

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**KATIA ABBAS**

**UMA SISTEMÁTICA PARA A ALOCAÇÃO DE RECURSOS EM  
ATIVOS INTANGÍVEIS PARA A MAXIMIZAÇÃO DA PERCEPÇÃO  
DA QUALIDADE EM SERVIÇOS PROFISSIONAIS**

**Tese de Doutorado**

**Florianópolis, Abril de 2008.**

KATIA ABBAS

UMA SISTEMÁTICA PARA A ALOCAÇÃO DE RECURSOS EM ATIVOS  
INTANGÍVEIS PARA A MAXIMIZAÇÃO DA PERCEPÇÃO  
DA QUALIDADE EM SERVIÇOS PROFISSIONAIS

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do Título de "Doutor em Engenharia", Especialidade em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Osmar Possamai, Dr.

Florianópolis, Abril de 2008.

A122s Abbas, Katia

Uma sistemática para a alocação de recursos em ativos intangíveis para a maximização da percepção da qualidade em serviços profissionais / Katia Abbas; orientador Osmar Possamai. – Florianópolis, 2008.

233 f.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2008.

Inclui bibliografia

1. Ativos intangíveis. 2. Qualidade dos serviços. 3. Percepção. 4. Alocação de recursos. I. Possamai, Osmar. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

CDU:658.5

*Catálogo na fonte por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071*

KATIA ABBAS

UMA SISTEMÁTICA PARA A ALOCAÇÃO DE RECURSOS EM ATIVOS  
INTANGÍVEIS PARA A MAXIMIZAÇÃO DA PERCEPÇÃO DA  
QUALIDADE EM SERVIÇOS PROFISSIONAIS

Esta tese foi julgada e aprovada como requisito parcial para obtenção do Título de "Doutor em Engenharia", Especialidade em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

---

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.  
Coordenador do Programa

---

Prof. Osmar Possamai, Dr.  
Orientador

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Luiz Veriano Oliveira Dalla Valentina, Dr.  
Presidente da Banca - UDESC

---

Prof. Fernando Antonio Forcellini, Dr.  
Examinador - UFSC

---

Prof. Sidnei Vieira Marinho, Dr.  
Examinador - UNIVALI

---

Prof. Tristão Socrates Baptista Cavalcante, Dr.  
Examinador - UNINORTE

---

Prof. Roberto Ney Ciarlini Teixeira, Dr.  
Examinador - UNIFOR

*À Leila, minha mamãe, por, mesmo a distância, estar sempre ao meu lado de forma especial e imprescindível, me apoiando, incentivando, acreditando na minha capacidade e orando para que eu atingisse meus objetivos. Amo muito você mamãe!*

*Ao meu pai, Salim, pessoa extraordinária a quem muito amei em vida e ainda amo na lembrança, trago sempre em meu coração seu exemplo de luta, coragem e dignidade. A imensa tristeza por não poder compartilhar este momento!*

## AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida, sabedoria, perseverança e amor: sem Ele nada seria possível.

À Mãe do Céu pelas inesgotáveis virtudes que nos deixou como exemplo, e também ao meu anjinho da guarda por ter sempre me guiado pelos bons caminhos.

Ao professor Osmar Possamai, por me aceitar como orientanda, por me auxiliar na definição do tema, pelas críticas e também pelos puxões de orelha que me fizeram amadurecer na academia. Foi com você que aprendi e não esquecerei mais! Minha gratidão pela valiosa orientação!

Ao Maury por ter me auxiliado na tese me fazendo compreender melhor o funcionamento dos hospitais. Se por um momento pudesse expressar o quanto é maravilhoso estar ao seu lado... A eternidade seria apenas o começo... Somente Deus para mensurar o valor da sua existência em minha vida!

Aos meus queridos irmãos Amira, Mimi e Charbel, e aos meus adoráveis sobrinhos Maria Fernanda e Guilherme que não auxiliaram na montagem do texto, mas, me apoiaram e me motivaram em toda sua realização.

À amiga Joseane Pontes, pelas discussões técnicas e pelo companheirismo.

O agradecimento sincero também aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, pela atenção e dedicação com que transmitiram seus conhecimentos.

Em especial ao professor Luiz Veriano Oliveira Dalla Valentina, pelas sábias sugestões feitas sempre de maneira muito gentil. Aos professores Roberto Ney Ciarlini Teixeira, Rodrigo Lima Stoeterau, Marcelo Gitirana G. Ferreira, Tristão Socrates Baptista Cavalcante e Sidnei Vieira Marinho, pela honra que me concederam ao avaliar o trabalho.

Ao hospital Real Sociedade Portuguesa de Beneficência que disponibilizou informações para que eu pudesse realizar o estudo em questão e, em especial, à querida Jane Matos.

Ao CNPq, pelo auxílio financeiro.

A todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho, minha eterna gratidão!

*No mundo em que vivemos, só se salvam as pessoas que possuem o conhecimento, seja ele no campo em que for: na escola, na profissão, na empresa, no relacionamento humano, na cidade onde mora, no dia-a-dia... em TUDO!*

*Se você sabe que vai chover e tem que sair, você se previne levando um guarda-chuva e acaba se protegendo. Se você sabe que está faltando gasolina no seu carro, você abastece e não passa por apuros no meio do caminho. Se você conhece as fórmulas matemáticas para a construção de algo (prédio, ponte, avião...) ou criação de algum aplicativo, você consegue fazer, porque estudou a respeito. Se você ainda sabe falar outros idiomas, ótimo! O mundo exige o melhor. Na vida, quem mais sabe sobre algo, mais controle da situação possui.*

*O conhecimento nos leva onde queremos chegar e ele é a consequência da nossa inteligência, criatividade e experiência.*

*E parafraseando Ludwig Wittgenstein: **os limites do meu conhecimento são os limites do meu mundo.***

## RESUMO

ABBAS, Katia. **Uma sistemática para a alocação de recursos em ativos intangíveis para a maximização da percepção da qualidade em serviços profissionais.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Com o crescimento do setor de serviços tem-se o princípio da escassez de recursos (financeiros, humanos, imobilizados), o que caracteriza um dilema no momento de decidir como e onde investir. Uma das formas como os recursos podem ser utilizados deve levar em consideração a maximização da qualidade dos serviços oferecida aos usuários. Esta alocação de recursos deve reconhecer o valor dos ativos intangíveis (que passaram a ter maior relevância e maior valoração na era do conhecimento) e que estes contribuem na formação de alguns atributos dos serviços. Nesse sentido, o objetivo do trabalho é propor uma sistemática para a alocação de recursos nos ativos intangíveis que maximizem a percepção da qualidade pelos usuários de serviços profissionais. A aplicação da sistemática foi realizada em um hospital, enquadrado de acordo com suas características (ênfase dadas às pessoas; alto grau de contato entre o paciente e o hospital; alto grau de participação do paciente no processo; e alto grau de autonomia do pessoal de contato com os pacientes) como serviço profissional. Para tanto, após definidos os ativos intangíveis que contribuem para incorporar no serviço determinado atributo, foi utilizado o diagrama de enlace causal que apresenta a relação de causa e efeito entre estes ativos intangíveis mostrando que a alocação de recursos em um determinado ativo intangível possibilitará assim melhorias em outros ativos intangíveis, visto haver uma inter-relação entre eles. Através da relação entre os ativos intangíveis e os atributos e também através da relação de causa e efeito entre os ativos intangíveis, foi possível definir que os ativos intangíveis em que o hospital deveria investir são: habilidades, conhecimento, ambiente de trabalho favorável, e incentivo ao conhecimento explícito. Por fim, os critérios para a alocação de recursos nos ativos intangíveis devem estar diretamente ligados à qualidade dos serviços, ou seja, a alocação de recursos nestes intangíveis possibilitará melhorias nos atributos considerados prioritários nos serviços mais relevantes do hospital (Centro Cirúrgico, Unidades de Internação, Unidade de Tratamento Intensivo e Pronto Atendimento).

Palavras-chave: Ativos intangíveis. Qualidade percebida. Recursos limitados. Diagrama de enlace causal.

## ABSTRACT

ABBAS, Katia. **A systematic for the allocation of resources in intangible assets for the maximization of the perception to the quality in professional services.** Thesis (Doutorado in Engineering of Production) – Pos-graduation Program in Production Engineering, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

With the growth of the sector of services has been the principle of scarcity of resources (financial, human, detained), which features a dilemma when deciding how and where to invest. One of the ways in which resources can be used to take into account the maximization the quality of services offered to users. This allocation of resources must recognize the value of intangible assets (which have been given greater importance and greater value in the age of knowledge) and that they contribute in the formation of some attributes of services. Therefore, the objective of the study is to propose a systematic allocation of resources in the intangible assets that maximize the perception of the quality of professional services by users. The application of systematic was performed in a hospital, framed according to their characteristics (emphasis given to people; high degree of contact between the patient and the hospital; high degree of participation by the patient in the process, and high degree of autonomy of personal contact with patients) as a professional service. Thus, after the defined intangible assets that contribute to incorporate in the service given attribute, the causal-loop diagram was used to shows the relation of cause and effect between these intangible assets showing that the allocation of resources in a certain intangible asset will thus improvements in other intangible assets because, there is a inter-relationship between them. Through the relationship between the intangible assets and attributes and also through the relationship of cause and effect between the intangible assets, it was possible to define that intangible assets in which the hospital should invest are: skills, knowledge, work environment favourable, and encouragement the explicit knowledge. Finally, the criteria for allocation resources in intangible assets should be directly linked to the quality of services, i.e., the allocation of resources in these intangible enable improvements in the attributes considered a priority in more relevant services of the hospital (Surgical Center, Units of Internação , Intensive Care Unit and Emergency Care).

Key-words: Intangible assets. Perceived quality. Limited resources. Causal-loop diagram.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Definições de serviços . . . . .	31
Figura 2 – Classificação dos processos de serviço . . . . .	36
Figura 3 – Matriz dos processos de serviços . . . . .	37
Figura 4 – Exemplo de fluxograma com momentos da verdade, que podem ocorrer em uma empresa . . . . .	40
Figura 5 – Modelo <i>Gap</i> de qualidade dos serviços . . . . .	46
Figura 6 – Modelo genérico de qualidade percebida de serviço . . . . .	50
Figura 7 – Determinantes da qualidade em serviços . . . . .	51
Figura 8 – Alterações na composição dos ativos . . . . .	54
Figura 9 – Diferenças entre ativos intangíveis e ativos tangíveis . . . . .	62
Figura 10 – Classificação do capital intelectual . . . . .	65
Figura 11 – O balanço patrimonial dos ativos intangíveis . . . . .	66
Figura 12 – Exemplo de diagrama de enlace causal . . . . .	72
Figura 13 – Sistemática proposta para alocação de recursos em ativos intangíveis. . . . .	75
Figura 14 – Etapas relacionadas com a etapa 1. . . . .	77
Figura 15 – Exemplo de formulário para hierarquização dos serviços mais relevantes da empresa. . . . .	78
Figura 16 – Etapas relacionadas com a etapa 2. . . . .	79
Figura 17 – Exemplo de fluxograma hipotético de alguns serviços de um hospital. . . . .	80
Figura 18 – Exemplo de formulário para obtenção de atributos do momento da verdade da empresa. . . . .	81
Figura 19 – Exemplo de formulário para obtenção atributos do momento da verdade “entrada do paciente no hospital”. . . . .	82
Figura 20 – Exemplo de formulário contendo os atributos relacionados aos serviços mais relevantes. . . . .	83
Figura 21 – Questionário (lista de atributos). . . . .	85
Figura 22 – Exemplo de formulário para cálculo do grau de importância de cada atributo. . . . .	86
Figura 23 – Exemplo de formulário para cálculo da priorização dos atributos. . . . .	86
Figura 24 – Exemplo de formulário com grau de importância de todos os atributos. . . . .	87
Figura 25 – Etapas relacionadas com a etapa 3. . . . .	88
Figura 26 – Exemplo de formulário para cálculo do grau de satisfação. . . . .	89
Figura 27 – Etapas relacionadas com a etapa 4. . . . .	90
Figura 28 – Exemplo de formulário para hierarquização dos atributos prioritários. . . . .	91
Figura 29 – Exemplo de priorização dos atributos “T <sub>1</sub> - apresentação das pessoas” e “T <sub>2</sub> - estética e limpeza das instalações”. . . . .	92
Figura 30 – Etapas relacionadas com a etapa 5. . . . .	92
Figura 31 – Lista de ativos intangíveis. . . . .	94

