, disse um deles.

As questões avaliadas mostram que os usuários estão, em geral, satisfeitos com os serviços prestados pelo Hospital. A maioria dos usuários considerou que os serviços prestados são satisfatórios. Isto aparece na questão catorze, onde só 38% dos respondentes reconhecem que melhorias podem ser feitas. Já outros 63% não consideram ser necessário melhorar os serviços, como foi mostrado no gráfico dessa questão.

Na questão quinze foi solicitado ao respondente, que conceituasse de maneira geral o termo qualidade. A qualidade é a qualidade percebida pelos usuários.

A pergunta foi: O que é qualidade para você?

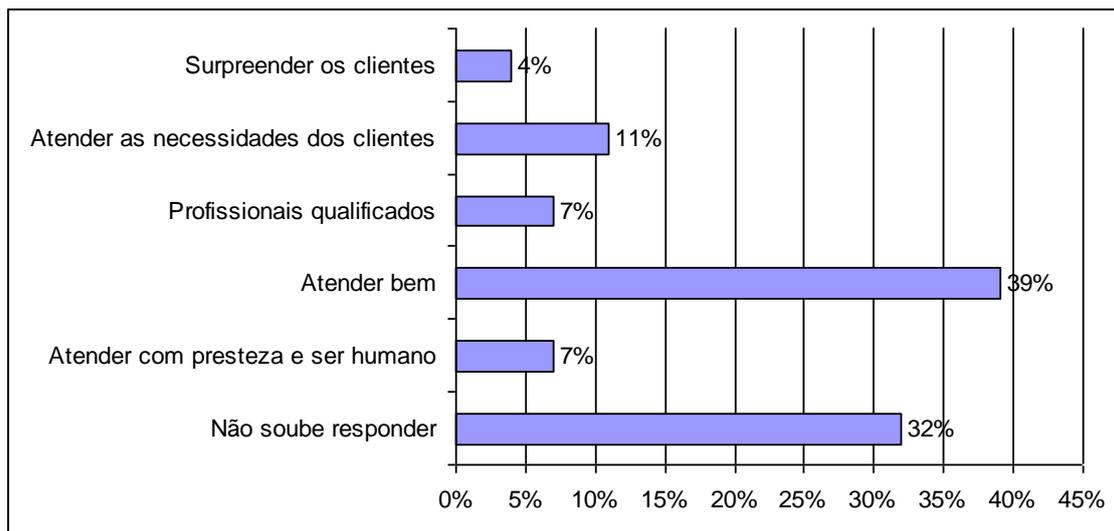


Gráfico 11: Opiniões sobre o entendimento do termo qualidade.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora.

No gráfico 11 é possível perceber como os respondentes conceituam o termo “qualidade”. Do total dos usuários, 133 expressaram diferentes conceitos para o termo, e 64 deles não souberam responder essa questão. Dos que souberam conceituar o que é qualidade, apenas 4% (08 respondentes) responderam “surpreender o cliente, ir além das expectativas”. Outros 11% (21 respondentes) acreditam que qualidade é “atender as necessidades dos clientes”. Em função dessas duas respostas, percebe-se que um número reduzido de usuários, apenas 15% do total, tem o conhecimento sobre o que vem a ser “qualidade”, de acordo com a teoria. Para Deming (1990) nesse sentido, qualidade deve visar as necessidades do consumidor, tanto atuais como futuras, e ela só pode ser definida em termos de quem a avalia. Para 7% (14 respondentes), é imprescindível ter “boa prestação de serviços com profissionais qualificados”. De acordo com 39% (76 respondentes), para se ter qualidade é preciso “atender bem”. Percebeu-se que essa resposta foi dada muitas vezes por não se saber expressar algo mais específico. Para 7% (14 respondentes) qualidade é sinônimo de um atendimento com presteza e ser humano. Enquanto 32% (64 respondentes) dos usuários não soube definir o que é qualidade para eles. Em função desse número expressivo de respostas, pode-se inferir que o usuário do Hospital não tenha pleno conhecimento sobre o conceito de qualidade de serviços, pois a maioria respondeu positivamente nas questões de alternativas. Então pode-se concluir que a maioria dos usuários possui um perfil que tem dificuldade em avaliar o que é qualidade de serviço.

A questão dezesseis está relacionada com a questão anterior, pois segundo o conceito de qualidade que o cliente havia descrito, a resposta seguinte seria positiva ou negativa.

A pergunta foi: De acordo com esse conceito, este hospital tem qualidade?

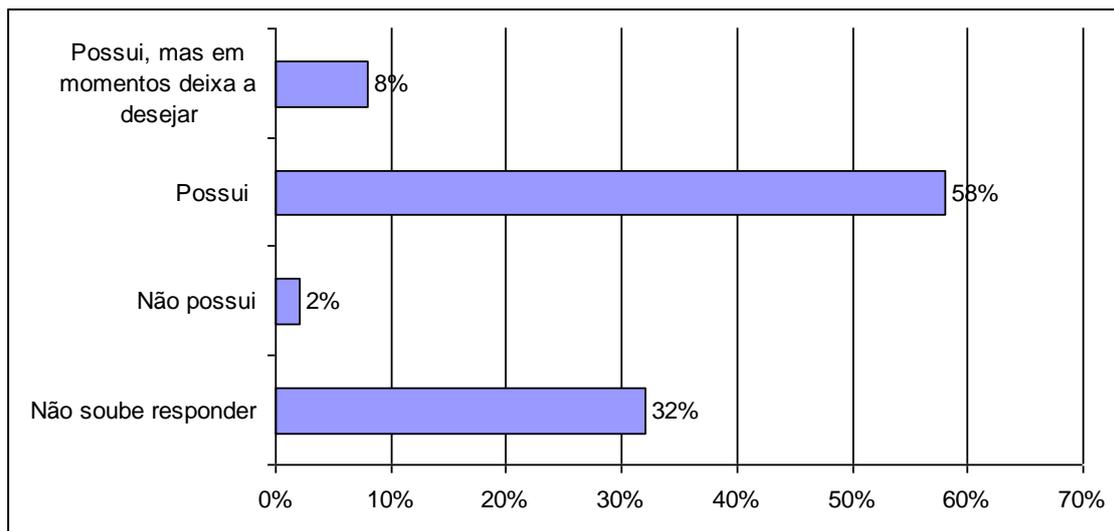


Gráfico 12: Opiniões sobre a Instituição possuir qualidade de acordo com conceito anterior.  
 Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora.

No gráfico 12, é possível perceber que os usuários acreditam que o Hospital possui sim qualidade. Esse número se reflete nas respostas, cuja afirmativa passou de 50% do total. Para 8% (15 respondentes) o Hospital possui “qualidade, mas em momentos deixa a desejar”, isso se reflete na resposta de um usuário que disse “Em parte, tem qualidade aqui no Hospital, mas às vezes tem barulho à noite de “coisas” que caem no chão”. Outro afirmou que “os funcionários se esforçam em atender bem, e, eles só não produzem mais porque o Hospital não dá condições”. De acordo com 58% (114 respondentes) dos usuários, o Hospital possui qualidade. Percebe-se que o número elevado de respostas afirmativas tem relação direta com a resposta da questão 15, pois 68% dos respondentes apresentaram a seu modo, um conceito de qualidade. Um usuário, que concorda que o Hospital tem qualidade, afirma que “a administração tem papel fundamental, pois a qualidade é reflexo dessa administração”, outro declarou que “esse Hospital tem um pronto-socorro moderno, coisa de primeiro mundo, bem diferente de outros hospitais do interior”. Duas respostas que chamaram atenção foram no sentido de que houve mudanças na prestação de serviços, e elas foram percebidas pelos usuários. Isso se reflete nos seguintes comentários, um disse “desta vez tem qualidade, mas já estive internado antes e não gostei”, e o outro afirmou “de 2000 para cá, só vi melhoras no Hospital”. Para apenas 2% (04 respondentes) o Hospital não possui qualidade. Nesse sentido, um deles, muito exaltado, expressou sua opinião dizendo “aqui nesse Hospital, não resolvem o teu problema”, outro que não acrescentou nenhum comentário a sua resposta, diante da pergunta preferiu responder apenas “não muita”. Para 32% (64 respondentes) dos usuários essa questão ficou sem resposta, uma vez que eles não souberam responder a questão anterior, pois, eles não souberam descrever o que é qualidade.

Na questão dezessete, o cliente de saúde poderia sugerir algo que na sua opinião poderia ser melhor dentro da instituição.

A pergunta foi: Você gostaria de fazer mais alguma sugestão de melhoria na prestação de serviço?

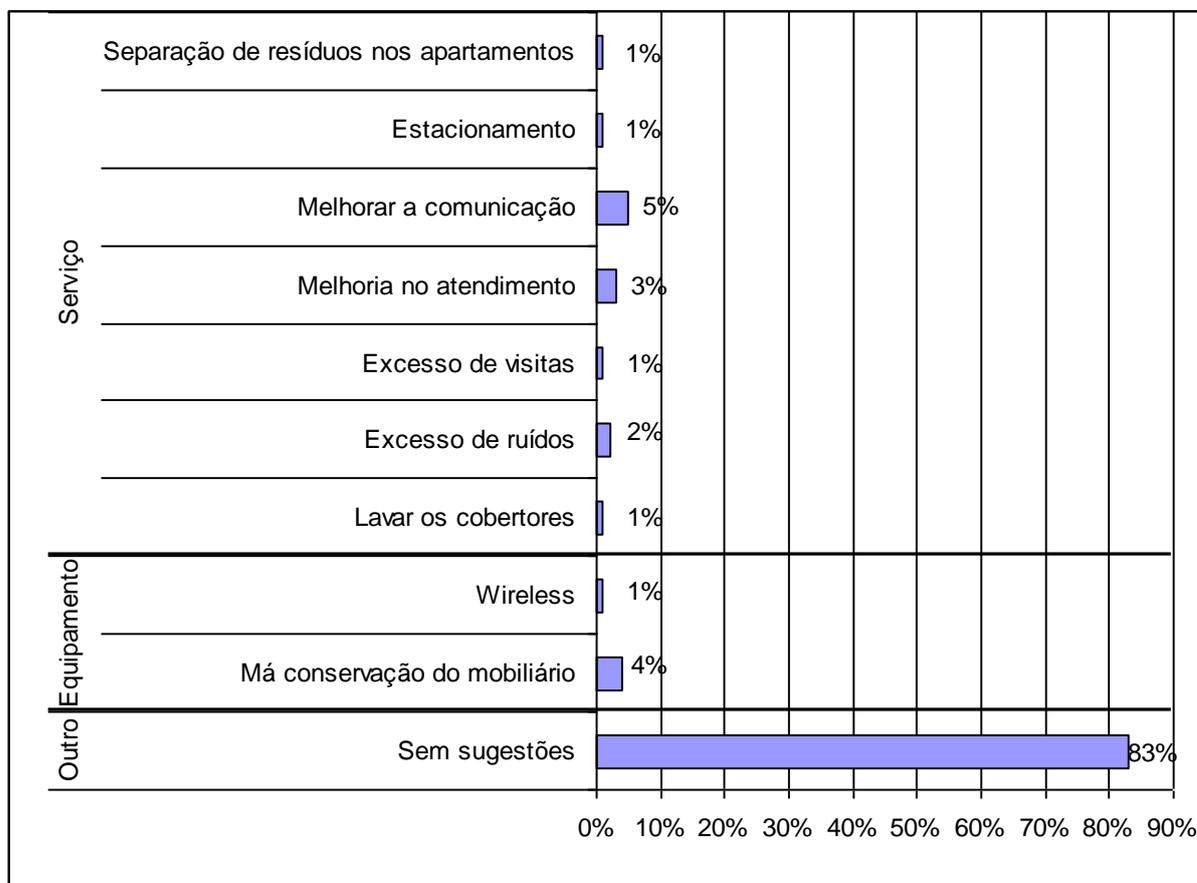


Gráfico 13: Opiniões sobre sugestões de melhoria de serviços.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora.

O gráfico 13 permite visualizar as sugestões de melhorias de serviços dentro do Hospital, de acordo com a percepção de cada usuário. Observou-se que nenhuma das sugestões propostas teve um apelo maior, pois nenhuma passou os 5%. Notou-se que os usuários preferiram dar somente uma sugestão, que era na questão catorze. Para 1% (01 respondente) que levou em conta a questão da consciência ecológica, “deveria haver a opção da separação de lixo no apartamento”, isso é reflexo da conscientização ambiental, além de ser para muitas pessoas, um hábito. De acordo com 1% (01 respondente) uma usuária “sentiu falta de sinal de “wireless” no Hospital”. Essa foi uma solicitação que chamou a atenção, pois esse perfil de usuário destoa do restante. O estacionamento, também apareceu num número reduzido, apenas 1% (01 respondente) acha que esse serviço é importante. Para 5% (09 respondentes) dos usuários, a comunicação deve melhorar, apesar de baixa, essa foi a

sugestão que obteve maior número de indicações. Percebe-se uma resposta similar com a questão 14, nela 11% dos usuários também concorda que a comunicação deve melhorar. Para 4% (08 respondentes) a qualidade do mobiliário deixa muito a desejar, de acordo com um usuário do quinto andar “como pode um hospital tão conceituado com móveis tão velhos”. Observou-se nesse sentido que muitos dos móveis que estavam nos apartamentos, tinham uma aparência desgastada e antiga, bem diferente dos móveis do sétimo andar, que são mais novos e modernos. Verificou-se que nesse andar há três categorias diferentes de apartamentos: a) privativos; b) semi privativos, com dois leitos; e coletivos, com três leitos. De acordo com 1% (02 respondentes) o excesso de visitas dentro do apartamento, é o que mais incomoda, um usuário afirmou “o Hospital deveria limitar o número de visitas, acho que falam alto demais, as vezes quero dormir e não consigo”, já outro cliente que se queixou do número excessivo de leitos no apartamento, disse “nesse quarto, com três camas, teve um dia que tinha oito pessoas visitando, estava muito calor, e tinha um cheiro ruim”. Para 2% (03 respondentes) o excesso de ruídos deveria ser reduzido, observou-se que devido à fragilidade dos usuários, o silêncio é algo desejado por eles. De acordo com 1% (02 respondentes), os cobertores deveriam ser lavados com mais frequência, não foi observada nenhuma irregularidade nesse sentido, provavelmente essa sugestão tenha sido dada devido ao ambiente hospitalar. Um número expressivo de 83% (163 respondentes) de usuários preferiu não dar sugestões de melhorias na prestação de serviço. Essa resposta vem ao encontro da questão catorze, pois para 63% deles, não é necessário fazer alteração nenhuma nos serviços prestados. Ao falar da estrutura do apartamento, um usuário se mostrou surpreso dizendo “alguém paga isso!”. Outra, que se mostrou bem satisfeita, comparou o Hospital com o Hospital Mãe de Deus e Hospital Moinhos de Vento, ambos localizados na capital gaúcha. Essa questão serve para justificar a resposta da questão catorze.

