

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção

**Paulo Ferreira Guimarães Filho**

**GESTÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS DE PSICOLOGIA PARA  
CRIANÇAS:**  
avaliação e considerações

**Dissertação de Mestrado**

Florianópolis  
2002

**Paulo Ferreira Guimarães Filho**

**GESTÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS DE PSICOLOGIA PARA  
CRIANÇAS:**  
Avaliação e considerações

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
**Engenharia de Produção da**  
**Universidade Federal de Santa Catarina**  
como requisito parcial para a obtenção  
do grau de Mestre em  
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, PhD.

Florianópolis  
2002

G963g Filho, Paulo Ferreira Guimarães  
Gestão de Serviços Públicos de Psicologia para Crianças:  
orientações e considerações. Florianópolis, Universidade  
Federal de Santa Catarina, 2002.

99p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Área:  
Psicologia das Organizações)

Orientador: Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, PhD.

1 – Gestão de Serviços    2 – Visão Processual  
3 – Psicologia para Crianças

CDU 658.013

**GESTÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS DE PSICOLOGIA PARA  
CRIANÇAS:  
avaliação e consideração**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 27 de agosto de 2002

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, PhD  
Universidade Federal de Santa Catarina  
**Orientador**

---

Prof. Álvaro Guilherme Rojas Lezana, Dr  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Kleber Prado Filho, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do Problema

A prestação de serviços com qualidade não deve ser preocupação exclusiva do setor privado. Nesse já é reconhecida a importância dos serviços, pelo que eles representam atualmente na economia mundial, tendo ultrapassado os outros setores da economia dos países industrializados.

Apesar da necessidade de enxugamento do setor público, vivido nos últimos anos no Brasil, através de polêmicos, mas necessários programas de privatizações, alguns serviços essenciais, sobretudo nas áreas de saúde e educação, são responsabilidades do estado e direito do cidadão. Precisam ser oferecidos com qualidade.

A prestação de serviços em saúde e educação no setor público constitui um universo extenso e variado. Muitos trabalhos preocupados com a qualidade dos serviços, em diferentes setores destas duas grandes áreas, têm sido propostos. Em primeiro lugar é necessário distinguir com clareza a diferença da natureza dos processos de serviços, dos processos da produção industrial, onde se preocupou primeiro com a questão da qualidade. Em segundo lugar, é necessário definir um setor do serviço público a ser estudado e, dentro desse setor, delimitar um sistema de operações de serviços específicos.

Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, necessitando da presença e participação do consumidor no processo. Não é possível, portanto a implantação de um sistema de inspeção da qualidade. Os critérios e técnicas de avaliação da qualidade, nas operações de serviço, precisam ser desenvolvidos especificamente para serem aplicados a esse contexto. Nota-se também uma cultura enraizada de avaliações negativas da prestação de serviços públicos, que se reflete em preconceitos e expectativas negativos, trazidos pelo consumidor, a princípio.

Tais preconceitos e expectativas podem ser revertidos a partir do esforço de se implantar a gestão de qualidade em serviços públicos essenciais, como saúde e educação. Nesse trabalho pretende-se observar um serviço de psicologia da criança,

da rede pública municipal de Itaúna – MG, identificando as expectativas e necessidades dos clientes envolvidos no processo.

O processo deverá ser descrito levantando-se os pontos críticos do sistema de operações, em cada uma de suas etapas, e definindo - se os critérios relevantes na avaliação que o cliente faz, em cada um dos momentos vivenciados.

Com base nos dados levantados e analisados, o serviço será discutido propondo uma gestão que suporte qualidade, a partir das necessidades dos clientes externos.

Por se tratar de um serviço de psicologia para crianças, os clientes externos se desdobram em decisor e usuário. O decisor quase sempre é representado pelo pai ou mãe da criança. Seu papel é caracterizado pela solicitação que faz a um psicólogo, identificado como cliente interno do serviço, de tratamento psicológico para seu filho (a). A criança ocupa papel de usuária e entra em cena depois da decisão de seus pais, tomada junto com o cliente interno, a fim de receber atenção especializada do sistema de operações de serviço da Psicologia Integrada à Criança, doravante denominado “P.I.C.”.

A questão do trabalho pode ser traduzida pela identificação das expectativas e necessidades dos clientes envolvidos no processo de operações do P.I.C. , através de seus critérios de avaliação do serviço, buscando analisar os resultados e propor um serviço com qualidade.

Os objetivos do trabalho, que serão apresentados a seguir, definem melhor esta questão.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar e avaliar as expectativas e necessidades dos clientes de um serviço de psicologia para crianças (P.I.C.), com foco nos clientes, propondo alterações no processo de gestão do serviço.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Elaborar uma revisão bibliográfica sobre a natureza dos serviços, suas especificidades e dificuldades;
- Diferenciar conceitos chaves no sistema de operações analisado, como os de expectativas e necessidades, cliente interno e cliente externo, decisor e usuário;
- Estabelecer os critérios relevantes na avaliação que os clientes fazem de um serviço de psicologia para crianças;
- Utilizar técnicas e construir ferramentas que possam medir a satisfação e a importância dos critérios de avaliação dos clientes em cada etapa do processo;
- Apresentar ações que possibilitem melhoria contínua da qualidade, com foco nos aspectos do serviço considerados mais importantes pelos clientes;
- Propor uma sistemática de gestão , que suporte qualidade.

### 1.3 Justificativa

Esperar qualidade dos produtos e serviços consumidos tornou-se atualmente uma característica incorporada à cultura dos países industrializados, em todos os segmentos da sociedade. Os consumidores estão cada vez mais conscientes dos seus direitos e exigem qualidade. Maior será a expectativa, quanto maior for a importância do produto ou serviço a ser consumido. Buscar tratamento psicológico para um filho desperta um nível de exigência elevado quanto ao serviço que será consumido.

Este trabalho se justifica pela necessidade de se oferecer um serviço desta natureza, com alto nível de qualidade, também aos consumidores que não podem pagar diretamente por ele. São as mesmas suas expectativas se comparados às daqueles que pagam particularmente por um tratamento psicológico para seus filhos.

Analisar e avaliar o P.I.C. com método e fundamentação teórica, abre perspectivas de levar a um serviço público comprometido com o bem estar das crianças, uma relevante contribuição acadêmica, comprovando a viabilidade de sua aplicação .

## **1.4 Metodologia**

O presente trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliográfica, da qual extraiu-se os fundamentos para a elaboração de uma pesquisa de campo.

O trabalho coletou e analisou dados junto aos consumidores do serviço estudado, com o objetivo de se validar um projeto de gestão da qualidade para o P.I.C. .

O instrumento escolhido para a coleta de dados foi o questionário que, devido aos objetivos do trabalho, verificou o grau de satisfação e importância de cada uma das perguntas apresentadas.

## **1.5 Estrutura do Trabalho**

O capítulo 1 é a introdução do presente trabalho, apresentando o problema, justificando sua relevância, definindo objetivos a serem alcançados e a metodologia.

O capítulo 2 realiza uma pesquisa bibliográfica focalizando as propostas de gestão de qualidade em serviços em geral , especificamente, as operações de serviços do P.I.C..

O capítulo 3 apresenta o serviço da Psicologia Integrada a Criança, em uma visão processual. Define também os critérios de avaliação do consumidor, utilizados para a elaboração de uma pesquisa de importância e satisfação dos referidos consumidores, em cada um dos critérios avaliados.

O capítulo 4 analisa os dados da pesquisa e discute , a partir deles, um modelo que garanta qualidade ao serviço estudado.

Finalizando, as conclusões são apresentadas no capítulo 5.

## **2 GESTÃO DE SERVIÇOS**

### **2.1 A Importância dos Serviços**

É impressionante o crescimento do setor de serviços, na economia dos países industrializados. Para Giansesi e Corrêa (1994), a importância que assumiram os serviços na economia brasileira, justifica o desenvolvimento de conceitos e técnicas de administração para as operações de serviços, dando ao setor consistência e competitividade na economia globalizada.

Kotler (2000) expõe sobre a diversidade do setor de serviços, localizando-o em áreas governamentais, em organizações não governamentais (ONGs) e em boa parte da área empresarial. Em todos os setores é relevante o compromisso de fornecer serviços com alto padrão de qualidade. De acordo com Juran (1990), que elaborou os fundamentos para uma gestão estratégica da qualidade, “os seres humanos sempre desejaram alta qualidade”. Oferecer serviços de qualidade vem, portanto, de encontro com os desejos dos consumidores e pode garantir vantagem competitiva nesse disputado, diverso e riquíssimo setor da economia atual.

A definição de qualidade parte de uma diferenciação dos aspectos quantitativos e qualitativos na produção de bens e serviços. De acordo com Denton (1990) as empresas de um modo geral atribuem erroneamente diferentes níveis de importância à produtividade, ou à quantidade produzida ou à qualidade, que é o nível de excelência do que é produzido. Assim muitos gerentes acabam vendo o aumento de produtividade como sendo mais importante do que produzir produtos e serviços com qualidade. A qualidade e a produtividade são igualmente importantes.

Se o foco concentra-se no aspecto quantitativo, corre-se o risco de produzir serviços ou produtos que não estão de acordo com as expectativas e necessidades dos consumidores. Denton (1990) aponta para a estratégia adotada por algumas companhias americanas, como American Express e Federal Express, que passaram a

perguntar a seus clientes o que eles esperavam dos serviços que iriam consumir. Dessa forma o foco volta-se para o aspecto qualitativo das operações de serviço.

Ao analisarem o aumento crescente da demanda por serviços, Giansesi e Corrêa (1994, p.17) propõem sete fatores que explicam o fenômeno:

- Desejo de melhor qualidade de vida;
- Mais tempo de lazer;
- A urbanização;
- Mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças e/ou idosos, que são os que consomem maior variedade de serviços;
- Mudanças socioeconômicas como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado;
- Aumento da satisfação dos consumidores;
- Mudanças tecnológicas que aumentam a qualidade dos serviços, ou criam serviços completamente novos.

A demanda por serviços de qualidade de fato está relacionada aos fatores apontados pelos autores e abre novas oportunidades e perspectivas de negócios. Mas como apontou Kotler (2000), os serviços se disseminam também nas áreas governamentais e organizações não governamentais, sendo distribuídos também a consumidores que não pagam diretamente por eles.

## **2.2 As Operações de Serviço**

Gerenciar serviços com qualidade tem despertado o interesse dos meios acadêmicos, empresariais e também de organizações que não visam lucros. A literatura sobre o assunto tem avançado bastante quanto à compreensão específica do que são serviços, de suas características e de projetos de gerência para operações de serviço.

### **2.2.1 Conceito de serviços**

A definição de Kotler (2000, p.448) para serviço é bastante precisa, quando se quer situá-la no contexto das organizações: “Serviço é qualquer ato ou desempenho,

essencialmente intangível, que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Deve-se observar que, como são duas ou mais partes envolvidas, os serviços produzem interação entre as partes, independente do fato de haver ou não um produto envolvido nessa interação. O foco da compreensão não deve-se direcionar no esforço de diferenciar empresas de serviços de empresas de manufatura, mas sim no encontro de duas ou mais pessoas que vão interagir, a fim de que o serviço seja produzido e consumido.

Sendo assim, Giansesi e Corrêa (1994) propõem compreender os sistemas de operações de serviços, de acordo com suas características específicas, o que irá requerer, segundo eles, “um direcionamento gerencial específico”. Os autores compreendem sistema de operações como a parte da organização responsável por produzir seus produtos ou serviços. Estabelecem que todo sistema de operações contém entradas, processos de transformação e saídas, o que torna o conceito de sistema de operações próximo ao de processo, como propôs Harrington (1993) para quem processo é qualquer atividade que receba uma entrada, agregue-lhe valor e gera uma saída.

É necessário então compreender as características específicas dos sistemas de operações de serviços, a fim de que sejam gerenciados adequadamente.

### 2.2.2 Características dos sistemas de operações de serviço

Vários autores têm identificado características próprias nas operações de serviço. Existem semelhanças e complementaridade entre eles.

Para Kotler (2000), os serviços se caracterizam por intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

A intangibilidade é a característica mais constante, encontrada também em Grönroos (1995) e Giansesi e Corrêa (1994), dentre outros. Os serviços não podem ser cuidadosamente examinados e avaliados antes de sua compra, causando incertezas no consumidor. Isto fará com que o seu nível de expectativas aumente e passe a buscar evidências da qualidade nos aspectos visíveis, como instalações e bens facilitadores, mas principalmente na interação que estabelece com o fornecedor do serviço.

Inseparabilidade aproxima-se da simultaneidade entre produção e consumo de serviços, como definidos por Ganesi e Corrêa (1994). Ambos observam que essa característica redefine os métodos de gestão próprios à produção industrial, visto que os resultados são influenciados pelo momento em que prestador de serviço e consumidor interagem na produção do serviço.

A variabilidade se faz presente pelo fato de os serviços dependerem de quem os fornece. Investimentos em seleção e treinamento, em todos os níveis, a fim de se ter os funcionários certos, é uma providência indispensável para lidar com a variabilidade, sem comprometer a qualidade dos serviços. Ganesi e Corrêa (1994) afirmam, nesse contexto que, nos serviços, a qualidade é criada durante o momento de contato entre o cliente e o funcionário servidor.

Em quarto lugar, a perecibilidade, que corresponde em Ganesi e Corrêa (1994) ao fato de que os serviços não podem ser estocados para consumo futuro. Kotler (2000) chama a atenção para os problemas de ajuste entre oferta e demanda, causados por esta característica. Cita Sasser (1976), que propõe varias estratégias para buscar equilíbrio entre oferta e demanda. Cinco delas relacionam-se diretamente com o presente trabalho e serão analisadas no próximo capítulo.

Santos (2000) enfatiza ainda uma caracterização particular citando Grönroos (1995), para quem os serviços não são “coisas”, mas uma série de atividades ou processos. Como tem sido enfatizado, atividades e processos, em serviços, caracterizam-se pela interação das pessoas envolvidas, recaindo sobre esse fenômeno o esforço da gestão de serviços.

### 2.2.3 Projetos de gestão de serviços

Os sistemas de operações de serviços necessitam projetos de gestão que atendam às suas especificidades. O que se busca são operações de qualidade, que satisfaçam às expectativas e necessidades dos consumidores.

#### 2.2.3.1 O gerenciamento estratégico

Estratégia é uma palavra utilizada para definir uma união de forças coordenadas e bem planejadas, a fim de se atingir objetivos de grande alcance. Chiavenato (2000) define estratégia em termos empresariais como sendo a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando atingir os objetivos em longo prazo.

Karlöf (1999) propõe para as operações de serviço o gerenciamento estratégico. Segundo ele, a capacidade de gerenciamento estratégico envolve cinco habilidades:

- A capacidade de reconhecer a interação entre necessidades dos clientes, o que eles demandam, a capacidade da concorrência, e a da própria empresa em atender às necessidades dos clientes;
- A capacidade de identificar a necessidade de mudanças, na qual a sensibilidade para perceber expectativas e necessidades dos clientes é estratégica, mantendo a organização com capacidade constante de transformação e adaptação às demandas dos consumidores;
- A capacidade de arquitetar estratégias para mudar já que, além de identificar a necessidade de mudança, é necessário planejar como mudar;
- A capacidade de usar as ferramentas para mudar, colocando em prática o que for planejado;
- A capacidade de implementar estratégias que exigem, além do reconhecimento das expectativas e necessidades do consumidor, dinamismo e estrutura da organização para se manter em constante movimento.

O gerenciamento estratégico, proposto por Karlöf (1999), demonstra grande preocupação com as expectativas e necessidades dos consumidores.

Ao afirmar que, quando se constrói uma estratégia pretende-se tomar hoje decisões tendo em mente o futuro, Chiavenato (2000) confirma que as organizações devem preocupar-se em conhecer as expectativas e necessidades do consumidor, acompanhando as mudanças que estas sofrem ao longo do tempo devido ao impacto de sua interação com a sociedade contemporânea, em permanente transformação.

#### 2.2.3.2 A diferenciação de expectativas e necessidades no gerenciamento de serviços

Gianesi e Corrêa (1994) destacam quatro pontos fundamentais que devem ser analisados a fim de nortear o sistema de operações de serviços:

- Em primeiro lugar, sustentam que o fornecedor de serviços, sempre que possível, deverá identificar tanto as expectativas como as necessidades de seus clientes;
- Em segundo lugar afirmam que o sistema de operações de serviço deverá estar apto, no curto prazo, para atender às expectativas do cliente, pois é baseado nelas que o serviço será avaliado;
- Em terceiro lugar, estabelecem que o sistema de operações de serviço deverá, no longo prazo, visar as reais necessidades dos clientes, capacitando-se para atendê-las;
- Em quarto lugar, advertem que o fornecedor do serviço deverá procurar influenciar as expectativas do cliente, sempre que identificar uma inadequação entre estas e sua visão de suas reais necessidades.

Ao apresentarem os participantes do processo de compra de um serviço, os autores salientam também que, uma vez identificada a existência de mais de um participante, ou seja, decisor e usuário, é necessário procurar determinar as necessidades e expectativas de cada um, as quais podem ser diferentes e estar inter-relacionadas (Gianesi e Corrêa, 1994). É necessário acompanhar o processo de decisão da compra nos diferentes momentos, partindo do atendimento imediato das expectativas, até que se constituam as reais necessidades e, ao mesmo tempo, resolver a equação entre as diferenças e relações das expectativas e necessidade do decisor e do usuário.

### 2.2.3.3 O gerenciamento da qualidade de serviços

As organizações atuais vivem o impacto de um ambiente socioeconômico e cultural de constantes e rápidas transformações. Varvakis et al (1999) citam dentre essas importantes mudanças a globalização de mercados, inovações tecnológicas e administrativas, limitação dos recursos naturais e transformações de atitudes relacionadas à trabalho, funcionários e liderança. Nesse contexto, as organizações se tornam mais complexas e dinâmicas e para se manterem competitivas precisam se comprometer continuamente com a melhoria da qualidade de seus produtos e serviços.

Kotler (2000) define qualidade como a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam a capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas. Pode-se estimar que, pela natureza dos serviços aqui discutidos, eles se relacionam a uma grande quantidade e complexidade de necessidades e expectativas implícitas do consumidor. Busca-se atingir qualidade, trabalhando-se a percepção que o cliente tem do serviço e de possíveis falhas.

Parasuraman et al (1985) trabalham a necessidade de gerenciar os serviços atendendo às expectativas dos consumidores através de um modelo que propõe o gerenciamento da qualidade dos serviços, conforme apresentado pela figura 1.