Figura 32 – Exemplo de formulário para levantamento dos ativos intangíveis da empresa pesquisada. ....	95
Figura 33 – Etapas relacionadas com a etapa 6. ....	96
Figura 34 – Exemplo de formulário para determinar a relação entre os ativos intangíveis e atributos percebidos. ....	97
Figura 35 – Exemplo de formulário para identificar os ativos intangíveis que devem receber investimentos em cada serviço relevante. ....	98
Figura 36 – Exemplo de formulário para identificar os ativos intangíveis que devem receber investimentos em todos os serviços considerados relevantes. ....	99
Figura 37 – Etapas relacionadas com a etapa 7. ....	99
Figura 38 – Exemplo de diagrama de enlace causal para alguns ativos intangíveis. ....	101
Figura 39 – Etapas relacionadas com a etapa 8. ....	102
Figura 40 – Exemplo de formulário de plano de ação para melhoria da qualidade percebida. ....	103
Figura 41 – Formulário para hierarquização dos serviços mais relevantes. ....	109
Figura 42 – Fluxograma dos momentos da verdade dos serviços mais relevantes. ....	111
Figura 43 – Formulário para obtenção dos atributos da entrada no hospital. ....	112
Figura 44 – Formulário para obtenção dos atributos do registro de atendimento. ....	112
Figura 45 – Formulário para obtenção dos atributos do pronto atendimento. ....	113
Figura 46 – Formulário para obtenção dos atributos das unidades de internação. ....	113
Figura 47 – Formulário para obtenção dos atributos do centro cirúrgico. ....	114
Figura 48 – Formulário para obtenção dos atributos da UTI. ....	114
Figura 49 – Formulário para obtenção dos atributos da alta hospitalar. ....	115
Figura 50 – Formulário para obtenção dos atributos do fechamento da conta. ....	115
Figura 51 – Formulário para obtenção dos atributos da saída do paciente. ....	116
Figura 52 – Formulário contendo os atributos relacionados aos serviços mais relevantes. ....	118
Figura 53 – Questionário (lista de atributos) aplicado aos funcionários do serviço centro cirúrgico. ....	120
Figura 54 – Questionário (lista de atributos) aplicado aos funcionários do serviço unidades de internação. ....	121
Figura 55 – Questionário (lista de atributos) aplicado aos funcionários do serviço UTI. ....	122
Figura 56 – Questionário (lista de atributos) aplicado aos funcionários do serviço pronto atendimento. ....	123
Figura 57 – Priorização dos atributos do serviço centro cirúrgico. ....	124
Figura 58 – Priorização dos atributos do serviço unidades de internação. ....	125
Figura 59 – Priorização dos atributos do serviço UTI. ....	126
Figura 60 – Priorização dos atributos do serviço pronto atendimento. ....	126
Figura 61 – Grau de importância dos atributos do serviço centro cirúrgico. ....	127
Figura 62 – Grau de importância dos atributos do serviço unidades de internação. ....	128

Figura 63 – Grau de importância dos atributos do serviço UTI. ....	128
Figura 64 – Grau de importância dos atributos do serviço pronto atendimento. ....	129
Figura 65 – Grau satisfação dos atributos prioritários do serviço centro cirúrgico. ....	130
Figura 66 – Grau satisfação dos atributos prioritários do serviço unidades de internação. ....	131
Figura 67 – Grau satisfação dos atributos prioritários do serviço UTI.....	132
Figura 68 – Grau satisfação dos atributos prioritários do serviço pronto atendimento. ....	132
Figura 69 – Hierarquização dos atributos do serviço centro cirúrgico. ....	134
Figura 70 – Hierarquização dos atributos prioritários do serviço unidades de internação. ....	134
Figura 71 – Hierarquização dos atributos do serviço UTI.....	135
Figura 72 – Hierarquização dos atributos do serviço pronto atendimento. ....	135
Figura 73 – Levantamento dos ativos intangíveis da organização.....	139
Figura 74 – Relação entre os ativos intangíveis e os atributos prioritários do serviço centro cirúrgico. ....	141
Figura 75 – Relação entre os ativos intangíveis e os atributos prioritários do serviço unidades de internação.....	142
Figura 76 – Relação entre os ativos intangíveis e os atributos prioritários do serviço UTI.....	143
Figura 77 – Relação entre os ativos intangíveis e os atributos prioritários do serviço pronto atendimento. ....	144
Figura 78 – Ativos intangíveis que devem receber investimentos no serviço centro cirúrgico.....	145
Figura 79 – Ativos intangíveis que devem receber investimentos no serviço unidades de internação. ....	146
Figura 80 – Ativos intangíveis que devem receber investimentos no serviço UTI. ....	146
Figura 81 – Ativos intangíveis que devem receber investimentos no serviço pronto atendimento....	146
Figura 82 – Ordem global de impacto dos ativos intangíveis na qualidade percebida dos serviços mais relevantes .....	147
Figura 83 – Diagrama de enlace causal para os ativos intangíveis.....	149
Figura 84 – Diagrama de enlace causal para os ativos intangíveis.....	151
Figura 85 – Diagrama de enlace causal para os ativos intangíveis.....	152
Figura 86 – Diagrama de enlace causal para os ativos intangíveis.....	153
Figura 87 – Diagrama de enlace causal para os ativos intangíveis.....	154
Figura 88 – Diagrama de enlace causal para os ativos intangíveis.....	155
Figura 89 – Plano de ação - alocação de recursos em habilidades dos funcionários.....	157
Figura 90 – Plano de ação - alocação de recursos em conhecimento dos funcionários. ....	158
Figura 91 – Plano de ação - alocação de recursos em ambiente de trabalho favorável.....	159
Figura 92 – Plano de ação - alocação de recursos em incentivo ao conhecimento explícito. ....	160
Figura 93 – Ativo intangível “conhecimento”. ....	203
Figura 94 – Ativo intangível “experiências”.....	204

Figura 95 – Ativo intangível “habilidades”	204
Figura 96 – Ativo intangível “domínio pessoal”	205
Figura 97 – Ativo intangível “aprendizado em equipe”	205
Figura 98 – Ativo intangível “autonomia”	206
Figura 99 – Ativo intangível “valores”	206
Figura 100 – Ativo intangível “compartilhamento do conhecimento”	207
Figura 101 – Ativo intangível “conhecimento multifuncional”	207
Figura 102 – Ativo intangível “ambiente de trabalho favorável”	208
Figura 103 – Ativo intangível “motivação”	208
Figura 104 – Ativo intangível “incentivo ao conhecimento explícito”	209
Figura 105 – Ativo intangível “domínio da tecnologia”	209
Figura 106 – Ativo intangível “conhecimento das necessidades do mercado”	210
Figura 107 – Ativo intangível “relacionamento com fornecedores”	210
Figura 108 – Ativo intangível “confiabilidade”	210
Figura 109 – Ativo intangível “capacidade de gerar soluções”	211
Figura 110 – Ativo intangível “compromisso”	211
Figura 111 – Ativo intangível “competências individuais”	212
Figura 112 – Ativo intangível “contratos de clientes”	212
Figura 113 – Ativo intangível “imagem da marca”	213
Figura 114 – Ativo intangível “talentos”	213
Figura 115 – Ativo intangível “acesso ao conhecimento explícito”	214
Figura 116 – Ativo intangível “relacionamento com clientes”	214
Figura 117 – Ativo intangível “acesso a tecnologia”	215
Figura 118 – Ativo intangível “conhecimento de equipe”	215
Figura 119 – Cálculo do GI - segurança das instalações	216
Figura 120 – Cálculo do GI - estética, ausência de ruídos e limpeza das instalações	216
Figura 121 – Cálculo do GI - conforto, conservação e limpeza das instalações	217
Figura 122 – Cálculo do GI - facilidade de acesso às instalações	217
Figura 123 – Cálculo do GI - disponibilidade das instalações	217
Figura 124 – Cálculo do GI - agilidade dos funcionários	218
Figura 125 – Cálculo do GI - competência e eficiência dos funcionários	218
Figura 126 – Cálculo do GI - apresentação dos funcionários	218
Figura 127 – Cálculo do GI - educação e cordialidade dos funcionários	219
Figura 128 – Cálculo do GI - flexibilidade dos funcionários	219
Figura 129 – Cálculo do GI - facilidade de acesso aos bens facilitadores	219

Figura 130 – Cálculo do GI - segurança dos bens facilitadores. ....	220
Figura 131 – Cálculo do GI - disponibilidade dos bens facilitadores. ....	220
Figura 132 – Cálculo do GI - rapidez dos equipamentos. ....	220
Figura 133 – Cálculo do GI - segurança das instalações.....	221
Figura 134 – Cálculo do GI - estética, ausência de ruídos e limpeza das instalações.....	221
Figura 135 – Cálculo do GI - conforto, conservação e limpeza das instalações. ....	221
Figura 136 – Cálculo do GI - facilidade de acesso às instalações. ....	222
Figura 137 – Cálculo do GI - disponibilidade das instalações.....	222
Figura 138 – Cálculo do GI - agilidade dos funcionários. ....	222
Figura 139 – Cálculo do GI - competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos .....	223
Figura 140 – Cálculo do GI - disponibilidade dos funcionários.....	223
Figura 141 – Cálculo do GI - apresentação dos funcionários. ....	223
Figura 142 – Cálculo do GI - educação e cordialidade dos funcionários. ....	224
Figura 143 – Cálculo do GI - flexibilidade dos funcionários. ....	224
Figura 144 – Cálculo do GI - segurança dos bens facilitadores. ....	224
Figura 145 – Cálculo do GI - facilidade de acesso aos bens facilitadores. ....	225
Figura 146 – Cálculo do GI - disponibilidade dos bens facilitadores. ....	225
Figura 147 – Cálculo do GI - rapidez dos equipamentos. ....	225
Figura 148 – Cálculo do GI - segurança das instalações.....	226
Figura 149 – Cálculo do GI - conforto, conservação e limpeza das instalações. ....	226
Figura 150 – Cálculo do GI - facilidade de acesso às instalações. ....	226
Figura 151 – Cálculo do GI - competência e eficiência dos funcionários. ....	227
Figura 152 – Cálculo do GI - agilidade dos funcionários. ....	227
Figura 153 – Cálculo do GI - apresentação dos funcionários. ....	227
Figura 154 – Cálculo do GI - educação e cordialidade dos funcionários. ....	228
Figura 155 – Cálculo do GI - flexibilidade dos funcionários. ....	228
Figura 156 – Cálculo do GI - disponibilidade dos funcionários.....	228
Figura 157 – Cálculo do GI - segurança dos bens facilitadores. ....	229
Figura 158 – Cálculo do GI - disponibilidade dos bens facilitadores. ....	229
Figura 159 – Cálculo do GI - rapidez dos equipamentos. ....	229
Figura 160 – Cálculo do GI - segurança das instalações.....	230
Figura 161 – Cálculo do GI - conforto, conservação e limpeza das instalações. ....	230
Figura 162 – Cálculo do GI - facilidade de acesso às instalações. ....	230
Figura 163 – Cálculo do GI - disponibilidade dos funcionários.....	231

Figura 164 – Cálculo do GI - competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários. ....	231
Figura 165 – Cálculo do GI - educação e cordialidade dos funcionários. ....	231
Figura 166 – Cálculo do GI - flexibilidade dos funcionários. ....	232
Figura 167 – Cálculo do GI - agilidade dos funcionários. ....	232
Figura 168 – Cálculo do GI - segurança dos bens facilitadores. ....	232
Figura 169 – Cálculo do GI - disponibilidade dos bens facilitadores. ....	233
Figura 170 – Cálculo do GI - rapidez dos equipamentos. ....	233

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

a.C. – antes de Cristo  
CC – Centro Cirúrgico  
D. – Dom  
EUA – Estados Unidos da América  
FASB – Financial Accounting Standard Board  
GI – Grau de Importância  
GS – Grau de Satisfação  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
MIT – Massachusetts Institute of Technology  
n. – Número  
NGSP – Nível de Grau de Satisfação Planejado  
OMS – Organização Mundial de Saúde  
PA – Pronto Atendimento  
PIB – Produto Interno Bruto  
QP – Qualidade Percebida  
SAC – Serviço de Apoio ao Cliente  
TxM – Taxa de Melhoria  
UI – Unidades de Internação  
UTI – Unidade de Tratamento Intensivo  
V – Cinco

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
1.1 – Apresentação do Problema de Pesquisa .....	17
1.2 – Objetivos do Trabalho.....	19
1.3 – Justificativa do Trabalho .....	19
1.4 – Ineditismo do Trabalho .....	20
1.5 – Contribuição.....	21
1.6 – Pressupostos do Trabalho .....	22
1.7 – Escopo do Trabalho.....	22
1.8 – Metodologia do Trabalho .....	23
1.9 – Estrutura do Trabalho .....	24
<b>CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>25</b>
2.1 – O Desafio da Alocação de Recursos.....	25
2.2 – A Percepção da Qualidade em Serviços.....	30
2.2.1 – O Conceito e a Classificação dos Serviços .....	30
2.2.2 – Aspectos Básicos da Qualidade .....	39
2.3 – Modelos para Avaliação da Qualidade em Serviços .....	41
2.3.1 – Modelo Gap de Qualidade dos Serviços.....	43
2.3.2 – Modelo Genérico de Qualidade de Serviços de Grönroos.....	49
2.3.3 – Os Determinantes da Qualidade em Serviços.....	50
2.4 – A Existência da Relação entre Qualidade Percebida e Ativos Intangíveis .....	52
2.5 – Considerações do Capítulo .....	56
<b>CAPÍTULO 3 – FERRAMENTAS METODOLÓGICAS .....</b>	<b>58</b>
3.1 – Ativos Intangíveis .....	58
3.1.1 – Conceito de Ativos.....	59
3.1.2 – Tipos de Ativos Intangíveis.....	60
3.2 – Diagrama de Enlace Causal .....	68
3.3 – Considerações do Capítulo .....	73
<b>CAPÍTULO 4 – SISTEMÁTICA PROPOSTA.....</b>	<b>74</b>
4.1 – Apresentação da Sistemática Proposta.....	74
4.2 – Descrição das Etapas da Sistemática .....	76
4.2.1 – Etapa 1 - Formar a Equipe de Trabalho.....	76
4.2.2 – Etapa 2 - Levantar os Serviços mais Relevantes para Empresa .....	77
4.2.3 – Etapa 3 - Determinar e Hierarquizar os Atributos dos Serviços Percebidos pelo Usuário.....	79