### ***c) Última questão***

Com relação à pergunta sobre se recomendariam ou não o Hospital e por que. O número de respostas afirmativas chegou a 97% (192 respondentes) preenchendo um dos indicativos sobre a prestação de serviço de qualidade, confirmando como verdadeira a avaliação da questão dezesseis. Apenas nas respostas afirmativas desta questão, alguns usuários responderam com mais de uma justificativa para indicar o Hospital a amigos e

parentes. Os clientes cuja resposta foi negativa representaram 3% (05 respondentes), um número que pode ser considerado pequeno diante do total geral.

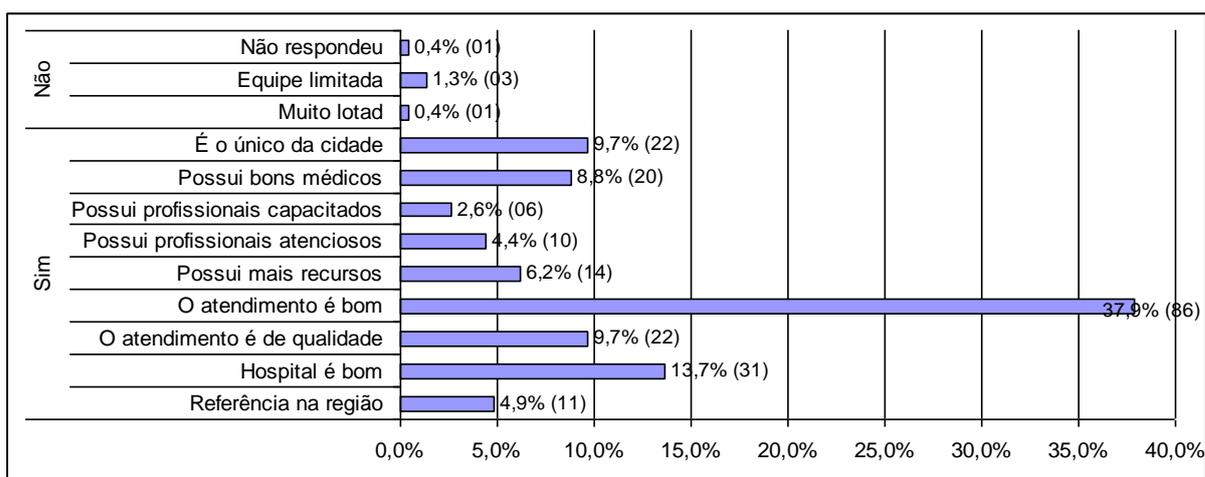


Gráfico 14: Opiniões sobre indicar ou não o Hospital.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora.

A parcela de usuários que não recomendariam o Hospital, de acordo com o gráfico 14, equivale a menos de 3% do total da amostra. Um usuário, diante da pergunta, preferiu não expressar sua opinião. De acordo com outro respondente, referindo-se a falta de leitos, disse: “acho que o Hospital é muito lotado”. Em função dessa resposta, foi possível perceber a falta de leitos no Hospital.

No Hospital existe o que é denominado de PA (Pronto Atendimento), que é uma espécie de ante-sala para a internação ou não do usuário. E, apesar de não fazer parte da pesquisa, observou-se que muitos indivíduos ali permanecem até a liberação do apartamento para sua internação. E para outros 03 usuários, a queixa foi de que “a equipe é muito limitada”. Nesse sentido, percebeu-se que realmente há a demora das técnicas de enfermagem em atender ao chamado do usuário. Isso ocorre, devido ao grande número de apartamentos que essas profissionais têm para atender, vinte e dois em cada andar.

De acordo com 22 usuários, a indicação afirmativa do Hospital para seus amigos e parentes se daria por ele ser o único da cidade. Para outros 20 respondentes, o motivo nesse caso, são os médicos, que na opinião deles são muitos bons. De acordo com outros 06 dos usuários, o Hospital possui profissionais capacitados. Para 10 respondentes, o destaque foi a atenção que os profissionais dedicam a eles. Notou-se que apesar das enfermeiras receberem uma avaliação positiva do grupo de indivíduos na questão oito, elas não foram lembradas na resposta da questão dezoito. Conforme outros 14 usuários, a indicação se daria pelos recursos que o Hospital possui, nesse sentido foram citados os aparelhos para realização de exames e a estrutura geral. Segundo um respondente, que conhece as instalações de dois renomados

hospitais da capital gaúcha, disse: “por ser um hospital de interior, está muito bom”. Uma frase que chamou a atenção, segundo um usuário, em relação a possuir o plano de saúde do Hospital, foi “é uma economia garantida”. Um cliente que citou o termo hotelaria, disse “além da hotelaria presente nesse Hospital, há excelentes profissionais”, esse relato vem ao encontro com a opinião de outro cliente que disse: “toda a equipe de profissionais é atenciosa”. Considerando as respostas a essa questão, um número expressivo de 86% dos usuários respondeu apenas que o atendimento é bom. Para outros 22 respondentes, o Hospital seria indicado devido ao atendimento de qualidade. Essa resposta corrobora com a resposta da questão dezesseis, onde 58% dos usuários afirmaram que a organização possui qualidade. Outros 31 respondentes afirmaram que indicariam o Hospital porque ele é bom. Percebe-se nessa resposta, que os usuários não expressaram algo mais complexo. Acredita-se que isto é em função do fato da faixa etária, pois 48% dos respondentes tinham idade acima de oitenta anos, e, visivelmente, apresentaram dificuldade em responder as questões formuladas, apesar da visível boa vontade em respondê-las. Para outros 11 respondentes, o Hospital seria indicado por ser referência na região. Percebe-se que essa resposta fica evidenciada na figura 08, onde consta o perfil do usuário do serviço da Instituição, 25% do total geral deles reside em outra cidade. Ao responder essa questão, alguns usuários citaram mais que um motivo pelo qual indicariam o Hospital, somando portanto 222 respostas. Um número 25 vezes maior que o total da amostra que foi de 197 respondentes.

As perguntas abertas permitiram aos usuários expressar de forma mais ampla sua opinião a respeito dos serviços oferecidos, assim como saber o que o respondente entende por qualidade. Ao expressar sua opinião, falando livremente sobre os aspectos positivos e negativos dos serviços, foi possível identificar o que o agradou ou não durante o período da internação. O que chamou a atenção nas respostas das questões abertas, é que em algumas entrevistas, nas questões anteriores em que o respondente deveria optar por uma das alternativas, sua resposta foi positiva, e nesse momento ele expressa algo de negativo. O inverso também ocorreu. Percebeu-se que ao serem indagados sobre o que é qualidade, muitos não souberam responder; isso ficou claro na tabela da questão quinze, onde 32% do total da amostra não souberam responder, ou ainda disseram algo que não tinha a ver com a pergunta. Um exemplo disso foi à resposta de um deles, que disse “qualidade para mim, é quando eu posso ir ver minhas parreiras”. Em função do não conhecimento sobre o que é qualidade, foi possível perceber que muitos usuários afirmavam que tudo era bom. Conclui-se nesse sentido, que o perfil de usuários do Hospital tem um conhecimento limitado sobre o conceito de qualidade de serviços, embora possam perceber o que é um serviço de qualidade.

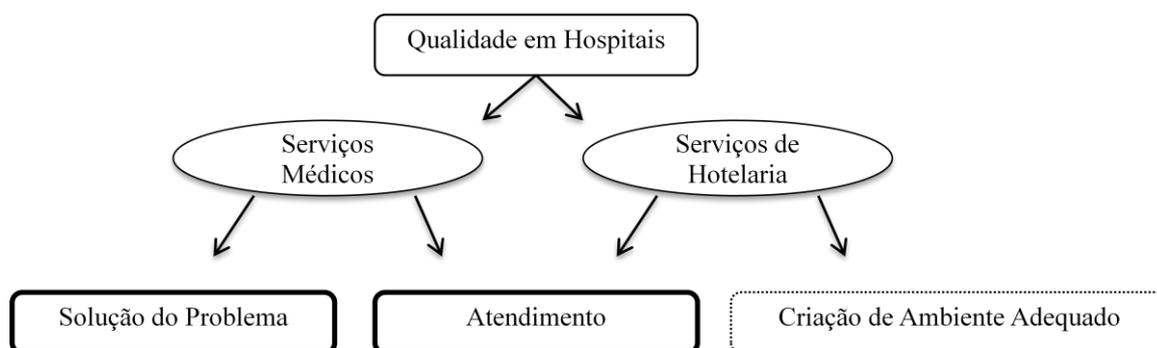


Figura 07: qualidade em hospitais.  
 Fonte: adaptado de Taraboulsi (2004)

Observou-se que alguns clientes sentiam-se receosos diante dos questionamentos. Muitos mostravam certa desconfiança, chegando a indagar sobre como eu sabia o nome deles, e, se seu nome seria mencionado em alguma situação onde a opinião deles seria expressa. Essa preocupação apareceu na seguinte fala “não tenho queixa alguma do Hospital”. Em contrapartida, outros, mostravam satisfação e interesse em responder aos questionamentos. Nesse sentido, chamou a atenção a resposta de uma usuária, que disse “nunca havia pensado num quarto de hospital dessa forma”, mostrando surpresa em pensar para responder a cada questionamento. Então, pode-se concluir que os usuários responderam aos questionamentos de acordo com sua subjetividade, sua vivência e expectativa em relação aos serviços oferecidos. Foi interessante verificar como eles percebiam o atendimento e a estrutura oferecida. A maioria dos usuários classificou como sendo satisfatórios os serviços oferecidos. Isso pode ser considerado como verdadeiro, uma vez que na questão dezesseis, 58% considera que o Hospital possui qualidade. Na questão seguinte, 83% considera não ser necessário fazer alguma melhoria na prestação de serviços. E finalmente, na última questão, praticamente 100% da amostra indicaria o Hospital a amigos e parentes.

Ao falar de planejamento anual e valorizar as rotinas do mesmo, os gestores estão defasados em relação ao conceito de administração estratégica, que precisa ser permanente.

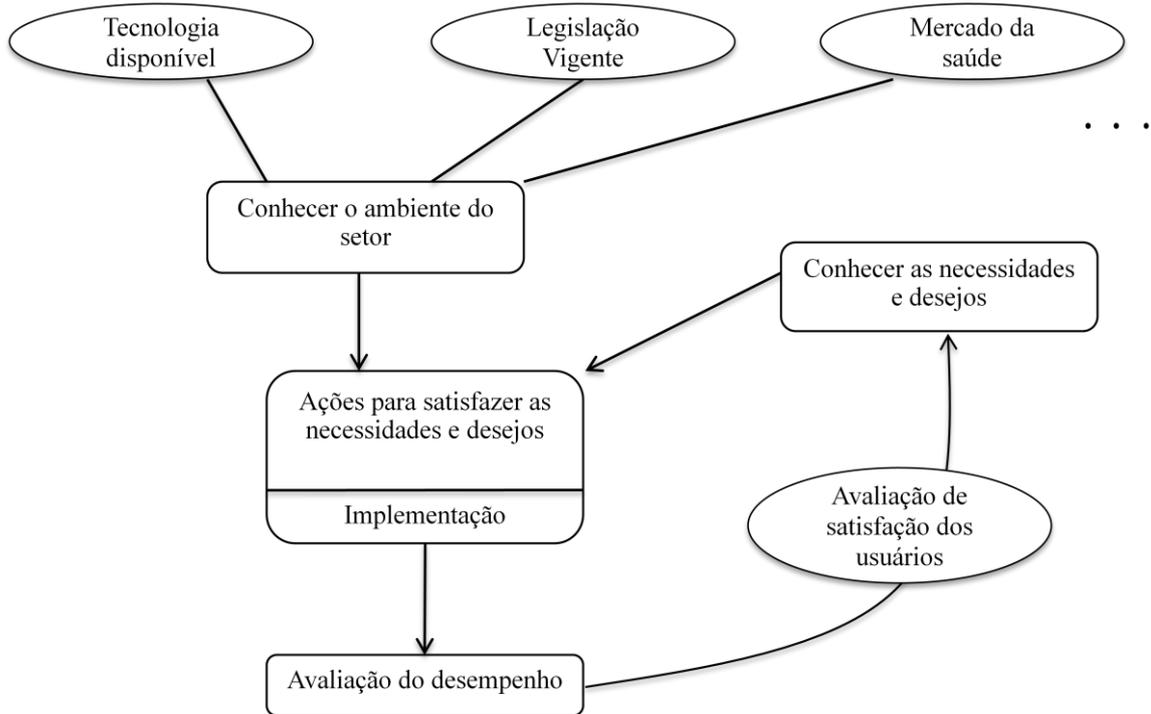


Figura 8: Administração estratégica em hospitais  
 Fonte: adaptado de Certo (1993) e Wrighth (2000)

Não fica caracterizado nas respostas dos gestores que existe preocupação permanente em conhecerem o ambiente do setor, satisfazer necessidades e desejos, e avaliar desempenho. Pois essas ações são realizadas quando o planejamento estratégico é desencadeado no final de um período, conforme o mapa estratégico do Hospital (Anexo A). A teoria mostra que, hoje, os gestores necessitam desenvolver essas atividades de forma interativa e permanente, ao longo de todo período e não apenas no final do mesmo. Acredita-se que essa posição deve-se ao fato de os gestores ainda estarem mais envolvidos com os aspectos táticos operacionais e menos envolvidos com os aspectos estratégicos. Nota-se no entanto, que existe a preocupação com a satisfação e as necessidades dos usuários, o que sinaliza que os gestores estão num processo de desenvolvimento de suas funções estratégicas.

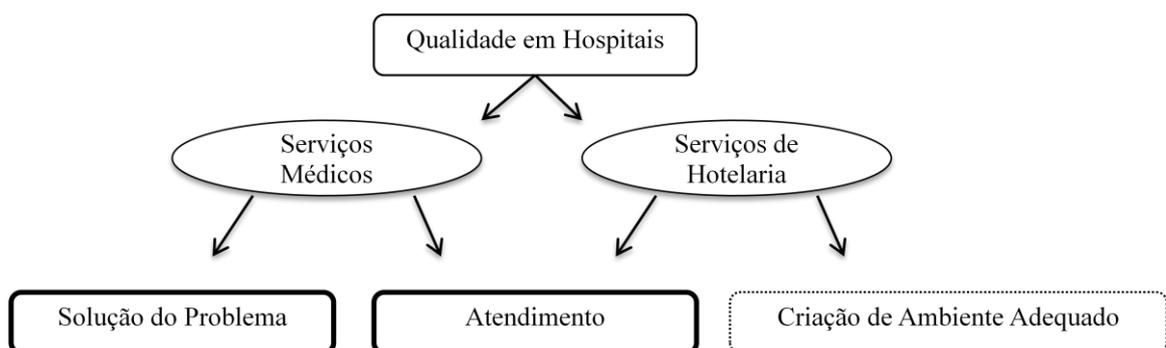


Figura 07: qualidade em hospitais.  
 Fonte: adaptado de Taraboulsi (2004)

É evidente que no ambiente hospitalar, a principal busca do usuário é a solução do seu problema de saúde. E é através dos serviços médicos que o paciente encontra essa resolutividade (na maioria das vezes), assim como também se espera que esse profissional atenda dentro dos procedimentos da hospitalidade. Os serviços de hotelaria mudam condutas, no sentido de oferecer um atendimento voltado a hospitalidade além de criar ambientes mais agradáveis

Os gestores deveriam se preocupar com os aspectos da qualidade no nível estratégico. Para isso deveriam ter em mente que a qualidade em hospitais deve estar presente tanto nos serviços médicos quanto nos serviços de hotelaria. Em relação aos serviços médicos a qualidade deveria ser percebida nos quesitos solução do problema e atendimento. Nos serviços de hotelaria, a qualidade deveria ser percebida nos quesitos atendimento e ambiente.