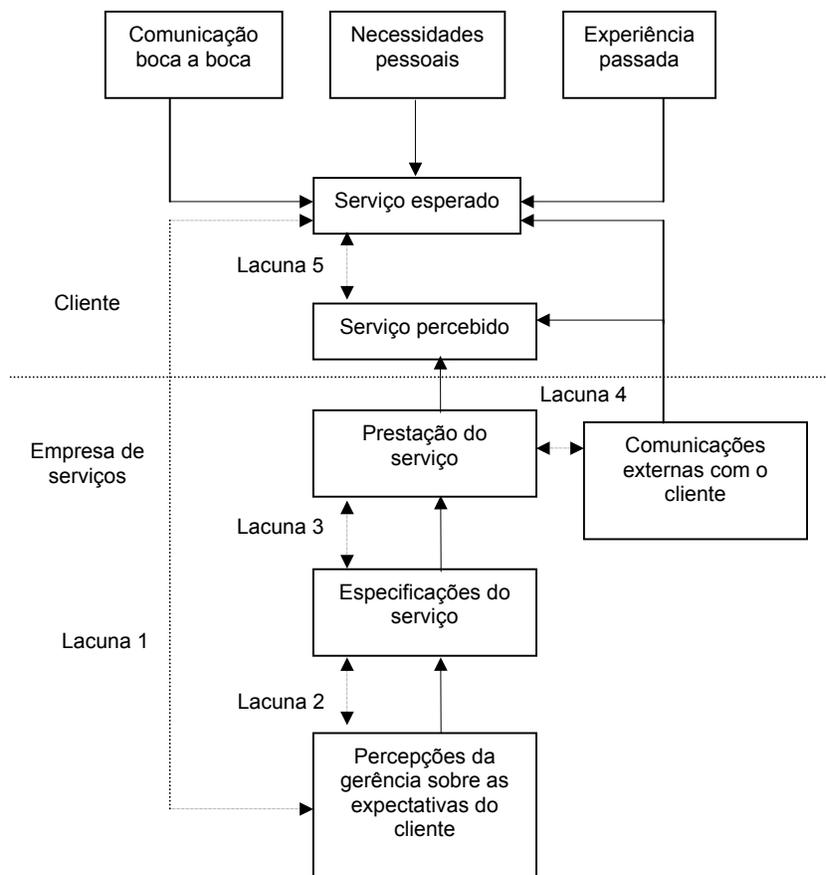


Figura 1: Modelo da qualidade de serviços [Fonte: Parasuraman et al. (1985, p.44)].

O modelo parte da constatação de vários autores de que as expectativas dos clientes são formadas pelas experiências anteriores dos clientes, pela comunicação boca-a-boca, pela propaganda e pelas necessidades pessoais. Desses quatro fatores

formadores da expectativa do consumidor, os autores criaram uma matriz que representa o confronto entre o serviço percebido e o serviço esperado pelo consumidor, contendo cinco lacunas que correspondem às possíveis falhas do serviço, de acordo com a percepção do consumidor.

Kotler (2000) expõe as lacunas do Modelo da Qualidade de Serviços da seguinte forma:

- Lacuna entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência, já que esta nem sempre entende corretamente o que o cliente quer.
- Lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços, supondo que a gerência entenda corretamente as expectativas dos clientes, mas não seja capaz de estabelecer um padrão específico de desempenho.
- Lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega, relacionada à falta de treinamento, desinteresse ou incapacidade dos funcionários.
- Lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas, onde as expectativas dos clientes podem ser afetadas por declarações inadequadas dos representantes da empresa, ou das propagandas realizadas.
- Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado, que ocorre quando o consumidor não percebe a qualidade do serviço.

O modelo de Parasuraman et al (1985) é uma forma de avaliação contínua da qualidade do serviço, frente às expectativas dos consumidores.

#### 2.2.3.4 O gerenciamento da diferenciação

Kotler (2000) propõe também o gerenciamento da diferenciação baseado na estratégia de criar um diferencial para os serviços, incluindo características inovadoras.

Nessa proposta as expectativas dos clientes são chamadas de pacote primário de serviços. A esse pacote adicionam-se características de serviços secundários, na busca do diferencial do serviço oferecido, frente à concorrência.

Salienta que a maior dificuldade relaciona-se à facilidade da concorrência em copiar as inovações. Daí a necessidade do gerenciamento da diferenciação buscar continuamente novas características, que diferenciem o serviço da concorrência, que

ficará sempre um pouco atrás, na tentativa de copiar as organizações que buscam a diferenciação.

#### 2.2.3.5 O gerenciamento de processo

A palavra processo tem sido amplamente utilizada para explicar uma grande variedade de fenômenos. Em educação, fala-se em processo de aquisição do conhecimento, significando o conhecimento como uma construção contínua que tem origem na interação do organismo com o meio ambiente.

Em saúde, fala-se em processo de restabelecimento até a cura, quando se compreende a saúde e a doença como um espectro contínuo, composto por infinitas etapas mais próximas ou mais distantes de um equilíbrio interno, que também se adquire a partir da interação do organismo com o meio.

Tanto no primeiro como no segundo exemplo, processo é utilizado em uma visão interacionista que, no campo da psicologia, corresponde a uma crítica às teorias maturacionais que pretendem explicar o desenvolvimento psicológico a partir de pressupostos inatistas, e também às teorias comportamentistas que explicam o mesmo desenvolvimento, a partir dos fenômenos ambientais, que vão produzindo respostas condicionadas.

No campo das organizações, o gerenciamento de processos se constitui como uma crítica à visão funcional das organizações, na qual as atividades pertencentes a uma mesma área técnica ou de conhecimento são agrupadas em uma unidade administrativa.

O que se pretende então é quebrar com a idéia de unidades ou departamentos, dando a organização uma visão e uma dinâmica que poderia ser classificada de interacionista, se comparada aos contextos expostos da psicologia do desenvolvimento, como ilustrações.

A busca da melhoria contínua da qualidade baseada em uma visão processual tem sido desenvolvida por vários autores, sobretudo Harrington.

Para Harrington (1997), há um grande hiato entre o desempenho médio dos produtos e as expectativas dos clientes. Através do gerenciamento de processos procura-se reduzir esses hiatos, orientando-se pelas expectativas dos clientes externos, buscando agregar valor aos processos efetuados.

Tal procedimento exige duas condutas básicas: maior interação entre cliente externo e cliente interno e horizontalização dos processos e subprocessos.

Através de maior interação entre os clientes envolvidos na prestação do serviço obtém-se uma compreensão clara e atualizada das expectativas e necessidades do consumidor.

Através da horizontalização dos processos, reformula-se a compreensão e os métodos da organização, dando-se menos valor às hierarquias e formalidades e mais valor à busca da qualidade e satisfação do cliente.

O objetivo geral de toda a reformulação é agregar valor ao produto ou serviço oferecidos ao consumidor. Este deverá perceber que obteve mais pelo que desembolsou, se comparado ao que oferece a concorrência.

Trucker (1999) considera valor pela combinação de três fatores: qualidade, serviço e preço:

**Qualidade:** são os aspectos físicos, tangíveis de um produto, que no caso de um serviço é a qualidade percebida do trabalho existente e seus bens facilitadores.

**Serviço:** serviço percebido e quantidade de serviço agregados ao produto. Gianesi e Corrêa (1994) distinguem serviços explícitos, como os benefícios prontamente percebidos e essenciais ao pacote que está sendo consumido, e serviços implícitos, que definem como benefícios psicológicos ou características acessórias do serviço.

**Preço:** que é o que se pagou pelo que se obteve.

Considerando os três fatores que constituem o valor, compreende-se bem a equação proposta por Kotler (1998) onde o valor fornecido é obtido através da diferença entre os elementos percebidos pelo consumidor e o preço pago pelo produto ou serviço.

Busca-se vantagem competitiva aumentando-se os elementos percebidos, diminuindo-se o preço ou, quando possível, realizando os dois movimentos ao mesmo tempo, como mostra a figura 2.

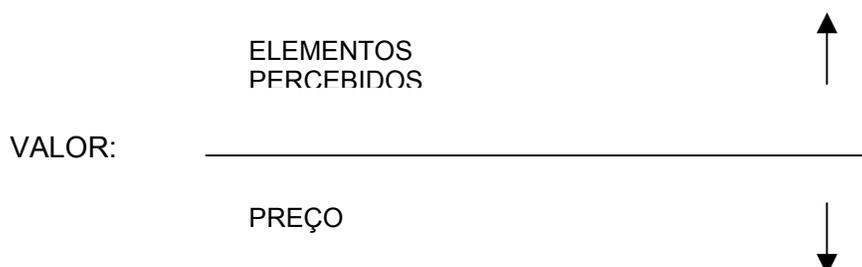


Figura 2: Equação do valor fornecido ao consumidor. [Fonte: Kotler (1998)]

Assim, fica claro que o objetivo do gerenciamento de processo, como mostra a figura 3, ao horizontalizar as operações e aumentar a interação entre os clientes envolvidos, é agregar valor a produtos e serviços. Fora desse foco, como criticam Goulart e Norton (1995), citados por Varvakis et al (1999), não representaram mais do que “trocar silos verticais por túneis horizontais”

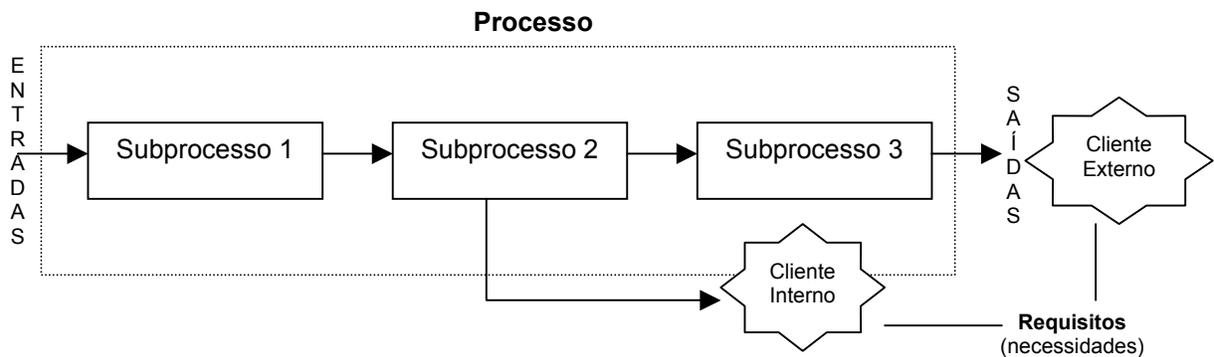


Figura 3: Os processos em função dos clientes [Fonte: Varvakis et. al. – apostila Gerenciamento de processos – UFSC (1999,p.6)]

Os projetos de gestão de serviços aqui apresentados partem de conceitos que fundamentam suas práticas. Foram destacados os conceitos de estratégia, diferenciação, qualidade, processo e valor, além das noções de expectativas e necessidades do consumidor, este subdividido em decisor e usuário. Não se trata de eleger um desses conceitos e a partir dele desenvolver projetos de gerenciamento para operações específicas de serviços. O que se pode constatar é que existe uma forte relação de complementaridade entre eles. Tome-se o caso do gerenciamento de processos: está comprometido com a melhoria contínua da qualidade, horizontaliza processos como estratégia para se atingir excelência de suas operações, tem seu foco direcionado para expectativas e necessidades dos clientes, objetiva agregar valor a produtos e serviços, enfim, articula-se com cada um dos conceitos apresentados.

Da articulação destes conceitos é que podem surgir propostas capazes de auxiliar na gestão de diferentes serviços. Kotler (1998) propõe também compreender os fatores

que influenciam o comportamento do consumidor. Precisam ser analisados no contexto do gerenciamento de serviços públicos de psicologia para crianças.

### 2.3 Fatores que Influenciam o Comportamento de Compra do Consumidor

A análise de Kotler (1998) sobre mercados consumidores e o comportamento do comprador destaca quatro fatores que precisam ser analisados no contexto do decisor e do usuário do P.I.C.. Kotler (1998) resume os fatores que influenciam o comportamento de compra do consumidor que é reproduzido na figura 4.

Os termos compra e consumidor não são freqüentemente aplicados em um sistema de operações de serviço público. A dicotomia público/privado não interessa às instituições comprometidas com a qualidade de suas operações de serviço. O P.I.C. deve perceber seus clientes como consumidores e comprometer-se com a sua satisfação. Precisa renunciar a qualquer conduta reacionária que procure apresentar os serviços públicos como objeto de politicagem, demagogia ou caridade, àqueles consumidores que não pagam diretamente pelos serviços que lhes são prestados. Dessa forma a terminologia de Kotler (1998), mais comum às organizações que visam lucro, pode perfeitamente ser aplicada às operações de serviço em questão.

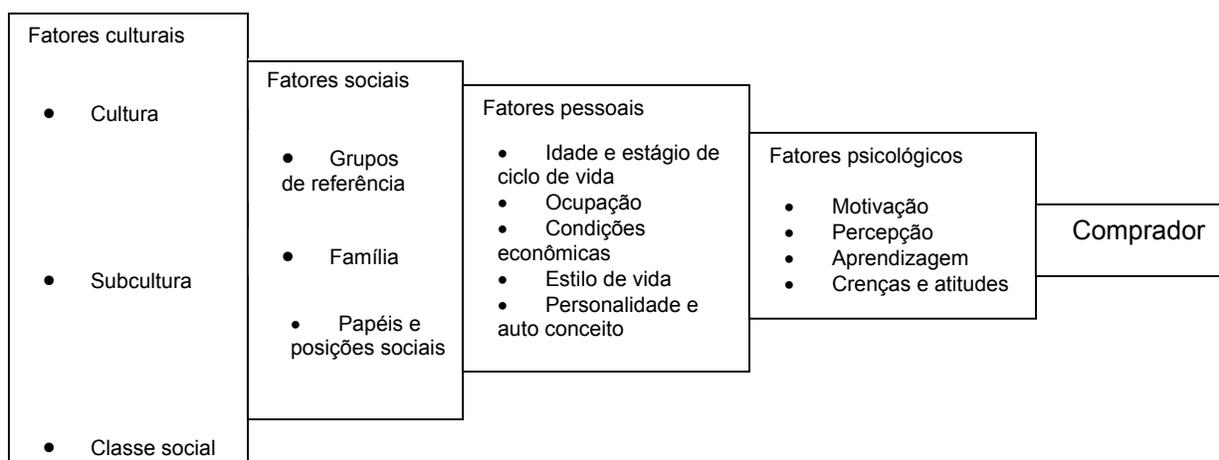


Figura 4: Fatores que influenciam o comportamento do consumidor [Fonte: Kotler (1998, p. 163)].

### 2.3.1 Fatores culturais

Segundo Kotler (1998), os fatores culturais exercem a mais ampla e profunda influência sobre o comportamento do consumidor. O bem estar psicológico associado à idéias de sucesso, equilíbrio e felicidade ganhou importância na sociedade ocidental ao longo do último século. Contribuiu para tanto a afirmação da Psicologia como ciência e posteriormente sua crescente popularização. Atualmente, temas de cunho psicológico freqüentam importantes espaços em diferentes mídias como revistas e jornais, programas de televisão, cinema, internet, dentre outras.

Cresceu também a preocupação de se constituir uma psicologia aplicada à educação, a ponto de reformular as expectativas dos pais quanto ao papel da escola.

O fenômeno, de um lado, cria novas necessidades, que apontam para a conquista de uma maior qualidade de vida das pessoas. Por outro lado, alimenta expectativas exageradas quanto às possibilidades que um serviço de Psicologia terá, frente aos problemas por que passa a criança em desenvolvimento. Dificuldades próprias às etapas do desenvolvimento cognitivo, social ou afetivo estão sujeitas, hoje, a uma certa patologização por parte de pais ou instituições que lidam diretamente com a criança.

A criança como usuária precisa ser protegida destas expectativas, a fim de que se reconheça, em seu processo de desenvolvimento, dificuldades que são esperadas e que, inclusive contribuem, para sua constituição, como ser maduro e preparado para os desafios que enfrentará futuramente.

Kotler (1998) chama atenção para o fato de que cada cultura é constituída por subculturas menores. Incluem as nacionalidades, religiões, grupos raciais e regiões geográficas. As expectativas dos consumidores de um serviço relacionam-se a esses dados, constituindo segmentos de mercado.

### 2.3.2 Fatores sociais

Os fatores sociais influenciam a decisão do consumidor de procurar o P.I.C. para seu filho. Os serviços públicos de saúde são procurados, principalmente, por aqueles

que não podem pagar a um profissional particular. Os indicadores das classes sociais como renda, ocupação, nível educacional e área residencial, comprovam que os usuários do P.I.C. pertencem basicamente às classes que, em Itaúna, poderiam ser classificadas como média-baixa a pobre. São famílias com renda que varia entre 3 e 5 salários mínimos. Existem também clientes pobres com renda entre 1 e 3 salários mínimos, obtidos de biscates, pequenos serviços autônomos e economia informal.

Segundo Kotler (1998) em uma mesma classe social as pessoas tendem a comportamentos semelhantes. Famílias de baixa renda têm demonstrado interesse crescente por assistência psicológica para seus filhos.

### 2.3.3 Fatores pessoais

Ao demandar atenção psicológica para a criança, o adulto tem oportunidade de falar de si mesmo. Relacionará sua decisão de procura e expectativas iniciais com seu estilo de vida, sua visão de mundo, sua personalidade e autoconceito.

Surgem, em seu questionamento, muitas perguntas relacionadas aos fatores pessoais:

- As dificuldades de seu filho originaram-se de seu pouco tempo disponível, por causa do excesso de trabalho?
- O filho estaria muito insatisfeito frente às limitações de consumo, devido à baixa renda familiar?
- A agressividade ou agitação da criança é decorrente de seu estilo muito pacato e tolerante ou, pelo contrario, muito autoritário e severo?
- O filho orgulha-se ou envergonha-se de seu trabalho?
- Seu sucesso ou fracasso profissional interfere em suas relações afetivas?
- Temperamento, aptidões, personalidade, caráter, são herdados dos pais?
- A separação do casal ou conflitos conjugais, causaram prejuízos irreparáveis à criança?

Estas e tantas outras questões vêm à tona diante da estratégia do serviço de primeiro escutar antes de orientar ou prescrever, dando oportunidade aos pais de falarem e conhecerem melhor a si mesmos. Encontrar alguém disposto a escutar é uma das mais importantes expectativas a ser prontamente atendida pelo fornecedor do

serviço. A decisão do consumidor depende da forma como o serviço atende a estas expectativas pessoais e psicológicas.

#### 2.3.4 Fatores psicológicos

Devido à natureza do serviço prestado, o contato pessoal do fornecedor do serviço com o consumidor do P.I.C. abrirá espaço para uma forte influência dos fatores psicológicos no processo de decisão em questão.

Kotler (1998) destaca quatro fatores psicológicos: motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes.

As motivações do consumidor do P.I.C. se dividem inicialmente entre o desejo de ser acolhido e o receio de ser recriminado. É uma situação em que fica claramente demonstrada a teoria freudiana citada por Kotler (1998). De acordo com Freud, as forças psicológicas que determinam o comportamento são inconscientes. Por isso, nesta situação conflitiva em que se encontra o consumidor do P.I.C., é necessário trabalhar com a hipótese do inconsciente, a fim de que se esteja aberto a uma compreensão da demanda inicial que vá além do que se manifesta em princípio. São das representações inconscientes que surgirão as melhores oportunidades para uma nova compreensão do problema e o que realmente é necessário realizar em benefício de sua superação.

Motivada por uma melhor compreensão psicológica de si mesma a pessoa, decisor ou usuário, cada um a seu tempo, estará pronta para agir. O serviço deverá então criar oportunidades para que seus consumidores adquiram uma nova percepção da dinâmica pais e filhos. Kotler (1998) define percepção como o processo pelo qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações para criar um quadro significativo do mundo. Portanto, dar um novo significado às relações afetivas que se tornaram insatisfatórias e doentias.

Na visão de Kotler (1998) a percepção levará à ação e quando as pessoas agem, elas aprendem. Nesse caso, reaprender a amar através da própria ação afetiva.

Discutidos os fatores que influenciam o comportamento de compra dos consumidores, passa-se agora à análise dos critérios de avaliação dos referidos consumidores.

## **2.4 Os Critérios de Avaliação dos Clientes**

Os consumidores estão continuamente avaliando o serviço que consomem. É necessário identificar os critérios prioritários na avaliação do cliente, a fim de se gerenciar um sistema de operações de serviço competitivamente. Para Giansesi e Corrêa (1994) os critérios de avaliação devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente. Definir critérios implica, portanto, em conhecer o cliente, saber o que ele espera do serviço a ser consumido. Cria-se um nó a ser desatado pois, para se conhecer o cliente, é necessário estabelecer uma comunicação a partir de alguns critérios previamente definidos. De outra forma corre-se o risco de excesso de subjetividade e conseqüente indefinição de critérios.