4.2.4 – Etapa 4 - Fazer um Diagnóstico do Nível de Qualidade dos Serviços Percebidos pelo Usuário .....	88
4.2.5 – Etapa 5 - Hierarquizar os Atributos dos Serviços por Ordem de Necessidades de Investimentos .....	90
4.2.6 – Etapa 6 - Levantar os Ativos Intangíveis Existentes na Empresa .....	93
4.2.7 – Etapa 7 - Determinar Relação entre os Ativos Intangíveis e Atributos Percebidos .....	96
4.2.8 – Etapa 8 - Identificar os Ativos Intangíveis que devem Receber Investimentos .....	100
4.2.9 – Etapa 9 - Elaborar um Plano de Alocação de Recursos nos Ativos Intangíveis.....	103
4.3 – Considerações do Capítulo .....	104
<b>CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DA SISTEMÁTICA PROPOSTA .....</b>	<b>105</b>
5.1 – Justificativa da Escolha do Setor .....	105
5.2 – Breve Descrição do Hospital Pesquisado .....	106
5.3 – Descrição da Aplicação da Sistemática.....	107
5.3.1 – Etapa 1 - Formar a Equipe de Trabalho.....	107
5.3.2 – Etapa 2 - Levantar os Serviços mais Relevantes para Empresa .....	107
5.3.3 – Etapa 3 - Determinar e Hierarquizar os Atributos do Serviço Percebidos pelo Usuário .....	110
5.3.4 – Etapa 4 - Fazer um Diagnóstico do Nível de Qualidade dos Serviços Percebidos pelo Usuário .....	130
5.3.5 – Etapa 5 - Hierarquizar os Atributos dos Serviços por Ordem de Necessidades de Investimentos .....	133
5.3.6 – Etapa 6 - Levantar os Ativos Intangíveis Existentes na Empresa .....	136
5.3.7 – Etapa 7 - Determinar Relação entre os Ativos Intangíveis e Atributos Percebidos .....	139
5.3.8 – Etapa 8 - Identificar os Ativos Intangíveis que devem Receber Investimentos .....	147
5.3.9 – Etapa 9 - Elaborar um Plano de Alocação de Recursos nos Ativos Intangíveis.....	156
5.4 – Considerações do Capítulo .....	160
<b>CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO .....</b>	<b>162</b>
6.1 – Conclusões .....	162
6.2 – Sugestões para Trabalhos Futuros.....	165
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>166</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>180</b>
Apêndice A – Conceitos dos Ativos Intangíveis .....	180
Apêndice B – Setas de Entrada e Saída para os Ativos Intangíveis.....	203
Apêndice C – Grau de Importância dos Atributos dos Serviços Centro Cirúrgico, Unidades de Internação, UTI e Pronto Atendimento.....	216

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

### **1.1 – Apresentação do Problema de Pesquisa**

É crescente a importância do setor de serviços na economia dos países. Segundo Slack (2003), o setor de serviços compõe mais de 60% do Produto Interno Bruto (PIB) no Reino Unido e alcança mais de 50% do PIB nos Estados Unidos da América (EUA) e na União Européia.

No Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2003) a evolução dos diversos setores do PIB, no decorrer do século, mostra uma queda da participação da agricultura, de 45% em 1900, para cerca de 10% nas últimas décadas. Inicialmente, esta queda foi compensada pela expansão da indústria, que passou de 12% do PIB no início do século, aumentando continuamente sua participação até meados da década de 1970, quando chega a 34% do total. O setor de serviços responde pelo restante da produção, com os ganhos de participação constantes ao longo do tempo e refletindo uma tendência clássica no desenvolvimento das nações. Os serviços partem de 44% do PIB em 1900, chegam a 50% nos anos de 1930 e 1940 e a 61% no final de 1999 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2003).

Isto demonstra que o setor de serviços nos países desenvolvidos vem crescendo e revelando sua importância.

Atualmente, “o setor de serviços emprega mais pessoas e gera maior parcela do produto interno bruto na maioria das nações do mundo. Dessa forma, passou-se a dar ao fornecimento de serviços uma abordagem semelhante à fabricação de bens tangíveis” (MARTINS; LAUGENI, 2006, p. 5).

A urbanização das populações, a introdução de novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida são apontados como fatores que estimulam o crescimento do setor de serviços.

Porém, junto com o crescimento deste setor a lógica econômica fundamenta-se no princípio da escassez. A essência deste princípio está em aceitar a realidade dos recursos limitados e tentar obter resultados superiores nas situações abaixo do ideal. Como os recursos são escassos, torna-se necessário fazer opções, não apenas relacionadas ao que fazer, mas também sobre o que não fazer, incluindo a prioridade hierárquica dos objetivos a serem

atingidos. Toda decisão pertinente quanto ao uso de recursos implica sacrifício, ou seja, uma vez que os mesmos são utilizados de uma maneira, não serão utilizados de outra. Conseqüentemente, itens tangíveis (instalações, equipamentos, material) e intangíveis (conhecimento e “*know-how*”) devem ser sempre muito bem avaliados antes de utilizados.

Segundo Kaplan e Norton (2001) em 1982, o valor contábil dos ativos tangíveis representava 62% das organizações industriais. Dez anos mais tarde este índice caiu para 38%. Porém, os ativos intangíveis não são um fenômeno novo, o que é novo e vem ocorrendo desde meados dos anos de 1980 é a combinação de duas forças econômicas relacionadas entre si: a intensificada competição comercial, causada pela globalização do comércio e desregulamentação em setores econômicos-chave e o advento da tecnologia de informação (LEV, 2001 apud PACHECO, 2005).

Pacheco (2005) ressalta ainda que, para autores como Lev (2001) e Iudícibus (2004), os ativos intangíveis se tornaram a força motriz e competência-chave efetiva para alcançar objetivos empresariais, integrar esforços administrativos e também para valorizar seus próprios ativos tangíveis.

Edvinsson e Malone (1998) consideram o capital intelectual como o ativo mais precioso de uma empresa. Para administrar este capital intelectual e obter vantagem competitiva torna-se necessária a transformação da organização, que simplesmente compreende indivíduos detentores de conhecimento numa organização focalizada em conhecimento que cuida da criação e compartilhamento deste conhecimento (KLEIN, 1998).

A forma como os recursos são utilizados reflete a ênfase que a organização coloca em suas diferentes áreas, sendo que esta alocação deve levar em consideração a maximização da qualidade dos serviços oferecidos aos clientes. Portanto, consideram-se não só os ativos tangíveis, mas, principalmente, o reconhecimento do valor dos ativos intangíveis, sendo o resultado percebido pelo usuário do serviço.

A qualidade percebida é resultado dos ativos tangíveis e intangíveis da organização. Logo, para aumentar esta qualidade percebida é preciso investir nos ativos que contribuirão diretamente para sua formação.

Os ativos intangíveis têm papel importante na geração da qualidade percebida e a literatura é escassa, no que diz respeito à alocação de recursos em ativos intangíveis.

Neste sentido, é importante que se defina em quais ativos intangíveis deverão ser priorizados os investimentos nas empresas de serviços profissionais, visto que, segundo

Schoemaker e Jonker (2005) os serviços necessitam de ativos intangíveis para serem realizados.

Em face do exposto, pode-se formular a seguinte pergunta de pesquisa: Como definir prioridades de alocação de recursos em ativos intangíveis de forma a aumentar a qualidade percebida dos usuários de serviços profissionais?

A partir da pergunta de pesquisa são formulados os objetivos que nortearão o trabalho.

## **1.2 – Objetivos do Trabalho**

O objetivo geral do trabalho é propor uma sistemática para a alocação de recursos nos ativos intangíveis, de forma a maximizar a percepção da qualidade pelos usuários de serviços profissionais.

Para atingir o objetivo geral do trabalho foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- identificar os fatores relevantes que formam a percepção da qualidade percebida em serviços profissionais;
- estabelecer o papel dos ativos intangíveis na formação dos atributos dos serviços, percebidos pelos usuários;
- estabelecer critérios para a alocação de recursos em ativos intangíveis que estejam ligados à qualidade dos serviços.

## **1.3 – Justificativa do Trabalho**

A dificuldade de definir e operacionalizar um critério simples de alocação de recursos, que maximize a qualidade dos serviços, mostra claramente a necessidade de se aprofundar a discussão e análise do processo de alocação de recursos.

O processo de alocação de recursos de acordo com critérios específicos se constituirá em um instrumento imprescindível ao gerenciamento correto dos recursos, auxiliando no processo de repensar prioridades.

Não existe proposta que busque alocar recursos limitados em ativos intangíveis e melhorar a percepção dos clientes em relação à qualidade dos serviços. A alocação deve indicar o melhor modo de utilizar recursos para superar as limitações orçamentárias, que

atingem todos os administradores e, principalmente, aumentar o grau de satisfação dos serviços oferecidos aos usuários.

Conforme dito, a qualidade percebida é resultado também dos ativos intangíveis da organização. Itens como conhecimento, habilidade, imagem da marca, experiência, dentre vários outros, são tão importantes quanto máquinas, prédios, veículos e outros bens tangíveis do ativo. Vários estudiosos destacam que os ativos intangíveis constituem um diferencial entre as organizações e tem se dedicado ao estudo da mensuração destes intangíveis. Porém, nenhum estudo mostra que a alocação dos recursos nestes itens intangíveis pode resultar em melhoria para a empresa e para o cliente.

Sendo os ativos intangíveis, conforme dito por Lev (2001) e Iudícibus (2004), a força motriz e competência-chave efetiva para alcançar objetivos empresariais, são neles que os limitados recursos devem ser alocados.

#### **1.4 – Ineditismo do Trabalho**

Pesquisadores têm procurado identificar critérios e procedimentos de alocação de recursos em um cenário de restrições orçamentárias, visando superar as dificuldades encontradas pelos que têm procurado definir uma distribuição adequada de recursos no âmbito dos serviços.

Muitas das pesquisas e debates acerca de como alocar recursos escassos têm se concentrado no desenvolvimento de modelos mecânicos de distribuição de recursos, isto é, modelos formalizados que tornam automáticas a definição de onde e quanto será alocado.

Autores como Ramos (1980), Campos Filho (1987), Queiroz (1988), Alberton (1995), Ichihara (1998), Bastos (1998), Silva (1999), Yan; Wei; Hao (2002), Leta et al. (2003), Lozano; Villa (2004), Ogliari; Bagatini; Frozza (2005), e Leta et al. (2006) utilizaram em seus trabalhos modelos matemáticos, ou sistemas automatizados, para resolver os problemas da alocação de recursos.

A alocação de recursos é um problema de solução difícil, com um histórico longo nas áreas de Pesquisa Operacional e Inteligência Artificial. Nenhum dos modelos citados, porém, leva em consideração a importância da priorização dos ativos intangíveis. São estes ativos, porém, que contribuem fortemente para a formação da qualidade percebida em recursos. Há relação entre os ativos intangíveis e os atributos dos serviços e também, há uma relação causal

entres os ativos intangíveis. Estas relações, não apresentadas pela literatura, contribuirão para a melhoria da qualidade dos serviços que não estejam atendendo as reais expectativas dos usuários.

A revisão bibliográfica e as observações empíricas suscitaram a inquietação sobre a existência de uma lacuna a ser preenchida pela formulação de um método, que aloque recursos em ativos intangíveis, levando em conta a existência de uma relação de causa e efeito entre estes e, assim, atenda adequadamente às reais necessidades e perspectivas dos usuários.

A contribuição do trabalho encontra-se assim, na sistematização do método e no problema específico.

Quanto à sistematização do método, será apresentada, de forma inédita, uma sistemática para alocação de recursos em ativos intangíveis. Esta sistemática será composta de critérios objetivos e de ferramentas consagradas na literatura.

Quanto ao problema específico, existe a carência de um método que permita de modo geral, garantir a correta alocação de recursos .

## **1.5 – Contribuição**

Há de se concentrar a aplicação de recursos disponíveis em ativos, que potencialmente possam trazer maior contribuição à qualidade dos serviços profissionais caracterizados pela ênfase às pessoas que detêm a capacitação que o cliente deseja. O alto grau de contato faz com que o valor do serviço seja produzido prioritariamente no *front office*, com a presença do cliente, colocando grande ênfase no processo de prestação do serviço, às vezes muito mais do que em seu resultado. A personalização e a ênfase na utilização de pessoas para a prestação dos serviços requerem alto grau de autonomia dos funcionários.

Os ativos, que podem trazer maior contribuição à qualidade dos serviços profissionais, são os intangíveis tão importantes quantos os tangíveis em uma organização e passaram a ter maior relevância e valorização.

A alocação de recursos através da relação entre os ativos intangíveis e os fatores relevantes que formam a percepção da qualidade percebida em serviços profissionais e também, através da relação causal existente entre os ativos intangíveis pode levar à melhoria do grau de satisfação destes atributos.

A relação causal existente entre os ativos intangíveis será determinada através da ferramenta “diagrama de enlace causal”. A literatura não apresenta esta relação, porém os conceitos sobre os ativos intangíveis, apresentados pela literatura, permitem a construção da relação de causa e efeito. Esta relação mostra que um ativo intangível pode influenciar outro ativo intangível, logo, a alocação de recursos em um determinado ativo intangível pode resultar em melhorias para vários outros ativos intangíveis.

### **1.6 – Pressupostos do Trabalho**

Para que o objetivo geral do trabalho venha a ser atingido, toma-se por base os seguintes pressupostos e condicionantes:

- os recursos (pessoal, tempo, instalações, equipamentos, estrutura financeira e tudo o mais para atender a uma necessidade) sempre serão limitados;
- os ativos intangíveis contribuem para incorporar nos serviços os atributos percebidos pelos clientes;
- a alocação de recursos em ativos intangíveis contribui diretamente para a geração de qualidade do serviço prestado;
- a percepção da qualidade do serviço depende dos atributos que o usuário considera mais importantes para ele;
- a qualidade percebida é representada pelo produtório do grau de importância e do grau de satisfação dos atributos que formam o serviço.

Os pressupostos do trabalho induzem a necessidade de uma hierarquização, ou priorização de decisões de investimentos que, na alta gerência, tem como finalidade a racionalização dos recursos e, em nível mais básico, tem relação direta entre os aspectos que mais impactam na relação produção/consumo do serviço.