Os gestores, embora não tenham verbalizado dessa forma (de acordo com a teoria), mostram que conhecem todos os quesitos. Para eles, no entanto, a qualidade está muito mais vinculada aos quesitos relativos aos serviços médicos (solução de problemas e atendimento médico). Fica evidente que a criação de um ambiente adequado que é hoje um elemento fundamental relacionado aos serviços de hotelaria hospitalar não tem a mesma importância para os gestores. Dito isso, pode-se entender que os gestores não percebem a importância tanto da hotelaria, quanto dos serviços da mesma, quanto ao ambiente adequado como elemento fundamental para a competitividade para a organização do setor de saúde.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, os hospitais vêm passando por mudanças constantes. Deixaram de ser organizações focadas apenas no tratamento da saúde, para possuir uma orientação voltada também para serviços. Esse paradigma faz parte agora das organizações que desejam ter um diferencial competitivo. Nesse cenário, a hospitalidade é uma das ferramentas que as organizações utilizam para se posicionarem e ao mesmo tempo se manterem competitivas no mercado.

As organizações da área de saúde investem na modernização e tecnologia dos equipamentos e procedimentos assim como na capacitação de seu corpo clínico. Isto sem dúvida, dentro da estratégia do Hospital, pode ser considerado um grande diferencial competitivo na prestação de serviço de qualidade. A busca de novas formas para atender ao público pagante dos serviços de saúde, fez com que os gestores mudassem suas estratégias no sentido de oferecer programas de qualidade assim como novos conceitos, como o da hotelaria.

A hotelaria hospitalar, segundo Taraboulsi (2004), é uma tendência que veio livrar os hospitais da “cara de hospital” e tem como objetivo oferecer uma proposta de adaptação a nova realidade de mercado, modificando e introduzindo novos processos, serviços e comportamentos.

Percebe-se que o conceito da hotelaria hospitalar vem sendo implantado em várias organizações hospitalares. Descobrir, portanto, de que forma os pacientes percebem esse serviço, e, como os gestores projetam as estratégias, é um caminho para se descobrir de que forma ocorre o atendimento e, se ele é percebido como um fator que agrega qualidade.

Visando responder ao questionamento que norteou o trabalho: “a hospitalidade é percebida e considerada relevante por gestores e usuários?”, foi realizado um estudo para avaliar a qualidade dos serviços prestados por um Hospital localizado em um município da Serra Gaúcha. As diretrizes para análise da pesquisa levaram em consideração duas variáveis: a) a estrutura organizacional e b) a qualidade de serviços percebida pelos usuários; objetivando descrever o modelo de gestão da hospitalidade do Hospital, e o nível de satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados.

O indivíduo que utiliza os serviços de saúde, na verdade, está exposto a uma dupla gestão hospitalar: a) a gestão médica, que deve indicar caminho de uma prevenção ou intervenção ao paciente relacionada a sua enfermidade e, ao mesmo tempo, respeitar as características dessa pessoa; e b) a gestão de hotelaria do hospital, que deve tentar criar um

ambiente agradável capaz de minimizar o sofrimento desse cliente, oferecendo nesse sentido um atendimento diferenciado baseado na hospitalidade e humanização.

Através da análise das entrevistas com os gestores, observou-se ainda, que no nível gerencial existe uma preocupação em realizar um planejamento estratégico em todos os demais níveis da organização, desde o nível gerencial até o nível tático. Observa-se que há uma preocupação em prestar bons serviços aos usuários. Os três gestores entrevistados apontaram como foco do Hospital o bom atendimento e a melhora da estrutura, pois, é de conhecimento deles que os usuários apresentam novas exigências a cada ano. Para eles, no entanto, a qualidade está muito mais vinculada aos quesitos relativos aos serviços médicos (solução de problemas e atendimento médico). Fica evidente que a criação de um ambiente adequado, que é hoje um elemento fundamental relacionado aos serviços de hotelaria hospitalar, não tem a mesma importância para os gestores. Dito isso, pode-se entender que os gestores não percebem a importância tanto da hotelaria, quanto dos serviços da mesma, quanto ao ambiente adequado como elemento fundamental para a competitividade para a Organização do setor de saúde.

Entre os coordenadores de áreas, percebeu-se divergência sobre o que para eles significa prestar um bom atendimento. Acredita-se que isto deve-se ao fato de alguns deles terem um contato maior com os usuários dos serviços no seu dia-a-dia. Percebeu-se que eles têm conhecimento dos programas de humanização que o Hospital desenvolve. Entretanto, não fica claro que os coordenadores têm total conhecimento sobre as estratégias implantadas na instituição visando melhorias no atendimento.

Considerando as respostas das questões respondidas pelos usuários, a maioria dos respondentes considerou os serviços prestados de forma positiva. Em função dessas respostas, fica evidente que o Hospital tem a preocupação em tentar oferecer serviços que atendam as necessidades desses usuários, no que se refere ao quesito atendimento. Entretanto, percebe-se que as respostas dos clientes são de acordo com a subjetividade de cada um, pois o que pode ser sinônimo de um bom serviço, ou um bom atendimento para uma pessoa, não é para outra. Percebeu-se que, ao serem indagados sobre o que é qualidade, muitos não souberam responder. Conclui-se nesse sentido, que o perfil de usuários do Hospital tem um conhecimento limitado sobre o conceito de qualidade de serviços, embora possa perceber o que é um serviço de qualidade. Percebeu-se que a aceitação do Hospital por parte dos usuários é bem positiva, pois a maioria utilizaria novamente seus serviços, assim como o indicaria também.

A qualidade precisa ser percebida para ser analisada, e esta é uma das funções da gestão. Um exemplo disso seria: “aqui temos um serviço de nutrição que oferece sabor e saúde”. Nota-se que os usuários não identificam o que é qualidade de serviços, em função dos gestores não mostrarem o que eles precisam perceber, que é: o que o Hospital tem de bom e diferente. Observou-se que os gestores estão imaginando a qualidade dos serviços oferecidos no Hospital através de um perfil de seus pacientes que está deslocado com o verdadeiro significado dela, pois a qualidade só é qualidade quando percebida pelo usuário.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHET, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

BAUMAN, Zigmund. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BENI, Mario C. **Análise estrutural do turismo**. 5 ed. São Paulo: SENAC, 2001.

BOEGER, Marcelo A. **Gestão em hotelaria hospitalar**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BORBA, V.R. **Administração hospitalar**. São Paulo: Cedas, 1991.

BROTHERTON, B. Hospitalidade e administração da hospitalidade. In: LASHEY, C.; MORRIOSN, A. **Em busca da hospitalidade**. São Paulo: Manole, 2004.

BURKAT, A.J.; MEDLIK, S. **Tourism: Past, present and future**. Londres: Heinemann, 1974.

CÂNDIDO, Índio; VIERA, Elenara de V. **Gestão de hotéis**: técnicas, operações e serviços. Caxias do Sul: Educs, 2003.

CASTELAR, Rosa Maria. Gestão hospitalar: um desafio para o hospital brasileiro. In: **Éditions École Nationale de La Santé Publique**. [S. l.]: Versão Brasileira, 1993.

CASTELLI, Geraldo. **Hospitalidade**: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria. São Paulo: Saraiva, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: Educs, 2003.

CARLZON, Jan. **Hora da verdade**. 11. ed. Rio de Janeiro: Cop Ed., 1994.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CHON, Key-Sung; SPARROWE, Raymond T. **Hospitalidade conceitos e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

COOPER, Chris; FLETCHER, John, WANHILL, Stephen. GILBERT, David; SHEPHERD, Rebecca. **Turismo: princípios e prática**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução de administração**. Rio de Janeiro: Marques Editora, 1990.

DENCKER, Ada de F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

DIAS, Célia M de M. O modelo de hospitalidade do Hotel Paris Ritz: um enfoque especial sobre a qualidade. In: DIAS, Célia M. de M. **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

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

FLORES, Paulo S. O. **Treinamento em qualidade: fator de sucesso para desenvolvimento de hotelaria e turismo**. São Paulo: Roca, 2002.

GALVÃO, C. R.; FEDERIGHI, W.J.P. O hospital e o administrador hospitalar: um breve resgate histórico. **O mundo da saúde**. Rio de Janeiro, v. 26, n2, p.209, 2002.

GASTAL, Susana; CASTROGIOVANNI, Antonio C. **Turismo na pós-modernidade: (Des)Inquietações**. Porto Alegre: Edipucrs, 2003.

GARVIN, David. **Gerenciamento e qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIGLIO, Ernesto. **O comportamento do consumidor e a gerência de marketing**. São Paulo: Pioneira, 1996.

GODOI, Adalto F. **Hotelaria hospitalar e humanização no atendimento em hospitais: pensando e fazendo**. São Paulo: Ícone, 2004.

GREENHALGH, Leonard. **Relacionamentos estratégicos: a chave para o sucesso nos negócios**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 12. ed. São Paulo: Loyola, 2000.

HITT, Michael. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. **Juran na liderança pela qualidade**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. **Juran planejando para a qualidade**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KASH, Rich. **A nova ordem do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUMAR, Nirmalya. **Marketing como estratégia: uma orientação inovadora e comprovada para o crescimento e inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (Orgs.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri, SP: Manole, 2004.

MANN, Nancy R. **Deming: as chaves da excelência**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.

MEZZOMO, Augusto A. et al. **Fundamentos da humanização hospitalar**: uma versão multiprofissional. Santos-SP: Local Ed., 2003.

OHMAE, Kenichi. **O continente invisível**: quatro estratégias definitivas para atuar na era das empresas sem fronteiras. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PEREIRA, J. C. **Análise de dados qualitativos**. São Paulo: Edusp, 2001.

POWERS, Tom; BARROWS, Clayton W. **Administração no setor de hospitalidade**: turismo, hotelaria, restaurante. São Paulo: Atlas, 2004.

SANTOS, Carlos H. S. et al. Gestão de produto: uma abordagem estratégica. In: MILAN, Gabriel S.; BRANCHI, Nelson V. L. (Orgs.). **Administração mercadológica**: teoria e pesquisa. v. 2. Caxias do Sul, RS: Educs, 2006.

SILVERSTEIN, Michel; FISKE, Neil. As novas exigências. **Revista HSM MANAGEMENT**. v. 10, n. 54, p. 98-105, 2006.

SWARBROOKE, John; HORNER, Susan. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

TARABOULSI, Fadi A. **Administração de hotelaria hospitalar**: serviços aos clientes, humanização do atendimento, departamentalização, gerenciamento, saúde e turismo, hospitalidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1999.

URRY, John. **O olhar do turista**: lazer e viagens nas sociedades contemporâneas. São Paulo: Studio Nobel, 1996.

WALKER, John R. **Introdução à hospitalidade**. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2002.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

WATANABE, Sonia Y. **Hotelaria hospitalar**: uma avaliação dos pacientes sobre a qualidade nos serviços. [dissertação] São Paulo-SP: Anhembi Morumbi, 2004.

VIERA, Elenara V. **Qualidade em serviços hoteleiros: a satisfação do cliente é função de todos.** Caxias do Sul-RS: EducS, 2004.

YOSHIMOTO, Tsihara. **Qualidade, produtividade e cultura.** São Paulo: Saraiva, 1992.

ZALTMAN, Gerald. **Cómo piensam los consumidores.** Madrid: E-Activa, 2004.

## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE A – Modelo de entrevista dos coordenadores**

01- Qual o setor que você trabalha?

02 – Qual a sua formação?

03 – O que é hospitalidade para você?

04 – O que a organização está fazendo para gerir isto?

05 – Você considera que o atendimento pode ser um diferencial?

06 – Como é o atendimento aqui no Hospital?

07 – Quais os elementos que o usuários dos serviços de saúde considera na hora de escolher um Hospital? Pontue em ordem de importância.

08 - Para você o que é um serviço de qualidade?

09 – Para você os usuários dos serviços de saúde estão mais exigentes? Desde quando? E por que?

## APÊNDICE A

### **Coordenador A**

Setor/cargo: Arquiteta.

1- Qual o setor que você trabalha?

Na gerência operacional administrativa.

2 – Qual a sua formação?

Arquiteta e Urbanista, com pós graduação em Desenho de Produto, e com pós graduação em Arquitetura Hospitalar.

3 – O que é hospitalidade para você?

Hospitalidade está bem junto com humanização, eu creio que o paciente é um cliente, e que ele tem que se sentir confortável no Hospital, mesmo que ele esteja passando por uma doença, uma situação bastante difícil, ou até mesmo por uma gravidez, pois a maternidade não é uma doença, todos prestam atenção no ambiente.

4 – O que a organização está fazendo para gerir isto?

No meu caso que sou arquiteta, e a arquitetura não é um setor aqui, é só uma identificação. Eu sou a arquiteta, sou encarregada, não tenho ninguém para mandar, eu trabalho junto com a decoradora, que é terceirizada. No meu trabalho então, são realizadas as reformas, nós participamos de reuniões com o setor que tem problemas, no meu caso, tenho relação direta com a vigilância sanitária, eu aprovo projetos para corrigir, e, assim que estive aprovado pela vigilância, é executado, então de acordo com os custos, e, se está no cronograma ele é executado, então a minha parte é diretamente ligada a reformas. A instituição em si, o Hospital procura melhorias, temos a ISSO, a Acreditação I e II e agora estamos em busca da III, e não são todos os hospitais que possuem isso, então isso é um diferencial. A decoração, trocar quadros e pintura isso tudo são melhorias.

5 – Você considera que o atendimento pode ser um diferencial para o Hospital? Por que?