Diversos autores têm discutido os critérios de avaliação apropriados para as operações de serviço. Os critérios podem ser utilizados para que se conheça os de maior importância na determinação da satisfação do cliente de serviços.

Santos (2000) identifica as semelhanças entre eles e propõe um quadro que sintetiza, em sete determinantes, os critérios dos principais autores.

O quadro 1 reproduz essa importante contribuição:



Quadro 1: Determinantes da qualidade em serviços

Determinantes propostos	Determinantes apresentados por diferentes autores			
	Parasuraman et al. (1985).	Johnston (1995)	Ghobadian et al. (1994)	Gianesi & Corrêa (1994)
Confiabilidade	Confiabilidade, Competência, Segurança, Credibilidade.	Confiabilidade, Funcionalidade, Competência, Segurança, Compromisso, Integridade.	Confiabilidade, Competência, Segurança, Credibilidade.	Consistência, Competência, Credibilidade/Segurança.
Rapidez	Rapidez de resposta	Rapidez de resposta	Rapidez de resposta	Velocidade de atendimento
Tangíveis	Tangíveis	Estética, Limpeza, Conforto.	Tangíveis	Tangíveis
Empatia	Entender/ Conhecer o cliente, Comunicação, Cortesia.	Atenção, Cuidado, Comunicação, Cortesia, Amizade.	Entender/ Conhecer o cliente, Comunicação, Cortesia.	Atendimento/ Atmosfera
Flexibilidade	-	Flexibilidade	Customização	Flexibilidade
Acesso	Acesso	Acesso	Acesso	Acesso
Disponibilidade	-	Disponibilidade	-	-

Fonte: Santos (2000, p.20)

As especificidades de cada operação de serviços fazem com que alguns critérios sejam priorizados em detrimento de outros e, até que se proponha algum critério, diferente dos mais citados.

## **2.5 A Evolução dos Tratamentos em Saúde Mental no Brasil, com ganhos para o Consumidor**

O campo da saúde mental na esfera pública sofreu constantes transformações , no Brasil, principalmente a partir dos últimos anos da década de setenta. Essas transformações permitem que hoje se possa propor trabalhos, que objetivam a melhoria contínua da qualidade dos serviços, com foco nas necessidades dos clientes, como tem sido discutido até aqui. Antes de finalizar o capítulo, faz-se necessário abrir um pequeno espaço, com o objetivo de enfrentar algumas questões que, se colocam a partir de aspectos históricos e sociais, em um plano político ideológico.

Essa breve discussão elucidará o processo contínuo de transformações que vem sofrendo a saúde mental, tendo partido de serviços quase que exclusivamente psiquiátricos, seguindo um modelo médico de internações, evoluindo para intervenções multidisciplinares, onde o saber de outras disciplinas e especialidades ganharam tanta importância quanto a psiquiatria, com ganho de qualidade para os consumidores. É nesse contexto que se viabilizaram serviços como o P.I.C., que se fundamenta nos conhecimentos da psicologia da criança, apoiados em variados pressupostos teóricos, firmando-se como mais um serviço na saúde mental pública.

### **2.5.1 Aspectos históricos**

A partir de 1986, seguindo a tendência de busca de alternativas de tratamento em saúde mental, constituiu-se no município mineiro de Itaúna uma equipe de profissionais composta por quatro psicólogos e um psiquiatra, tendo como objetivo básico de trabalho diminuir o número de internações psiquiátricas que ocorriam na cidade e na região.

O padrão convencional de tratamento psiquiátrico sofria então um agudo questionamento. Autores da denominada Anti-Psiquiatria, como o americano Thomas Szasz (1979) e o italiano Franco Basaglia (1985) , ganharam importância tanto nos meios acadêmicos como em serviços públicos da área de saúde mental. Esses autores, cujo exame detalhado não é objetivo desse trabalho, caracterizavam-se por uma argumentação notadamente política do tema, denunciando os aspectos ideológicos das

abordagens convencionais, que mais serviam à manutenção de uma certa ordem social, identificada com o poder e a classe dominante, do que com o paciente psiquiátrico em seu real sofrimento e em suas necessidades. Não foi por coincidência que em várias cidades brasileiras o movimento tomou corpo ao lado de grandes movimentos políticos e sociais como o da “Anistia Ampla Geral e Irrestrita”, do fim da ditadura militar e da luta pelas “Diretas Já”, dentre outros.

Neste contexto político ideológico, a proposta de trabalho que se iniciava em Itaúna encontrava justificativa na necessidade de humanização dos tratamentos convencionais, pois na internação, o paciente se encontrava freqüentemente em situação de abandono e cerceamento de sua liberdade. Como prender e reprimir violentamente através de recursos psicofarmacos de efeitos colaterais penosos e eficácia duvidosa que não traziam nenhum tipo de restabelecimento consistente, fazendo com que as internações passassem a se repetir, formando círculos viciosos, que foram identificados através do conceito de “institucionalização”. A institucionalização nesse contexto compreende o processo de contínua alienação do indivíduo de seu meio social e valores culturais, até um ponto em que a vida já não se viabiliza mais fora da instituição que cerceou toda sua liberdade e cidadania.

Morgan (1996,p.205) estende a compreensão de organizações como prisões psíquicas, para além da realidade manicomial ou penitenciária, advertindo que “embora as organizações possam ser realidades socialmente construídas, estas construções freqüentemente acabam por apresentar uma existência e poder próprios que permitem a elas exercer certo grau de controle sobre seus criadores”. Quando este controle atinge proporções quase totais, onde o indivíduo perde por completo seu direito de fazer escolhas, compreende-se bem a estrutura do modelo asilar de tratamento em saúde mental.

Esta discussão ganhou importância e reconhecimento, transformando-se em leis que hoje autorizam o SUS (Sistema Único de Saúde do Ministério da Saúde) a repassar verbas aos municípios com a finalidade específica de custeio de tratamentos alternativos às internações psiquiátricas.

### 2.5.2 Aspectos sociais

No dia oito de abril de 2001, o presidente da República, Sr. Fernando Henrique Cardoso, sancionou o projeto de lei 3667/89, de autoria do Deputado Paulo Delgado (1989) que determina o fim dos manicômios no Brasil. As conquistas do movimento social e político, que ficou conhecido como “Luta Antimanicomial”, envolvendo diferentes comunidades em municípios espalhados pelo país, ganhou importância e consistência a nível federal. É uma luta empreendida principalmente nas duas últimas décadas por técnicos que trabalham em saúde mental, pacientes e seus familiares que recebem tratamento, políticos sensíveis à causa, acadêmicos que têm concentrado suas pesquisas nesta área, conselhos municipais de saúde que têm reconhecido a importância de humanização dos tratamentos psiquiátricos, enfim, um fenômeno social de grande complexidade e importância, reconhecido por variados setores de nossa sociedade.

A literatura sobre esse fenômeno tem se concentrado em seus aspectos sócio-políticos e ideológicos. Baseia-se em autores clássicos da crítica social da loucura em uma perspectiva crítico dialética. Os mais citados são Foucault e Castel.

Entretanto, os serviços até agora implantados precisam se preocupar com as expectativas e necessidades de seus clientes. Uma alternativa viável é a construção de modelos, gerenciados pela melhoria contínua da qualidade de suas operações. Ao avaliarem os serviços de saúde mental positivamente, os consumidores estarão inclusive, contribuindo para a consolidação das conquistas obtidas até aqui no âmbito político-social.

## 2.6 Considerações Gerais

A visão processual das organizações possibilita a identificação dos critérios de avaliação através da interação entre clientes internos e externos. Cada critério deve ser medido quanto ao grau de satisfação e também da importância que tem para o consumidor. Objetiva-se identificar os pontos fortes da organização que satisfazem aos clientes, os pontos fracos que são considerados importantes pela maioria, exigindo um concentrado esforço de melhoria e também aqueles pontos que não são considerados

importantes, deixando de constituir a lista de prioridades na melhoria contínua da qualidade que se quer buscar, para os processos que serão analisados.

É necessário elaborar uma ferramenta capaz de medir o desempenho da organização na avaliação do consumidor, a partir dos determinantes propostos por Santos (2000), com base nos principais autores à Criança que propõem critérios de avaliação do cliente. Como se trata da primeira iniciativa de se criar uma medida de desempenho da qualidade das operações da Psicologia Integrada, tornar-se-á necessária a inclusão de todos os determinantes. A análise dos dados levantados indicará quais são mais relevantes em cada um dos subprocessos da organização estudada, possibilitando futuras medidas que tenham seu foco direcionado para o que o consumidor considerar mais importante e demonstrar insatisfação. A proposta sustentar-se-á na concepção de Varvakis et al (1999 ,p.37) para quem “as medidas de desempenho e seus sistemas de informação integram e equilibram as necessidades dos clientes externos, com os produtos e/ou serviços oferecidos”.

Objetiva-se integrar as expectativas e necessidades dos clientes às reais possibilidades do serviço que, apesar de público, deve comprometer-se com a melhoria contínua da qualidade de suas operações.

Objetiva-se equilibrar o sistema de serviços através da visão processual e não funcional da organização, direcionando o foco para os critérios que realmente contam na percepção do cliente. A qualidade só é percebida pelo cliente quando se efetiva naquilo que ele realmente espera do serviço. Em uma visão vertical, correr-se-ia o risco de engessar a organização em um organograma que, apesar de mostrar um serviço bem administrado e articulado entre seus níveis e funções, poderia estar distante das necessidades dos clientes e daquilo que eles efetivamente esperam de um serviço de psicologia para seus filhos.

Os autores justificam a necessidade de medir-se o desempenho nos diferentes subprocessos do serviço, lembrando que um grande problema com a maioria dos processos é que seus desempenhos são medidos somente na saída. Objetiva-se construir no P.I.C. um sistema de avaliação aplicável a diferentes momentos do serviço e apresentar ações que possibilitem melhoria contínua da qualidade, com base nos dados levantados.

A qualidade portanto deve constituir-se a partir da avaliação dos consumidores. Kaplan e Norton (2001) discutem programas de qualidade aplicados a organizações que não visam lucro e criticam que depois de estabelecida a missão, têm dificuldades na definição nítida de estratégias. O resultado é que se perdem em listas de programas e iniciativas que se distanciam das expectativas e necessidades dos clientes internos e externos da organização. Cria-se assim uma falsa impressão de qualidade, pois não satisfaz efetivamente os atores envolvidos.

O capítulo 3 descreverá o tratamento psicológico de crianças em uma visão processual. Em seguida, definirá perguntas a partir dos critérios de avaliação dos clientes, a fim de verificar sua satisfação com o serviço em cada etapa do processo.

## **3 O TRATAMENTO PSICOLÓGICO DE CRIANÇAS EM UMA VISÃO PROCESSUAL .**

### **3.1 Introdução**

Os projetos de gestão de serviços apresentados no capítulo dois demonstram o objetivo central das estratégias de operações de serviço, quer seja, de manter seu foco nas expectativas e necessidades dos clientes sustentando, assim, vantagem competitiva. Gianesi e Côrrea (1994) caracterizam estratégias de operações como um padrão coerente de uma quantidade de decisões individuais que afetam a habilidade da empresa em obter vantagem competitiva, sustentada a longo prazo.

Como já foi discutida, a prestação de serviços a clientes que não pagam diretamente pelo que consomem exige compromisso redobrado com a qualidade do serviço prestado. Sobretudo, quando o serviço objetiva fornecer restabelecimento do estado de saúde. Para alcançar tal objetivo, o tratamento psicológico de crianças deve definir estratégias de operações que o capacite a atuar com qualidade.

Ao mencionarem “uma quantidade de decisões individuais”, Gianesi e Côrrea (1994) salientam uma peculiaridade importante que pode ser constatada no tratamento psicológico, que se define entre um técnico que, diante do seu cliente, conduz o processo a partir de suas decisões individuais. O gerenciamento das operações de serviço nesse contexto precisa estar atento aos objetivos propostos, convidando cada técnico envolvido a uma discussão permanente do projeto de trabalho e de suas operações, sob pena de cada profissional isolar-se no contato exclusivo com seus clientes, descaracterizando a organização como um processo global.

O P.I.C. , como qualquer outro serviço de tratamento psicológico de crianças, pode ser organizado como um conjunto de processos, com o objetivo de atingir a qualidade de suas operações e conseqüentemente a satisfação das expectativas e necessidades dos clientes envolvidos.

Varvakis et al (1999, p.10) destacam as vantagens potenciais da visão processual que poderão capacitar a organização prestadora de serviços a:

- Habilitar a organização a ter seu foco direcionado nos clientes;
- Melhorar a coordenação e integração do trabalho;
- Proporcionar tempos de respostas mais rápidos;
- Permitir antecipação e controle de mudanças;
- Prover meios de efetivar, mais rapidamente, mudanças complexas;
- Auxiliar o gerenciamento efetivo dos inter-relacionamentos;
- Prover uma visão sistêmica das atividades;
- Manter o foco no processo;
- Prevenir a ocorrência de erros;
- Auxiliar o melhor atendimento da cadeia de valor;
- Desenvolver um sistema de avaliação complexo para as áreas de negócio;
- Proporcionar, aos funcionários, maior satisfação com o trabalho.

Quando o que está em jogo é a recuperação da saúde e do bem estar psicológico, a organização que se propõe a fornecer “tão precioso bem” não necessita, de partida, de uma estrutura funcional com elevado grau de hierarquização. Os objetivos dos consumidores estão focalizados em expectativas bem definidas. Querem encontrar profissionais disponíveis e confiáveis com quem possam contar efetivamente. Entretanto, tais expectativas demonstram elevado grau de idealização. Esperam encontrar no psicólogo alguém capaz de suprir as diversas carências e dificuldades próprias do relacionamento entre pais e filhos.

Constituem-se assim, três aspectos que se desdobram no encontro do fornecedor do serviço e consumidor do P.I.C.

- Em primeiro lugar, a competência do profissional para receber o cliente e suprir, inicialmente, suas primeiras expectativas e, na seqüência, distinguir estas expectativas das reais necessidades que podem ser tratadas da relação pais-filho através de uma psicoterapia. Sendo assim, após o atendimento das expectativas iniciais, a intervenção incluirá em seu processo a orientação dos clientes externos rumo à suas reais necessidades;
- Em segundo lugar, de propor em um centro de saúde pública, a organização desse serviço dentro de uma visão processual, focalizando o trabalho nas necessidades

efetivas do consumidor, ou seja, uma nova visão de cliente-fornecedor com foco no cliente externo e suas necessidades;

- Em terceiro lugar, identificar os critérios de avaliação dos clientes e orientar os processos para um serviço com qualidade.

### **3.2 O Atendimento das Expectativas e Necessidades do Consumidor do P.I.C.**

Kotler (2000) afirma que prestadores de serviço diferem em objetivo e em propriedade. Quanto aos objetivos, com ou sem fins lucrativos e, quanto à propriedade, privados ou públicos. O P.I.C. se define claramente como um serviço sem fins lucrativos e de propriedade pública.

Nas categorias de serviços propostos por Kotler (2000), deve também ser definido como “serviço puro”, já que a oferta consiste basicamente de um serviço, o atendimento psicológico.

As categorias definidas por Kotler (2000) têm uma relação direta com as expectativas do consumidor. Se pais de crianças, bem como as escolas e serviços de saúde pública, tomam conhecimento de que o município conta com tratamento psicológico para crianças, de propriedade pública e sem fins lucrativos, tal constatação gera uma demanda espontânea. Justifica-se pelo lugar que tratamento psicológico ou psicoterapia infantil, ocupam em um contexto social e cultural, como já foi discutido no capítulo 2. O bem estar psicológico representa atualmente um bem de grande valor e, quando oferecido gratuitamente, pode causar, no primeiro momento, forte demanda e expectativas entre os consumidores potenciais.

Sasser (1976, p.133-140) propõe várias estratégias para buscar o equilíbrio entre oferta e demanda e constata que cinco delas podem ser aplicadas ao tratamento psicológico de crianças do P.I.C.:

- Os períodos de baixa demanda podem ser aproveitados. Normalmente são os horários utilizados para reuniões e outras comunicações entre os fornecedores do serviço;
- Serviços complementadores podem ser desenvolvidos durante os períodos de pico, como palestras para pais ou atividades em grupo para crianças que esperam pelo atendimento individual;

- Contratação de funcionários e introdução de rotinas para períodos de pico que, no presente caso, se traduz por flexibilidade no cumprimento da carga horária, concentrando maior número de profissionais nos dias e horários de maior demanda;
- Estimulação de maior participação do consumidor no processo, sobretudo a participação efetiva dos pais no tratamento das crianças, tornando-o mais curto e eficaz;
- Serviços compartilhados, integrando o tratamento psicológico às escolas e outras instituições ligadas ao bem estar da criança, promovendo cooperação mútua.

As propostas de Sasser (1976) diminuem os problemas relacionados à pressão por atendimento, além de contribuírem para uma melhor organização do serviço. Entretanto, as expectativas dos consumidores frente ao P.I.C. precisam ser pesquisadas, objetivando oferecer tratamento de boa qualidade, com foco nas necessidades dos clientes, ao mesmo tempo em que sincroniza oferta e demanda.

Com base nos critérios de avaliação propostos por vários autores e sintetizados por Santos (2000) como exposto no capítulo 2, foi realizada uma pesquisa junto aos consumidores do P.I.C. A ferramenta desenvolvida para a realização da pesquisa constitui-se de um questionário (apêndice 1) com perguntas específicas para cada um dos determinantes propostos e que objetivam avaliar o serviço em cada um de seus subprocessos. Em seguida o tratamento psicológico de crianças será apresentado em uma visão processual e na seqüência as perguntas de cada determinante em relação ao fluxo do processo.

### **3.3 O Tratamento Psicológico de Crianças em uma Visão Processual**

O tratamento psicológico de crianças inclui os pais ou responsáveis como participantes efetivos do processo. É através deles, já identificados como “decisores”, que se estabelecerá o início de uma interação, que incluirá posteriormente as crianças como “usuárias”. Ambos estabelecerão um vínculo com o psicólogo, responsável por fornecer o serviço.

Identifica-se nessa interação quatro momentos distintos que constituem o processo como um todo. Cada um deles pode ser reconhecido como subprocessos, que por sua vez se dividem em etapas.