### **1.7 – Escopo do Trabalho**

Este estudo não tem como objetivo trabalhar toda forma de serviços, apenas os serviços classificados como profissionais para propor uma alocação de recursos para melhoria da qualidade percebida.

Há uma variedade de serviços como indústria/fábrica de serviços (companhias aéreas, bancos – pessoa física transportadoras, hotéis, *resorts* e recreação), estabelecimento de serviços (mecânicas e outros serviços de manutenção), serviços de massa (varejista, atacadista, escolas) e serviços profissionais (serviços médicos, consultoria, assistência técnica, banco – pessoa jurídica, serviços advocatícios, serviços contábeis, arquitetos) e os conceitos ligados à gestão de suas operações não são generalizáveis a todos os tipos de serviços citados.

A alocação dos recursos se dará exclusivamente nos ativos intangíveis, ou seja, não serão tratados os ativos tangíveis.

Também não faz parte do estudo definir o quanto investir, mas apenas onde investir.

### **1.8 – Metodologia do Trabalho**

A tipologia da pesquisa, ou seja, do ponto de vista do objetivo geral e dos objetivos específicos, caracteriza-se como um estudo exploratório que, para Andrade (2003), é o primeiro passo de todo trabalho científico. Tem como finalidades proporcionar maior informação sobre determinado assunto, facilitar a delimitação de um tema de trabalho, definir os objetivos, formular as hipóteses de uma pesquisa, ou descobrir um novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente.

Ainda em relação à tipologia, pode-se dizer que a aplicação prática, a sistemática de alocação de recursos em ativos intangíveis, se classifica em conclusiva causal, ou seja, a pesquisa busca inferir a causalidade entre as variáveis, demonstrando que o relacionamento entre elas ocorre em razão das causas especificadas.

De natureza qualitativa-quantitativa, observa-se a análise qualitativa de forma marcante na Etapa 3 da aplicação da sistemática, onde são levantadas as percepções dos usuários quanto aos serviços oferecidos pela empresa.

Quanto à profundidade e amplitude utiliza-se a pesquisa de campo conceituada por Marconi e Lakatos (2007, p. 83) como a “utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Por fim, para atender os objetivos da pesquisa utilizou-se o método hipotético-dedutivo que, para Gil (1994) ocorre quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno, surge o problema.

Em face da metodologia científica selecionada, este trabalho está estruturado em seis capítulos.

### **1.9 – Estrutura do Trabalho**

O Capítulo 2 evidencia as abordagens e teorias que comprovam a justificativa do trabalho. Tem como foco principal apresentar um referencial sobre a alocação de recursos, para a melhoria da qualidade, os aspectos referentes à formação da percepção da qualidade em serviços e a existência de relação entre qualidade percebida e os ativos intangíveis do fornecedor.

O Capítulo 3 apresenta um complemento ao arcabouço teórico desenvolvido no Capítulo 2, objetivando apresentar as técnicas e os métodos que serão úteis para a construção da sistemática a ser desenvolvida no Capítulo 4.

O Capítulo 4 apresenta de forma detalhada todos os passos da sistemática proposta, bem como sugere técnicas a serem utilizadas para a consecução de cada etapa do trabalho.

O Capítulo 5 apresenta a descrição da aplicação em uma empresa de serviços profissionais de cuidados médicos, bem como a análise da adequabilidade da mesma em responder a pergunta da pesquisa formulada no Capítulo 1.

Finalmente, o Capítulo 6 apresenta as conclusões relacionadas aos objetivos propostos para o trabalho e as sugestões para trabalhos futuros.

## **CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Com o objetivo de comprovar a justificativa do trabalho, este capítulo apresenta um referencial teórico sobre alocação de recursos, qualidade e seus métodos de avaliação, os serviços e suas classificações, bem como os aspectos referentes à relação existente entre qualidade percebida e ativos intangíveis.

### **2.1 – O Desafio da Alocação de Recursos**

O ambiente organizacional não deve somente ser visto como um conjunto de variáveis formadas por elementos de dimensão essencialmente objetiva como recursos materiais, tecnológicos ou financeiros. Este domínio essencialmente objetivo é definido por Scott (1992) como ambiente técnico, no qual um produto ou serviço circula no ambiente e as organizações obtêm competitividade quando controlam de forma eficiente e eficaz estes recursos.

Os recursos são ativos tangíveis ou intangíveis vinculados à empresa, ou seja, podem ser facilmente identificáveis (recursos tangíveis), ou não claramente observáveis e quantificados. Penrose (1959) e Barney (1991) citam três categorias principais de recursos:

- recursos físicos como fábricas e equipamentos;
- recursos humanos que abrangem toda a equipe técnica e também os executivos da empresa;
- recursos organizacionais, formados pelas normas e rotinas que coordenam os recursos físicos e humanos.

Grant (1991) cita, ainda, além dos recursos físicos, humanos e organizacionais, os recursos financeiros, tecnológicos e intangíveis.

Logo, os recursos considerados essenciais à condução da produção de uma organização, são: financeiro, pessoal (mão-de-obra), materiais, equipamentos, espaço, insumos gerais (energia, água), organizacionais e conhecimento.

O termo alocação de recursos tem a seguinte definição: é o processo pelo qual os recursos existentes são distribuídos entre usos alternativos, que podem ser finais (programas ou atividades-fim), intermediários (os diversos insumos e atividades necessários à produção do serviço final), ou definidos em termos dos usuários dos serviços (SAÚDE E CIDADANIA, 2006).

Alocar um recurso significa designá-lo para a execução de uma atividade por um período de tempo, de modo que a capacidade de consumo não seja maior que a disponibilidade.

Segundo Silva (1999), cabem considerações quanto aos seguintes aspectos na disponibilização de recursos: perfil da disponibilidade do recurso; capacidade do recurso ser ou não armazenável; e condições de mobilização e desmobilização.

O primeiro aspecto, perfil da disponibilidade do recurso, objetiva caracterizar o comportamento dos recursos em termos de oferta e demanda ao longo do tempo.

Ichihara (1998), referindo-se ao assunto, diz que em relação à oferta e à demanda, podem ocorrer duas situações:

- quando a oferta é maior que a demanda, os recursos não são fatores limitantes na implementação do processo;
- se a demanda é maior que a oferta em uma ou mais unidades de tempo, gera as seguintes necessidades: redução da variação nos perfis de demanda (problema de nivelamento de recursos); redução da duração do processo, sendo necessário adicionar recursos ao menor custo (problema da compressão de projetos); e uma combinação das datas de início das atividades, de modo que o recurso disponível não seja ultrapassado pelas despesas em nenhum período de tempo (problema da alocação de recursos limitados).

O termo “limitado” está intimamente associado a “escasso” em oposição a “ilimitado”, ou livre. A escassez é o problema de todas as organizações. Como os recursos de qualquer organização são limitados ou escassos, sua capacidade de produzir bens ou serviços também é escassa. Devido a esse problema de escassez, as organizações se deparam com o problema de: o quê produzir, como produzir, como distribuir o produto e como prover manutenção e crescimento do sistema produtivo (SALVATORE, 1977).

Tisdell (1972), referindo-se ao assunto, diz que diante do problema de escassez, é preciso garantir que os recursos escassos sejam de fato plenamente empregados e de maneira eficiente.

Quanto à capacidade do recurso ser ou não armazenável, entende-se por recurso não armazenável aquele que estando disponível em dado momento, caso não seja usado, não poderá ser retido para uso futuro, como por exemplo, determinados tipos de equipamentos e categorias de mão-de-obra. Para estes recursos deve-se enfatizar a questão do volume total da demanda por período de tempo. O recurso armazenável, por sua vez, é aquele cujo montante

de aplicação pode ser gerenciado durante o período de produção, por exemplo, um recurso financeiro. Nesse caso, deve-se estabelecer uma solução capaz de compatibilizar as metas do prazo de implantação e o volume total de investimentos com as restrições nos níveis de desembolso, a serem observadas ao longo do ciclo-de-vida da produção (SILVA, 1999).

O terceiro aspecto que envolve os recursos, são as condições de mobilização e desmobilização, que refere-se a sua prontidão para uso. Para um dado recurso, estar disponível significa a existência de um compromisso de fornecimento de seu provedor para com a produção. Este compromisso é associado a condições administrativas, financeiras e logísticas. Em função destas condições, devem ser considerados o acesso ao recurso (situação na qual o seu fornecimento é assegurado ou compromissado); a mobilização de um recurso (situação na qual ele se encontra pronto para o emprego imediato no processo de produção); o uso de um recurso (condição de efetivo uso na produção); e desmobilização (processo pelo qual o recurso é retirado do processo de produção, por atendimento, temporário ou final, da demanda e quando for o caso, devolvido ao seu provedor) (SILVA, 1999).

Ainda, três aspectos do processo de alocação de recursos também devem ser enfatizados:

- toda alocação resulta ou corresponde a um processo decisório sobre "onde colocar", ainda que esse processo possa não ser formalizado ou simplesmente repetir o que já foi feito antes;
- alocar recursos limitados a um conjunto de atividades significa que eles não estarão disponíveis para outras atividades, o que poderá resultar em falta de materiais, falhas no apoio logístico ou outros problemas;
- todo padrão de alocação de recursos corresponde a certas prioridades, ainda que implícitas.

A forma como os recursos são utilizados reflete a ênfase que a organização coloca em suas diferentes áreas. Os recursos devem ser alocados de forma coerente com a situação futura desejada (MAXIMIANO, 2005).

É por meio dos processos que a organização transforma os recursos em resultados. Um processo é um conjunto de atividades interligadas, com início, meio e fim e que se utiliza de recursos para fornecer produtos e serviços.

É muito comum que a demanda por recursos seja maior que a oferta, ou que os recursos sejam limitados por algum aspecto técnico ou administrativo. Os limites impostos

nos recursos essenciais podem afetar significativamente o início, execução e término das atividades de um processo.

Vaca (1995) diz que devido o uso de diferentes tipos de recursos, na execução de uma tarefa, é imprescindível esperar diferentes níveis de importância entre eles. Por isso, conceitua os diferentes níveis de importância dos recursos da seguinte forma:

- recursos limitados pela oferta são aqueles considerados escassos e difíceis de obter no mercado;
- recursos limitados por restrições de campo são aqueles que o seu emprego durante a execução do processo está limitado pelas condições de espaço físico. Por exemplo, um processo desenvolvido numa área grande, pode acomodar mais recursos de um dado tipo do que, outro processo, confinado a uma área pequena;
- recursos limitados por restrições técnicas são aqueles que o seu uso é influenciado por fatores de natureza técnica ou tecnológica;
- recursos limitados pelos custos ocorrem quando um recurso facilmente obtido no mercado, e que por essa razão é considerado ilimitado, pode ser limitado por um critério financeiro.

Algumas características, segundo Barney (1989), permitem aos recursos se tornarem fonte de vantagem competitiva sustentável, as quais:

- potencial de valor: os recursos devem ser capazes de explorar oportunidades ou neutralizar ameaças expostas no ambiente, de tal forma que permita à empresa obter redução de custos ou incremento de receita;
- serem escassos: os recursos devem ser tão raros quanto as empresas competidoras numa determinada indústria para garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva;
- serem imperfeitamente imitáveis: empresas que não possuem um determinado recurso devem enfrentar dificuldade financeira para obtê-lo em relação àquelas que já possuem o recurso, devido a condições históricas únicas (pioneirismo de algumas empresas frente ao recurso), ambigüidade causal (ignorância da utilização correta do recurso), ou simplesmente por complexidade social;
- serem imperfeitamente substituíveis: quando não existem recursos capazes de implementarem as mesmas estratégias, ainda que de forma similar, ou quando seus resultados sucumbem às características que levam o recurso a ser gerador de valor estratégico.

Também é importante observar as ineficiências, como por exemplo os recursos ociosos. Um equipamento que não é utilizado em sua plena capacidade, um trabalhador que não ocupa todo o seu tempo produzindo (seja porque não há clientes ou trabalho suficientes, ou porque não tem o equipamento ou material de que precisa para trabalhar) são exemplos desse tipo de ineficiência.

Outra fonte de ineficiência é a baixa produtividade do recurso humano ou técnico, que tem como consequência um aumento do custo dos serviços e, portanto, contribui claramente para a propalada insuficiência de recursos. Outro reside no preço que o prestador paga pelos insumos que utiliza. Logicamente, a utilização de insumos mais caros onera o custo do serviço final. O custo dos insumos - principalmente, insumos materiais - é influenciado pela qualidade do insumo; pelas condições negociadas para o pagamento; e pelo sobrepreço cobrado pelo vendedor.

As fontes e tipos de ineficiência mencionadas parecem muitas vezes óbvias. O importante é identificar e caracterizar o problema e suas consequências em termos de qualidade, conhecer suas causas, ter consciência da necessidade e possibilidade de tomar medidas corretivas.

Diante da escassez dos recursos (financeiros, humanos, técnicos) é preciso definir onde alocá-los de forma racional e eficiente, a fim de gerar os serviços propostos para que se alcancem os objetivos e propósitos das organizações.

A captação de recursos de uma organização será tão mais eficaz quanto mais ampla for sua noção de recursos e quanto mais diversificada for a sua estratégia.

Concluindo, as organizações sejam elas industriais, comerciais ou de serviços, normalmente, trabalham com recursos escassos, e sendo assim, há uma grande preocupação em utilizar ao máximo estes recursos, de forma a assegurar a qualidade ao cliente. Apesar da escassez, os consumidores e as empresas têm informações suficientes para tomar decisões e proporcionar uma alocação eficiente de recursos (VARIAN, 2002).