Sim com certeza, esse é um dos maiores diferenciais, no meu caso eu não entro nesse ponto diretamente, indiretamente sim, por exemplo, se a pessoa não estiver satisfeita com a instalação do quarto, que é o que mais dá reclamação, eu tenho que resolver isso, mas não que eu tenha que conversar com a pessoa. O lidar com pessoas aqui é muito complicado, se ela está de mau humor acaba descarregando no funcionário, isso é complicado. Eu vejo pelo meu lado de ser atendida, pois tu marca isso, tu leva para as pessoas “a pessoa não atendeu direito”, no meu caso a satisfação do cliente é em termos de estrutura física, tem até uma pesquisa de satisfação ao cliente aqui no Hospital, eu não participo diretamente, no nosso caso o correto seria uma hoteleira, uma tecnóloga em hotelaria responder isso, mas essa é uma questão a ser estudada, o gerente da área está procurando uma tecnóloga, ai nesse caso o paciente falaria direto com essa pessoa, no geral pegando tudo, não só a nutricionista, ou a chefe de higienização, esta pessoa ligaria tudo, falaria com o cliente se ele está satisfeito com a refeição, com a situação no quarto, sobre novas sugestões; eu não faço essa parte, até eu não fui preparada para isso. Quem sabe um dia se não tiver essa pessoa que faça essa ligação, eu faço isso. A satisfação do cliente é preocupante, principalmente na questão de hotelaria que é o que mais dá reclamação. Tem uma pesquisa hoje, não sei se você vai falar com alguém da recepção, acho que ela é a melhor que pode lhe falar sobre isso, nós temos caixas de sugestões espalhadas pelo hospital, tem uma comissão para isso, eu faço parte da comissão de hotelaria, que engloba nutrição, manutenção, eu, e recepção.

6 – Como é o atendimento aqui no Hospital?

O que mais afeta a minha função é o atendimento ao cliente que interna, como já lhe falei, não diretamente, mas indiretamente, principalmente em relação as unidades de internação, que é onde há o maior número de reclamações, e é onde o comitê de hotelaria trabalha para solucionar. É desenvolvido um plano de ação, no caso agora cada um está desenvolvendo um plano de ação para melhorar a hotelaria. Sobre o atendimento pessoal, eu não saberia te dizer.

7 – Quais os elementos que o cliente de saúde considera na hora de escolher um Hospital? Pontue em ordem de importância.

No caso do Hospital, é o único da cidade, essa é uma escolha que ele tem que fazer obrigatoriamente. Mas eu acho que a primeira coisa que ele pensa quanto a resolatividade, se vai ser resolvido o problema que ele tem, a doença que ele tem, ou enfim, ele procura a equipe médica, que é o que mais chama atenção. Depois da equipe médica acho que é a tecnologia, se tem o equipamento ou não, por exemplo uma oncologia, ainda não temos um aparelho de radioterapia, nós estamos investindo ali em cima, e comparado com a de Caxias que ainda é de cobalto, nós vamos ter de acelerador e linear, o exame vai ser bem mais rápido. Em terceiro vem as instalações físicas, eu acho que a capacidade do Hospital, os pacientes procuram o Hospital porque tem uma instalação física compatível com o que eles estão procurando. Outra questão, é que as pessoas procuram o nosso Hospital, porque ele é referência, ele tem um nome na região.

8 - Para você o que é um serviço de qualidade? (como se presta um serviço de qualidade).

Serviço de qualidade é quando o paciente sai totalmente satisfeito, ou quase completamente satisfeito, 100% talvez. Nós temos casos de pacientes conhecidos que nunca estarão 100% satisfeitos, é o caso típico de pessoas que reclamam de tudo, num quarto de internação, por exemplo, a gente sabe que quando ele vai internar ele vai falar de alguma coisa, mesmo que seja o quarto que o Hospital mais investiu, que foi por exemplo um quarto do sétimo andar que foi reformado completamente, então até nisso não tem 100%, é muito difícil e complexo satisfazer todos, a maioria a gente consegue satisfazer.

9 – Para você os clientes de saúde estão mais exigentes? Desde quando? E por que?

Sim com certeza eles estão bem mais exigentes, de uns anos pra cá. Porque? Devido a concorrência, tudo bem que aqui o nosso Hospital é o único, mas na região tem outro plano de saúde bem forte, então eu creio que as pessoas estão mais exigentes em relação a própria saúde, e de uns anos para cá foram descobertas muitas tecnologias, e o paciente quer se descobrir mais. E o tempo, foi de acordo com os avanços da tecnologia, da medicina, e as descobertas de uns cinco, setes anos para cá, então está bem mais competitivo. Uma questão que está diretamente relacionada a mim, a oito anos atrás eu nunca imaginava que eu ia trabalhar num hospital! Uma arquiteta dentro de um hospital. E quando eu fui encontrar esse trabalho, foi uma surpresa, pois onde deixei meu nome, eles estavam procurando uma arquiteta para um hospital, eu me espantei, mas eu acho que isso é um avanço, é uma exigência, imagina uma arquiteta num Hospital, a vigilância sanitária cobra do Hospital porque ele responde os pareceres.

## **Médica A**

Setor/cargo: médica – clinica geral.

1- Qual o setor que você trabalha?

## Pronto Socorro

### 2 – Qual a sua formação?

Medica, clinica geral, com curso em geriatria e gerontologia.

### 3 – O que é hospitalidade para você?

Hospitalidade é quando tu chega num lugar, e as pessoas sabem lhe tratar bem, fazer com que você se sinta confortável, se sinta bem. Aqui no hospital, a pessoa que vem, já procura algum tipo de conforto, pois ela já não está bem e se for mal tratada, não tiver um lugar para ela ficar é complicado.

### 4 – O que a organização está fazendo para gerir isto?

Eu acho que aqui no pronto socorro assim como em outros setores que a gente vê, estão tendo algumas reformas na parte da estrutura, o pronto socorro, por exemplo, quem conheceu ele antes e vê agora, percebe que ele aumentou bastante, eu acho que as acomodações são bem aceitáveis, ninguém fica mal acomodado, nunca está superlotado, então deixa as pessoas mais confortáveis, a UTI também está passando por reformas, para melhorar a parte de espaço, pois não adianta tu ter uma cama em cima da outra. E aqui no Hospital eles tem alguns programas para aplicar questionários e metas, enfim. Nesse programa eles identificam como está o pronto socorro, se as pessoas estão satisfeitas, tanto na estrutura como no atendimento. O tempo inteiro são aplicados esses questionários, tem gente aqui dentro do Hospital que só faz isso.

### 5 – Você considera que o atendimento pode ser um diferencial para o Hospital? Por que?

Um diferencial, eu acho que sim com certeza, primeiro porque não é um hospital público, apesar da gente atender SUS, não é um hospital que as pessoas vem direto para cá, tu vê em hospitais públicos quer quer quer não que o atendimento até pode ser bom, mas as acomodações são sempre piores, a estrutura é pior, eles não investem muito nessa parte, mesmo porque a demanda é sempre muito grande, então com certeza o atendimento é um diferencial, o pessoal que é SUS ou que não tem plano, vem aqui e é atendido de igual forma, deita na mesma cama, claro tem umas observações do plano, mas o tratamento é o mesmo, eu trato igual.

### 6 – Como é o atendimento aqui no Hospital?

Eu acho que é um atendimento bem focado, e eu considero ser um atendimento rápido, apesar de ser um pronto socorro, ele também é um pronto atendimento, não é só urgência que a gente tem aqui, tem consultas e urgência, tanto que somo em três clínicos aqui, e as vezes a gente não dá conta, agora mesmo em meia hora a gente atendeu quatro acidentados, e ai o que acontece? Consulta de 30 dias, meses atrás, acabada atrasando, porque não é uma urgência, a gente tenta estabelecer com essas pessoas que se não for nada urgente, que se dirijam ao consultório, mas como é pronto atendimento, a gente acaba atendendo. Eu acho que o atendimento é bom, é rápido, é ágil, o pessoal está sempre se cobrando para melhorar, comparado com outros lugares que eu trabalhei, eu considero o atendimento daqui bem bom, se o pessoal reclamar é porque gosta de reclamar.

### 7 – Quais os elementos que o cliente de saúde considera na hora de escolher um Hospital?

Pontue em ordem de importância.

Eu acho que primeiro é rapidez, porque ele não gosta de esperar, segundo ele querem ver sorriso na tua cara, eles querem que tu seja bem educado, obviamente que tu tem que ser, mas eu vejo que é mais importante o jeito que tu trata o paciente, aqui eu percebo que tu tem que

atender rápido e tu tem que atender bem, se tu resolve ou não resolve, é secundário. As vezes tu atende o paciente com pressa, não dá muito sorriso, mas salva vida, e vai ter reclamação de ti, porque tu não mostrou os dentes, a cultura daqui, o pessoal é muito exigente, o pessoal que plano aqui, é o pessoal mais exigente que eu conheço, eu não tenho muita experiência, minha experiência é de quatro anos, mas aqui, são muito exigentes, eles querem tudo na hora, do jeito deles, eles exigem demais da gente, e até dá pra dizer que são pouco agradecidos, eles preferem até que você os bajule, se tu resolver é secundário. Se tu for ríspida, nem estou falando de mim, mas se tu atender com pressa e não dar mil atenções porque está na correria, nem interessa se tu salvou, tu foi muito mal educada, são essas reclamações que aparecem nos questionários.

8 - Para você o que é um serviço de qualidade? (como se presta um serviço de qualidade)

Um serviço de qualidade quando tu trata bem a pessoa, quando tu oferece uma boa estrutura, aqui, por exemplo, porque eu acho que o Hospital tem qualidade, aqui tem diversos exames, diversos especialistas, tu tem uma UTI, tu tem um pronto socorro, assim comparando com outros Hospitais, este é um dos poucos que tem tudo que tu precisa, e tem também o atendimento ao público, a agilidade, tudo isso é um serviço de qualidade, fora tentar resolver o maior número de problema das pessoas, a gente está aqui para confortar, para curar, as vezes se não pode curar, deve confortar.

9 – Para você os clientes de saúde estão mais exigentes? Desde quando? E por que?

Como eu falei antes, não se faz mais diferença entre tipos de cliente, claro, ainda tem gente que faz diferença, mas enfim, os pacientes que tem plano, eles se tornam muito exigentes, tu vê pacientes que tem SUS, ele te agradecem até não pode mais, parece até que tu esta fazendo um favor, o que não é, os que pagam o plano, acham que tu é empregado deles e que tem a obrigação de fazer as coisas, os clientes deste plano, são os mais exigentes que existem. Mas isso, eu acho que é cultural, a maneira como vendem o plano, do que tu tem direito ou não. O pessoal exige mais também porque está mais culto, quer saber mais, e tem maior capacidade de exigir de ti que tu faça alguma coisa.

## **Médica J**

Setor/cargo: Médica

1- Qual o setor que você trabalha?

Pronto Socorro

2 – Qual a sua formação?

Pediatria.

3 – O que é hospitalidade para você?

É fornecer um bom atendimento ao cliente que chega aqui, seja do ponto de vista do atendimento ou do local onde ele irá ficar.

4 – O que a organização está fazendo para gerir isto?

Eu acho que em relação aos funcionários, eles estão tentando prepara-los para o atendimento, isto é bastante enfatizado, que o funcionário deve ter bastante paciência em saber que o paciente que está chegando está precisando de cuidado, mais é isso, acho que ainda faltam algumas coisas principalmente na parte da hospitalização.

5 – Você considera que o atendimento pode ser um diferencial para o Hospital? Por que?

Eu acho que sim, é na verdade um dos principais diferenciais, porque o atendimento médico em si, o conhecimento em si, é mais fácil de se encontrar pessoas preparadas, mas essa parte do atendimento pessoal como cliente faz a diferença, o que faz a diferença também é o atendimento do médico com o paciente, pois você pode ter vários títulos e não ser um médico de sucesso porque ele não tem esse vínculo com o paciente. E dentro do hospital, acontece da mesma forma, tu pode ter um hospital com métodos de diagnóstico mais diferenciado mas se não tiver um bom atendimento ao cliente, esse paciente não volta.

6 – Como é o atendimento aqui no Hospital?

O atendimento do pronto socorro melhorou bastante, eu ainda acho que falta funcionário quando o fluxo é muito grande, então no geral, se tiver um atendimento que não tenha um número grande de pacientes, o atendimento melhora e muito. Acho que é preciso prestar mais atenção a essa questão, ainda faltam funcionários para o nosso atendimento ser melhor.

7 – Quais os elementos que o cliente de saúde considera na hora de escolher um Hospital? Pontue em ordem de importância.

Eu acho que eles vão para o hospital sabendo qual é a qualidade na parte médica, a qualidade nos equipamentos, a qualidade no atendimento do funcionário, pois se ele é bem atendido, ele vai voltar, e o que influencia bastante, mas no momento da internação, é a hotelaria. E, como nós temos só este hospital na cidade, fica mais difícil de dizer o porque ele veio até nós.

8 - Para você o que é um serviço de qualidade? (como se presta um serviço de qualidade)

Um serviço de qualidade obedece a tudo isso, além de fornecer funcionários em número suficiente, fornecer material de diagnóstico, material para atendimento do paciente, e a parte da hotelaria.

9 – Para você os clientes de saúde estão mais exigentes? Desde quando? E por que?

Eu acho que todo cliente acaba sendo exigente, cada vez mais eles chegam com o conhecimento maior da doença, muito por causa do computador, pois as vezes ele vem aqui conhecendo tudo, sabendo de todos os exames que ele tem que fazer, então ele se torna mais exigente nesse sentido.

## **Coordenador F**

Setor/Cargo: Coordenador dos Recursos Humanos.

1- Qual o setor que você trabalha?

Na coordenação de desenvolvimento humano, são vários setores: seleção e admissão de pessoal, a creche, a vigilância, também coordeno o grupo de endomarketing que são pessoas de varias áreas, também coordeno projetos estratégicos.

2 – Qual a sua formação?

Contador, segundo grau, depois eu fiz economia, e terminei um MBA em gestão empresarial com gestão em pessoas.

3 – O que é hospitalidade para você?

Hospitalidade é ser cortês, receber bem, dar atenção as pessoas, atender aquilo que elas anseiam, não só na questão técnica mas também na questão da cortesia, de acolhimento humano.

4 – O que a organização está fazendo para gerir isto?

Nós temos um projeto de humanização dentro do Hospital, onde se trabalha muito essa questão de desenvolvimento de pessoas, tanto na questão profissional, quanto na questão pessoal, essas duas coisas devem andar juntas, pois não adianta ela estar preparada tecnicamente e não possuir a cortesia, a simpatia e acolhimento, as duas coisas devem andar juntas. Este Hospital investe muito no desenvolvimento de pessoas na formação técnica, na formação de liderança, tem por exemplo, o corpo de humanização que desenvolve ações como a questão da espiritualidade das pessoas, há também todo um trabalho de silêncio, no sentido de respeito as pessoas, então são várias ações que o Hospital e a área de treinamento realiza no sentido de que os nossos funcionários possam ser o mais humanos possíveis com relação aos seus clientes. Mas também nós temos umas ações dentro do Hospital que olham para os nossos funcionários, pois não adianta só exigir que eles sejam técnicos e humanos, nesse sentido desenvolvemos ações para dar suporte a eles, pois eles tem família, eles tem filhos, eles tem problemas, e obviamente eles trabalham numa profissão muito estressante, e, na maioria da vezes as pessoas que vem ao Hospital não querem estar aqui, então eles vem e as vezes são revoltados, e o familiar quer o melhor atendimento possível, o profissional tem que estar preparado, e nem sempre isso é tão simples assim, mas é o que a gente busca nesse momento.

5 – Você considera que o atendimento pode ser um diferencial para o Hospital? Por que?