A figura 5 apresenta o processo em seus subprocessos e etapas:

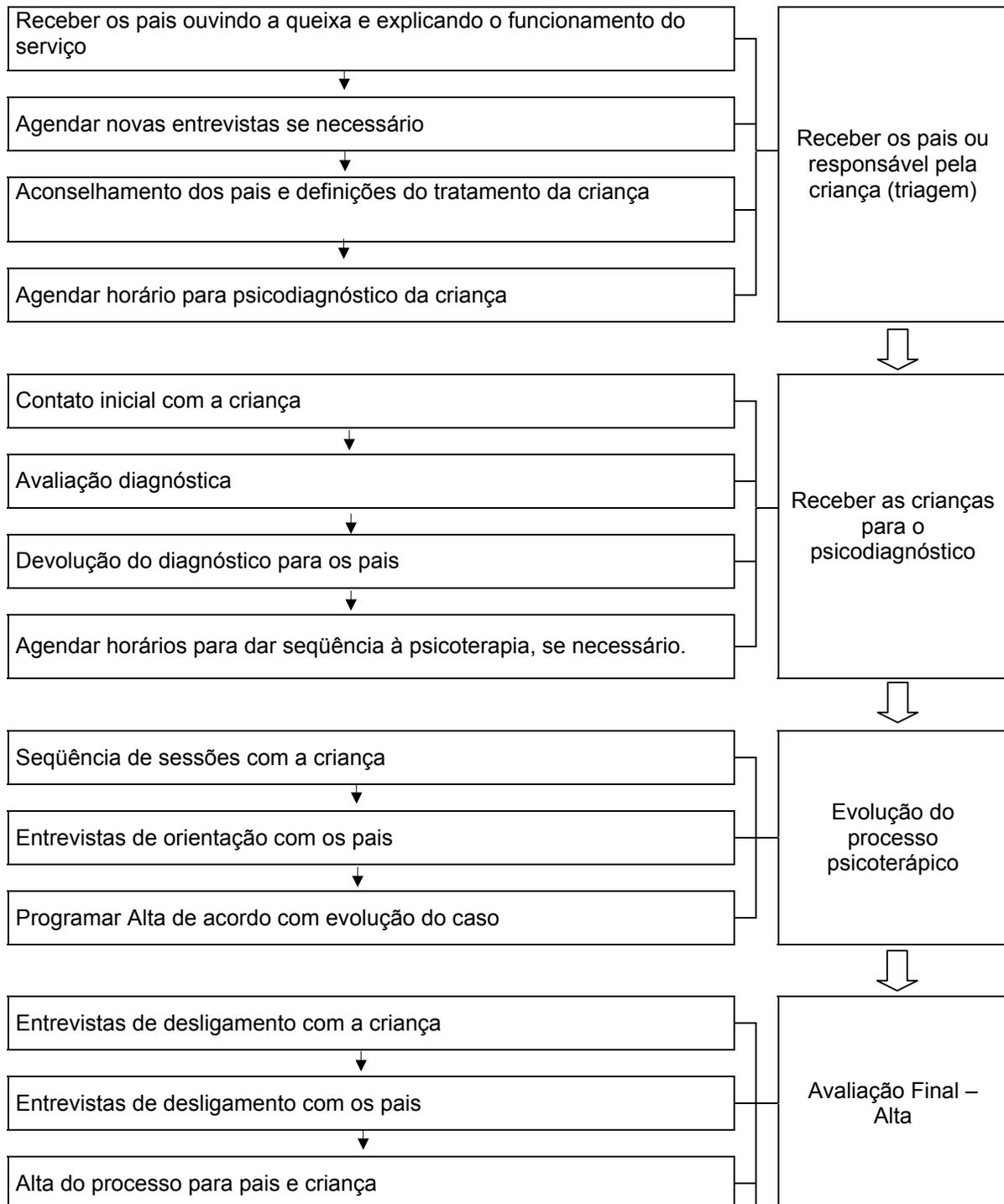


Figura 5: Descrição do processo de tratamento psicológico de crianças.

### **3.4 O Tratamento Psicológico de Crianças Avaliado pelos Critérios do Decisor**

São os pais que detêm o poder de decisão sobre o tratamento psicológico de seus filhos. Justifica-se, portanto, dirigir a pesquisa a eles. A avaliação que a criança como usuária, faz do serviço, pode ser objeto de estudo de um futuro trabalho e demanda a definição de critérios específicos, capazes de avaliar a evolução de um processo de psicoterapia. No presente, a proposta concentra-se na prestação de serviços, sua natureza, seus objetivos e propostas de gestão capazes de garantir operações de qualidade.

Segue-se assim uma linha comportamental, objetivando analisar as respostas dos consumidores à perguntas elaboradas, a partir de cada um dos determinantes propostos por Santos (2000), que são: confiabilidade, rapidez, tangíveis, empatia, flexibilidade, acesso e disponibilidade.

Estes determinantes representam os principais critérios utilizados pelo decisor ao avaliar o serviço. A pesquisa poderá demonstrar aqueles que são de maior relevância para o consumidor mas, até que este dado seja conhecido, todos serão avaliados.

Tratando-se de um serviço de psicologia para crianças, quais poderiam ser excluídos a princípio? A confiança e credibilidade já pesam na própria decisão de buscar ajuda psicológica para a criança, através da propaganda boca a boca, ou experiências anteriores com o serviço. A rapidez estabelece uma relação direta com a ansiedade dos pais pela recuperação do bem estar da criança. O serviço mesmo destituído de luxo e sofisticação será avaliado em seus aspectos tangíveis pela limpeza, organização e atmosfera agradável, que se descuidados comprometem uma visão positiva por parte do consumidor. A empatia em algumas teorias psicológicas, como a existencial-fenomenológica, chega a ser apresentada como estratégia psicoterápica. A flexibilidade relaciona-se à capacidade do serviço em ajustar-se as necessidades particulares. A psicologia clínica tem seu foco direcionado para as necessidades particulares e subjetivas dos indivíduos, chegando a ser mencionada como uma ciência do particular. O acesso pode ser um facilitador ou dificultador no momento de consumir o serviço, devendo-se verificar, além das questões de localização e deslocamento, se o horário de funcionamento é adequado às

necessidades do consumidor. Finalmente, a disponibilidade, que medirá a facilidade do consumidor entrar em contato e ser acolhido pelo serviço.

Na avaliação de serviços de naturezas diversas seria possível excluir alguns critérios privilegiando outros, ou ainda criar critérios diferentes que avaliem especificidades não abrangidas pelos propostos. Entretanto, esses representam uma síntese dos principais levantados pela literatura até o momento e se ajustam às necessidades de avaliação de um serviço de psicologia para crianças.

Cada pergunta elaborada para a pesquisa refere-se especificamente a um dos sete determinantes propostos. A análise de suas respostas objetiva quantificar o grau de importância e de satisfação do consumidor e avaliar o serviço nos diversos momentos do processo. Será possível assim, além de conhecer a avaliação do consumidor nas diferentes etapas, determinar também quais são os momentos críticos do processo.

Gianesi e Corrêa (1994) definem esses momentos no ciclo da prestação de variados serviços como “momentos da verdade”. Uma vez definidos, é sobre eles que se deverá concentrar o maior esforço de melhoria da qualidade do serviço.

#### 3.4.1 Confiabilidade

A psicologia proposta como tratamento ocupa hoje um lugar importante nas expectativas de qualidade de vida de pessoas de diferentes meios sociais. A oportunidade de consumir este serviço, através da saúde pública, gera uma forte demanda espontânea. São consumidores que, a princípio, confiam nas possibilidades de um tratamento psicológico para seus filhos.

O determinante confiabilidade refere-se à competência, segurança e credibilidade que o consumidor espera encontrar no serviço, que no presente caso concentra-se no psicólogo que irá interagir com ele.

Durante todo o processo, o psicólogo será avaliado pelo consumidor que busca indicadores de consistência e segurança, a fim de manter um vínculo de confiança forte com o profissional. O tratamento apóia-se nesse vínculo que, se abalado, poderá colocar em risco todo o trabalho já realizado.

Heskett et al. (1994) propõem correlacionar as necessidades do cliente com o conhecimento que este tem sobre o processo do serviço que está sendo consumido.

Esta correlação demonstra qual a percepção de risco de diferentes serviços. Quanto maior a percepção de risco, maior a necessidade de se estabelecer um vínculo forte de confiança para que o cliente se sinta seguro.

Pode-se considerar que o P.I.C. produz alta percepção de risco tendo em vista que as necessidades dos clientes, diante de um serviço de psicologia, são complexas e de que, na maioria dos casos, eles não têm bom conhecimento do processo.

É preciso levar em conta ainda o fato de que o cliente, neste caso, se desdobra em decisor e usuário. Se o decisor não confia na capacidade técnica do profissional em realizar a psicoterapia de seu filho com sucesso, certamente a impedirá no momento que surgir sua desconfiança, a menos que esta seja detectada pelo profissional, que imediatamente tentará revertê-la, restabelecendo o vínculo de confiança. Demonstra-se assim a importância do trabalho a ser realizado junto ao decisor em todo o processo, relacionado ao determinante confiabilidade nos diferentes subprocessos, como apresentado pela figura 6.

Pode-se observar a correlação entre as perguntas e o fluxo do processo, o que também será apresentado em cada um dos demais critérios selecionados. Os quadros preenchidos referem-se aos subprocessos avaliados por cada uma das perguntas.

	PERGUNTAS	SUBPROCESSOS			
		1	2	3	4
		Receber os pais ou responsável pela criança	Receber as crianças para o Psicodiagnóstico	Evolução do processo psicoterápico	Avaliação final/alta
CRITÉRIO CONFIABILIDADE	1-Na triagem as informações que você recebeu do psicólogo transmitiram segurança e esclarecimento				
	2- As orientações que o psicólogo forneceu aos pais foram úteis e confiáveis?				
	3- Você confiou no resultado do psicodiagnóstico?				
	4- O psicólogo demonstrou segurança e conhecimento na avaliação do problema da criança e condução da psicoterapia?				
	5- As entrevistas de desligamento foram importantes e esclarecedoras?				
	6- Ao final do tratamento os resultados alcançados atingiram os objetivos propostos?				

Figura 6: As perguntas do determinante confiabilidade relacionadas ao fluxo do processo.

### 3.4.2 Rapidez

Esse critério avalia a velocidade de atendimento e a prontidão para atender o cliente. O que se quer avaliar nessa sessão é o tempo que o consumidor está disposto a esperar para o início do tratamento psicológico da criança e sua expectativa de duração desse tratamento.

A duração de psicoterapias varia muito de acordo com as necessidades específicas de cada cliente e também de acordo com a orientação teórica que se segue. No contexto da saúde pública optou-se pelo modelo de psicoterapia breve, como propõe vários autores, dentre eles Gilliéron (1986).

O objetivo de se seguir o modelo de psicoterapia breve em um serviço de saúde pública é o de viabilizar o atendimento a todos que necessitam dele. Não é apropriado, ao psicólogo do P.I.C., que atue como se estivesse em uma clínica particular, onde poderia ocupar quase todos os seus horários disponíveis com os mesmos clientes por um tempo em aberto. Ajustar demanda e oferta através da psicoterapia breve faz parte do compromisso que o serviço tem com o público. Portanto, no determinante rapidez, a duração do tratamento também deve ser avaliada.

A primeira pergunta refere-se ao prazo entre o primeiro contato e o início do tratamento, fator avaliado pelo consumidor desde o primeiro subprocesso. As outras duas avaliam o serviço a partir do segundo subprocesso. O fluxo pode ser observado pela figura 7.

CRITÉRIO RAPIDEZ	PERGUNTAS	SUBPROCESSOS			
		1	2	3	4
		Receber os pais ou responsável pela criança	Receber as crianças para o Psicodiagnóstico	Evolução do processo psicoterápico	Avaliação final/alta
1- O prazo entre o primeiro encontro e o início do tratamento da criança atendeu às suas expectativas?					
2- A periodicidade das sessões é adequada?					
3- A duração do tratamento da criança ocorreu como proposto inicialmente pelo psicólogo?					

Figura 7: As perguntas do determinante rapidez relacionadas ao fluxo do processo.

### 3.4.3 Tangíveis

Objetiva-se verificar se é possível oferecer ao consumidor uma atmosfera agradável e acolhedora, apesar da simplicidade das instalações de apoio do serviço. O P.I.C. funciona em duas salas do prédio do Núcleo de Atenção Psicossocial de Itaúna, separadas, por uma divisória, da unidade de atendimento ambulatorial de adultos.

As salas de atendimento contam com bens facilitadores, como brinquedos e materiais gráficos, para algumas atividades auxiliares à psicoterapia de crianças. São objetos que fazem intermediação do relacionamento entre a criança e um adulto que se propõe a escutá-la. São raros os casos de crianças que rejeitam o ambiente, recusando-se a entrar ou permanecer nas salas de atendimento, enquanto o adulto que a acompanha espera por ela.

Pergunta-se sobre a avaliação que o adulto faz do ambiente/atmosfera e também sobre possíveis comentários que a criança dirige a ele sobre a parte física do serviço, ou sobre seus equipamentos, como jogos e brinquedos.

As perguntas elaboradas referem-se às avaliações que o consumidor realiza sobre o serviço nos aspectos tangíveis em todos os subprocessos, como apresentado pela figura 8.

CRITÉRIO TANGÍVEIS	PERGUNTAS	SUBPROCESSOS			
		1	2	3	4
		Receber os pais ou responsável pela criança	Receber as crianças para o Psicodiagnóstico	Evolução do processo psicoterápico	Avaliação final/alta
	1- Você considera as instalações do PIC confortáveis?				
	2- A seu ver a sala de atendimento é atraente para a criança?				
	3- Demonstramos preocupação com a higiene e a limpeza nas instalações do PIC?				

Figura 8: As perguntas do determinante tangíveis relacionadas ao fluxo do processo.

### 3.4.4 Empatia

Em linhas gerais, empatia é um determinante que avalia o grau de cordialidade, cuidado e atenção individual fornecido ao cliente. Em psicologia o conceito é mais amplo e refere-se a uma posição específica que o terapeuta deve adotar, a fim de compreender profundamente a dificuldade por que passa seu cliente. É reconhecida como uma estratégia da psicologia existencial fenomenológica. Coutinho e Moreira (1999), comentando a respeito desta estratégia, lembram que a tarefa do terapeuta é promover um clima de aceitação e compreensão, possibilitando ao indivíduo maior entendimento de si mesmo.

Procura-se avaliar, nessa sessão, a performance do serviço quanto à atenção, cuidado, cortesia, prontidão em informar e clareza de comunicação com os consumidores.

A figura 9 demonstra a relação das perguntas elaboradas com os diferentes subprocessos.

	PERGUNTAS	SUBPROCESSOS			
		1	2	3	4
		Receber os pais ou responsável pela criança	Receber as crianças para o Psicodiagnóstico	Evolução do processo psicoterápico	Avaliação final/alta
CRITÉRIO EMPATIA	1-Os profissionais do PIC são atenciosos e prestativos?				
	2- O fato do PIC não contar com o trabalho de uma recepcionista ou secretária interfere na qualidade do atendimento?				
	3- O apoio e orientações dados pelo psicólogo durante todo o tratamento foram satisfatórios?				
	4- Nas entrevistas com os pais você se sente acolhido e compreende bem a comunicação do psicólogo?				

Figura 9: As perguntas do determinante empatia relacionadas ao fluxo do processo.

Dado a limitação do serviço quanto aos determinantes tangíveis, a forma de receber os clientes, o contato humano propriamente pode, inclusive, compensar a simplicidade e despojamento das instalações. Esse contato, no caso do P.I.C., é estabelecido diretamente com os psicólogos, pelo fato de o serviço não contar com a presença de secretárias ou atendentes.

#### 3.4.5 Flexibilidade

A flexibilidade refere-se à capacidade do serviço de mudar e se adaptar às necessidades dos clientes. É um determinante de forte impacto, em se tratando de atendimento psicológico e, ainda mais, quando estão envolvidos decisor e usuário, cada um com expectativas muito pessoais. Pretende-se verificar a avaliação que o consumidor faz quanto à capacidade do serviço em ajustar-se às suas necessidades particulares.

Pode-se observar um paradoxo entre necessidades particulares e serviço público, uma vez que a concentração no objetivo de flexibilizar as operações, buscando a satisfação de cada cliente, não pode chegar a ponto de passar por cima de interesses públicos. Entende-se por interesses públicos, o compromisso em ajustar oferta e demanda, a priorização do atendimento dos casos diagnosticados como os de maior gravidade, a escolha de modelos de atendimento mais ágeis, que alcancem resultados positivos no menor tempo possível, dentre outros. Essas condutas recomendáveis a um serviço público também podem ser avaliadas como indicadores de flexibilidade pelos consumidores do P.I.C., desde que apresentadas de forma clara e dialogada.

O critério é avaliado pelo consumidor em cada um dos subprocessos dos serviços como apresentado pela figura 10.

	PERGUNTAS	SUBPROCESSOS			
		1	2	3	4
		Receber os pais ou responsável pela criança	Receber as crianças para o Psicodiagnóstico	Evolução do processo psicoterápico	Avaliação final/alta
CRITÉRIO FLEXIBILIDADE	1- Você considera necessária a participação dos pais, juntamente com o psicólogo, para decidir se a criança precisará ou não dos serviços do PIC?				
	2- Quando sua necessidade é diferente do que o serviço oferece, o psicólogo é flexível para atendê-lo no que for possível?				
	3- Quando você necessitou reprogramar alguma consulta, foi atendido?				

Figura 10: As perguntas do determinante flexibilidade relacionadas ao fluxo do processo.

### 3.4.6 Acesso

O acesso é definido como o grau de facilidade/dificuldade de entrar em contato ou acessar fisicamente o serviço.

O prédio onde funciona o P.I.C. situa-se em local afastado do centro. É servido por duas linhas de ônibus circulares que fazem a ligação deste local com o centro e a maioria dos bairros da cidade. O ponto de ônibus mais próximo fica a dois quarteirões do serviço. O tempo médio de espera é de 10 minutos e o trajeto até o centro é de aproximadamente 15 minutos. Pode-se portanto estimar em 25 minutos o trajeto do centro ao P.I.C., em média, usando-se transporte coletivo. É muito pequeno o número de clientes que se deslocam em transporte próprio. Alguns bairros são alcançados antes de se chegar ao centro, diminuindo-se o tempo gasto e até permitindo que o

trajeto seja realizado a pé. Outros, no entanto, só serão alcançados depois de atravessado o centro, aumentando o tempo de deslocamento e dificultando o acesso.

O serviço funciona de segunda a sexta-feira, de oito às dezessete horas, objetivando oferecer atendimento sem interferir no horário escolar, tanto dos que estudam pela manhã, quanto à tarde.

Diariamente, um dos psicólogos cumpre um horário de três horas, disponíveis exclusivamente para receber e esclarecer os consumidores que fazem seu primeiro contato com o P.I.C. Quer-se assim facilitar o acesso, a comunicação e definir aqueles que serão acolhidos para as outras etapas do tratamento. A figura 11 apresenta a relação entre as perguntas e os subprocessos.

CRITÉRIO ACESSO	PERGUNTAS	SUBPROCESSOS			
		1	2	3	4
		Receber os pais ou responsável pela criança	Receber as crianças para o Psicodiagnóstico	Evolução do processo psicoterápico	Avaliação final/alta
	1- O PIC está convenientemente localizado?				
	2- A rede transporte que dá acesso ao PIC lhe é conveniente?				
	3- A triagem facilita o acesso ao serviço?				

Figura 11: As perguntas do determinante acesso relacionadas ao fluxo do processo.

### 3.4.7 Disponibilidade

Através desse determinante pretende-se medir a facilidade em encontrar disponível pessoal de atendimento, que é realizado diretamente pelos psicólogos devido à falta de secretária.

Como o consumidor avalia o grau de disponibilidade da equipe de trabalho em atender as suas necessidades? Como são recebidas as iniciativas do serviço, além do atendimento propriamente dito, objetivando complementar o serviço básico oferecido?

Na avaliação dos consumidores, os fornecedores do serviço estão sempre disponíveis para atendê-los bem, orientá-los e prestar informações e esclarecimentos? Foram elaboradas perguntas que objetivam verificar a disponibilidade do serviço na avaliação do consumidor, nos diferentes momentos do processo, como apresentado pela figura 12.

CRITÉRIO DISPONIBILIDADE	PERGUNTAS	SUBPROCESSOS			
		1	2	3	4
		Receber os pais ou responsável pela criança	Receber as crianças para o Psicodiagnóstico	Evolução do processo psicoterápico	Avaliação final/alta
	1- No primeiro contato com o PIC você percebeu disponibilidade dos profissionais?				
	2- O número de entrevistas que o psicólogo oferece para os pais é suficiente?				
	3- Ao longo da psicoterapia da criança você observou sempre a mesma disponibilidade do psicólogo em atendê-lo?				

Figura 12: As perguntas do determinante disponibilidade relacionadas ao fluxo do processo.

### 3.5 Ferramenta de Coleta de Dados

No presente trabalho tem-se argumentado sobre a importância, em uma visão processual, de o foco dirigir-se para a interação que se estabelece entre o fornecedor do serviço e o consumidor. O objetivo desse foco é alcançar a satisfação do cliente, através de uma organização flexível, capaz de oferecer operações de serviço que atendam às expectativas e necessidades do consumidor.