O item a seguir mostra a importância dos serviços no contexto atual, destacando seus conceitos e sua característica de intangibilidade. Apresenta ainda as classificações de serviços dos autores Lovelock (1983), Silvestro et al (1992) e Schmenner (1999), que possuem pontos em comum e auxiliam na compreensão da diversidade e das particularidades das diferentes categorias de serviços, principalmente os serviços profissionais. E, por fim, este item destaca que o contato do cliente com a empresa prestadora de serviços leva a percepção do cliente a

respeito do serviço prestado. Para tanto, pode ser utilizado o fluxograma que constitui uma representação gráfica, que facilita consideravelmente a visualização dos momentos da verdade para uma empresa.

## **2.2 – A Percepção da Qualidade em Serviços**

Uma das tendências mais importantes do mundo empresarial é a transição da economia baseada na produção, para uma economia baseada em serviços.

Até meados da década de 1950, a indústria de transformação era a que mais se destacava no cenário político e econômico mundial (MARTINS; LAUGENI, 2006). Hoje, porém, os serviços estão no centro da atividade econômica de qualquer sociedade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). Atualmente, oito em cada dez trabalhadores nos Estados Unidos estão empregados no setor de serviços. Isto não é diferente no Brasil, onde além da importância desse crescente setor, a tendência pela maior qualidade também é uma realidade.

É importante reconhecer a importância deste setor na sociedade, seja pela posição que ocupa na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto, ou na geração de empregos. Com isso, é evidente a importância de se desenvolverem conceitos e técnicas de administração, para as operações de serviços, com a mesma ênfase dada à manufatura.

Poucos estudos, porém, fazem referência à introdução de inovações neste setor. Os gastos com pesquisa e desenvolvimento ainda são bem maiores em organizações industriais.

### **2.2.1 – O Conceito e a Classificação dos Serviços**

Analisando a literatura de 1960 a 1987, Grönroos (2004) apresenta algumas definições para serviços citadas por renomados autores. A figura 1 apresenta algumas destas definições, que ressaltam a característica de intangibilidade fortemente presente nos serviços. Outras definições, porém, ressaltam a importância da satisfação dos clientes.

Chase e Erickson (1988), que usam o termo “fábrica de serviços”, também ressaltam a característica de intangibilidade ao dizer que serviços são definidos como um pacote composto de características tangíveis e intangíveis.

AUTOR, ANO DO TRABALHO	DEFINIÇÃO
AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 1960	Atividades, benefícios ou satisfações colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens.
BESSOM, 1973	São atividades colocadas à venda que geram benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio.
STANTON, 1974	Atividades separadamente identificáveis e intangíveis que provêm a satisfação de um desejo quando colocados no mercado a consumidores e/ou usuários industriais e que não estão necessariamente associados à venda de um produto ou de um outro serviço.
ANDRESEN et. al., 1983	São benefícios intangíveis que são pagos direta ou indiretamente e que freqüentemente incluem um componente físico ou técnico maior ou menor.
KOTLER; BLOOM, 1984; KOTLER, 1988	Qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico.
FREE, 1987	O atendimento das expectativas do cliente durante uma venda e na atividade pós-venda, através da realização de uma série de funções que se equiparam ou que superem a concorrência, de forma a prover um lucro incremental para o fornecedor.

Figura 1 – Definições de serviços (Adaptado de GRÖNROOS, 2004).

Lovelock e Wright (2001, p. 5) por sua vez, apresentam a seguinte conceituação para serviço:

é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra, podendo estar ligado a um produto físico, com desempenho intangível e normalmente não resultando em propriedade de nenhum dos fatores de produção. São atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência de uma mudança desejada no - ou em nome do - destinatário do serviço.

As definições de Kotler e Bloom (1984), Kotler (1988) e Lovelock e Wright (2001) apud Grönroos (2004) são as que mais se adaptam aos propósitos deste trabalho, visto que os serviços profissionais apresentam como características principais, citadas no item 1.5 do Capítulo 1, alto grau de contato entre a empresa prestadora do serviço e o cliente, sendo o serviço produzido com a presença deste, ênfase às pessoas que apresentam a capacitação que o cliente precisa e alto grau de autonomia dos funcionários.

Segundo Martins e Laugeni (2006) os serviços apresentam as seguintes características:

- alto contato com o cliente: o cliente é parte do processo e este contato se dá no *front office*, em que o fornecedor procura atender o cliente da melhor forma possível. Porém, citam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), que virtualizar o cliente está se tornando prática comum como, por exemplo, as compras pela *internet (window shopping)* e as transações por telefone ou computador no setor bancário;
- participação do cliente no processo: de acordo com o grau de participação, os serviços podem ser divididos em quase manufatura, cliente como participante (o cliente participa do processo) e cliente como produto (o cliente sofre a ação do prestador do serviço);
- perecibilidade: caso o serviço não seja consumido na hora, se perde. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) citam como exemplo de perdas de oportunidades, uma poltrona vazia em um voo, um quarto desocupado em um hotel ou hospital, ou uma hora sem pacientes no dia de um dentista;
- não estocável: o serviço não pode ser armazenado e sim consumido assim que fornecido caso contrário, está perdido para sempre;
- mão-de-obra intensiva: embora hoje em dia seja grande o número de sistemas automatizados de prestação de serviços, com a utilização crescente de máquinas e equipamentos de controle computadorizados, o custo da mão-de-obra ainda predomina sobre os demais;
- curtos *lead times*: geralmente, o tempo de atendimento não pode ser longo, para não trazer cansaço ao cliente;
- saída variável e não padronizável: é bem mais difícil obter a padronização do serviço quando se trata de pessoas, ou seja, o mesmo serviço prestado por diferentes pessoas apresenta uma variabilidade maior do que um mesmo produto fabricado por diferentes máquinas. Corroborando, Ghobadian, Speller e Jones (1994) dizem que os serviços tendem a ser mais variáveis do que os bens manufaturados. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) e Las Casas (2006) chamam esta característica de heterogeneidade e concordam quanto à impossibilidade de se manter a qualidade do serviço constante, devido ao fato de serem produzidos pelo ser humano;
- intangibilidade: a natureza dos serviços é intangível, ou seja, os serviços são abstratos. Os serviços são experiências que o cliente vivencia; produtos são coisas que podem ser possuídas. Serviços são idéias e conceitos; produtos são objetos. Esta intangibilidade torna difícil para os gerentes, funcionários e principalmente para os clientes, avaliar o resultado e a qualidade do serviço;

- dificuldade de se medir produtividade: isto se dá em decorrência da maior dificuldade de se avaliar as saídas e entradas dos sistemas envolvidos;
- dificuldade em se medir a qualidade: visto que o serviço envolve o relacionamento entre pessoas, sua qualidade é, geralmente, subjetiva.

Embora haja uma incontestável diversidade de serviços, uma maneira eficaz de entender essa diversidade e suas particularidades, consiste em utilizar o sistema de classificação de serviços (LOURES, 2003), amplamente discutido na literatura.

Vários autores apresentam a sua própria classificação, dentre eles Lovelock (1983), Silvestro et al (1992) e Schmenner (1999).

Lovelock (1983) apresenta uma classificação com cinco diferentes enfoques, procurando responder as seguintes questões:

- qual a natureza do ato do serviço?;
- qual o tipo de relacionamento entre a organização de serviços e seus clientes?;
- quanto espaço existe para customização e julgamento por parte do prestador do serviço?;
- qual a natureza da demanda e da oferta do serviço?;
- como o serviço é entregue?.

Para responder à primeira questão – qual a natureza do ato do serviço? – o referido autor diz que existem quatro categorias que levam ao entendimento da natureza do ato serviço: ações de natureza tangíveis dirigidas ao cliente, como transportes de passageiros; ações de natureza tangíveis dirigidas à propriedade do cliente, como serviços de lavanderia; ações de natureza intangíveis dirigidas ao intelecto do cliente, como entretenimento; e ações de natureza intangíveis executadas com ativos do cliente, como serviços financeiros.

Para responder à segunda questão – qual tipo de relacionamento entre a organização de serviços e seus clientes? – Lovelock (1983) diz que a empresa prestadora de serviços deve conhecer seus clientes e suas necessidades. Corroboram com Lovelock, os autores Chase e Garvin (1989) ao dizerem que as organizações têm que trabalhar em um sistema aberto, conhecendo as necessidades dos seus clientes. Para tanto, ela deve possuir formações úteis sobre os clientes como: identidade, endereço, preferências e, também, manter canais de comunicação com os clientes através de mala direta, telefone e até visitas.

Para responder à terceira questão – quanto espaço existe para customização e julgamento por parte do prestador do serviço? – Lovelock (1983) argumenta que a

característica de flexibilidade (capacidade de mudar e adaptar o serviço para se ajustar às necessidades dos clientes) presente nos serviços possibilita uma melhor adaptação dos serviços às necessidades dos clientes. Há, porém, um conflito entre a gerência de *marketing* e a gerência de operações, visto que, enquanto aqueles querem adicionar valor aos serviços, estes querem reduzir os custos através da padronização.

Quanto à quarta questão – qual a natureza da demanda e da oferta do serviço? – Lovelock (1983) destaca que a característica de perecibilidade (caso o serviço não seja consumido na hora, se perde) afeta muito os serviços, causando perda de oportunidade ou, em outras palavras, desperdício. Como não existe a alternativa de formação de estoques pode-se recorrer a alternativas para reduzir os prejuízos como: redução de preços em períodos de pequena procura e racionalização da demanda por um sistema de fila de espera, ou por reserva.

Por fim, na quinta questão – como o serviço é entregue? – o autor (LOVELOCK, 1983) cita que a compreensão dos resultados de prestação de serviços no mercado envolve dois aspectos: primeiro, como o prestador se relaciona com o cliente, através de local único ou de múltiplos lugares, e segundo como dispor logisticamente os locais de serviço no mercado considerando aspectos demográficos, ou seja, a natureza entre cliente e organização do serviço (cliente vai à organização de serviço ou organização de serviço vai ao cliente, ou ainda, cliente e organização de serviço efetuam transações à distância).

Para Gianesi e Corrêa (1994) é necessário, na classificação das operações de serviços, uma correlação entre dimensões, que devem ser identificadas por afetarem a gestão das operações. Na opinião dos referidos autores, as principais dimensões dos serviços que afetam a gestão de suas operações são:

- a ênfase dada a pessoas ou a equipamentos no processo: processos baseados em pessoas são, em geral, mais flexíveis, do que processos baseados em equipamentos, que são mais adequados à padronização. Porém, processos baseados em pessoas são mais difíceis de controlar e mais sujeitos à variabilidade e incertezas;
- o grau de contato com o cliente: as operações de alto contato com o cliente tornam o ambiente mais carregado de incerteza e variabilidade, resultando em menor produtividade e controle mais difícil. Já, as operações de baixo contato com o cliente, assemelham-se às operações de manufatura, com maior padronização, possibilitando maior controle e maior produtividade. Denominam-se *front office* (linha de frente) as operações de alto contato com o cliente; enquanto *back room* são as operações de baixo contato com o cliente;

- o grau de participação do cliente no processo: difere do grau de contato pois avalia a participação do cliente como recurso no processo produtivo. Ganhos de produtividade podem ser obtidos com esta participação;
- o grau de personalização do serviço: personalizar o serviço significa montar um pacote de serviços para satisfazer às necessidades e expectativas de um determinado cliente. Quanto maior o grau de personalização, maior deve ser a flexibilidade do sistema de operações, dos recursos, da mão-de-obra e dos sistemas;
- o grau de julgamento pessoal dos funcionários: refere-se à autonomia do pessoal de contato com os clientes para atender a suas necessidades e expectativas específicas;
- o grau de tangibilidade do serviço: refere-se à relevância do bem facilitador no pacote produto/serviço sobre as percepções dos clientes. Esta dimensão ajuda a definir se o processo aproxima-se mais do serviço puro ou da manufatura.

Silvestro et al (1992), utilizaram estas dimensões para classificar o processo de serviços:

- foco em pessoas ou equipamentos;
- grau de contato com o cliente;
- grau de personalização do serviço;
- grau de julgamento pessoal dos funcionários;
- foco no produto ou processo;
- *front office* ou *back room* como fonte de valor adicionado.

Estas seis dimensões foram cruzadas com a dimensão de volume de serviços “número de clientes atendidos”, por unidade de prestação de serviço, por dia, conforme mostra a figura 2 que apresenta três grupos de empresas: serviços profissionais, loja de serviços e serviços de massa. Gianesi e Corrêa (1994) citam, porém, como restrição a esta classificação de Silvestro et al (1992), a possibilidade de alguns tipos de empresas não se ajustarem perfeitamente à classificação e também, a não inclusão da dimensão de participação do cliente no processo.