Na verdade o atendimento é o foco do Hospital, porque o que o Hospital busca? Atender bem, dar soluções aos seus clientes, então seja na parte técnica, seja na parte comportamental esta deve ser a linha de frente de uma instituição hospitalar, pois se o Hospital não tem isso, não adianta ter bons aparelhos, bons equipamentos e tal, se o teu atendimento não é legal, se o atendimento não é rápido, ágil, não tem resolutividade. As pessoas esperam isso, chegarem aqui serem atendidas rapidamente, terem seus problemas resolvidos, esse é o foco principal do Hospital, se um Hospital não trabalha isso, ele está fadado ao fracasso.

6 – Como é o atendimento aqui no Hospital?

Na verdade eu considero que o atendimento aqui no Hospital é muito bom, isso pode ser identificado na própria pesquisa de satisfação com os clientes, pois ela atinge mais de 94% do índice de satisfação. Esta pesquisa é diária, e são tabulados todos os dados, as pessoas vem aqui e respondem espontaneamente as perguntas que são feitas pelo Hospital. Essas questões são inseridas no sistema, a gente tem os resultados instantaneamente, e os problemas que são evidenciados são colocados num plano de melhorias, no plano de ação, para que sejam resolvidas essas questões. Perfeição é uma utopia, na verdade a gente quer ter o menor número de problemas e reclamações, dizer que o Hospital vai chegar a 100% de satisfação, isso nenhuma empresa vai chegar, nenhum Hospital vai chegar, então é uma utopia porque sempre vai ter aquela pessoa que você não vai conseguir satisfazer. Mas, nós hoje, com nosso índice de satisfação de 94% é um patamar muito bom para o Hospital. É mais difícil manter esse patamar do que chegar até ele, pois eu estipulo um desafio para a minha equipe de chegar aquele índice de satisfação, e quando se chega naquele índice de satisfação, quando as pessoas atingem, elas acabam tendo um relaxamento natural. Talvez hoje, esse seja nosso maior desafio, o de manter esse índice e de melhorá-lo, porque quando tu está com 60%, 70% de nível de satisfação e ocorrem algumas alterações, a tua satisfação aumenta 5% , 10%, mas agora, é 1,2% 1,5%, então o aumento para ser sentido é muito pequeno. Então é um trabalho

de formiguinha de não deixar esmorecer e de continuar trabalhando, e procurar sempre dar o melhor atendimento possível.

7 – Quais os elementos que o cliente de saúde considera na hora de escolher um Hospital? Pontue em ordem de importância.

Eu tenho um pouco de dificuldade de responder isso porque eu não trabalho direto com o cliente, eu trabalho direto com o funcionário, mas obviamente a gente participa de todos os planos estratégicos, participa de todas as ações do Hospital. Na verdade eu vejo assim, quando a pessoa entra dentro de um Hospital ela quer: primeiro, ter seu problema resolvido; segundo, pagar pouco ou se possível não pagar; terceiro, que as pessoas sejam simpáticas, que tenha cortesia, e que todos seus pedidos sejam atendidos; quarto, que a infra-estrutura hospitalar seja a melhor possível (cama, banheiro, quarto. Tv e assim por diante). Esse são os quatro principais pedidos que as pessoas tem ao chegar no Hospital. Se o Hospital conseguir tudo isso, estará acima de qualquer média.

8 - Para você o que é um serviço de qualidade? (como se presta um serviço de qualidade)

Eu poderia dizer que é a satisfação do cliente, mas isso está uma coisa assim tão corriqueira. A verdade é assim, as pessoas colocam “o Cliente em primeiro lugar”, claro obviamente que tu está aberto para satisfazer teu cliente, mas o que funciona por de traz de uma empresa é muito mais do que isso, porque nem sempre a empresa consegue satisfazer o cliente, por exemplo, qual é o princípio básico da existência do Hospital, ou de qualquer empresa: é o lucro. Na verdade tu tem que ter lucro para poder te manter, e adquirir novos equipamentos, ampliar o Hospital, fazer a manutenção de vida, poder dar treinamento aos seus funcionários, ou seja tu tem que visar o lucro, pois a entidade, o Hospital tem que ser auto sustentável, tem que se sustentar. Imagina tu criar um serviço novo para satisfazer teu cliente se aquele serviço dá prejuízo. Daqui a pouco todo o Hospital vai estar sucateado, então primeiro tem que pensar assim: o Hospital tem que ser auto sustentável, segundo, obviamente tem que saber o que o cliente busca, saber o que o cliente precisa, mas tudo isso tem que estar muito bem amarrado, pois não adianta só pensar no lucro ou só pensar naquilo que o cliente quer, deve-se buscar uma conjugação dessas duas coisas, “nem tanto o céu, nem tanto a terra”. Na hora de lançar um novo produto, ela faz uma pesquisa de mercado, ela vai verificar o que o mercado deseja, quais são os novos serviços que o mercado quer, e sem dúvida nenhuma esse produto tem que dar lucro para a empresa, e não adiante satisfazer sempre o cliente se outra empresa oferece outro serviço, por isso você não pode “só olhar para o teu umbigo” você tem que olhar pra frente, você deve superar o que o mercado oferece serviço de qualidade sim, mas inovação também é importante. E também acho que uma coisa é fundamental, o teu funcionário tem que estar motivado, tem que estar satisfeito, porque ele é a peça fundamental da engrenagem, pois se a empresa dá lucro, o cliente está satisfeito, mas o funcionário não está motivado não dá certo, então são vários componentes que fazem com que a engrenagem funcione, nenhum item funciona sozinho, na verdade é uma coisa muito complexa, tu tem que olhar para muitos lados, e a soma de todas essas coisas é que levam ao objetivo final.

9 – Para você os clientes de saúde estão mais exigentes? Desde quando? E por que?

Que estão mais exigentes, sem sombra de dúvida, isso é fácil notar, as pessoas já exigem mais, qualquer probleminha a pessoa entra com um processo contra a empresa. As pessoas hoje não se satisfazem com coisas que a dez, quinze anos a satisfaziam, então isso é uma coisa normal, não é só da área Hospitalar. Hoje qualquer cliente que entra dentro de uma loja, de uma empresa, é mais exigente, pois eles sabem das leis e dos seus direitos, o vendedor não pode oferecer qualquer coisa. Desde quando? É difícil precisar uma data, isso vem crescendo, mas acho que talvez um marco foi quando foi implantado o código do consumidor, mas é

difícil dar essa precisão, acho que a evolução do tempos, a internet, os meios de comunicação, a massificação da informação fez com que as pessoas pudessem ter mais noção dos seus direitos, então eu acho que ao longo desses dez, quinze anos que a coisa se acentuou. E porque? Ele tem mais acesso a informação, hoje tu abre uma internet, vai no Google, e vai em busca da informação, a própria televisão te dá todo tipo de informação, o rádio, o jornal, então em função disso as pessoas estão mais exigentes. Também há o outro lado, pessoas que se aproveitam da situação, que não são aquelas propriamente de boa fé e vêem qualquer oportunidade para se beneficiar, mas na verdade eu acho que a maioria das pessoas acaba vendo somente seus direitos, e querem ser bem atendidos, e nós como empresa também somos cidadãos, e como empregados da empresa usufruímos de serviços de outras empresas. Hoje tu não vai a uma loja e aceita qualquer coisa, tu vai numa empresa e exige, tu vai no mercado e se pegar um produto com validade vencida, tu vai lá e reclama, talvez a dez, quinze anos atrás nem existisse essa data de validade. Então essa massificação da informação exige que a empresa seja mais ágil na prestação do seu serviço.

### **Coordenador G**

Setor/cargo: Coordenador da Manutenção

1- Qual o setor que você trabalha?

Manutenção.

2 – Qual a sua formação?

Engenharia Mecânica.

3 – O que é hospitalidade para você?

É toda a estrutura de serviço

4 – O que a organização está fazendo para gerir isto?

A instituição tem diversos programas de qualidade, preza o cliente, tem o sistema de ouvidoria ao cliente, e todas as políticas de qualidade como a acreditação, o ISO 9000, tudo vem sendo promovido pela instituição.

5 – Você considera que o atendimento pode ser um diferencial para o Hospital? Por que?

Com certeza, o atendimento deve ser um diferencial, quando a pessoa está internada ela está num período mais crítico da vida dela, um período mais sensível, e se ela for bem atendida ela vai ficar satisfeita.

6 – Como é o atendimento aqui no Hospital?

É bom o atendimento, até pelas vezes que eu fui cliente, claro que sempre há oportunidades de melhoria, é para isso que a gente está trabalhando.

7 – Quais os elementos que o cliente de saúde considera na hora de escolher um Hospital?

Pontue em ordem de importância.

Qualidade, tecnologia, bom atendimento, custo.

8 - Para você o que é um serviço de qualidade? (como se presta um serviço de qualidade).

Fazer bem feito a primeira vez. Existem diversos conceitos de qualidade, mas para mim o melhor que se enquadra é fazer bem feito com o menor custo possível.

9 – Para você os clientes de saúde estão mais exigentes? Desde quando? E por que?  
Com certeza. Eu acho que a escala vem sendo gradativa ano após ano, as pessoas talvez por terem uma cultura melhor, por conhecer melhor algumas práticas elas exigem mais, até porque, onde as pessoas trabalham também é exigida qualidade, então elas querem ser atendidas com qualidade.

### **Coordenadora E**

Setor/Cargo: Coordenadora de treinamento e desenvolvimento

1- Qual o setor que você trabalha?

É o setor de treinamento, desenvolvimento e educação continuada.

2 – Qual a sua formação?

Psicologia, e, eu tenho pós em Recursos Humanos e Dinâmica de Grupo.

3 – O que é hospitalidade para você?

Quando eu ouço a palavra hospitalidade, me reporta a uma coisa de acolhimento, ser hospitaleiro me reporta a uma forma de receber bem, de acolher bem, de aconchego, e aí eu não consigo diferenciar a questão de o quanto isso teria que ter grandes diferenças num Hotel ou num Hospital, para mim, muda a necessidade pela qual as pessoas buscam, mas as pessoas são pessoas e querem ser bem acolhidas.

4 – O que a organização está fazendo para gerir isto?

Eu estou aqui no Hospital a quinze anos, e em vários momentos a gente ouve as pessoas falando do acolhimento, da humanização, da necessidade de capacitar as pessoas, da necessidade de melhorar todas essas questões, e o Hospital tem desenvolvido ações de capacitação, de sensibilizar as pessoas para que elas assumam um comportamento hospitaleiro, acolhedor, que elas desenvolvam habilidades de comunicação, de relacionamento para suprir essas carências nessa questão da hospitalidade, então ações de capacitação tem sido desenvolvidas sim! Porém, a gente tem uma questão cultural muito forte, é claro que tu percebeu a diferença entre Porto Alegre e Bento, então como a gente tem questões culturais fortes, muitas vezes as pessoas não são tão abertas, tão receptivas, são mais fechadas e tem muito forte essa questão do “vamos trabalhar”, de uma forma mais fechada, uma fisionomia um pouco mais fria. Então quando a gente fala em capacitação, as vezes não basta apenas capacitar as pessoas ensinando que tem que atender de determinadas formas. Eu vejo que a capacitação tem que ter um cunho bem mais profundo, pois as vezes tem que mudar até o estilo de vida dessas pessoas, tem que se mudar a cultura dessas próprias pessoas, pois as vezes elas não tem na própria vida delas um jeito de receber, um jeito de tratar as pessoas com delicadeza, com desejo de bem atender, com desejo de bem receber. Então o que eu vejo, é que as vezes as pessoas receberam treinamento, foram capacitadas, mas não estão fazendo o que se combinou, porque? Porque elas não mudaram nelas uma coisa que é básica que é delas. Então ações de capacitação, sim! Com opções variadas, como cursos palestras, seminários, orientação as pessoas, acompanhamento as pessoas que tem esse problemas, com ações individuais e ações com grupos. Eu penso que o Hospital melhorou sim, de anos para cá na questão do acolhimento, na questão da hospitalidade, mas o nosso público está cada vez mais exigente, então eu vejo assim, ele vai fazendo as melhorias dele, mas o público não permanece o mesmo para ele comparar o antes e o depois, esse público também vem evoluindo nas suas necessidades, nos seus critérios, pois ele está bem mais exigente, e aí o Hospital tem que acompanhar cada vez mais, por isso da importância de ser uma coisa

continuada. Recentemente, a um ano atrás, a gente fez um trabalho no pronto socorro que foi o programa “acolher” que visava justamente olhar o todo da estrutura, dos processos, das pessoas, avaliando a questão do acolhimento. Quando se decide trabalhar o acolhimento, a gente fala em palestra: “ a então ta: palestra” , mas muitas vezes não é a palestra que vai mudar o atendimento, tem que se levar em conta toda uma estrutura, todo um processo de trabalho, para ver se aquele processo está dando condições para que as pessoas sejam bem atendidas, e muitas vezes uma palestra não resolve, porque o problema está lá no processo, está lá na estrutura. Com a implantação do programa “acolher” no pronto socorro, a gente teve bons resultados, foram suficientes? Não. Mas nós temos que dar continuidade, essa semana a gente até vai fazer uma reunião para conversas com o João, com a Elenice, com o pessoal da Assistência para ver a continuidade desse trabalho. E existe um grupo de humanização que trabalha algumas questões voltadas ao silêncio e a humanização do ambiente hospitalar. Existem outras ações, como a sala de leitura em algumas unidades, a melhoria de alguns ambientes para que o cliente tenha uma sensação de acolhimento, tanto relacionado com questões do quarto, como pintura, quadros, a higienização, que está bem relacionado a hotelaria, mas acho que todas essas ações deveriam estar debaixo do mesmo “guarda-chuva”, inter-relacionadas e associadas, para a gente ter um resultado, porque são realizadas algumas ações, a hotelaria faz algumas ações, o marketing faz outras ações, então falta a gente pegar tudo isso e botar em baixo do mesmo “guarda-chuva” e fazer essas ações em conjunto para poder medir esses objetivos, então essas coisas devem ser tratadas como grandes ações da hotelaria, e ai entraria capacitação, recursos físicos, e onde a gente mediria e trabalharia com metas comuns.

5 – Você considera que o atendimento pode ser um diferencial para o Hospital? Por que?

Com certeza, pode ser um diferencial sim, porque o Hospital tem equipamentos modernos, ele tem uma tecnologia boa, ele vem investindo nessa questão da tecnologia, é um hospital de referência, quando se houve falar deste hospital, raramente alguém diz “Não conheço”, mesmo em Porto Alegre ou no interior do Estado sempre referenciam o Hospital de uma forma muito positiva. O Hospital, está muito pronto para ter um grande diferencial, e ele está trabalhando para isso, com novos serviços e com novas tecnologias, mas se o diferencial dele não for o atendimento, tem outros hospitais que possuem um tomógrafo, a radio terapia, então ele tem que ter essa questão de ser um Hospital super desenvolvido, mas extremamente acolhedor, e esse “diferencial” faz toda a diferença. Você já deve ter conhecido um pouco da nossa população, eles dizem “vou para Porto Alegre, porque lá sim tem hospitais”, e as vezes lá eles vão encontrar a mesma coisa que aqui ou até menos, mas valorizam mais lá. Então, o quanto é mais cômodo as pessoas não irem para Porto Alegre, não irem para fora, o quanto é mais cômodo para a famílias ficarem aqui perto do seu doente, até para o doente, é importante estar na sua cidade com a facilidade de exames que tem aqui, com rapidez de deslocamento. Então onde a gente tem que mostrar o diferencial, é claro, sempre nessa área tecnológica, mas sempre acompanhado do diferencial atendimento.