Propõe-se assim que o tratamento psicológico de criança, em uma visão processual, constitua-se em seus subprocessos de diferentes caminhos que poderão ser percorridos pelos consumidores, de acordo com suas necessidades específicas. O procedimento apresenta também a vantagem de se evitar longas esperas, proporcionando ao consumidor um contato inicial tão logo chegue ao serviço. Este contato, que tem sido definido como triagem, objetiva, a partir da interação do psicólogo com os pais da criança, a construção de um percurso original pelos demais subprocessos, de acordo com as necessidades de cada caso.

Os critérios de avaliação do cliente foram utilizados na elaboração do questionário (apêndice 1) que avalia o grau de satisfação dos clientes para com o serviço em seus subprocessos, bem como a importância de cada momento vivenciado. Uma parte das perguntas pode ser respondida por aqueles que passaram pelo primeiro subprocesso. Outras se dirigem especificamente aos demais subprocessos. Obtem-se, assim, uma ferramenta capaz de medir a satisfação de diferentes clientes em diferentes momentos do serviço, cada um realizando seu próprio percurso, desenhado pelas necessidades que vão se constituindo, conforme foi apresentado.

Todas as perguntas têm o mesmo peso para fins de quantificação dos dados. O que varia é o número de perguntas de cada critério. Foram elaboradas seis perguntas para confiabilidade, quatro perguntas para empatia e três perguntas para cada um dos demais critérios avaliados. Justifica-se pela maior importância de confiabilidade e em seguida empatia, no contexto específico do serviço em questão.

### **3.6 Considerações Finais**

A descrição do P.I.C. como processo facilitou a elaboração de um questionário com base nos critérios de avaliação do cliente. As perguntas verificam o grau de importância e satisfação que o consumidor atribui a cada uma das etapas do processo.

O capítulo 4 analisará os dados colhidos pelo questionário e discutirá um modelo de atendimento psicológico para crianças, propondo alterações que suportem qualidade, com foco nas necessidades dos clientes.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DE ATENDIMENTO PSICOLÓGICO PARA CRIANÇAS

### 4.1 Apresentação da Pesquisa

Foram aplicados 40 questionários a pais de crianças em tratamento no P.I.C., todos na etapa final do processo de psicoterapia que, naquele momento representavam 45% do número total de clientes envolvidos no último subprocesso.

Cada um dos cinco psicólogos do serviço aplicou oito questionários. Para que os consumidores tivessem liberdade de expressão, o aplicador em nenhum dos casos era responsável pela psicoterapia de crianças dos pais entrevistados.

Utilizou-se a estratégia de entrevista dirigida na aplicação do questionário, o que se justificou pelo fato de algumas questões exigirem esclarecimentos para uma adequada compreensão por parte dos entrevistados.

A participação dos entrevistados contou com 75% de mães e 25% de pais, de acordo com a disponibilidade de acompanhantes das crianças em tratamento, que foram convidados a participar espontaneamente da pesquisa. Responderam então aos questionários, através de entrevistas individuais dirigidas, 32 mães e 8 pais de crianças que se encontravam na etapa final do tratamento.

Os questionários foram aplicados no período de 03/11/2001 a 21/12/2001. Os dados levantados foram apresentados por número de respostas obtidas em cada critério de avaliação do consumidor, considerando-se graus de importância e satisfação de 1 (um) a 5 (cinco), de acordo com o quadro 2.

Quadro 2: Graus de importância e satisfação

	<b>GRAU 1</b>	<b>GRAU 2</b>	<b>GRAU 3</b>	<b>GRAU 4</b>	<b>GRAU 5</b>
<b>IMPORTÂNCIA</b>	Não é importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
<b>SATISFAÇÃO</b>	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Razoavelmente satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

A importância e satisfação observadas em cada uma das respostas foram associadas à etapa do processo a que se refere a pergunta, em cada um dos critérios avaliados.

As tabelas que se seguem possibilitam a discussão da importância e satisfação dos critérios avaliados, correlacionados a uma visão processual do serviço, que é o objetivo principal da pesquisa, passando a ser apresentado a seguir. Pode-se observar também gráficos que apresentam os níveis percentuais de importância e satisfação em cada um dos critérios de avaliação do consumidor. Eles permitem uma visão geral dos dados pesquisados.

## **4.2 A análise das Respostas**

Procurou-se analisar cada uma das respostas, relacionando-as ao serviço que foi descrito em uma visão processual. Verificou-se assim cada fator, de acordo com a etapa a que ele se referia especificamente.

Os dados são analisados quantitativamente a partir do número de respostas dos quarenta entrevistados, em cada um dos cinco graus de satisfação e importância, para cada pergunta do questionário, tendo todas elas o mesmo peso.

A análise limita-se à visão dos pais, que participam efetivamente do processo de tratamento psicológico de seus filhos. A avaliação que as crianças fazem do serviço exige a construção de outras ferramentas, que não cabem nos limites do presente trabalho.

Os níveis percentuais apresentados ao final da análise de cada critério, também consideram o mesmo peso para cada resposta.

### **4.2.1 Confiabilidade**

A primeira pergunta relaciona-se ao primeiro subprocesso do P.I.C.. É a etapa denominada triagem, em que os pais decidem juntamente com o psicólogo sobre a necessidade de tratamento para a criança em questão. Caracteriza-se pela interação entre o decisor e cliente interno, procurando o 2º obter confiança e credibilidade do primeiro sobre a conduta que será adotada para o caso.

Das 40 quarenta respostas obtidas, 14 consideraram razoavelmente importante confiar nesta etapa, através de informações e esclarecimentos fornecidos; 13 a consideraram importante e outras 13 muito importante. Os graus de satisfação variaram de 3 a 5, mas apenas 2 respostas contemplaram o grau 5. A tabela 1 apresenta os números:

Tabela 1: Números de respostas da pergunta 1.1

<b>CONFIABILIDADE</b>				
Pergunta 1.1: Na triagem, as informações que você recebeu do Psicólogo transmitiram segurança e esclarecimentos?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	0	14	13	13
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	0	6	32	2

A 2ª pergunta verificou o grau de confiança que os pais tiveram nas orientações recebidas pelo psicólogo. São orientações que se iniciam na primeira etapa do processo e estão presentes em todos os outros subprocessos, devido à importância da participação dos pais na psicoterapia de seus filhos. Das 40 respostas, 34 consideraram muito importante confiar nas orientações recebidas e apenas 9 demonstraram muita satisfação com esta etapa. Os números apresentados na tabela 2 demonstram necessidade do serviço buscar maior satisfação dos pais em seus encontros com os psicólogos.

Tabela 2: Números de respostas da pergunta 1.2

<b>CONFIABILIDADE</b>				
Pergunta 1.2: As orientações que o psicólogo forneceu aos pais foram úteis?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	0	0	6	34
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	0	9	22	9

Se não houver uma forte relação de confiança entre os pais e o profissional, a psicoterapia da criança dificilmente logrará bons resultados. Os pais apresentaram boa conscientização disso ao avaliarem as orientações como muito importantes, porém não demonstraram confiança e satisfação compatíveis com a importância verificada.

O 3º fator verificou a confiança no psicodiagnóstico, que representa a 2ª etapa do processo. Compreende o primeiro contato entre o psicólogo e a criança, identificada como usuária do serviço. Pode-se verificar através da tabela 3 que a confiança no psicodiagnóstico foi avaliada como muito importante para a maioria dos entrevistados e que o grau de satisfação foi discretamente superior as etapas anteriores, apresentando 15 respostas no grau 4 e outras 15 no grau 5.

Tabela 3: Números de respostas da pergunta 1.3

<b>CONFIABILIDADE</b>				
Pergunta 1.3: Você confiou no resultado do psicodiagnóstico apresentado pelo psicólogo?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	0	0	11	29
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	0	10	15	15

Ao relacionar os números até aqui apresentados com os da 4ª pergunta, que se reportou à confiança do decisor na psicoterapia do usuário, compreendida como 3º subprocesso do P.I.C., verificou-se aumento de importância e satisfação dos consumidores, apresentada na tabela 4. Chegou a 14 respostas de satisfação e 18 de muita satisfação quanto à confiança e credibilidade no trabalho profissional, ao conduzir a psicoterapia do usuário, juntamente com as orientações que continuaram a ser fornecidas ao decisor.

Tabela 4: Números de respostas da pergunta 1.4

<b>CONFIABILIDADE</b>				
Pergunta 1.4: O psicólogo demonstrou segurança e conhecimento na avaliação do problema da criança e condução da psicoterapia?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	0	1	7	32
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	0	8	14	18

É sugestivo que, na medida que o processo avança, a importância em confiar e a satisfação com a competência e credibilidade no serviço aumentaram por parte dos consumidores entrevistados.

A quinta pergunta verificou a confiança e credibilidade quanto às entrevistas de desligamento, 4ª etapa ou subprocesso, aonde se chega à alta da psicoterapia. Frequentemente, nesta etapa pode-se verificar que o nível de ansiedade e expectativas dos pais diminui sensivelmente quanto ao serviço consumido. Verificou-se que é dado menor importância a esta etapa do processo e que a satisfação concentra mais de 50% das respostas no grau 3, conforme pode ser observado na tabela 5:

Tabela 5: Números de respostas da pergunta 1.5

<b>CONFIABILIDADE</b>				
Pergunta 1.5: As entrevistas de desligamento foram importantes e esclarecedoras?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	2	15	22	1
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	0	22	15	3

Os números parecem relacionar-se à diminuição das expectativas e necessidades dos consumidores a esta altura do processo. Entretanto, a importância em confiar no

processo como um todo voltou a subir na última pergunta do critério, onde se verificou 29 respostas no grau 5, conforme a tabela 6.

Tabela 6: Números de respostas da pergunta 1.6

<b>CONFIABILIDADE</b>				
Pergunta 1.6: Ao final do tratamento, os resultados alcançados atingiram os objetivos propostos?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	0	6	5	29
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	1	19	18	2

A pergunta objetivou verificar os fatores de confiança e credibilidade em todo o trabalho realizado, questionando a importância e satisfação quanto aos resultados alcançados a partir dos objetivos que foram propostos. A satisfação precisa aumentar muito neste fator, pois se verificou apenas 2 respostas no grau 5, tendo se concentrado as outras 38 respostas nos graus intermediários do questionário.

O determinante confiabilidade obteve o mais alto percentual de respostas no grau 5 da variável importância, apresentando 58% do total de respostas, de acordo com a figura 13. A satisfação determina curva ascendente até o grau 4, que concentra 49% das respostas, caindo para 20% no grau 5. Verifica-se, portanto, um nível alto de satisfação, mas que ainda não é compatível com a elevada importância que os consumidores atribuem à confiança e credibilidade que esperam do serviço de psicologia, responsável pelo atendimento de seus filhos.

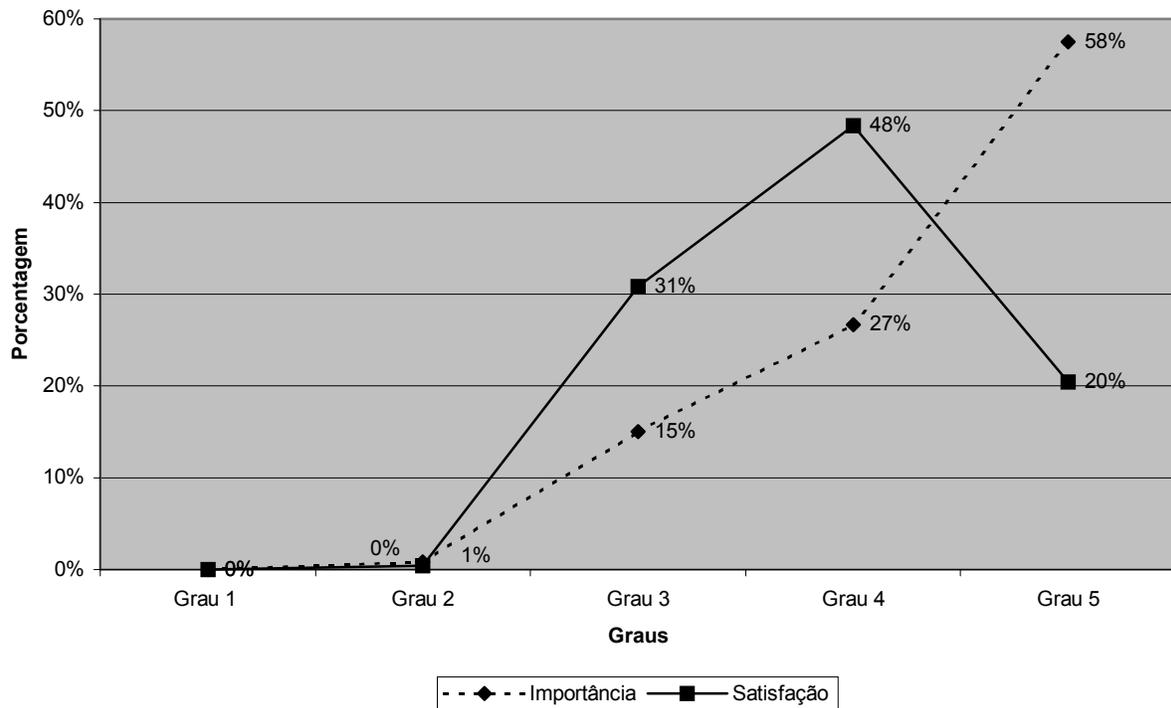


Figura 13 : Gráfico confiabilidade

#### 4.2.2 Rapidez

A primeira pergunta refere-se ao prazo entre o primeiro contato e o início do tratamento da criança. Pela dinâmica do serviço pretende-se, a partir da triagem, dar seqüência às demais etapas do processo através de encontros semanais com a criança e tantos encontros quantos forem necessários com os pais ao longo do psicodiagnóstico e psicoterapia.

Verificou-se a maioria das respostas nos graus 4 e 5, sendo mais de 50% no grau 5, demonstrando satisfação dos consumidores de acordo com a tabela 7. A importância dada ao prazo entre o primeiro contato e o início do tratamento concentra quase 50% das respostas no grau intermediário, distribuindo-se as outras 50% nos graus superiores de importância. Correlacionando-se a importância e a satisfação, conclui-se não se tratar de um determinante crítico com necessidade de modificações urgentes.

Tabela 7: Números de respostas da pergunta 2.1

<b>RAPIDEZ</b>				
Pergunta 2.1: O prazo entre o 1º encontro e o início do tratamento da criança atendeu às suas expectativas?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	0	19	8	13
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
1	0	7	12	20

A periodicidade das sessões, que é avaliada na 2ª pergunta do determinante rapidez, manteve um bom nível de satisfação (vide tabela 8), embora tenham sido também detectadas 4 respostas ou seja 10% de consumidores insatisfeitos, sugerindo necessidade de maior investigação sobre as expectativas dos consumidores neste fator. A importância divide os consumidores entrevistados, apresentando 21 respostas nos graus 2 e 3, enquanto outras 19 respostas, indicam muita importância atribuída à periodicidade das sessões.

Tabela 8: Números de respostas da pergunta 2.2

<b>RAPIDEZ</b>				
Pergunta 2.2: A periodicidade das sessões é adequada?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	9	12	4	15
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
1	3	16	2	18

A 3ª pergunta referiu-se à duração do tratamento, que segue a orientação de psicoterapia breve, conforme será discutido adiante na apresentação do P.I.C. como um modelo de atendimento psicológico para crianças na rede pública. Verificou-se

satisfação entre os graus 3 e 5 entre todas os entrevistados, como apresenta a tabela 9:

Tabela 9: Números de respostas da pergunta 2.3

<b>RAPIDEZ</b>				
Pergunta 2.3: A duração do tratamento da criança ocorreu como proposto inicialmente pelo psicólogo?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
1	10	3	2	24
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
2	0	20	2	16

Os graus de importância que os consumidores atribuíram à rapidez em serem atendidos, a periodicidade das sessões e duração do tratamento variaram muito como mostram as tabelas 7, 8 e 9. Nove entrevistados não atribuíram importância a periodicidade das sessões e 11 avaliaram como sem importância a duração do tratamento. Foi, por conseguinte, o determinante que obteve a maior frequência de pouca importância, demonstrando 25% de consumidores com expectativas de qualidade dirigida aos outros fatores avaliados.

Como é demonstrado pela figura 14, as respostas para o determinante rapidez variaram em importância e satisfação em percentuais próximos, nos diferentes graus, realizando curvas com traçados semelhantes. A coincidência é mais significativa no grau 5 que obteve 43% de respostas da variável importância, ao mesmo tempo em que 45% das respostas demonstram muita satisfação com a rapidez no atendimento e tratamento propostos.

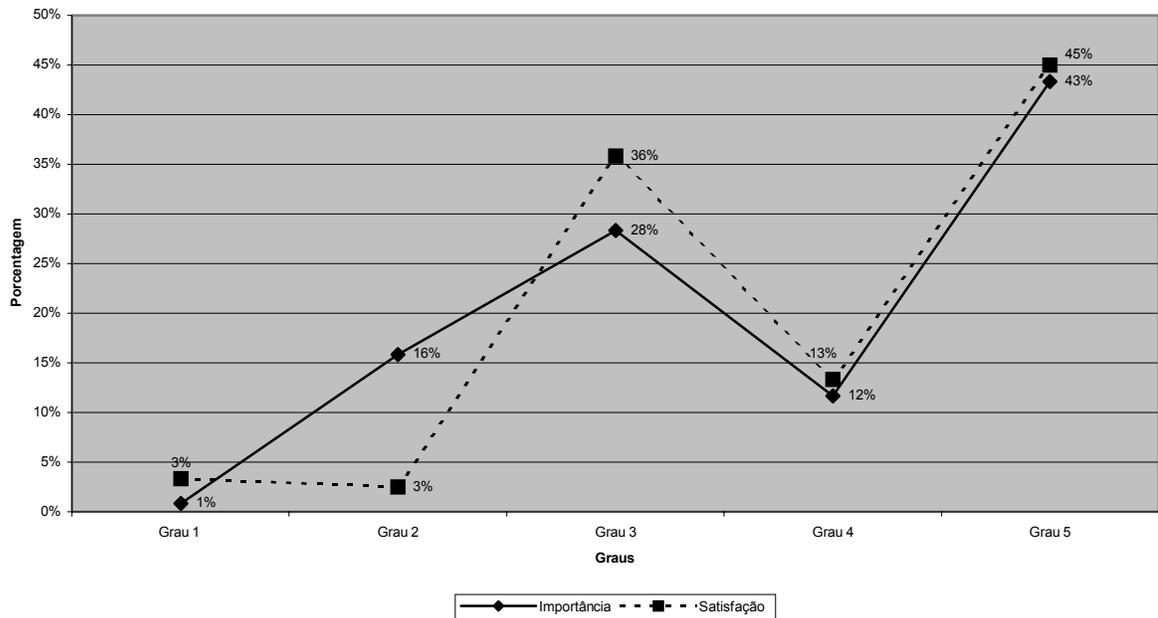


Figura 14: Gráfico rapidez

#### 4.2.3 Tangíveis

Os aspectos tangíveis do serviço como instalações e bens facilitadores, são avaliados desde o primeiro contato do consumidor com o serviço até a última etapa do processo. Não obtiveram, como mostram as tabelas 10, 11 e 12, nenhuma resposta de muita satisfação em qualquer das três perguntas realizadas.