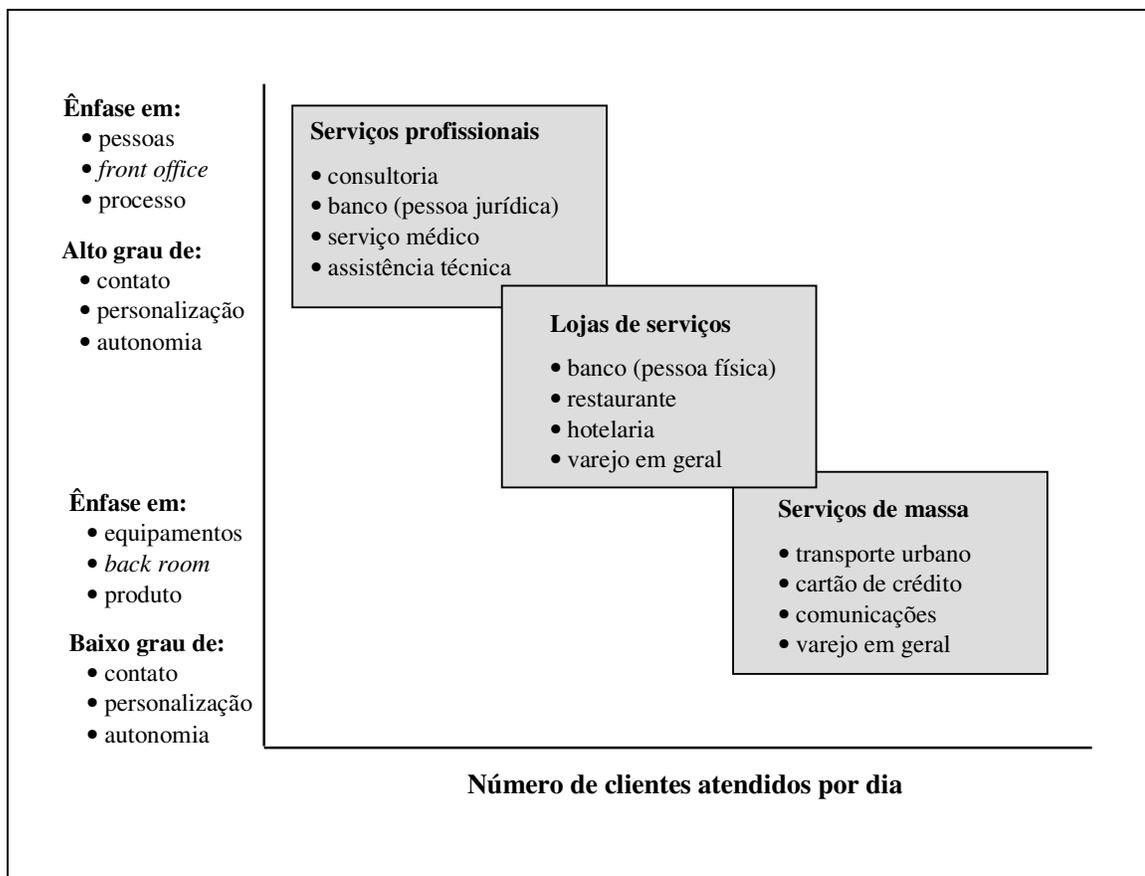


Figura 2 – Classificação dos processos de serviço (Adaptado de SILVESTRO et al, 1992).

Os serviços profissionais se caracterizam por oferecerem ao cliente uma capacitação de que não dispõe. Neste tipo de serviço, o processo de prestação dá ênfase às pessoas que detêm a capacitação que o cliente deseja, enquanto os equipamentos são utilizados apenas como ferramentas de apoio. O alto grau de contato faz com que o valor do serviço seja produzido prioritariamente no *front office*, com a presença do cliente, colocando grande ênfase no processo de prestação do serviço, às vezes muito mais do que em seu resultado. A personalização e a ênfase na utilização de pessoas, para a prestação dos serviços, requerem alto grau de autonomia dos funcionários.

O processo denominado loja de serviços caracteriza-se por um volume maior de clientes processados por dia. O valor do serviço é gerado tanto no *front office* quanto no *back room*. Apesar da existência no processo de certo grau de personalização dos serviços, há diversas oportunidades para a padronização das operações, exigindo, assim, menor autonomia do pessoal de contato.

Já os serviços de massa, que atendem ao maior número de clientes por unidade de tempo, se caracterizam pelo baixo grau de personalização das operações. Em geral, a padronização favorece o uso de equipamentos, no qual, embora geralmente seja necessária a presença do cliente no processo, o grau de contato é baixo e impessoal.

Schmenner (1999), por sua vez, propõe uma matriz de processos de serviços que apresenta duas dimensões: o grau de intensidade do trabalho, ou seja, a proporção entre o custo do trabalho realizado e o custo de capital (eixo vertical), e o grau de interação do cliente e de personalização, ou seja, a capacidade do cliente de interferir pessoalmente na natureza do serviço prestado (eixo horizontal). O referido autor, procurou assim, eliminar a restrição do modelo apresentado por Silvestro et al (1992) – não inclusão da dimensão de participação do cliente no processo.

A figura 3 apresenta a matriz de processos de serviços dividida, segundo Schmenner (1999), de acordo com a natureza dos serviços.



Figura 3 – Matriz dos processos de serviços (Adaptado de SCHMENNER, 1999).

As fábricas de serviços (ou indústrias de serviços) nelas inseridas, dentre outros, as companhias aéreas, transportadoras, hotéis, apresentam baixo grau de interação e

personalização e também de intensidade do trabalho, ou seja, proporcionam serviços padronizados com altos investimentos de capital.

As lojas de serviços, nelas inseridos, dentre outros, os hospitais e mecânicas de automóveis, apresentam alto grau de interação e personalização e baixo grau de intensidade do trabalho.

Ao contrário das lojas de serviços, os serviços de massa, neles inseridos, dentre outros, os setores varejista, atacadista e as escolas, apresentam baixo grau de interação e personalização e alto grau de intensidade do trabalho, ou seja, os clientes receberão um serviço não-diferenciado em um ambiente de trabalho intenso.

Por fim, os serviços profissionais, neles inseridos, dentre outros, médicos, advogados, contadores e arquitetos, apresentam alto grau de interação e personalização e de intensidade do trabalho, ou seja, receberão atenção individual de especialistas altamente treinados.

Os sistemas apresentados permitem uma compreensão das particularidades das diferentes categorias de serviços. Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), um hospital é definido como sendo "um elemento de organização de caráter médico-social, cuja função consiste em assegurar assistência médica completa, curativa e preventiva à determinada população" (WHO, 2005). Conforme as classificações apresentadas considerar-se-á o hospital como sendo um serviço profissional.

Na visão de Schmenner (1999) os hospitais estão classificados em lojas de serviços, por apresentarem alto investimento de capital em relação ao custo da mão-de-obra, enquanto os serviços médicos estão classificados em serviços profissionais por apresentarem alto grau de interação e personalização e de intensidade do trabalho.

Concorda-se com Schmenner (1999), ao dizer que os clientes precisam receber cuidados médicos especializados de acordo com suas necessidades específicas; corrobora-se também, com Silvestro et al (1992) no que diz respeito às dimensões utilizadas para classificar os serviços médicos (ênfase é dada a pessoas; grau de contato é feito no *front office*, ou seja, há um alto grau de contato entre o cliente e a empresa; alto grau de participação do cliente no processo; e alto grau de personalização, que resultam em alto grau de autonomia do pessoal de contato com os clientes), e entende-se que os hospitais apresentam serviços médicos em regime permanente de atendimento e, portanto, apresentam estas dimensões. Logo, os hospitais serão classificados, para efeitos deste trabalho, em serviços profissionais.

## 2.2.2 – Aspectos Básicos da Qualidade

Garvin (1984) agrupa as diversas definições de qualidade em cinco abordagens:

- transcendental: considera que a qualidade é uma característica de excelência, que é inata ao produto, mais relacionada à imagem da marca do que ao seu funcionamento;
- baseada no produto: define qualidade como a quantidade mensurável de atributos de um produto, mais difíceis de identificar em serviços do que no caso de bens tangíveis;
- baseada na manufatura: a qualidade é definida como conformidade com as especificações do projeto;
- baseada em valor: relaciona a qualidade com a percepção de valor em relação ao preço do produto, em que o melhor produto para o cliente é aquele que oferece o melhor custo em proporção aos benefícios ou atributos oferecidos;
- baseada no usuário: o foco passa a ser o atendimento às especificações do consumidor, de modo a satisfazer as suas necessidades.

Na área de serviços, o conceito de qualidade é recente, surgiu na recuperação industrial japonesa no pós-guerra. Albrecht (1998) a conceitua como a capacidade que uma experiência, ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema, fornecer benefícios a alguém, ou seja, serviço com qualidade, é aquele que proporciona satisfação. Esta proposta de Albrecht (1998) corresponde assim à abordagem “baseada no usuário”, tal como proposta por Garvin (1984).

Porém, a importância cada vez mais acentuada deste setor aponta para a necessidade de avaliação da qualidade dos serviços prestados, ou seja, avaliar o quanto o cliente está satisfeito em relação ao serviço.

O setor de serviços representa o desafio para a qualidade nesse início do milênio, pois ainda é um obstáculo conseguir qualidade onde o foco ainda é muito artesanal (FERREIRA, 2000). Uma das formas mais divulgadas para compreender como se formam os atributos que geram a qualidade de um serviço, é o estudo dos momentos da verdade.

Momentos da verdade é o nome dado quando ocorre um evento de contato entre o cliente com a empresa prestadora do serviço. O resultado desta interação do cliente com o ambiente físico, processos, equipamentos, pessoas e procedimentos, é a percepção de todos estes aspectos que leva o cliente a um “juízo final”, momento em que decide se o serviço prestado foi satisfatório ou não. Neste caso, o cliente, segundo Whiteley (1999), é o cliente final ou usuário final, ou seja, são as pessoas que irão usar o serviço da empresa.

Corroborando com Las Casas (2006), para Gianesi e Corrêa (1994) a percepção do cliente a respeito do serviço é formada pelos momentos da verdade, sendo que o cliente vivencia uma série destes momentos, os quais ocorrem numa seqüência específica.

O fluxograma a seguir (figura 4) possibilita uma descrição detalhada do processo, ou seja, ilustra os momentos da verdade para uma empresa:

- a) entrada do cliente na empresa;
- b) registro de atendimento do cliente;
- c) atendimento ao cliente;
- d) pagamento da conta;
- e) saída da empresa.

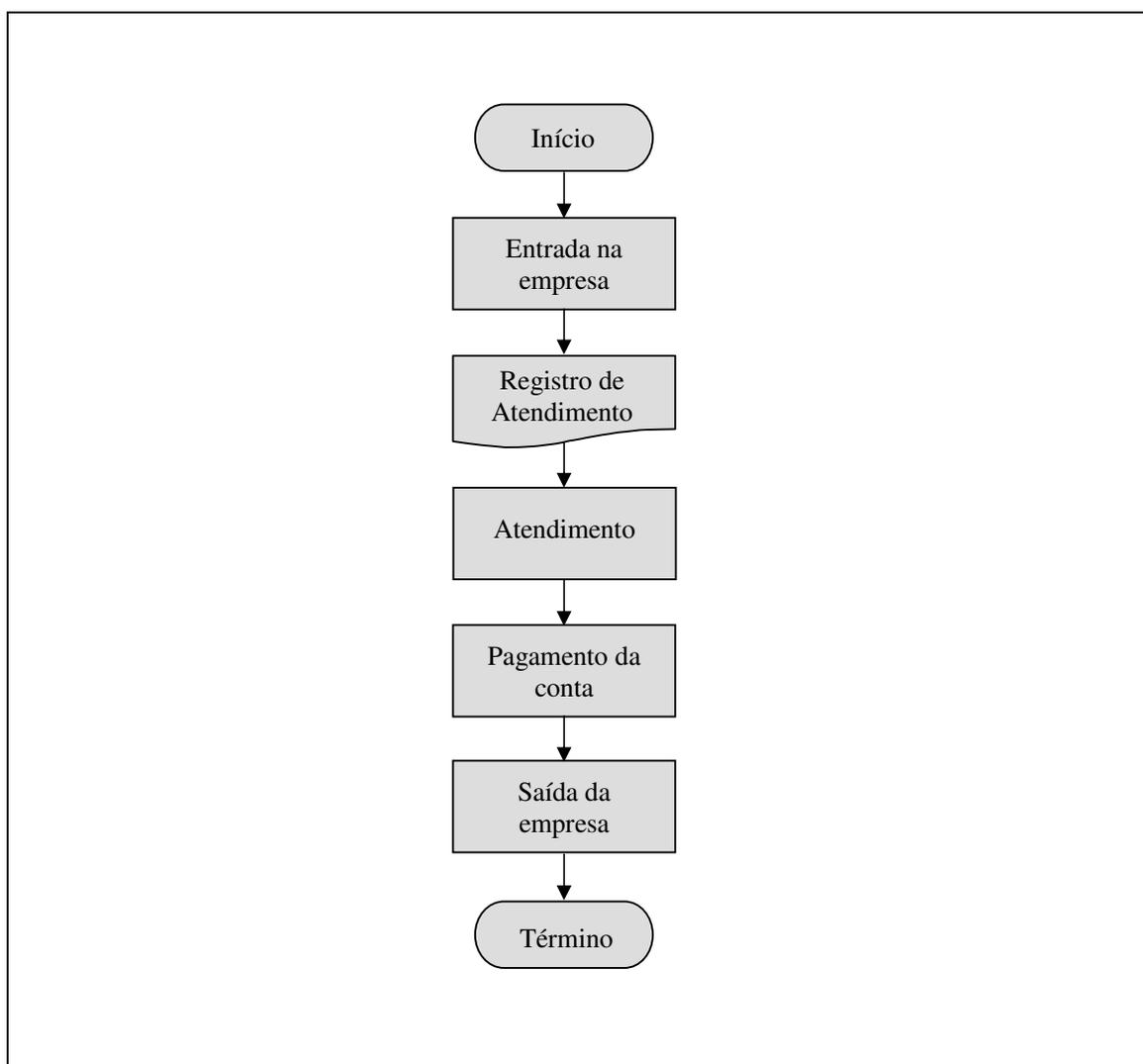


Figura 4 – Exemplo de fluxograma com momentos da verdade, que podem ocorrer em uma empresa (elaborado pela autora).

Danaher e Mattson (1994) e Giancesi e Corrêa (1994) afirmam que os momentos da verdade têm impactos diferenciados na satisfação do cliente, existindo momentos da verdade críticos ou fundamentais para a percepção do cliente a respeito do serviço prestado. Geralmente, os primeiros momentos da verdade, que são os que preparam o cliente para o que vem depois, e os últimos momentos da verdade, que são os que permanecem mais fortes na memória do cliente, são os momentos críticos para a percepção do mesmo. Necessário se faz determinar estes e outros momentos críticos, que formam a percepção do cliente em relação aos serviços.