6 – Como é o atendimento aqui no Hospital?

Eu vejo o atendimento do Hospital como sendo muito bom! Eu, enquanto usuária gosto muito do atendimento, todas as vezes que eu fui atendida como cliente, não como funcionária, eu sempre me senti bem acolhida, muito bem atendida, quando meus familiares estiveram aqui, eles também foram muito bem atendidos. O que eu ouço? Tem coisas que eu vejo e ouço, são coisas a nível de demora, as pessoas ainda não olham no olho, elas deveriam se importar mais com as pessoas, a demora incomoda muito, elas não querem saber, obviamente, o cliente não quer saber porque demora, ele quer ser bem atendido, claro que na maioria das vezes as pessoas tem um bom motivo para estar demorando, mas o cliente não quer saber, então eu

vejo que as vezes falta o diferencial assim “olha, nós estamos demorando porque aconteceu isso e isso, pode ficar tranquilo”, vai dar aconchego, vai dar a satisfação, vai dizer alguma coisa, não deixa o cliente esperando sem dar satisfação, as vezes o cliente tem que tomar a iniciativa de perguntar “escuta, o que está acontecendo”, eu acho que a pessoa é que deve tomar a iniciativa de dar uma satisfação, isso eu acho que é uma questão cultural, de costume mesmo, “eu faço bem o meu serviço, mas eu não vou além”, no que eu tiver que me entregar um pouco mais eu já tenho dificuldade.

7 – Quais os elementos que o cliente de saúde considera na hora de escolher um Hospital? Pontue em ordem de importância.

Condições de resolutividade, um hospital resolutivo que tenha equipamentos, aparelhos, tecnologia para diagnósticos e serviços, ele tem que procurar um hospital, vai receber um diagnóstico e saber que o hospital vai poder dar conta do tratamento dele. Eu coloco junto, não num degrau muito distante, a questão da forma como ele é atendido, como ele é recebido, da forma como ele é tratado, então tratamento, equipamento, junto com a questão dos médicos, as especificidades do hospital, se tem profissionais capacitados para atender, e além do atendimento tem a questão da hotelaria, pois ele quer estar num lugar gostoso, até não precisa ser assim tudo novo, mas digamos que ele tem que ficar hospitalizado, que ele tenha uma cama legal, uma comida agradável, de ter um ambiente agradável, de ter silêncio, de ter pessoas que atendam ele bem, de ser uma coisa confortável, isso para mim é um diferencial.

8 - Para você o que é um serviço de qualidade? (como se presta um serviço de qualidade)

É tudo isso que eu falei, é a mistura de tudo isso, é ter condições técnicas, condições humanas, equipamentos e pessoas trabalhando juntas fornecendo um serviço de qualidade, é um todo, é processo, e enquanto processo entra aí toda uma cadeia de cliente/fornecedor interno que tem que estar interagindo muito bem para que lá no final o cliente se sinta satisfeito, então é aquele que compra, aquele que entrega, são os setores apoio, todos devem estar muito bem integrados para ter a qualidade, quando a gente trabalha com gerenciamento de processos, a gente começa a entender a cadeia cliente/fornecedor interno, se alguma parte estiver falhando o cliente, lá no final do processo vai perceber.

9 – Para você os clientes de saúde estão mais exigentes? Desde quando? E por que?

Com certeza ele está mais exigente! Não consigo te dizer desde quando ele está mais exigente. Porque que ele está mais exigente, acho arriscado falar nessa questão de ele estar buscando outros locais que podem buscar para ele soluções para a saúde dele. O nosso negócio é solução em saúde, então esse cliente quer solução, e aí ele tem outros locais que podem dar solução para ele, claro que a gente está falando de um cliente que tem plano, que tem condições financeiras, que já viajou, que tem graus de comparação, esse cliente sabe exigir porque ele conhece outros centros, ele está vendo o que ele pode ter, então ele exige que aqui também tenha algumas coisas, ele quer o melhor. Também porque, o cliente está mais instruído, aí a gente não fala só daquele que tem mais condições financeiras, a gente está falando do cliente de uma forma geral, ele está mais instruído, está mais ciente dos direitos que ele tem, de qual é a obrigação de um hospital, de um plano de saúde para com esse cliente. Ele está mais instruído e por isso ele exige mais, ele pensa que o cliente pode tudo, que ele sempre tem razão, tem também essa via de pensamento. Uma outra questão que eu arriscaria dizer, é que toda essa questão jurídica está muito forte, é não é de muitos anos para cá, não consigo quantificar se é de dez anos, ele está muito assim: “Ah então tá, vou procurar um advogado” “vamos lá, porque eu tenho direito”, e os meios de comunicação orientando em relação aos direitos das partes, então ele está mais atento, essa seria uma outra resposta para a exigência dele. E uma coisa que eu noto, é quando a gente tem um paciente, quando a

gente tem um familiar doente a gente fica muito exigente, a gente quer tudo de bom aconteça com nosso familiar, a gente quer a solução da doença dele, o melhor atendimento, o atendimento mais rápido possível; a comida já não vai ser boa porque a gente tem aquela impressão de que não é boa, então mesmo que a comida até seja boa, naquele momento ela não vai ser, ela até pode ser boa no primeiro ou no segundo dia, depois vai ser ruim, pois pelo fato de estar aqui dentro do Hospital se privando de uma vida toda que a gente tem, pois normalmente a doença acaba privando a gente de ter os nossos hábitos, pois a gente sai da casa da gente e vem para cá que não é a casa da gente, não é o quarto da gente, não é a família da gente, então tem toda uma parte emocional forte que faz com que esse cliente muito intranquilo, então ele passa a exigir coisas que as vezes nem na casa dele ele tem, mas por conta dessa tristeza, desse abalo emocional.

### **Coordenador D**

Setor/Cargo: Coordenadora da recepção, internação e pronto-socorro.

1- Qual o setor que você trabalha?

Setor de recepção e internações e pronto-socorro.

2 – Qual a sua formação?

Não tenho formação universitária, tenho segundo grau em contabilidade.

3 – O que é hospitalidade para você?

É saber acolher o cliente, saber dar um diferencial no atendimento e fazer com que ele se sinta bem.

4 – O que a organização está fazendo para gerir isto?

Está preparando os funcionários para dar um atendimento diferenciado, criando grupos de humanização, trabalhando sempre pensando num diferencial.

5 – Você considera que o atendimento pode ser um diferencial para o Hospital? Por que?

Sim, considero que pode ser um diferencial, faz com que o cliente se sinta bem, pois este não é um serviço que o cliente busca por vontade própria, é uma necessidade. Então o que a gente pode apresentar para o cliente é um diferencial no atendimento.

6 – Como é o atendimento aqui no Hospital?

A gente procura dar um atendimento humanizado, dentro das nossas condições.

7 – Quais os elementos que o cliente de saúde considera na hora de escolher um Hospital?

Pontue em ordem de importância.

Eu acredito que é a resolutividade, médicos de confiança, as condições financeiras dele, pois as vezes por não ter condições financeiras de buscar um atendimento melhor, ele vai aonde ele tem o seu plano. Eu acho que é isso: resolutividade, médicos, e condições financeiras.

8 - Para você o que é um serviço de qualidade? (como se presta um serviço de qualidade).

É um serviço onde ele encontra a solução para o problema dele, que ele saia satisfeito, que ele encontre a solução, que ele se sinta único, eu acho que isso é qualidade, quando a tu consegue resolver até o final o problema do cliente.

9 – Para você os clientes de saúde estão mais exigentes? Desde quando? E por que?

Sim, eles estão bem mais exigentes, porque eles tem mais conhecimento, mais informações através dos meios de comunicação, eles buscam cada vez mais conhecer os direitos dele, e também pela concorrência, pois como a concorrência aumentou, eles podem exigir mais de onde eles buscam seus serviços. E desde quando? Acho que é de uns cinco anos pra cá que essas exigências aumentaram.

### **Coordenador I**

Setor/ cargo: Médico do Centro Obstétrico

1- Qual o setor que você trabalha?

Centro Obstétrico

2 – Qual a sua formação?

Ginecologia e Obstetrícia

3 – O que é hospitalidade para você?

Bom atendimento.

4 – O que a organização está fazendo para gerir isto?

Acho que ela dá qualificação para os profissionais que trabalham, e cumpre com algumas determinações, algumas exigências que são governamentais, que vieram a colaborar bastante, como por exemplo, paciente fica com acompanhante, tem um período que o familiar acompanha o trabalho de parto, e isso faz parte da hotelaria também, isto acaba gerando um conforto a mais, o fato de ela poder ter do seu lado um familiar ou conhecido. Porque aqui, (sus), ela faz o pré-natal, e quando vai ganhar bebe, e ganha com o médico que está de plantão, que é um desconhecido para ela, então o familiar ou conhecido ajuda bastante nesse momento.

5 – Você considera que o atendimento pode ser um diferencial para o Hospital? Por que?

Com certeza, tanto no Hospital como em qualquer lugar, onde você se sente bem você vai querer voltar, apesar de que aqui, as pessoas não preferem voltar, elas não tem a opção, pois estão num momento de doença, na minha área não tanto, pois elas vem aqui para ganhar o neném, mas a pessoa pode optar, e se ela conhece o serviço, ela vem com mais com muito mais tranquilidade, ela vem com confiança de que além de ser bem atendida, tecnicamente ela vai estar em boas mãos.

6 – Como é o atendimento aqui no Hospital?

Eu já trabalhei em vários hospitais, eu comecei em Caxias, depois Porto Alegre, e aqui é o lugar que dá maior oportunidade tanto para o paciente como para o médico, aqui praticamente não diferencia paciente do SUS e paciente particular ou de convênio, não existe uma diferenciação no nível de atendimento, tem ampla condição de fazer um atendimento muito bom, se eu tivesse que gestante, o que é impossível, eu seria atendido aqui.

7 – Quais os elementos que o cliente de saúde considera na hora de escolher um Hospital?

Pontue em ordem de importância.

Eu acho que o principal são as referências, eles se informam com conhecidos, com parentes que tiveram em contato com o hospital ou profissional, eu acho difícil a pessoa pegar a lista telefônica e ligar para qualquer um, nem vai pegar o primeiro panfleto que achar na rua, mas

sim vai consultar pessoas de sua confiança para perguntar por quem foi atendido, como foi o atendimento do Hospital, se resolveu seu problema, se teve um bom atendimento.

8 - Para você o que é um serviço de qualidade? (como se presta um serviço de qualidade)

Um serviço de qualidade é quando você consegue através da sua técnica, através do que você tem a sua disposição chegar ao objetivo do tratamento, e aqui a gente consegue, nem sempre o desfecho é o desejado, mas a gente consegue fazer o que é preciso.

9 – Para você os clientes de saúde estão mais exigentes? Desde quando? E por que?

Com certeza eles estão, quando é um pouco difícil, porque eu não estou a tanto tempo assim no mercado, estou a dez anos, acredito que quem trabalha a mais de quinze, vinte anos deve ter percebido mais, mas acredito que esse crescimento na exigência, veio junto com o crescimento da informação, quanto mais informado o paciente é, maior a exigência em relação ao conhecimento do próprio médico, muitas vezes ele vai em busca do atendimento e ele já sabe muito sobre o problema que ele tem, ele coloca a palavra num site de busca e já tem muitas informações, muitas vezes errada, muitas vezes correta, mas ele já vem com uma bagagem de informação muito grande, então ele fica mais exigente porque ele discute mais, ele quer se informar mais, seja errado ou certo o que ele sabe, ele vai querer discutir para saber se o que ele leu é real ou não, e isso acaba ajudando na relação com o médico, ajuda a instituição no geral, mas como médico principalmente porque tem um diálogo maior.

### **Coordenador C**

Setor/Cargo: Coordenadora do serviço de nutrição.

1- Qual o setor que você trabalha?

Nutrição, eu coordeno o serviço de nutrição como um todo.

2 – Qual a sua formação?

Nutricionista

3 – O que é hospitalidade para você?

A hospitalidade envolve uma série de outros conceitos como humanização e o acolhimento, é uma forma de receber de maneira acolhedora, fazer com que ele se sinta em casa, da mesma forma, é claro que é impossível, mas é importante minimizar ao máximo essa diferença que está relacionada aos hábitos dele. Se a gente preservar isso a gente está conseguindo dar hospitalidade.

4 – O que a organização está fazendo para gerir isto?

A instituição tem alguns projetos, um deles é o atendimento integrado programado pela Elenice (chefe das enfermeiras), e há todo um trabalho de conscientização e estudos sobre a humanização, sobre a postura diante do cliente, sobre como este cliente deve ser tratado, como ele deve ser abordado. E também existe uma tentativa de uma equipe multiprofissional em discutir e trabalhar num mesmo sentido. Tem também o projeto de revitalização de ambiente. Essa discussão ultimamente sobre humanização e sobre hospitalidade tem estado em discussão em várias instâncias, em vários fóruns aqui dentro do Hospital. Então, existe sim uma preocupação da empresa com essas questões, a gente recebe vários treinamentos e capacitações nesse sentido.

5 – Você considera que o atendimento pode ser um diferencial para o Hospital? Por que?

Com certeza. Hoje em dia a gente tem inúmeras opções em termos de tecnologias. E o que faz o diferencial? É o atendimento. Pois se você tem dinheiro, você pode oferecer o melhor, mas isso não é coisa que se compra, isso se desenvolve nas pessoas, a cultura da hospitalidade e da humanização, isso sim se torna um grande diferencial.

6 – Como é o atendimento aqui no Hospital?

A gente está caminhando, a gente já engatinhou, agora dá para dizer que estamos caminhando, pois muitas vezes isso já é da natureza da pessoa, ser mais dedicada, mais humana, mais sensível, mais solidária, na forma de trabalhar, mas desenvolver essa cultura não é tão simples, tem que trabalhar mais, é o que a gente tem tentado, procurar sensibilizar as pessoas para isso. Mas ainda se percebe que as coisas são um pouco pontuais, por exemplo, lá no setor tal é tudo maravilhoso, aí fui lá no setor “x” e era diferente, e não deveria sentir essa diferença. A gente está num processo de desenvolvimento dessa cultura, mas a gente tem muito ainda para chegar lá

7 – Quais os elementos que o cliente de saúde considera na hora de escolher um Hospital? Pontue em ordem de importância.