Tabela 10: Números de respostas da pergunta 3.1

<b>TANGÍVEIS</b>				
Pergunta 3.1: Você considera as instalações do P.I.C. confortáveis?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
1	2	15	20	2
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
13	23	4	0	0

Tabela 11: Números de respostas da pergunta

<b>TANGÍVEIS</b>				
Pergunta 3.2: A seu ver, a sala de atendimento é atraente para a criança?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
2	1	7	19	11
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
4	16	15	5	0

Tabela 12: Números de respostas da pergunta 3.3

<b>TANGÍVEIS</b>				
Pergunta 3.3: Demonstramos preocupação com higiene e limpeza nas instalações do P.I.C.?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
2	2	8	15	13
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	10	20	10	0

Não estão totalmente satisfeitos com as instalações do P.I.C., nem com as salas de atendimento para as crianças, com seus brinquedos e materiais gráficos, que podem ser classificados como bens facilitadores, e nem mesmo com a limpeza e higiene do prédio. O conforto das instalações é insatisfatório para a maioria dos clientes e 20 das 40 respostas sobre a sala de atendimento das crianças demonstra clara insatisfação.

A importância deste fator é bastante variável entre os consumidores entrevistados, mas a maior concentração de respostas encontra-se nos graus 4 e 5, podendo-se concluir que existe insatisfação correlacionada a um aspecto do serviço que é importante para a maioria, indicando necessidade urgente de melhoria.

Este aspecto depende das verbas do poder público para uma completa melhoria das instalações ou mesmo construção de um novo prédio, mais adequado à proposta do serviço. Entretanto, não deve gerar acomodação entre os clientes internos. Pelo contrário, precisam buscar qualidade nos outros critérios avaliados pelos consumidores, a fim de compensar as deficiências dos aspectos tangíveis do serviço, além de melhorar, no que for possível, como o aproveitamento do espaço e mais zelo com a limpeza e higiene.

Os aspectos tangíveis do serviço apresentaram percentuais elevados de insatisfação e são considerados de importantes a muito importantes por 67% da avaliação do determinante. Observa-se, pelas curvas da figura 15, grande aproximação do grau 2 de satisfação, com 41%, com o grau 4 de importância, com 45%. Não deixam dúvidas quanto à conclusão de que exigem urgentes investimentos de melhoria de sua qualidade, nos diferentes aspectos que foram investigados pelas perguntas.

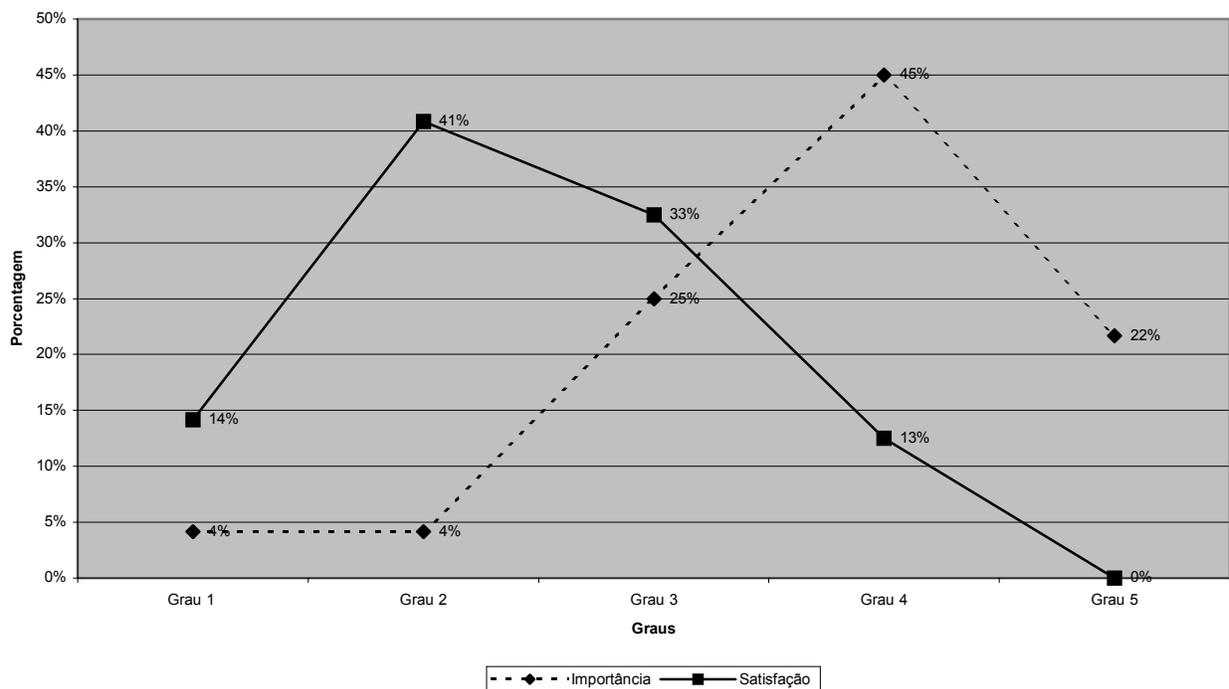


Figura 15: Gráfico tangíveis

#### 4.2.4 Empatia

As duas primeiras perguntas deste critério podem ser avaliadas desde o primeiro subprocesso.

A primeira avaliou a atenção, cuidado e simpatia dos prestadores do serviço com os consumidores. A maioria dos entrevistados considerou muito importante sentir-se acolhida e atendida com cuidado, atenção e simpatia. O grau de satisfação variou de 3 a 5, situando-se 50% das respostas no grau 3 e as outras 50% entre satisfeitos a muito satisfeitos, de acordo com a tabela 13. Dada a importância atribuída, conclui-se sobre a necessidade de buscar melhoria nestes aspectos do determinante empatia, apesar de não apresentar nenhuma resposta de clara insatisfação.

Tabela 13: Números de respostas da pergunta 4.1

<b>EMPATIA</b>				
Pergunta 4.1: Os profissionais do P.I.C. são atenciosos e prestativos?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	1	8	3	28
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	0	20	7	13

A segunda pergunta apresentou altos índices de insatisfação e confirmou a suposição que já se podia fazer, da necessidade de se contratar para o serviço uma secretária ou recepcionista, para que faça o primeiro contato com o consumidor tão logo chegue ao serviço. Pode-se verificar pela tabela 14 que 38 respostas avaliaram de razoável a muito importante a presença da recepcionista e 24 respostas confirmaram insatisfação dos consumidores com a falta dela.

Tabela 14: Números de respostas da pergunta 4.2

<b>EMPATIA</b>				
Pergunta 4.2: O fato do P.I.C. não contar com o trabalho de uma recepcionista ou secretária interfere na qualidade do atendimento?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
2	0	32	1	5
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
7	17	8	8	0

As duas outras perguntas do critério empatia verificaram se o apoio, simpatia, atenção e cuidados do profissional com o decisor e o usuário mantiveram-se ao longo dos 3 outros subprocessos. A grande maioria considerou estes fatores muito importantes ao longo do processo e as respostas de satisfação concentraram-se nos graus 3 a 5, sendo menos freqüentes no grau 5 como demonstram as tabelas 15 e 16.

Tabela 15: Números de respostas da pergunta 4.3

<b>EMPATIA</b>				
Pergunta 4.3: O apoio e orientações dados pelo psicólogo durante todo o tratamento foram satisfatórios?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	0	5	10	25
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	0	20	18	2

Tabela 16: Números de respostas da pergunta 4.4

<b>EMPATIA</b>				
Pergunta 4.4: Nas entrevistas com os pais você se sente acolhido e compreende bem a comunicação do psicólogo?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	2	4	14	20
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	1	5	22	12

Houve uma resposta isolada de insatisfação e deve-se lembrar que a função do psicólogo, ao longo do processo, caracteriza-se também pelo questionamento e busca de limites nas relações humanas, o que vez por outra pode causar uma reação de insatisfação inevitável por parte de alguns clientes.

Verifica-se pela figura 16 traçados semelhantes das curvas de satisfação e importância até o grau 3. No grau 4, a satisfação apresenta 34% contra 18% da importância. No grau 5 a situação se inverte, caindo a satisfação para 17% enquanto a importância demonstra 49% de concentração.

Se quase 50% das respostas consideram o determinante muito importante e apenas 17% estão muito satisfeitos, ainda que 34% situem-se no grau 4 de satisfação, os resultados indicam necessidade de buscar melhoria do determinante na avaliação do consumidor.

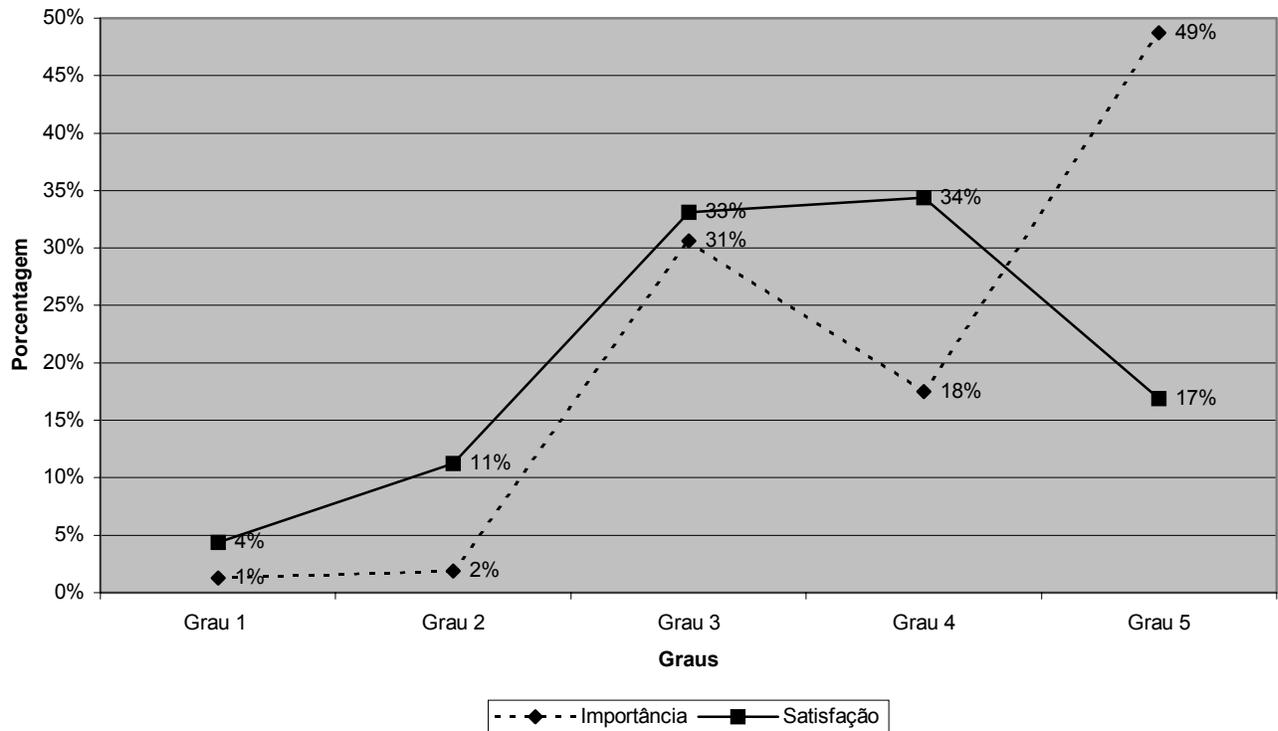


Figura 16: Gráfico empatia

#### 4.2.5 Flexibilidade

A primeira pergunta procurou verificar que importância tem para os pais o fato da decisão de tratamento das crianças ser flexibilizada através de uma discussão entre eles e o profissional. Duas respostas indicaram consumidores que não reconheceram vantagem nesta proposta. Mas a grande maioria considerou positiva esta etapa do processo, sendo que 50% avaliaram como muito importante a flexibilidade do serviço em buscar a decisão do tratamento da criança juntamente com os pais (tabela 17). Quanto à satisfação, verificou-se 37 das 40 respostas concentradas nos graus 4 e 5, demonstrando satisfação da maioria.

Tabela 17: Números de respostas da pergunta 5.1

<b>FLEXIBILIDADE</b>				
Pergunta 5.1: Você considera necessária a participação dos pais, juntamente com o psicólogo, para decidir se a criança precisará ou não dos serviços do P.I.C.?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	2	1	17	20
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	2	1	27	10

As outras duas perguntas procuraram verificar a capacidade do serviço em ser flexível diante de necessidades particulares que, de início, fogem ao que estava previamente programado. A importância do fator variou bastante, concentrando-se mais nos graus intermediários como mostram as tabelas 18 e 19.

Tabela 4.18: Números de respostas da pergunta 5.2

<b>FLEXIBILIDADE</b>				
Pergunta 5.2: Quando sua necessidade é diferente do que o serviço oferece, o psicólogo é flexível para atendê-lo no que for possível?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	0	20	7	13
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	0	30	5	5

Tabela 19: Números de respostas da pergunta 5.3

<b>FLEXIBILIDADE</b>				
Pergunta 5.3: Quando você necessitou reprogramar alguma consulta, foi atendido?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
1	1	13	7	18
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	1	1	28	10

A satisfação foi maior, quando verificou a necessidade específica de reprogramar horários, apresentando 38 respostas de satisfação a muita satisfação (graus 4 e 5). Quanto à flexibilidade, de uma maneira geral, verificaram-se 30 respostas no grau 3 e as outras 10 nos 2 graus superiores de satisfação, indicando que é um fator que pode melhorar muito na avaliação do consumidor, sobretudo considerando-se a importância atribuída.

Novamente as curvas de satisfação e importância – figura 17 - realizam traçados muito próximos até o grau intermediário. O grau 4 configura um percentual de 50% de satisfação com a flexibilidade, mas apenas 21% de clientes muito satisfeitos e que ao mesmo tempo concentram 43% de respostas no grau 5 de importância.

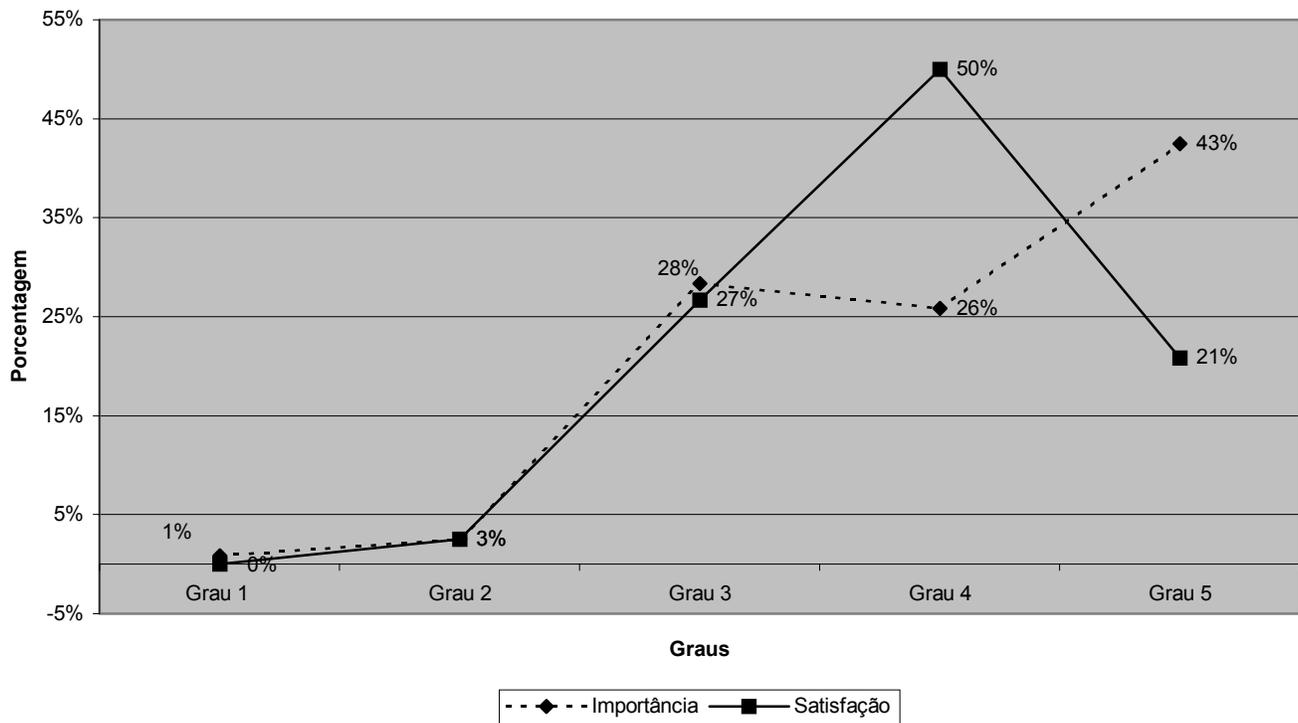


Figura 17: Gráfico flexibilidade

#### 4.2.6 Acesso

As quatro perguntas elaboradas avaliaram o serviço a partir do primeiro subprocesso. A primeira referiu-se à localização e confirmou o que já se poderia esperar, devido ao serviço situar-se em local um pouco distante para os parâmetros do município, exigindo de alguns a utilização de até duas linhas de ônibus para ter acesso a ele.

A tabela 20 apresenta números que indicaram muita variação quanto à importância do fator, mas insatisfação com o mesmo.

Tabela 20: Números de respostas da pergunta 6.1

<b>ACESSO</b>				
Pergunta 6.1: O P.I.C. está convenientemente localizado?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
1	3	26	10	0
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
10	13	17	0	0

A segunda pergunta avaliou a rede de transportes que dá acesso ao local e, mais uma vez, os números variaram quanto à importância, mas demonstraram bastante insatisfação, conforme apresentado na tabela 21.

Tabela 21: Números de respostas da pergunta 6.2

<b>ACESSO</b>				
Pergunta 6.2: A rede de transporte que dá acesso ao P.I.C lhe é conveniente?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
1	4	15	14	6
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
5	13	20	2	0

Na terceira pergunta verificou-se, sob o ângulo do acesso, o primeiro subprocesso denominado triagem. Confirmou-se a importância para os pais de chegarem a um serviço público e terem acesso rápido sem necessidade de filas, senhas ou outras burocracias, como demonstrado na tabela 22. Entretanto, a triagem tem função reguladora, agilizando os atendimentos considerados prioritários, ao mesmo tempo identificando casos que não necessitam dos cuidados do P.I.C.. Nesse caso, o grau de satisfação verificado variou, apesar de entre os entrevistados concentrar 28 respostas

no grau 4. Lembrando que a pesquisa foi realizada entre consumidores que passaram por todos os subprocessos do serviço, poderia se esperar uma maior frequência de respostas nos graus inferiores de satisfação, caso as entrevistas se dirigissem a consumidores que tiveram seu pedido de psicoterapia negado, ainda que através de entrevistas que procuraram esclarecer os motivos da negativa.

Tabela 22: Números de respostas da pergunta 6.3

<b>ACESSO</b>				
Pergunta 6.3: A triagem facilita o acesso ao serviço?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	0	2	29	9
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	1	9	28	2

A quarta pergunta verificou a importância e satisfação com o horário de funcionamento, de 2ª a 6ª feira, de 8:00 às 17:00 horas. Não apresentou questões a serem problematizadas, concentrando as respostas nos 3 graus superiores, como demonstra a tabela 23. A satisfação apresentou 25 respostas no grau 5 do fator horário de atendimento.

Tabela 23: Números de respostas da pergunta 6.4

<b>ACESSO</b>				
Pergunta 6.4: O horário de atendimento, das 8:00 às 17:00 horas, de segunda a sexta-feira, é conveniente?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	0	15	13	12
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	0	10	5	25

Como se pode verificar na figura 18, o encontro das duas curvas se dá no grau intermediário e concentra um percentual relativamente alto de respostas com 36% de importância e 35% de satisfação. Pode-se argumentar que a situação de localização e acesso ao serviço só não é mais crítica por esse encontro no grau 3. Entretanto, 41% consideram o determinante importante, enquanto pelo menos 26% demonstraram insatisfação, caracterizando clara necessidade de busca de maior qualidade para este determinante.