O item a seguir apresentará alguns métodos citados na literatura, os quais avaliam a qualidade percebida e, conseqüentemente, a satisfação do cliente dando ênfase aos mais difundidos (Modelo *Gap* de Qualidade dos Serviços e o Modelo Genérico de Qualidade de Serviços de Grönroos). Por fim, este mesmo item apresentará um conjunto de determinantes citados por autores consagrados na literatura, que facilitam a tarefa de avaliar a qualidade. Estes determinantes serão utilizados na sistemática proposta, quando será feita a avaliação dos clientes em relação aos serviços prestados.

### **2.3 – Modelos para Avaliação da Qualidade em Serviços**

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (2002) percepção é o processo pelo qual as informações entram, são processadas e geram resultados que afetam os sentimentos e ações próprias e também as de outras pessoas. Assim, devida à existência de várias distorções no processo perceptivo, é necessário que ele seja cuidadosamente administrado.

Em 1987, Zeithaml definiu qualidade percebida como o julgamento do consumidor sobre a superioridade, ou a excelência global de um serviço.

Porém, um ano mais tarde, devido ao fato deste conceito não ter sido amplamente aceito no meio acadêmico, pois caracterizava a qualidade como uma forma de atitude, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) definiram a qualidade percebida do serviço, como sendo resultado da comparação das percepções com as expectativas do cliente.

Nas palavras dos autores “qualidade percebida é o julgamento global, ou atitude, relacionado à superioridade de um serviço, e a satisfação do consumidor está relacionada à uma transação específica” (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988, p. 36).

Dentre os fatores psicológicos, citados por Gianesi e Corrêa (1994, p. 69), que influenciam o comportamento do consumidor está a percepção que, segundo os referidos autores, é o:

processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta informações, de modo a criar uma imagem significativa do mundo. A percepção é fundamental no processo de avaliação do serviço, principalmente em função de sua intangibilidade, ou seja, a forma pela qual o consumidor do serviço o percebe é menos objetiva do que o seria com um produto, pois está mais baseada em fatores intangíveis.

Porém, a avaliação dos serviços além de ser difícil, geralmente não pode se dar antes da compra. Gianesi e Corrêa (1994), referindo-se ao assunto, citam proposições que podem ser feitas quanto à avaliação dos consumidores a respeito dos serviços:

- os consumidores têm maior preocupação de risco ao comprarem os serviços do que ao comprarem produtos o que torna necessário que as operações e o próprio conceito de serviços procurem reduzir esta percepção de risco;
- é importante manter clientes antigos, visto que, apresentam menor percepção de risco do que clientes novos;
- os itens físicos como instalações, equipamentos e funcionários aliados ao preço (em alguns casos preços altos sugerem qualidade mais alta) são utilizados pelos consumidores como instrumentos para percepção da qualidade.

Rosar (2002, p. 30), diz que “o cliente não avalia somente o resultado objetivo da prestação do serviço (o que fica com o cliente quando o processo termina), mas também, subjetivamente, a sua vivência no processo de prestação”.

Para este trabalho, considerar-se-á que a percepção que o cliente tem dos serviços prestados é formado pelo grau de importância dos atributos (atribuído pelo sentimento de perda, ou seja, a falta de um determinado atributo acarreta grande perda ou aborrecimento se não estiver sendo contemplado no serviço) multiplicado pelo grau de satisfação (avaliação do nível de qualidade percebida pelo usuário em relação aos demais atributos), ou seja, a qualidade percebida pode ser definida como o produto obtido entre o grau de importância e o grau de satisfação, conforme equação 1.

$$QP = GI \cdot GS \quad (1)$$

Onde:

QP = qualidade percebida;

GI = grau de importância;

GS = grau de satisfação.

O serviço possui um grau de satisfação atual (GS). Para melhorar este grau de satisfação para o cliente, investimentos devem ser feitos, ou seja, a empresa pode planejar um grau de satisfação que deseja alcançar – nível de grau de satisfação planejado (NGSP) – através da determinação de uma taxa de melhoria (TxM) que pode ser obtida pela divisão do NGSP pelo GS, conforme equação 2.

$$TxM = \frac{NGSP}{GS} \quad (2)$$

Onde:

TxM = taxa de melhoria;

NGSP = nível de grau de satisfação planejado;

GS = grau de satisfação.

Diversos são os métodos que podem ser usados para avaliar a qualidade percebida e a satisfação do cliente: Modelo Genérico de Qualidade de Serviços (GRÖNROOS, 1984), Modelo *Gap* de Qualidade dos Serviços (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985), Modelo Percepção-Expectativa (BROWN; SWARTZ, 1989), Modelo de Avaliação de Serviço e Valor (BOLTON; DREW, 1991) e o Modelo de Análise Conjunta (DOLAN, 1990). Os dois primeiros são os mais difundidos na literatura brasileira e internacional e por isso serão apresentados a seguir quanto ao seu desenvolvimento e adequação.

### 2.3.1 – Modelo *Gap* de Qualidade dos Serviços

Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) a qualidade de um serviço deve contemplar os seguintes elementos:

- confiabilidade: abrange consistência de desempenho e confiabilidade. Também significa que a empresa honra seus compromissos. Especificamente, envolve precisão nas contas, manutenção dos registros de forma correta e realização do serviço no tempo designado;
- presteza: refere-se ao desejo e presteza que os empregados têm em prover os serviços. Envolve rapidez nos serviços;

- competência: significa possuir as habilidades necessárias e conhecimentos para realizar o serviço, envolvendo: conhecimento e habilidade do pessoal de atendimento, conhecimento e habilidade de apoio operacional e capacidade de pesquisa da organização;
- acessibilidade: refere-se à proximidade e à facilidade de contato, significando que: o serviço pode ser acessível por telefone, o tempo de espera para receber o serviço não é muito extenso, tem um horário de funcionamento e localização conveniente;
- cortesia: abrange educação, respeito, consideração, amabilidade do pessoal de atendimento e consideração com a propriedade do cliente;
- comunicação: significa manter os clientes informados em linguagens compreensíveis a estes. Pode significar que a companhia deva ajustar sua linguagem para diferentes tipos de consumidores, aumentando o nível e sofisticação para os mais bem educados e conversando de forma simples e direta com os mais simples. Também compreende proporcionar explicação dos serviços, preços, descontos e garantia de resolução a problemas eventuais;
- credibilidade: considera a honestidade e implica em que a empresa esteja comprometida em atender os interesses e objetivos dos clientes, abrange: nome e reputação da empresa, características pessoais dos atendentes e nível de integração com os clientes durante a venda;
- segurança: ausência de perigo, risco ou dúvidas, abrangendo segurança física, financeira e confidencialidade;
- compreensão e conhecimento do cliente: significa esforçar-se para compreender as necessidades dos clientes, envolvendo aprendizado sobre os requisitos específicos do cliente, proporcionar atenção individualizada, reconhecer clientes constantes e preferenciais;
- aspectos tangíveis: significa a inclusão e demonstração de evidências físicas ao serviço, tais como instalações, aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos utilizados no serviço, representação física do serviço, tais como cartão de crédito plástico ou uma prestação de contas, além de outros clientes presentes nas instalações.

Para que um serviço apresente estes elementos esperados pelos clientes, Martins e Laugeni (2006) dizem que devem ser removidos os cinco *gaps*, ou seja, devem ser removidas as divergências que existem dentro da empresa e entre a empresa e os clientes e que resultam em má qualidade do serviço:

- *gap 1*: divergência entre a expectativa do cliente e o que a empresa ou prestador de serviço entendeu como sendo a expectativa do cliente;
- *gap 2*: divergência entre o entendimento da empresa e as especificações que elabora para atender o cliente;
- *gap 3*: divergência entre as especificações elaboradas e o serviço gerado;
- *gap 4*: divergência entre o serviço gerado e a comunicação externa ao cliente;
- *gap 5*: divergência entre o serviço esperado e o serviço fornecido.

A figura 5 representa, esquematicamente, o modelo dos 5 *gap*, desenvolvido pelos pesquisadores americanos Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

O modelo *Gap* explicita as influências das várias discrepâncias ocorridas na qualidade dos serviços, divididas em dois segmentos: o contexto gerencial onde a análise *Gap* direciona-se para uma melhoria no fornecimento dos serviços; e o contexto cliente que mostra como este faz a sua avaliação de qualidade através dos eventos de satisfação, para cada um dos itens que compõem as dimensões da qualidade (MIGUEL; SALOMI, 2004).

Os principais motivos para a ocorrência dos *Gaps*, segundo Martins e Laugeni, (2006) são:

- *gap 1*: má identificação das necessidades dos clientes e comunicação deficiente com o cliente e também dentro da empresa;
- *gap 2*: falta de compromisso com a qualidade; falta de metodologia no estabelecimento de especificações e dificuldades em perceber se é possível a execução dos serviços;
- *gap 3*: falta de conhecimento para realizar os serviços; falta de trabalhos em times e problemas de relacionamento e de motivação;
- *gap 4*: desconhecimento quanto ao andamento dos trabalhos: falta no controle das operações; comunicações inadequadas e motivação para exagerar a realidade;
- *gap 5*: todas os motivos citados nos *gaps* anteriores levam ao resultado final, que é o *gap 5*.

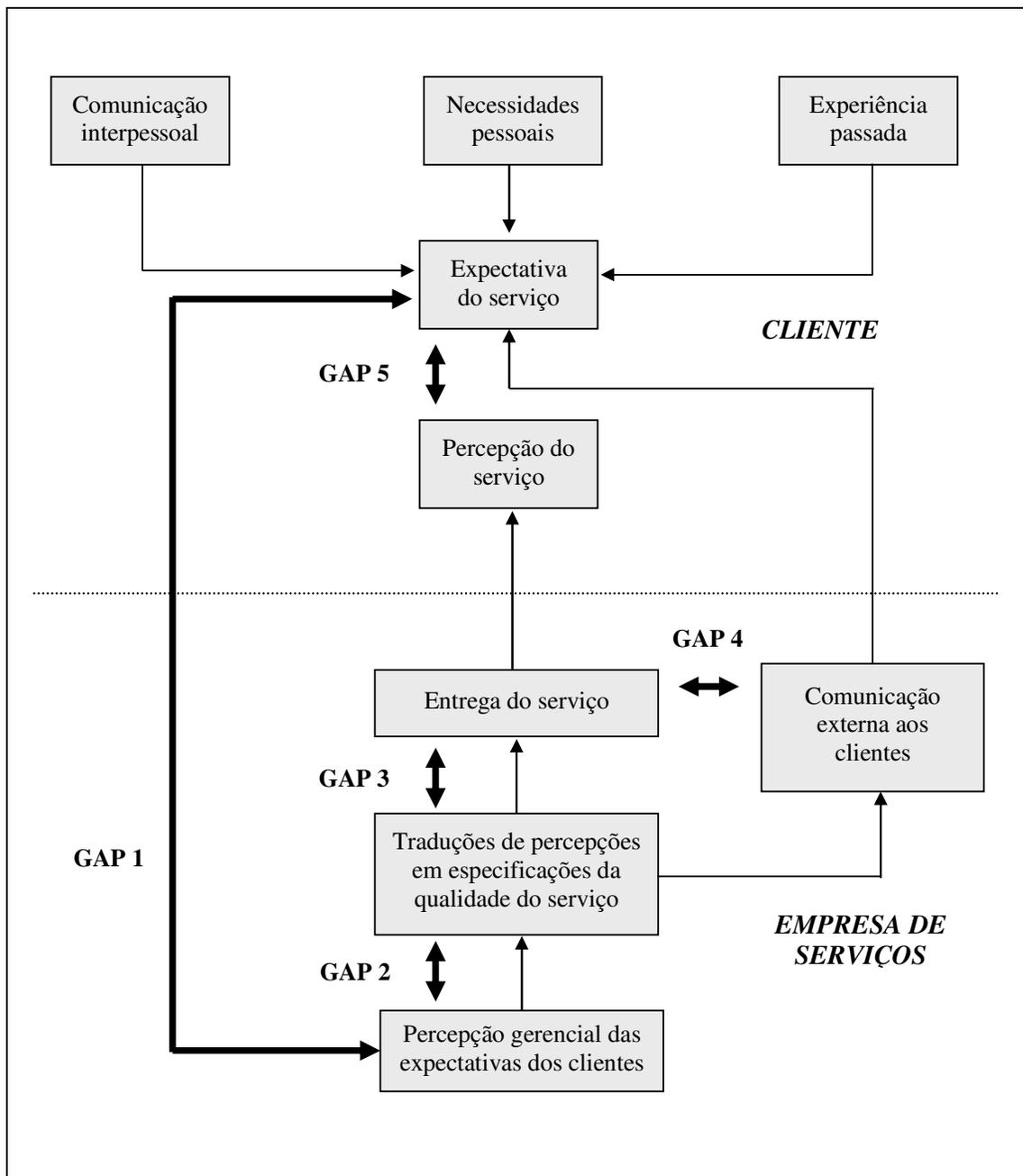


Figura 5 – Modelo *Gap* de qualidade dos serviços (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985, p. 44).

Contudo, Giansesi e Corrêa (1994) citam que medidas podem ser tomadas para corrigir e/ou prevenir os *gaps*.

Para o *Gap 1* – divergência entre a expectativa do cliente e o que a empresa, ou prestador de serviço, entenderam como sendo a expectativa do cliente – as medidas são:

- selecionar os clientes para reduzir a amplitude das expectativas;

- executar pesquisas quantitativas e qualitativas periodicamente, visto que, as expectativas mudam;
- utilizar os mecanismos disponíveis para influenciar na formação das expectativas: preço, consistência na prestação do serviço e comunicação;
- compreender melhor os critérios segundo os quais os clientes avaliam a qualidade do serviço: competência, flexibilidade, consistência, atendimento/atmosfera, velocidade de atendimento, acesso, credibilidade, segurança, tangíveis;
- abrir canais de comunicação formais como caixa de sugestões, reclamações, centro de atendimento ao cliente, entre outros;
- abrir canais de comunicação informais, mediante incentivo e motivação para a postura prospectiva de todo o pessoal de contato com os clientes;
- reduzir os níveis hierárquicos e abrir canais formais e informais de contato;
- gerenciar os recursos humanos, visando a comunicação com o cliente: seleção, treinamento, medidas de desempenho e remuneração.