Aqui em específico é por falta de opção. Mas de um modo geral, primeiro vem a questão da segurança, eu vou naquele hospital porque eu tenho confiança, eu estou seguro, tem os médicos, tem tecnologia. A humanização vem num segundo momento, tudo bem as pessoas podem ser ótimas e humanas, mas eu tenho que estar num local que eu me sinta segura. O atendimento integral que o hospital fornece, de ter vários serviços aqui dentro, é uma coisa que atrai também, se eu preciso fazer uma ressonância o hospital oferece, se eu preciso fazer um cateterismo o hospital oferece. Então para mim acho que em primeiro lugar a pessoa deve se sentir segura, estar num ambiente que ela é bem tratada, e essa questão da pessoa poder resolver seus problemas, não todos talvez num único lugar, de ela poder encontrar resolutividade neste local.

8 - Para você o que é um serviço de qualidade? (como se presta um serviço de qualidade)

Qualidade é justamente um serviço que tem resolutividade em todas as instâncias, pois não adianta eu ter um grupo de enfermagem maravilhoso que presta toda assistência, terem toda capacidade técnica, serem humanos, se falha num outro ponto. É o que a gente preconiza aqui no Hospital, é assistência integral. Um serviço de qualidade é um serviço que em todos seus segmentos consegue dar resolutividade, resolver o meu problema.

9 – Para você os clientes de saúde estão mais exigentes? Desde quando? E por que?

Com certeza, desde quando, eu acho que a cada ano isso acelera, mas eu acho que assim, de uns quatro ou cinco anos pra cá. O que eu associo, por exemplo, eles estão bem mais exigentes em termos da própria hotelaria, pois antigamente quem que pensava em ir para o Hospital, se preocupar em estar bem acomodado sim, mas assim com detalhes que hoje eles percebem, eles falam “esse guarda roupa é velho”, e, isso é bom, o Hospital tem que ter uma boa cara, a pessoa tem que se sentir bem, pois este ambiente já não é muito fácil. A gente nota também que o cliente está muito mais informado, tanto é que no ambiente integrado a gente trabalha uma questão muito importante: manter o cliente informado de tudo, por exemplo, se tu vai administrar uma dipirona, tu diz “olha isto aqui é dipirona que o médico deixou para tua dor de cabeça”, isto porque eles querem saber mais, então isto se traduz em exigência, porque ele sabe que tem direito a saber o que está acontecendo com ele, e hoje eu acho que as pessoas estão mais intolerantes, elas não relevam muito, elas querem tudo, por exemplo “a limpeza hoje ficou horrível”, não interessa que ontem e antes de ontem estava bem. Isso é visível de

uns 4 anos para cá. As pessoas as vezes fazem uma reclamação que tem todo sentido, por exemplo “não tem leito”, é uma reclamação muito grande, mas assim, vou lhe dar um exemplo na minha área, reclamam que a mamadeira está muito quente, então não está bom, não deveria chegar quente, mas as vezes a preocupação da meninas que servem em vários os andares, é de levar mais quente do que morno pra chegar lá com uma temperatura ideal. Então as pessoas estão mais exigentes, e eu acho que está certo, não tem como fugir disto. Hoje em dia se fala muito em qualidade, e as pessoas procuram os recursos que tem e vão em frente.

### **Coordenador B**

Setor/Cargo: Coordenadora de Enfermagem

1- Qual o setor que você trabalha?

Sou coordenadora do serviço de enfermagem. São 20 unidades, 10 unidades de internações, 02 UTI'S, Pronto Socorro, - e demais centros de tratamento (como oncologia e hemodiálise).

2 – Qual a sua formação?

Enfermeira

3 – O que é hospitalidade para você?

É uma coisa muito complexa. Com toda a minha experiência, estou na coordenação a 15 anos, para mim a hospitalidade não é somente o atendimento direto ao paciente, mas vendo todas as necessidades dele, uma boa hotelaria, uma boa roupa, pois hoje nós somos muito avaliadas, uma boa acomodação, uma boa segurança, uma boa limpeza, uma boa apresentação na comida, e uma boa assistência com certeza.

4 – O que a organização está fazendo para gerir isto?

Eu acredito que de uns anos para cá, estamos com muitas mudanças, nós estamos muito preocupados, pois hoje o nosso cliente verbaliza muito quando ele não está satisfeito, seja com a área assistencial, seja com a nutrição, seja com a questão da limpeza, então ele coloca isso de uma forma muito clara, pois muitas vezes ele vem de uma realidade e que gostaria que fosse dado uma continuidade do que ele tem em casa, então ele é muito exigente, muito observador dessas áreas abrangentes que trabalham com o paciente. Eu acredito que com a entrada dessa pesquisa de satisfação, onde ele está colocando por escrito, nós estamos conseguindo trabalhar muito em cima das reclamações, tratando das reclamações, ligando para saber se aquilo que ele colocou é o que nós estamos entendendo para depois poder resolver o problema, e também com isso trazendo para dentro do Hospital algumas modernidades, saindo daquele “foco Hospital “ de dor, doença, depressão. Então, nós temos serviços com muitas cores, que tem pessoas que nem percebem que estão dentro de um Hospital, claro, sabe que está dentro de um Hospital, porque está fazendo um procedimento, que está sendo atendido, mas a cor daquele ambiente fez com que ele não se desse conta que ele está doente.

5 – Você considera que o atendimento pode ser um diferencial para o Hospital? Por que?

Sim pode. Nós temos essa preocupação de sempre ter diferencial, por isso que nós estamos trabalhando também com nossas equipes fazendo com que entendam esse cliente, delas perceberem e se colocarem no lugar desse cliente, porque que ele está reclamando, porque ele é tão observador, porque ele é muito crítico, por que ele está colocando aquilo, então não só nas questões assistenciais mas também nesses fatores, que a gente sabe que cada um tem um

sistema de alimentação, um sistema na questão da limpeza, então a gente tem uma preocupação muito grande em tentar fazer o preferencial.

6 – Como é o atendimento aqui no Hospital?

Eu falo como uma pessoa que está trabalhando muito nessa questão de melhorar mais o atendimento, tentando mostrar para os serviços de apoio que prestam os serviços para a área assistencial que cada vez mais ele tem que ter o foco no paciente, não pensar porque eu produzo roupa limpa que é apenas roupa limpa, mas sim, como é que chega essa roupa, ou se eu chamo a manutenção, como é que ele faz o acabamento desse trabalho que faça com que esse cliente fique satisfeito, ou que quando ele recebe a requisição, ele possa pensar que tem um cliente lá dentro e que é prioridade, e não pensar que amanhã a gente troca aquela lâmpada e o paciente fica toda noite as escuras porque não foi trocada a lâmpada. Então eu sempre tenho uma preocupação muito grande com essas questões de melhorar e de mostrar para nossas equipes de apoio que o paciente é o nosso foco. Eu como usuária, que já fui, fui muito crítica, pois a gente aprende ser crítica e a gente não aceita qualquer coisa. Hoje pela manhã eu tive uma irmã internada numa suíte e já listamos várias coisas que realmente tem que melhorar. Algumas coisas na área assistencial, algumas coisas na questão da alimentação, algumas questões seja no atendimento da área de enfermagem, copa e higienização e a limpeza e a apresentação em si daquele quarto. Então não dá para fazer diferença, mesmo sendo uma funcionária que está ali o tempo todo, e que eu tenho um outro foco de coordenação eu estou o tempo todo envolvida pela satisfação do nosso cliente. Como você vai construir um plano de ação? Como você vai fazer a devolução? Eu acabo me envolvendo.

7 – Quais os elementos que o cliente de saúde considera na hora de escolher um Hospital? Pontue em ordem de importância.

Eu acho que isso depende muito de cada pessoa, cada um tem os seus valores. Falando por mim, eu tenho que ter credibilidade e confiança na minha equipe que vai me atender, que realmente assim, que essas pessoas sejam capacitadas, que as pessoas realmente tenham conhecimento, que saibam fazer a coisa dentro de uma técnica, e fazendo com toda uma certeza, com toda uma segurança. Enquanto que para outros é fundamental uma alimentação, que a comida seja mais ou menos com o mesmo gosto, o mesmo sabor, a mesma quantidade. Outros são focalizados naquela coisa neurótica da limpeza “Nossa eu vou pegar infecção, vai acontecer alguma coisa comigo”. Então acho que depende de cada um, de cada pessoa. Mas hoje a própria imprensa faz em relação ao controle de infecção, entra muito a capacitação das pessoas, não importa se for uma pessoas da área assistencial ou da pessoa da higienização, ela tem que ser capacitada.

8 - Para você o que é um serviço de qualidade? (como se presta um serviço de qualidade)

Para mim um serviço de qualidade é eu ver o todo do meu paciente, eu não posso pensar que não faço qualidade se eu não vejo o todo, eu tenho que focalizar o todo dele, as necessidades básica dele, tentando preservar da melhor maneira possível a questão da segurança, fazendo tudo o que eu puder e muito mais, pois muitas vezes a gente está tão bitolado com uma prescrição, mas eu posso fazer muito mais, como o acolhimento, a humanização.

9 – Para você os clientes de saúde estão mais exigentes? Desde quando? E por que?

Sim muito exigente, pois nós mesmos quando vamos lá para fora não aceitamos qualquer atendimento. Eu vejo que não temos mais classes sociais, não posso mais dizer que o cliente do Sistema Único de Saúde, é um cliente que concorda com qualquer coisa. Hoje as pessoas estão muito exigentes, acho que até em função de todas essas mudanças na vida da gente,

mais informações, e tudo está envolto na comunicação, que faz com que as pessoas tenham mais necessidades de cobrar.

**APÊNDICE B – Modelo de Entrevista dos os Gestores**

01 – Qual é a sua formação profissional?

02 – Existe um planejamento estratégico no hospital onde a gestão se preocupa com a qualidade na prestação dos serviços? Por que?

03 – Qual o foco da estrutura organizacional?

04 – Existe por parte da gestão hospitalar uma preocupação com treinamentos de seus funcionários? Como, e quando é realizado?

05 – Quais os instrumentos de comunicação que a gerência utiliza para comunicar-se com os funcionários?

06 – Quais são as exigências dos usuários dos serviços de saúde do seu Hospital?

07 – O Sr. (a) considera que os conceitos de hospitalidade e humanização fazem parte da exigências do usuário dos serviços de saúde? Por que?

08 – Na opinião do Sr. (a) o que seria “encantar” o usuário dos serviços de saúde?

**Gestor A**

Setor/cargo: Gerente Assistencial

01 – Qual é a sua formação profissional?

Minha formação é Curso Superior em Enfermagem, com especialidade em Administração Hospitalar, Gestão da Qualidade, Gestão de Serviços.

02 – Existe um planejamento estratégico no hospital onde a gestão se preocupa com a qualidade na prestação dos serviços? Por que?

Existe um planejamento estratégico geral, e dentro deste aspecto geral também é contemplado a capacitação, e na parte da capacitação conforme a necessidade de treinamento e desenvolvimento juntamente com a gerência das áreas envolvidas desenvolve-se um plano de capacitação a cada semestre, a cada seis meses então é desenvolvido esse plano de capacitação.

03 – Qual o foco da estrutura organizacional?

O foco da estrutura do Hospital é a resolutividade e o bom atendimento, este é o principal foco, assim como bom atendimento com qualidade. O nosso produto é o paciente, a nossa preocupação é dar a ele a resolutividade contemplando as necessidades pela qual ele veio nos procurar, objetivando sua pronta recuperação para ele voltar a sua qualidade de vida.

04 – Existe por parte da gestão hospitalar uma preocupação com treinamentos de seus funcionários? Como, e quando é realizado?

A preocupação do principal mentor, do administrador em todos os níveis de gerência e coordenação é com a capacitação, com o treinamento e desenvolvimento das pessoas, dos colaboradores, a carga de treinamento está comparado como um dos melhores indicadores de empresas, de hospitais do País. Existe uma preocupação muito grande de propiciar aos nossos colaboradores além do treinamento o seu desenvolvimento, então são ofertados treinamentos internos e também externos tanto a nível de capacitação técnica como a nível de graduação, pós-graduação, mestrado, todos enfim. Existe também incentivo financeiro por parte dos externos, e para os internos existem todas as possibilidades para que ele possam participar dos treinamentos.

05 – Quais os instrumentos de comunicação que a gerência utiliza para comunicar-se com os funcionários?

A gerência de um modo geral utiliza os computadores através da intranet, também são usados cartazes, é utilizado o “efeito cascata” da gerência-coordenadores, de coordenadores-chefias, de chefias-funcionários, também há o informativo interno, que é o “informativo bisturi”, onde as realizações do hospital são impressas e distribuídas para os nossos funcionários, também existem as reuniões, as palestras, os encontros, e, de uma forma ampla existe o esclarecimento sempre que houver necessidade, existem os quadros murais que também é uma forma muito facilidade de comunicação dentro e muitas vezes fora da empresa.

06 – Quais são as exigências do cliente de saúde do seu Hospital?

Elas variam conforme a época, no período de inverno onde as internações são de maior grau, a principal exigência dele é de apartamento, de quartos, de leitos. Hoje a gente está enfrentando um problema da falta de leitos em períodos cíclicos, então tem períodos de alta procura, por causa das patologias de inverno. Existe também a presteza no atendimento, a rapidez, as informações, isso elas pedem muito, e também a quantidade de pessoas no seu atendimento, muitas vezes ele reclamam que a carga de trabalho para os que executam as

funções é muito alta, falando em relação ao número de funcionários. Existem outros pedidos em relação a alimentação, a inclusão de cardápios, de frutas, também por parte da higienização e limpeza, de uma limpeza mais apurada, mais seletiva; em relação aos ruídos, pois como estamos constantemente em construção existe a reclamação sobre a falta de silêncio.

07 – O Sr. (a) considera que os conceitos de hospitalidade e humanização fazem parte da exigências do cliente de saúde? Por que?

Com certeza, porque a hospitalidade e a humanização que o cliente deseja é que o Hospital de a ele a continuidade do que ele tem na sua residência. Nesse aspecto o que diferencia um hospital de outro é a humanização, pois as vezes tu tens equipamentos, e esses equipamentos provocam muitas injurias, o e número de profissionais que entram em contato com o paciente provocam temores e inseguranças, e isso pode ser amenizado com uma boa hospitalidade e um bom serviço de humanização, da atenção ao cliente, de suprir suas necessidades, desde valorizar o diálogo, de valorizar a comunicação, valorizar a cortesia no atendimento, e o acolhimento acima de tudo, isso tudo difere um hospital de outro. O Hospital pode ter vários recursos tecnológicos, mas sente falta da humanização nos processos de atendimento.

08 – Na opinião do Sr. (a) o que seria “encantar” o cliente de saúde?

Eu creio que encantar o cliente seria, em primeiro lugar surpreender dentro da expectativa, atender além da sua percepção, além da resolutividade porque, o primeiro item que o cliente procura é a resolutividade do seu problema, que seu problema de doença seja resolvido, posteriormente ele vai se preocupar em como esse problema foi resolvido, e é aí que a gente pode surpreendê-lo com o atendimento. No aspecto de acomodações, reservar a ele acomodações com temperatura agradável, controle dos ruídos, os equipamentos funcionando, com a limpeza correta, com uma alimentação adequada, então tudo isso sendo bem desenvolvido, é o primeiro passo para a gente encantar. Rapidez no atendimento, certeza das informações, principalmente sanar as suas dúvidas, é o que a gente considera de suma importância para encantar e surpreender o cliente.