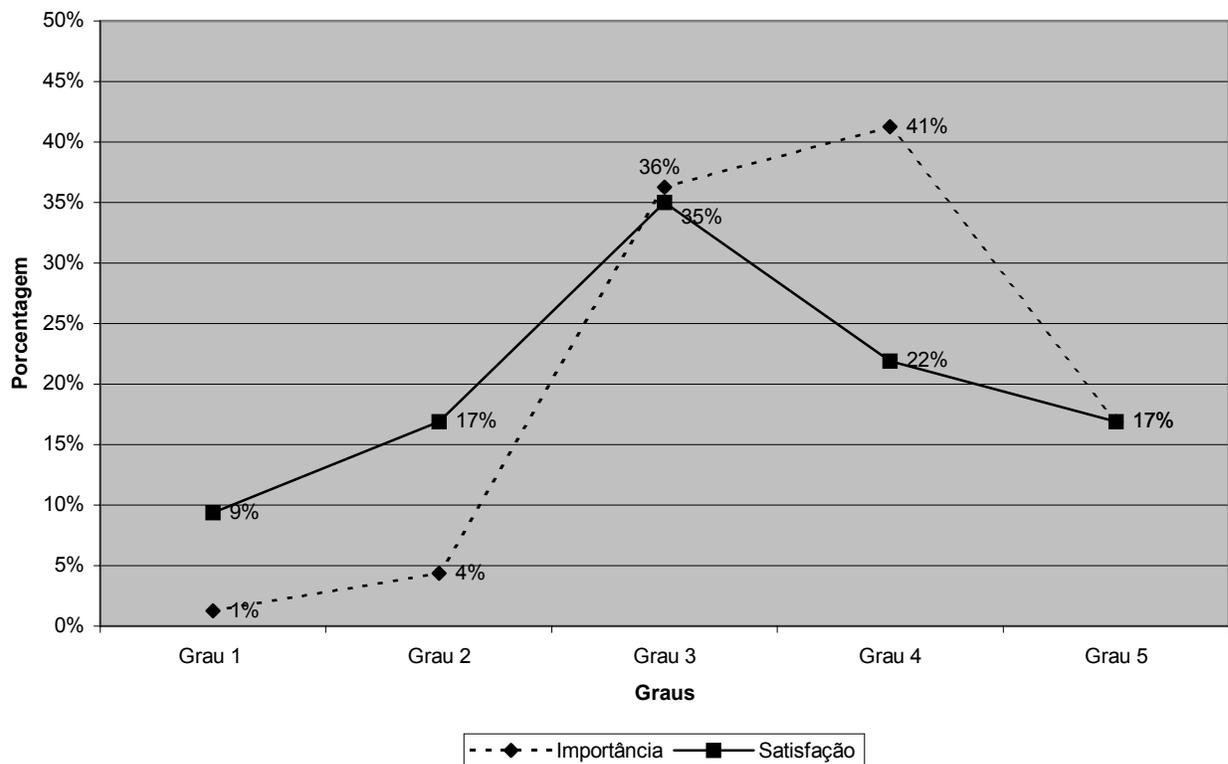


Figura 18: Gráfico acesso

#### 4.2.7 Disponibilidade

Inicialmente verificou-se a disponibilidade do serviço em receber e orientar adequadamente os consumidores no primeiro contato. Das 40 respostas, 29 indicaram que o consumidor considerou muito importante este fator. A satisfação concentrou-se

nos graus 4 e 5, registrados na tabela 24. Entretanto, surgiram 3 respostas indicando insatisfação com a disponibilidade no primeiro contato e 5 de apenas razoável satisfação. Conclui-se estarem relacionadas principalmente à falta da recepcionista, que algumas vezes deixa o psicólogo dividido entre ser pontual com sua agenda e dar informações, àqueles que fazem o primeiro contato com o serviço.

Tabela 24: Números de respostas da pergunta 7.1

<b>DISPONIBILIDADE</b>				
Pergunta 7.1: No primeiro contato com o P.I.C. você percebeu disponibilidade dos profissionais para recebê-lo e orientá-lo?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	1	0	10	29
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
1	2	5	21	11

A segunda pergunta dirigiu-se aos 4 subprocessos, pois em todos eles o psicólogo deve manter-se em contato com o decisor. Procurou-se verificar se o número de entrevistas disponibilizados foram importantes e satisfatórios para os mesmos. A tabela 25 apresenta grande variedade de avaliações, com maior concentração para os graus 4 e 5.

Tabela 25: Números de respostas da pergunta 7.2

<b>DISPONIBILIDADE</b>				
Pergunta 7.2: O número de entrevistas que o psicólogo oferece para os pais é suficiente?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
2	3	10	15	10
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
2	1	10	13	14

São respostas indicativas de que o serviço deve fornecer mais esclarecimentos, buscando conscientização dos pais sobre a importância da participação dos mesmos em todo o processo.

A 3ª pergunta avaliou a constância do psicólogo em ser disponível ao longo da psicoterapia até a alta (subprocessos 3 e 4). Concentram 23 respostas no grau 5 de importância e 31 respostas nos graus 4 e 5 de satisfação, como apresenta a tabela 26.

Tabela 26: Números de respostas da pergunta 7.3

<b>DISPONIBILIDADE</b>				
Pergunta 7.3: Ao longo da psicoterapia da criança você observou sempre a mesma disponibilidade e atenção do psicólogo em atendê-la?				
<b>IMPORTÂNCIA</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	1	3	13	23
<b>SATISFAÇÃO</b>				
<b>Grau 1</b>	<b>Grau 2</b>	<b>Grau 3</b>	<b>Grau 4</b>	<b>Grau 5</b>
0	3	6	18	13

Demonstram que a qualidade não se constitui como um produto concluído e bem definido neste pacote de serviços. Ao contrário, é uma construção contínua e vai se caracterizando ao longo do processo, na percepção do consumidor.

As nove respostas nos graus 2 e 3 de satisfação, salientaram a importância da abordagem processual do serviço, apontando o perigo de se perder a percepção de qualidade e satisfação do cliente, em um dos subprocessos vivenciados.

Na figura 19, pode-se observar que os traçados das curvas de disponibilidade são semelhantes e obtêm 43% e 32% de satisfação nos graus 4 e 5, onde também concentram os mais elevados percentuais de importância, com 32% e 52% respectivamente.

Dos 7 determinantes pesquisados, disponibilidade é o quinto que, apesar de demonstrar bom índice de satisfação, apresenta no grau 5 uma atribuição de importância superior à de satisfação. O encontro dos dois percentuais em níveis

elevados no grau 5 caracterizaria muita satisfação, nos aspectos que os consumidores consideram muito importantes e estariam, por conseguinte, percebendo alto padrão de qualidade do serviço consumido. Essa constatação configura a meta que o serviço deve adotar: buscar muita satisfação naquilo que é considerado muito importante pelos consumidores.

A figura 19 apresenta, ainda, 8% de insatisfação com o determinante, o que precisa ser analisado através das tabelas específicas de cada pergunta, a fim de que se especifique a qual etapa ou subprocesso relaciona se esta insatisfação.

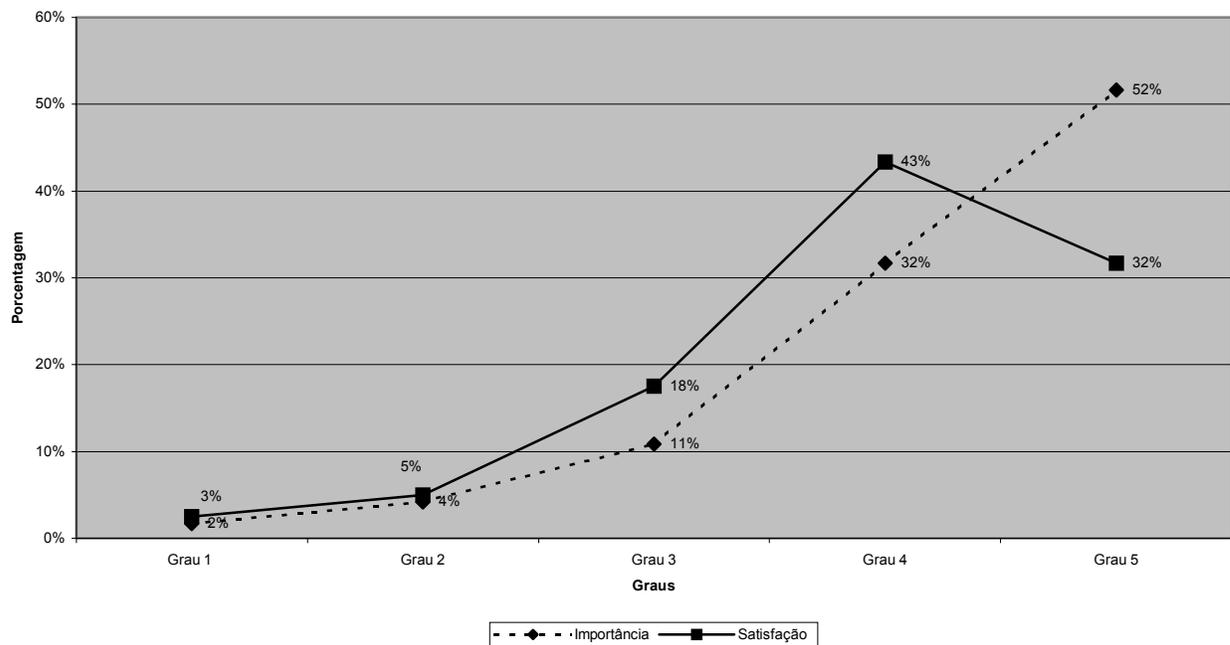


Figura 19: Gráfico disponibilidade

### 4.3 Discussão de um Modelo de Atendimento Psicológico para Crianças

Com base nos dados analisados pode-se agora discutir um modelo de atendimento psicológico para crianças, levando-se em consideração o decisor e o usuário como clientes externos através de suas expectativas e necessidades e os clientes internos que são os fornecedores do serviço.

#### 4.3.1 Introdução

Através da pesquisa verificou-se que as expectativas e necessidades dos consumidores variaram nos diferentes determinantes, em relação aos subprocessos vivenciados.

A afirmação de Gianesi e Corrêa (1994) de que o fornecedor do serviço deverá, sempre que necessário, alterar algumas expectativas dos consumidores para um resultado que melhor se ajuste às reais necessidades, aplica-se à interação entre clientes internos e externos do P.I.C.. Os clientes externos que foram descritos como decisores e usuários podem ser melhor compreendidos através da visão processual do serviço, buscando-se sua satisfação e o atendimento de suas necessidades específicas em diferentes critérios de avaliação e em diferentes momentos do processo vivenciado.

Exige-se dos clientes internos que sejam confiáveis, atenciosos, compreensivos com as necessidades dos consumidores, flexíveis, disponíveis em fornecer o serviço, ágeis, que ofereçam um local de fácil acesso e que tenha uma atmosfera agradável e acolhedora, para que os consumidores percebam a qualidade do serviço prestado.

Entretanto, o ajuste desses critérios às expectativas e reais necessidades dos clientes externos desdobra-se a partir da interação dos atores envolvidos, na medida em que o processo evolui.

- Qual a importância e satisfação que os consumidores atribuem a cada um dos subprocessos, nos critérios avaliados?
- Em que etapas residem os pontos mais fortes do serviço? Em quais momentos devem se concentrar os maiores esforços de melhora?
- Quando se faz necessário retificar certas expectativas, para ajustá-las a proposta de atendimento psicológico para crianças?

- Quais retificações se dirigem ao decisor ou ao usuário?

Sem a aplicação da visão processual, a análise dos dados pesquisados apontaria uma tendência do consumidor a considerar quase tudo muito importante e pronunciar-se na maioria das respostas dadas, de razoável a muito satisfeito, com o pacote de serviço consumido. Poderia gerar acomodação e convicção de que a missão do serviço se resumiria a oferecer atendimento psicológico a crianças que ali se dirigissem por encaminhamentos, ou por procura espontânea de seus pais.

Da forma como foram analisados os dados, por outro lado, confirmou-se a importância de o P.I.C. organizar-se como processo. Identificou a participação efetiva do decisor na psicoterapia como etapa indispensável desse processo e, como este, algumas vezes tende a esperar, a princípio, que a criança seja atendida sem implicá-lo. Pode-se perceber também como suas expectativas diminuíram ao longo do processo, não dando tanta importância às entrevistas de desligamento, quanto deu ao momento em que foi recebido e ouvido em sua queixa.

Percebeu-se também que a confiança nas orientações do psicólogo vai aumentando ao longo do processo, a ponto de poder-se sugerir que a triagem deva abrir mais acesso ao psicodiagnóstico da criança, o que produz mais confiança e satisfação na percepção do decisor.

Produziu-se conscientização sobre a necessidade de manter o mesmo padrão de qualidade ao longo de todo o processo, pela identificação de insatisfação nas etapas finais do processo, o que pode comprometer todo o trabalho realizado.

Objetivando uma maior compreensão destas constatações, passa-se agora a discutir o processo na perspectiva do decisor e em seguida do usuário. Finalizando o capítulo, o P.I.C. será discutido como processo, mostrando-se viável como um serviço de atendimento psicológico para crianças, suportando qualidade, com foco nas necessidades dos clientes.

#### 4.3.2 O decisor

A situação dos pais diante da constatação de que a criança passa por qualquer tipo de desorganização psicológica verifica-se difícil e delicada. Ao reconhecerem a necessidade de procurar ajuda especializada, já deram um importante passo para a

solução do problema. Chegam ao serviço com a expectativa de serem acolhidos, na angústia que estão sofrendo por reconhecer um problema ou dificuldade do filho, que a princípio lhes parece grave.

Ao mesmo tempo em que querem ser ouvidos e orientados quanto ao que fazer, receiam serem recriminados e tentam encobrir seus sentimentos de culpa relacionados ao que se passa com a criança.

O decisor, freqüentemente, sofre também pressões de outras instituições ligadas à educação e saúde da criança. São as escolas e agentes de saúde, como pediatras da rede pública e que comparecem com grande variedade de expectativas, sobre um tratamento psicológico.

A figura 20 demonstra as etapas a serem ultrapassadas pelo decisor em seu percurso pelo serviço:

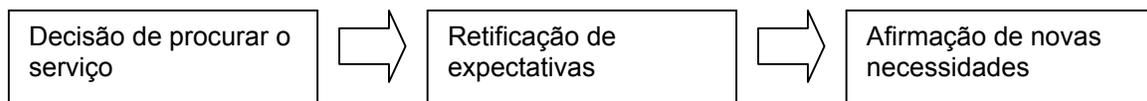


Figura 20: Etapas percorridas pelo decisor no P.I.C.

Verifica-se, em primeiro lugar, a decisão de procurar o serviço. Nesse momento suas expectativas são confusas e fantasiosas quanto ao problema da criança e quanto ao papel do psicólogo.

Ao ser acolhido, percebe que existe disponibilidade do serviço para escutá-lo atentamente, sem prescrições precipitadas ou qualquer outra conduta que aumente sua culpa e ansiedade.

Assim, se estabelece um vínculo de confiança com o serviço e gradativamente vai retificando suas primeiras expectativas, distantes das necessidades da criança e também das possibilidades do tratamento psicológico. Sobretudo, percebe que seu envolvimento e cooperação são decisivos para possibilidades de sucesso do tratamento, em todas as etapas do processo.

Quando o decisor deixa de apresentar-se a partir de suas queixas e assume seu papel ativo e importante na melhora e desenvolvimento da criança, abre-se a perspectiva para a afirmação de novas necessidades.

Na última etapa do processo verifica-se maior disponibilidade para responder afirmativamente às necessidades da criança, quanto ao seu papel de pai ou de mãe. Recebe melhor estas necessidades e responde adequadamente a elas.

Se este percurso não ocorrer, dificilmente a psicoterapia da criança dará resultados positivos. Portanto, a psicoterapia é um processo que visa trabalhar a interação da criança com seus pais e seu meio social. Não se trata de um tratamento exclusivamente da criança, o que algumas vezes verificou-se pertencer às expectativas iniciais do decisor.

#### 4.3.3 O usuário

A pesquisa dirigiu-se aos pais que solicitaram tratamento para seus filhos. As observações que se seguem relacionam-se aos dados da pesquisa fornecidos pelos pais e às experiências clínicas no tratamento psicológico de crianças, que é um dos subprocessos do pacote de serviços do P.I.C.

Crianças têm uma vocação nata para a felicidade, freqüentemente interrompida pelas amarguras e deficiências do universo adulto. Ao chegarem ao P.I.C. suas expectativas giram em torno de questões que misturam suas fantasias infantis com as experiências já adquiridas em sua interação social. Muitos pensam o psicólogo como um novo médico e, nesse caso, demonstram um certo receio relacionado à experiências passadas com médicos e hospitais que lhes causaram dor e medo. Outros, encaminhados pelas escolas, por estarem apresentando dificuldades de aprendizagem e comportamentais, pensam tratar-se de um novo professor, talvez mais severo e exigente quanto às suas experiências anteriores com a disciplina. Há ainda aquelas que receberam esclarecimentos mais próximos à realidade do serviço e, quando perguntadas sobre o que esperam do psicólogo, recitam que é aquele com quem vão conversar.

Frente a qualquer uma destas expectativas, o serviço primeiramente acolhe a criança através de uma atmosfera que se diferencia da escola, da família ou do posto de saúde. As salas de atendimento são equipadas com brinquedos e material gráfico para que a criança se sinta menos tensa e mais à vontade. Freqüentemente, interage

com as atividades e brincadeiras, como estratégia para fugir à realidade mais específica, que é a de estar diante de um adulto pronto a conhecê-la e ajudá-la.

As fantasias da criança a respeito do adulto verificam-se ricas e variadas, contendo representações positivas e negativas. O psicólogo, conhecedor dessa realidade, busca na interação com a criança, resgatar as experiências que esta adquiriu com o universo adulto, a fim de retificá-las. Segundo Freud (1912) esta situação é propícia ao fenômeno da transferência, que no caso do P.I.C., será vivenciado pela criança, que dirige ao psicólogo as representações do que viveu em suas experiências com os adultos, sobretudo com os pais.

A figura 21 demonstra o percurso que a criança percorre no serviço:

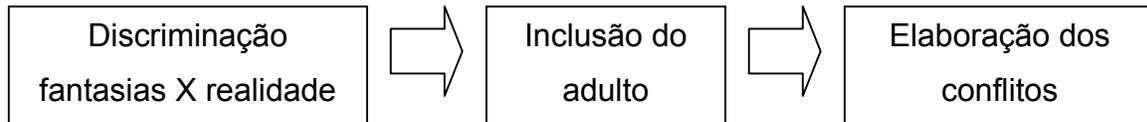


Figura 21: Etapas percorridas pelo usuário no P.I.C.

Suas expectativas iniciais são os elementos com que o serviço conta, para que ela discrimine esta nova realidade de outras anteriormente vividas com adultos. Suas fantasias atuam como defesa contra uma realidade ainda desconhecida. Aos poucos seus receios vão sendo substituídos pela curiosidade própria às crianças, levando-a a uma exploração vigorosa do novo ambiente até admitir, ali, a presença de um adulto.

Incluir este adulto significa estabelecer um vínculo com ele. Ao se dar conta de que o adulto está ali à disposição dela, começa a incluí-lo em seus jogos e representações. Grande parte das crianças atendida teve pouquíssimas oportunidades de contar com a participação efetiva de um adulto, em seu mundo de fantasias e descobertas. À medida que o processo progride, diminui a distância entre seu mundo e o mundo adulto, longe um do outro até pela diferença de tamanho e aspecto físico.

O novo vínculo que se estabeleceu entre criança e o psicólogo que a atende torna-se o campo de elaboração dos conflitos que ela não podia resolver sozinha. Através dessa oportunidade, a criança logo começa a afirmar novas necessidades, que dirige

aos adultos que fazem parte de sua vida. Daí a importância tão grande da participação desses adultos no tratamento.

#### 4.3.4 Sistema de operações da Psicologia Integrada à Criança - P.I.C.

O sistema de operações de serviço do P.I.C. foi apresentado nesse trabalho como um processo definido por etapas inter-relacionadas. Avaliou-se a importância e satisfação que o consumidor atribui a cada uma destas etapas ou subprocessos.

É necessário ressaltar que a avaliação incluiu as variáveis importância e satisfação, objetivando correlacioná-las na orientação de melhorias do serviço. Assim identifica-se, em cada etapa do processo, o grau de satisfação do cliente e o grau de importância que este atribuiu a cada uma das ações realizadas em diferentes subprocessos. O gerenciamento de processos do P.I.C. poderá concentrar seus esforços naqueles aspectos considerados muito importantes e cujo grau de satisfação não se mostrou elevado.

A figura 22 apresenta as etapas do Sistema de Operações do P.I.C., demonstrando as possibilidades, a partir da triagem (entrada), de diferentes percursos, de acordo com as necessidades de cada caso até alta (saída). As ligações entre as etapas não são representadas por setas, a fim de demonstrar que o fluxo só será definido a partir das especificidades de cada caso.

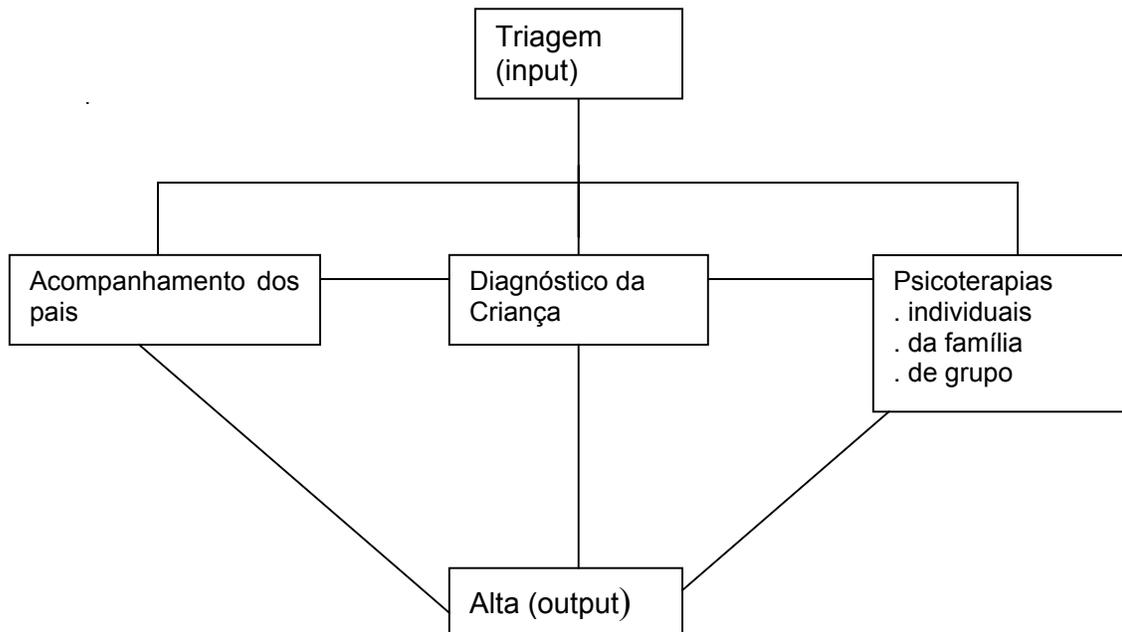


Figura 22: Etapas do processo do Sistema de Operações do P.I.C.

Como está sendo enfatizado, o percurso que cada cliente realiza através dos subprocessos apresentados é definido por suas necessidades específicas. Verificou-se que todos consideram muito importante serem recebidos com agilidade e terem oportunidade de falar sobre os problemas que estão enfrentando com os filhos.

A partir das queixas iniciais inaugura-se com o psicólogo uma interação, que busca o restabelecimento do bem estar psicológico. Para alguns, se mostra mais necessário e importante as orientações fornecidas aos pais. Outros se beneficiam da psicoterapia oferecida às crianças. Muitos sentem-se satisfeitos com os resultados do psicodiagnóstico e concluem que algumas dificuldades por que passa a criança faz parte de seu processo normal de desenvolvimento.

Verificou-se que a adoção da visão processual do serviço flexibiliza as operações, de acordo com as expectativas e necessidades dos diferentes consumidores.

#### 4.4 Considerações Gerais

A Psicologia Integrada à Criança surgiu da necessidade de se criar, na rede pública de saúde do município de Itaúna /MG, um programa de atendimento psicológico específico para crianças. Quando não existia, constatava-se forte demanda por este serviço específico. As solicitações eram feitas principalmente por pais e escolas, e chegavam ao Núcleo de Atenção Psicossocial do município, responsável pela saúde mental, mas já sobrecarregado com o atendimento de transtornos mentais graves de adultos.

O projeto inicial pretendeu, portanto, oferecer tratamento psicológico à clientela infantil. Implantado, viu-se envolvido com demanda maior que a capacidade de oferta de atendimento instalada e também com um universo de expectativas variadas vindas dos clientes externos, que extrapolava sua proposta.

O trabalho de equipe dos cinco psicólogos que se caracterizaram como fornecedores do serviço, foi orientado por reuniões semanais que discutiam os rumos a serem tomados. Dessa discussão constituiu-se a necessidade de elaboração do presente trabalho, tanto para buscar fundamentação teórica para a gestão do serviço em curso, quanto para se criar ferramentas capazes de avaliar as expectativas e necessidades do cliente externo, a importância que atribui ao serviço em seus diferentes momentos e finalmente seu grau de satisfação.

A pesquisa, que foi discutida nesse capítulo, já fornece ao serviço subsídios para sua permanente discussão, adequação e melhoria contínua de sua qualidade. O P.I.C. passou a conhecer melhor as necessidades de sua clientela e, em cada etapa do processo, quais os pontos considerados importantes e necessitados de melhoria ou reformulação. As decisões tomadas à luz da pesquisa tornam-se mais ágeis, definindo o foco sobre o que realmente interessa ao consumidor. Evitam-se, assim, perdas de recursos com ações que não são prioritárias e que poderiam ser tomadas caso não se conhecesse o serviço a partir da percepção e avaliação do cliente externo.

A avaliação ora iniciada deve, portanto, tornar-se contínua, desenvolvendo em sua evolução propostas que contribuam na construção e reconstrução de um serviço que cada vez mais defina qualidade, a partir da satisfação dos clientes envolvidos e do que eles realmente consideram importante.

Objetivando uma visão sintética da proposta e de sua aplicação, definiu-se uma sistemática de gestão, apresentada através da figura 23, que finaliza o capítulo.

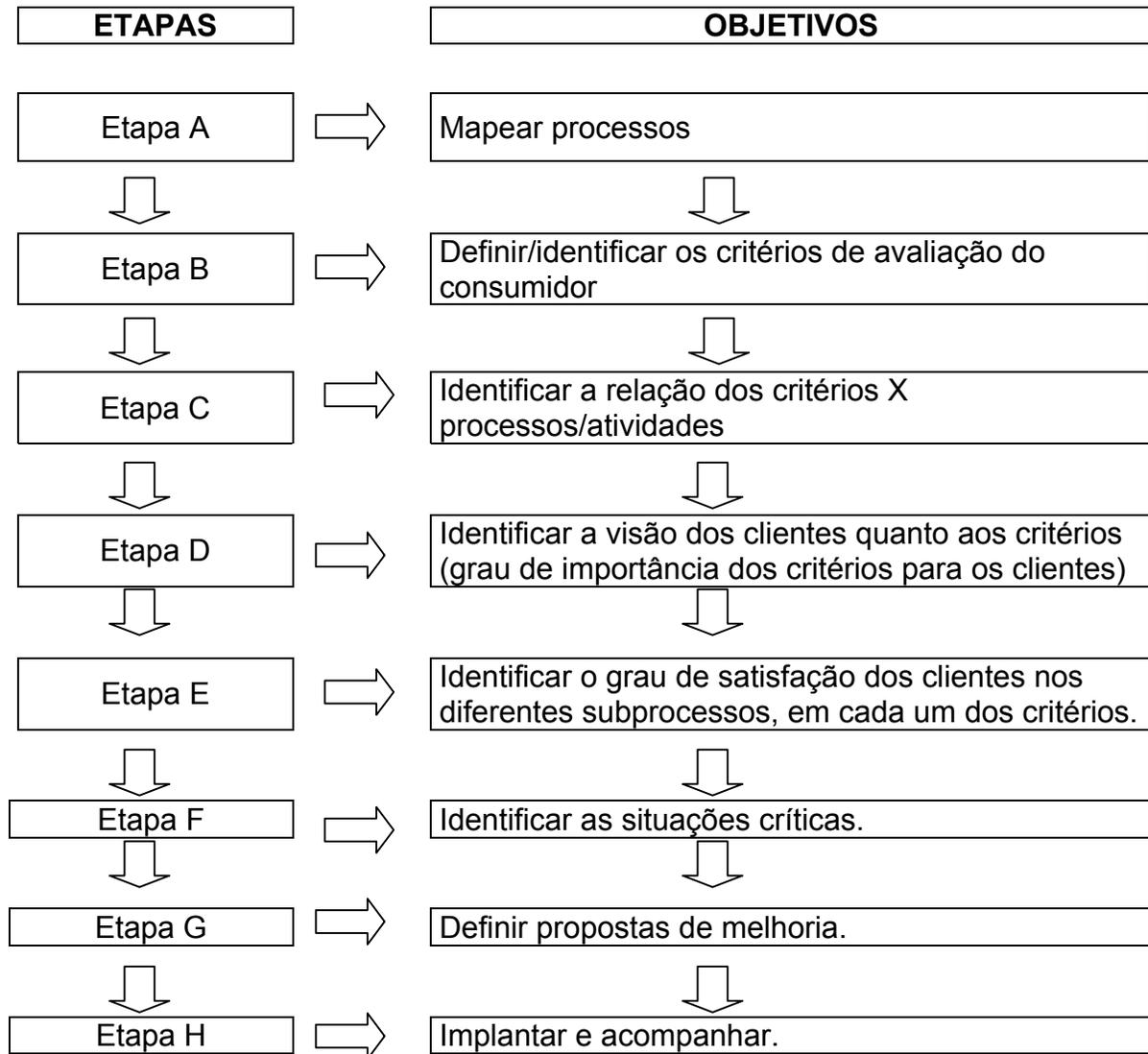


Figura 23: Sistemática de Gestão

## 5 CONCLUSÕES

### 5.1 Introdução

Os autores pesquisados no presente trabalho são unânimes ao constatarem a importância dos serviços na economia globalizada.

Fornecer serviços com alto padrão de qualidade tornou-se o principal fator de obtenção de vantagem competitiva nesse rico e variado setor da economia atual. A conquista da qualidade passa obrigatoriamente pela percepção do consumidor de serviços. É na interação que este estabelece com o fornecedor do serviço, que se constitui sua percepção de qualidade do serviço consumido.

Verificou-se, então, através de sete critérios de avaliação do consumidor, qual o seu grau de satisfação com o serviço. Verificou-se também o grau de importância atribuído a cada critério nos diferentes momentos vivenciados. O serviço foi descrito dentro de uma visão processual, o que possibilitou que os graus de satisfação e importância fossem verificados em todas as etapas do processo.

O atendimento psicológico de crianças ficou melhor definido como um processo, contendo 4 subprocessos, cada um deles podendo ainda ser descrito em etapas, devido à complexidade das operações em questão. Em todos os subprocessos a interação entre clientes internos e clientes externos tornou-se o principal foco a ser avaliado.

Em síntese, a organização do serviço estudado como processo mostrou-se eficaz, destacando-se como principais vantagens:

- Possibilidade de ajustamento de oferta e demanda, evitando-se longas esperas por parte dos consumidores;
- Facilidade de compreensão das operações de serviço da organização através de seus quatro subprocessos, tanto para clientes externos quanto para clientes internos;
- Adequação das expectativas e necessidades dos clientes envolvidos ao processo, criando condições para a participação efetiva de todos os envolvidos, sobretudo dos pais, na psicoterapia das crianças;

- Busca continua da melhoria da qualidade das operações que são medidas através dos critérios de avaliação dos consumidores, em cada um dos subprocessos vivenciados;
- Direcionamento dos planos e ações de melhoria focalizados nos pontos considerados como de maior importância pelos consumidores, em cada etapa do processo;
- Maior satisfação do decisor e do usuário que percebem qualidade nas operações de um serviço público, modificando a mentalidade arraigada de que nesse contexto não se fornece serviços de boa qualidade .

## **5.2 Conclusões**

Os resultados foram quantificados através do número de respostas obtido em cada um dos cinco graus de importância e satisfação, nos diferentes critérios de avaliação do consumidor e discutidos, levando-se em consideração os 4 subprocessos que foram descritos.

O levantamento demonstrou os pontos fortes do serviço e aqueles que precisam melhorar na visão do consumidor, como foi discutido no capítulo 4. O foco na busca da qualidade deve dirigir-se àqueles pontos em que não se obtiveram elevados graus de satisfação e são considerados importantes pelos clientes externos.

O gerenciamento de processos mostrou-se viável, possibilitando uma verificação contínua da satisfação do consumidor com o serviço, assegurando organização e agilidade nos atendimentos e propondo, para cada cliente, a possibilidade de percursos personalizados, pelo serviço, atendendo a diferentes expectativas e necessidades.

A dinâmica do serviço, orientada por sua descrição como processo e pelos critérios de avaliação do consumidor, valida a proposta de torná-lo viável como um serviço de atendimento psicológico para crianças na rede pública, com qualidade. Vem de encontro à necessidade de projetos de gestão, técnica e teoricamente sustentáveis em saúde pública, substituindo práticas demagógicas de atendimento, onde o único quesito avaliado é o número de pessoas atendidas.

Os critérios de avaliação propostos verificaram-se presentes na avaliação do consumidor que, através das entrevistas dirigidas, pode expressar-se de forma

consistente sobre o seu grau de satisfação e a importância que atribui a cada subprocesso do serviço em variadas perspectivas. A relevância dos critérios de avaliação propostos foi confirmada pelas respostas dos entrevistados, que atribuíram graus elevados de importância na grande maioria dos aspectos avaliados pelas perguntas, em cada um dos sete determinantes, o que pode ser visualizado através das curvas de importância dos gráficos apresentados no capítulo 4. Conclui-se que os critérios de avaliação, aplicadas, quando necessário, as devidas adaptações, podem ser utilizados na avaliação de consumidores de diferentes serviços.

Finalmente, pode-se concluir que a importância e a satisfação podem ser identificadas em cada um dos critérios avaliados, obtendo-se diferentes situações norteadoras das ações a serem planejadas na gestão da qualidade. Assim, percebe-se, por exemplo, quesitos cuja satisfação é apenas razoável, mas contam pouco em termos de importância, como também quesitos satisfatórios que são avaliados como muito importantes. Pode-se optar por alocar recursos àqueles subprocessos que já obtêm satisfação, mas devem melhorar, por serem avaliados como muito importantes, deixando para mais tarde aqueles que são considerados razoavelmente satisfatórios, mas não são considerados importantes.

Em síntese, a satisfação deve ser buscada prioritariamente nos pontos apontados pelo consumidor como muito importantes, em cada um dos subprocessos e na perspectiva de cada um dos critérios de avaliação.

### **5.3 Sugestões para Futuros Trabalhos**

Futuros trabalhos podem partir da adoção da presente proposta de atendimento psicológico de crianças na rede pública e concentrar o foco ainda mais na percepção que o consumidor tem das operações de serviço, incluindo a percepção da criança como usuária, além de seus pais como decisores.

Dependerá da adoção de uma metodologia de pesquisa que contemple uma análise qualitativa dos dados levantados, preferencialmente através de entrevistas abertas que objetivem avaliar o serviço em cada um de seus subprocessos, o que poderá, inclusive, redefinir algumas etapas e até propor um novo modelo, que gere maior percepção de qualidade dos consumidores.

Iniciativas nesta direção contribuem para modificar visões negativas de consumidores de serviços públicos na área da saúde, que tantas vezes tem ocupado a mídia com manifestações de insatisfação e até indignação por não perceberem qualidade, competência ou compromisso por parte dos fornecedores dos serviços. A aproximação do saber acadêmico com essas instituições prestadoras de serviços, através da fundamentação teórica e pesquisa, deve prosseguir traduzindo-se em vantagens mútuas. Para as instituições, através da construção e reconstrução de modelos que satisfaçam às expectativas e necessidades dos consumidores, com crescente padrão de qualidade. Para as universidades, como fértil objeto de pesquisa, aproximando teoria e prática e formando novos pesquisadores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASAGLIA, Franco. **A instituição negada**. Rio de Janeiro: Graal, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COUTINHO, Maria Tereza, MOREIRA, Mercia. **Psicologia da educação**: um estudo dos processos psicológicos de desenvolvimento e aprendizagem humanos, voltados para a educação: ênfase nas abordagens interacionistas do psiquismo humano. Belo Horizonte: Lê, 1999.

DELGADO, Paulo. **Projeto de lei federal – n 3657**, Brasília, 1989.

DENTON, Keith. **Qualidade em serviços** : o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron/Mc Graw-Hill, 1990.

FREUD, Sigmund. **Obras psicológicas completas**. Rio de Janeiro: Imago, v. XII, 1975.

GIANESI, Irineu G. N. , CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GILLIÉRON, Edmond. **As psicoterapias breves**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1986.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campos, 1995

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993

HARRINGTON, H. James, HARRINGTON, James S. **Gerenciamento total da melhoria contínua: a nova geração da melhoria de desempenho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

HESKETT, J.L. , SASSER JR., W.E., HART,C.W.L. **Serviços revolucionários**. São Paulo: Pioneira, 1994.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

KAPLAN, David, NORTON, P. **Organização orientada para estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KARLÖF, Bengt. **Conceitos básicos de administração** . Rio de Janeiro, 1999.

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

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2000.

MEZOMO, João Catarin. **Gestão de qualidade na saúde**. São Paulo: Terra, 1995.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

SANTOS, Luciano C. **Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

SASSER, W.Earl. **Match Supply and demand in service industries** (apud. Kotler, Philip. Análise de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000. pág.453.)

SZASZ, Thomas. **O mito da doença mental**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1979.

TUCKER, R. B. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron, 1999.

VARVAKIS, Gregório J. et al. **Gerenciamento de Processos**. Apostila da disciplina Gerenciamento de Processos – PPGEP - UFSC, 1999.





CRITERIOS	IMPORTÂNCIA					SATISFAÇÃO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>6.ACESSO</b>										
6.1. O P.I.C. está convenientemente localizado?										
6.2. A rede de transporte que dá acesso ao P.I.C. lhe é conveniente?										
6.3. A triagem facilita o acesso ao serviço?										
6.4. O horário de atendimento, das 8:00 às 17:00 horas, de segunda a sexta-feira, é conveniente?										
<b>7. DISPONIBILIDADE</b>										
7.1. No primeiro contato com o P.I.C. você percebeu disponibilidade dos profissionais para recebê-lo e orientá-lo?										
7.2. O número de entrevistas que o psicólogo oferece para os pais é suficiente?										
7.3. Ao longo da psicoterapia da criança você observou sempre a mesma disponibilidade e atenção do psicólogo em atendê-la?										

Atenciosamente,

Equipe do P.I.C.