## **Gestor B**

Setor/cargo: Gerente Operacional

01 – Qual é a sua formação profissional?

Formado em Ciências Econômicas, pós graduação em Administração Hospitalar, Gestão empresarial, e Marketing.

02 – Existe um planejamento estratégico no hospital onde a gestão se preocupa com a qualidade na prestação dos serviços? Por que?

Na verdade o Hospital trabalha com a visão de planejamento estratégico a mais de dez anos, com o foco no paciente/cliente. Todo planejamento é desenhado para atender as necessidades do nosso cliente. Isso pode ser claramente identificado na visão da Instituição.

03 – Qual o foco da estrutura organizacional?

O foco em primeiro lugar é o cliente/paciente. E para isso, o foco visa justamente a organização da infra-estrutura para que seja propiciado as condições para dar um atendimento de qualidade e excelência, focando Bento Gonçalves e toda a Região.

04 – Existe por parte da gestão hospitalar uma preocupação com treinamentos de seus funcionários? Como, e quando é realizado?

Sim existe, e essa preocupação está dentro do planejamento estratégico, há uma perspectiva que trabalha essa questão da capacitação. Existe todo um planejamento dentro da Instituição que é realizado anualmente, que é revisado e atualizado, e feito por semestres. Isso tudo é acompanhado pela nossa área de capacitação e desenvolvimento de pessoal. Todas as áreas fazem uma relação de necessidades, definindo aí necessidades técnicas, necessidades administrativas, necessidades de atendimento, ou de aperfeiçoamento, enfim. Nesse sentido é realizado um trabalho em sintonia com o setor de capacitação para buscar as condições para que isso se viabilize. Isso é acompanhado, através das ferramentas de gestão, os resultados são avaliados, existem pesquisas pós treinamento avaliando então se ele atingiu o resultado.

05 – Quais os instrumentos de comunicação que a gerência utiliza para comunicar-se com os funcionários?

Os instrumentos de comunicação dentro da Instituição são vários. A gerência com a equipe utiliza reuniões, que ocorrem em nível de direção com gerências, de gerências com coordenadores e setores, e depois coordenadores com suas equipes. Há também os encontros no dia-a-dia sempre que necessário, esse contato ocorre diariamente dentro das rotinas operacionais. Também através de memorandos internos sempre que necessário através dos pop's procedimentos de operação padrão. Há também a intranet.

06 – Quais são as exigências do cliente de saúde do seu Hospital?

O cliente é cada vez mais exigente, e cada vez fica mais difícil atender as necessidades desse cliente, pelo nível de conhecimento e pelo grau de exigência que ele tem. O que o cliente quer? Ele quer ser atendido na sua plenitude. A visão que eu tenho, é que o cliente busca o melhor. Se ele tem o plano de saúde, ele busca o melhor em cima daquilo que ele contratou, se é um paciente que vem através do SUS, ele busca atender a sua necessidade e receber todo atendimento que ele necessite dentro da Instituição. De uma forma geral, o cliente quer sair bem com sua saúde, com seu bem estar.

07 – O Sr. (a) considera que os conceitos de hospitalidade e humanização fazem parte da exigências do cliente de saúde? Por que?

Se nós olharmos a pesquisa o atendimento é um item que aparece muito forte quanto a aspectos positivos, quanto a aspectos negativos. Se fala-se bem do atendimento, também fala-se mal do atendimento. Esse item aparece muito nas pesquisas. Mas o que é o atendimento? É o cliente que busca agilidade, informações seguras, atendimento cordial, ele espera que resolvam todas as ansiedades que ele tem, ele espera sair do local com tudo resolvido. Não sei se ele consegue avaliar em termos técnicos o que seria essa hospitalidade e humanização, mas ele sabe que quer ser bem atendido, o que ele quer: atenção, independente do grau da enfermidade que o trouxe aqui.

08 – Na opinião do Sr. (a) o que seria “encantar” o cliente de saúde?

Nós falamos muito aqui de uma atendimento de excelência. A gente tem se questionado muito sobre o que é prestar um atendimento de Excelência. Porque, o que é atendimento com excelência para mim tem um conceito, e para ti esse atendimento com excelência pode ter outro conceito. O que nós esperamos dar no atendimento com excelência, e o que o cliente espera receber no atendimento com excelência. Então encantar o cliente, eu te definiria que seria surpreender o cliente, superar suas expectativas. É realmente acolher o paciente quando ele está aqui no Hospital, e mostrar que realmente ele é importante. É Ir além, o que é ir além? Vou te dar um exemplo: nós temos um paciente internado que necessitava de uma cirurgia,

ele estava em trânsito e sofreu um acidente, ele não é dessa região, e aí vieram os familiares para cá, então houve essa preocupação em saber como a família estava instalada aqui, o que nós do Hospital podemos ajudar essa família para que ela seja acolhida, então isso é ir além.

### **Gestor C**

Setor/cargo: Gerente Operacional

01 – Qual é a sua formação profissional?

Administrador de empresas com pós graduação em Administração Hospitalar.

02 – Existe um planejamento estratégico no hospital onde a gestão se preocupa com a qualidade na prestação dos serviços? Por que?

Sim, esse planejamento existe desde 1993, e propriamente com ferramentas de qualidade desde 1995, nós contratamos a Fundatec que é uma empresa de consultoria aqui do Estado, e foi ela que nos instrumentalizou nas ferramentas da qualidade, e de lá para cá a gente só vem crescendo na gestão pela qualidade, tanto no engajamento ao programa gaúcho de qualidade e produtividade, ISSO 9001, e a Acreditação Hospitalar em todo Hospital. Fizemos recentemente a avaliação, estamos buscando o nível de excelência em acreditação hospitalar.

03 – Qual o foco da estrutura organizacional?

O foco da estrutura é o atendimento com excelência com o crescimento sustentável, a gente não faz excelência se não tiver uma sustentabilidade adequada para tocar os projetos, para fazer frente ao investimento, a evolução da medicina, dos recursos, então é preciso ter sustentabilidade para fazer frente a esses investimentos. É o que está acontecendo agora, recentemente implantamos a hermodinâmica, estamos construindo o prédio da radio terapia, que vai abrigar muitos outros serviços além da radio terapia. A radio terapia, foi uma conquista do município não só do Hospital, na consulta popular de 2006 a cidade ganhou de Caxias a radio terapia. Temos também o equipamento de ressonância magnética que será instalado em 2009. Ano passado trocamos o equipamento de tomografia, o equipamento anterior fazia um exame num tempo médio de 30 minutos e esse faz em 10 minutos, falando em tempos médios. Esses investimentos são fruto de um planejamento e de um acompanhamento do cenário externos, esses investimentos não são porque médico A ou B acha que tem que ter, mas a comunidade de saúde homologa esse tipo de investimento, esse tipo de equipamento, como o da ressonância, da hermodinâmica, enfim, e, se existe o recurso para fazer o investimento, fazemos, é o que a gente chama de sustentabilidade econômica, não é só ter o dinheiro, mas ter também o planejamento da viabilidade econômica, uma coisa é comprar, outra coisa é comprar, montar, instalar e manter, por isso é que nós precisamos cada vez mais de uma gestão pela qualidade.

04 – Existe por parte da gestão hospitalar uma preocupação com treinamentos de seus funcionários? Como, e quando é realizado?

Certamente, atrás de toda estratégia que o Hospital adota, sempre vem junto competências, por exemplo, nós implantamos o serviço de hermodinâmica, e atrás disso alguém teve que ser capacitado para poder realizar o serviço, isso acontece não só na área médica, mas na área de enfermagem também, e sempre com uma certa antecedência, as pessoas saíram do hospital para ter essa capacitação fora, no caso da hermodinâmica foram para uma capacitação no Hospital Clinicas, e hoje o hospital oferece mais esse serviço. Se faz em alguns momentos, dependendo da necessidade, treinamentos internos e externos, e principalmente que os serviços são novos, estratégias novas, as pessoas vão com uma certa antecedência fazer isso,

pois não adianta eu ter os equipamentos e não ter um “piloto” para tocar. Se faz todo um projeto do novo serviço, e nesse projeto está embutido a capacitação para levar adiante o serviço.

05 – Quais os instrumentos de comunicação que a gerência utiliza para comunicar-se com os funcionários?

O principal instrumento que eu vejo hoje são as reuniões desde o nível estratégico, passando pelo nível tático. O administrador e os gerentes realizam uma reunião por mês para falar dos grandes números. Dos números estratégicos da organização. Depois os gerentes com os coordenadores fazem essa reunião com o nível tático, onde também são discutido esses dados, e depois num nível operacional onde os chefes de setores juntamente com seus funcionários fazem a análise dos números mensais. Cada setor tem um sistema de informações gerenciais, onde eles tem acesso a informações econômicas e financeiras, informações de clientes, informações dos seus processos internos, e informações sobre as pessoas, como número de funcionários, funcionários afastados, rotatividade do setor, absenteísmo, horas de treinamento, horas pagas, horas trabalhadas, enfim tudo que desrespeita a pessoas. Então veja, na verdade as reuniões não acontecem de cima para baixo, elas acontecem de baixo para cima. Quando a gente faz a reunião no nível estratégico, praticamente todos os dados já foram discutidos. Levam-se para as reuniões os problemas, mas já com soluções discutidas. Outros instrumentos de comunicação: se utiliza muito a internet, e-mail, comunicação interna com formulário padronizada, mas em este está em desuso. A comunicação verbal também na informalidade do dia-a-dia.

06 – Quais são as exigências do cliente de saúde do seu Hospital?

Nós temos uma população bastante exigente em Bento Gonçalves. Este Hospital é o único da cidade, cerca de trinta mil pessoas da cidade possuem o plano de saúde. Porém a mensalidade que este usuário paga o Hospital aplica essa mensalidade na melhoria em instalações e equipamentos, no aumento da tecnologia que a medicina exige. E cada real que o usuário põe aqui e o Hospital aplica, não beneficia somente o usuário do convênio tacchimed e sim toda a população da cidade e de toda a região. Então, a população vai se acostumando com esse atendimento, e logicamente que a sua exigência vai aumentado. As vezes pensamos na forma de aumentar a venda do plano tacchimed. Brincamos as vezes no sentido de não atender tão bem os pacientes do SUS, mas isso não é possível. Então hoje se compararmos o atendimento dado aos paciente do SUS com paciente do SUS de outros Hospitais, difere muito. Pois aqui o que muda são apenas as instalações físicas, pois a tecnologia disponível é a mesma. Então, em tendo esse atendimento qualificado as pessoas se acostumam, pois aquilo que uma vez era opcional, hoje passa a ser obrigatório. E essa exigência sempre aumenta porque a gente vai implementando novos serviços. Veja bem quando houve o ....essa notícia causou um movimento por parte da comunidade, eles querendo saber “para quando vai ser”, então começa uma pressão, pois de início isso era uma decisão, e, até se tornar uma realidade leva um tempo.

07 – O Sr. (a) considera que os conceitos de hospitalidade e humanização fazem parte da exigências do cliente de saúde? Por que?

Certamente. Tentamos aqui trazer para nosso cliente aquele ambiente mais próximo do ambiente que ele tem em casa, fazer com que ele se sinta em casa. Por que? Porque ele já chega aqui angustiado. As pessoas quando entram num Hospital, elas entram só com incertezas, primeiro, não sabem quando e se vão ser atendidas, em tese. Por quem? Em que condições? Que doença que eu tenho? Quanto eu vou pagar? Quanto tempo eu vou ficar aqui? São incertezas. Então a gente procura dentro desse atendimento humanizado deixar as pessoas

tranqüilas para que a angústia delas não atrapalhem o tratamento, não o que elas querem. Pois há diferença entre o que elas querem e o que elas necessitam. Então também nessa questão de hospitalidade e humanização faz parte desse jargão a gente identificar o que o cliente realmente necessita.

08 – Na opinião do Sr. (a) o que seria “encantar” o cliente de saúde?

Encantar o cliente, no nosso ponto de vista é prestar um atendimento humanizado utilizando as melhores técnicas e tecnologias, resolvendo o problema dele. O que a gente trabalha aqui são os processos, processos de atendimento na horizontal. A pessoa que está na linha de frente atendendo um cliente, na verdade ela está sendo suportada por diversos setores, como: setor de recursos humanos, setor de treinamento, pela área de suprimentos, todos contribuem para esse atendimento. Então quando esse atendimento de processo sai bom, isso para mim é encantar o cliente.

**APÊNDICE C – Modelo de entrevista com os Usuários dos serviços**

- 01 – Qual a sua idade? \_\_\_\_\_
- 02 – Qual a sua profissão? \_\_\_\_\_
- 03 – Sexo ( ) Feminino ( ) Masculino
- 04 – Em que cidade você mora? \_\_\_\_\_
- 05 – Como você teve conhecimento deste hospital?
- ( ) Indicação de amigos ou parentes
- ( ) Indicação médica
- ( ) Plano de saúde
- ( ) Outro \_\_\_\_\_
- 06 – Para você as instalações do apartamento são:
- ( ) muito bom
- ( ) bom
- ( ) indiferente
- ( ) ruim
- ( ) muito ruim
- 07 – Para você a qualidade dos serviços prestados na recepção é:
- ( ) muito bom
- ( ) bom
- ( ) indiferente
- ( ) ruim
- ( ) muito ruim
- 08 – Para você a qualidade dos serviços prestados pela equipe de enfermagem é:
- ( ) muito bom
- ( ) bom
- ( ) indiferente
- ( ) ruim
- ( ) muito ruim
- 09 – Para você a qualidade dos serviços prestados pela equipe médica é:
- ( ) muito bom
- ( ) bom
- ( ) indiferente
- ( ) ruim
- ( ) muito ruim
- 10 – Para você a qualidade dos serviços prestados pela equipe da copa é:
- ( ) muito bom
- ( ) bom
- ( ) indiferente
- ( ) ruim
- ( ) muito ruim
- 11 – Para você a qualidade dos serviços alimentação/cardápio é:
- ( ) muito bom
- ( ) bom
- ( ) indiferente
- ( ) ruim
- ( ) muito ruim

12 – Para você a qualidade da roupa de cama/enxoval é:

- muito bom
- bom
- indiferente
- ruim
- muito ruim

13 – Para você a qualidade dos serviços prestados pela equipe da higienização é:

- muito bom
- bom
- indiferente
- ruim
- muito ruim

14 – Na sua opinião, qual é o ambiente relacionado com serviços que pode melhorar?

15 – O que é qualidade para você?

16 – De acordo com este conceito, este hospital tem qualidade?

17 – Você gostaria de fazer alguma sugestão de melhoria na prestação de serviço?

18 – Você indicaria este hospital para amigos e parentes?

- sim
- não

Porque \_\_\_\_\_

**ANEXOS**  
**ANEXO A – Mapa Estratégico**