Para o *Gap 2* – divergência entre o entendimento da empresa e as especificações que elabora para atender o cliente – as seguintes medidas podem ser tomadas para corrigir e/ou prevenir esta falha:

- identificar como cada componente do pacote de serviços pode contribuir para a avaliação do cliente a respeito dos critérios competitivos priorizados: instalações de apoio, bens facilitadores, serviços explícitos e serviços implícitos;
- analisar as diversas etapas de prestação do serviço segundo o ponto de vista do cliente;
- projetar cada momento da verdade fundamental, visando atender/superar as expectativas dos clientes.

Para o *Gap 3* – divergência entre as especificações elaboradas e o serviço gerado – as seguintes medidas podem ser tomadas para corrigir e/ou prevenir esta falha:

- analisar as opções disponíveis para as principais dimensões do processo (grau de contato, grau de participação do cliente e grau de personalização) e adequá-las às expectativas dos clientes;
- escolher e adotar a tecnologia adequada ao processo e às expectativas dos clientes;
- executar o recrutamento, a seleção e o treinamento, visando o conhecimento da missão, ao trabalho de equipe e a adequação aos níveis desejados de autonomia;

- estabelecer padrões de operação que orientem as decisões operacionais dos funcionários sem, contudo, prejudicar os níveis de flexibilidade e autonomia;
- estabelecer medidas de avaliação de desempenho, as quais sejam coerentes com o que se espera dos funcionários, principalmente, visando as expectativas dos clientes;
- utilizar ferramentas de análise da qualidade como: histogramas, diagramas de processo, curva ABC, diagrama espinha de peixe e gráficos de controle;
- desenvolver mecanismos à prova de erros (*poka-yoke*).

Para o *Gap 4* – divergência entre o serviço gerado e a comunicação externa ao cliente – as seguintes medidas podem ser tomadas para corrigir e/ou prevenir esta falha:

- as operações de *marketing* devem participar juntamente do projeto do serviço e do acompanhamento do desempenho das operações;
- nunca se devem formar expectativas mais altas do que as operações podem alcançar;
- qualquer falha de comunicação deve ser corrigida facilitando-se e incentivando-se a comunicação com o cliente durante o processo de serviço, de forma a corrigir as expectativas e/ou a percepção do serviço prestado.

Quanto ao *Gap 5* – divergência entre o serviço esperado e o serviço fornecido – como dito anteriormente, é resultante das falhas do tipo 1 a 4. Giansesi e Corrêa (1994) expõem que as falhas de 1 a 4 podem estar ocorrendo simultaneamente, anulando-se mutuamente falhas do tipo 5. Os autores expõem o seguinte exemplo para explicar as razões que levam ao *Gap 5*:

o gerente de um restaurante pode ter identificado equivocadamente que a velocidade de atendimento (após o cliente ter feito o pedido) é um critério importantíssimo e que a expectativa dos clientes é a de que o atendimento seja o mais rápido possível, quando, na verdade, os clientes apreciam esperar pela comida enquanto aproveitam o ambiente agradável do restaurante (*Gap 1*). Este mesmo gerente especifica, então, padrões e procedimentos e procura motivar seus funcionários que busquem alta velocidade de atendimento. Contudo, por problemas diversos, os funcionários não conseguem servir os pratos rapidamente, gerando um tempo de atendimento bem maior que o específico (*Gap 3*). Ironicamente, os clientes sentem-se satisfeitos, pois o tempo de atendimento é compatível com suas reais expectativas, pelo menos até que o gerente, após muito esforço, consiga reduzir o tempo de atendimento aos níveis especificados e, orgulhoso de seu feito, comece a receber reclamações de clientes que se sentem “enxotados” do restaurante (GIANESI; CORRÊA, 1994, p. 206).

### 2.3.2 – Modelo Genérico de Qualidade de Serviços de Grönroos

Neste modelo a qualidade percebida resulta da comparação entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada pelo cliente, ou seja, Grönroos (2004) enfatizou que a qualidade percebida é boa quando a qualidade experimentada ultrapassa, ou ao menos alcança, as expectativas do cliente. Portanto, num modelo de qualidade de serviços, é necessário conhecer quais recursos e atividades, sob controle ou fora do controle imediato da organização, têm impacto sobre essas duas variáveis.

No modelo, são duas as dimensões de qualidade: a técnica e a funcional. A qualidade técnica corresponde à qualidade do conceito de serviço (quais são os elementos que compõem o pacote de serviço, quais são seus clientes, como e com que recursos são produzidos e quais são os benefícios para os clientes?) e o cliente avalia o resultado final do processo e a qualidade funcional, ou seja, disso surge a qualidade funcional: a maneira como a qualidade técnica foi transferida, através do desempenho das tarefas, informações prestadas, dentre outros.

Grönroos (2004) também enfatiza, em seu modelo, a imagem que segundo o autor é o resultado de como os consumidores percebem a organização. A parte mais importante de uma organização, aquela que seus clientes vêem e percebem, são seus serviços. Portanto, pode-se esperar que a imagem seja construída, principalmente, sobre a qualidade técnica e a qualidade funcional dos serviços prestados.

A imagem também pode ser uma dimensão da qualidade, quando levada em consideração pelo consumidor, para avaliar a qualidade do serviço. Numa situação em que o consumidor tem boa imagem da organização, mas tem experiência ruim com a dimensão técnica e/ou funcional, a qualidade do serviço percebida ainda pode ser boa porque a imagem que o consumidor faz da organização é positiva.

A figura 6 é uma representação do modelo de Grönroos, que aborda os elementos citados.

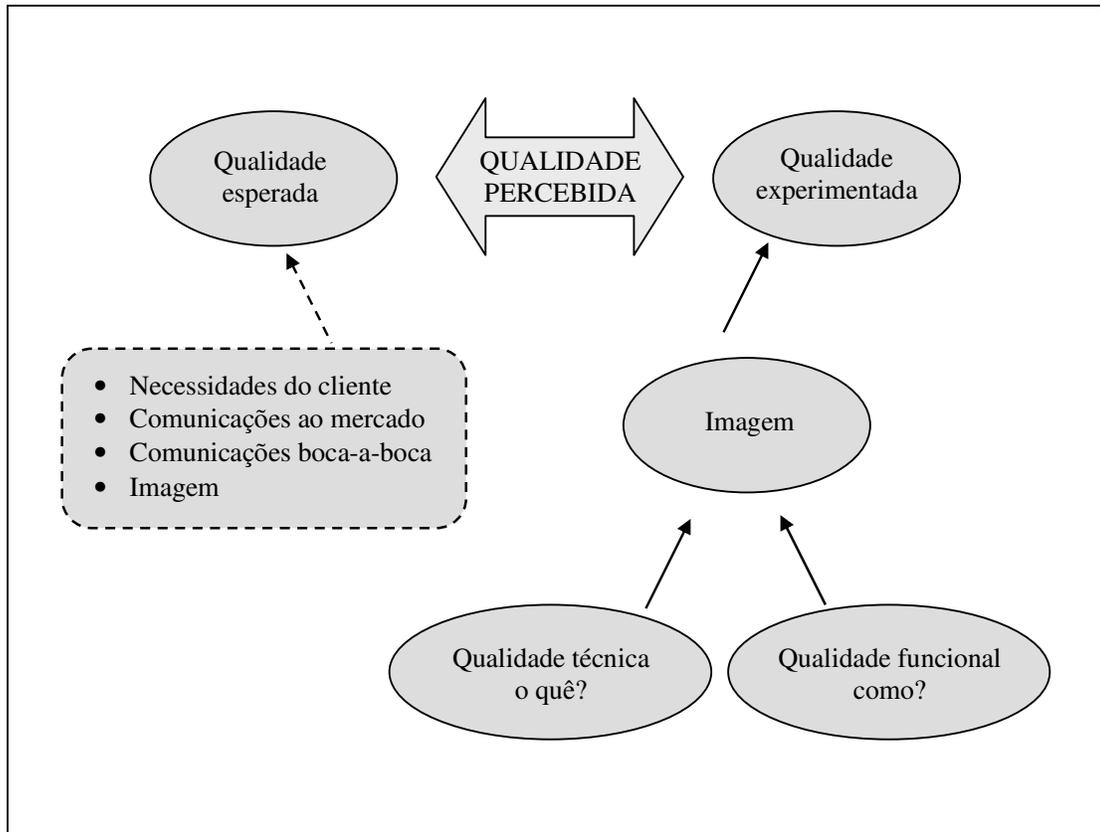


Figura 6 – Modelo genérico de qualidade percebida de serviço (GRÖNROOS, 2004, p. 41).

### 2.3.3 – Os Determinantes da Qualidade em Serviços

Apesar da literatura apresentar diversos métodos para avaliação da qualidade, devido às características peculiares dos serviços, a qualidade não é fácil de ser avaliada. Segundo Santos (2000), autores como Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985); Johnston (1995); Ghobadian, Speller e Jones (1994); Gianesi e Corrêa, (1994) definiram um conjunto de determinantes para facilitar a tarefa de avaliar a qualidade. São eles:

- confiabilidade: capacidade de prestar o serviço de forma segura, precisa e consistente;
- rapidez: velocidade de atendimento e prontidão para atender o cliente;
- tangibilidade: a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação;
- empatia: cordialidade, cuidado e atenção individual fornecida ao cliente;
- flexibilidade: capacidade de mudar e adaptar o serviço para se ajustar às necessidades dos clientes;
- acesso: facilidade de entrar em contato ou acessar fisicamente o serviço;

- disponibilidade: facilidade em encontrar disponíveis pessoal de atendimento, bens facilitadores e instalações.

Santos (2000) agrupou os determinantes de qualidade propostos por Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1985); Johnston (1995); Ghobadian, Speller e Jones (1994); Gianesi e Corrêa, (1994) em determinantes genéricos (atributos) com características distintas, conforme mostra a figura 7.

<b>Determinantes apresentados por diferentes autores</b>				
<b>Determinantes propostos</b>	<b>Parasuraman, Zeithaml e Berry</b>	<b>Johnston</b>	<b>Ghobadian, Speller e Jones</b>	<b>Gianesi e Corrêa</b>
<b>Confiabilidade</b>	Confiabilidade, Competência, Segurança, Credibilidade	Confiabilidade, Funcionalidade, Competência, Segurança, Compromisso, Integridade	Confiabilidade, Competência, Segurança, Credibilidade	Consistência, Competência, Credibilidade/ Segurança
<b>Rapidez</b>	Rapidez de resposta	Rapidez de resposta	Rapidez de resposta	Velocidade de atendimento
<b>Tangíveis</b>	Tangíveis	Estética, Limpeza, Conforto	Tangíveis	Tangíveis
<b>Empatia</b>	Entender/conhecer o cliente, Comunicação, Cortesia	Atenção, Cuidado, Comunicação, Cortesia, Amizade	Entender/conhecer o cliente, Comunicação, Cortesia	Atendimento/ Atmosfera
<b>Flexibilidade</b>	-	Flexibilidade	Customização	Flexibilidade
<b>Acesso</b>	Acesso	Acesso	Acesso	Acesso
<b>Disponibilidade</b>	-	Disponibilidade	-	-

Figura 7 – Determinantes da qualidade em serviços (SANTOS, 2000, p. 20).

Cada momento da verdade, nos diferentes tipos de serviços, sofrerá impacto dos atributos da qualidade. A percepção da qualidade e posterior avaliação do serviço se dão em relação aos atributos considerados mais importantes pelo cliente, em cada momento da verdade.

Determinar os atributos segundo os quais o cliente avalia o serviço é fundamental para que a empresa possa priorizar seus esforços para gerar uma percepção favorável do serviço ao cliente.

Dentre outros métodos, a consulta ao cliente através de questionários e entrevistas pode fornecer a visão do cliente sobre a qualidade do serviço prestado.

A entrevista é a forma de pesquisa largamente utilizada na prospecção de dados relativos à qualidade prestada, a qual se constitui numa técnica de obtenção de informações em que o investigador apresenta-se pessoalmente à população selecionada e formula perguntas, com o objetivo de obter dados necessários para responder à questão estudada.

Dentre as vantagens, esta técnica possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social; é muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano. Os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação; não exigem que a pessoa entrevistada saiba ler e escrever e possibilita a obtenção de maior número de respostas. Porém, apresenta desvantagens como falta de motivação do entrevistado; inadequada compreensão do significado das perguntas; fornecimento de respostas falsas; inabilidade ou mesmo incapacidade do entrevistado para responder adequadamente; influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado; influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado e envolve custos com treinamento de pessoal e aplicação das entrevistas.

O item a seguir mostra, sob o ponto de vista de vários autores, a importância que os ativos intangíveis representam, atualmente, e ressalta que a alocação de recursos está diretamente ligada à possibilidade de oferecimento de níveis de qualidade percebida mais propícios ao mercado, de outra forma, de maior valor. Nesta questão, a alocação adequada destes recursos em ativos intangíveis pode melhorar o desempenho de uma organização.

## **2.4 – A Existência da Relação entre Qualidade Percebida e Ativos Intangíveis**

Termos como gestão do conhecimento, capital intelectual, inteligência competitiva e ativos intangíveis, são caracterizadores da nova área de interesse da administração das organizações. Emergem como uma consequência da globalização, evolução tecnológica e do desmantelamento da hierarquia empresarial da era industrial, buscando administrar a utilização, criação e disseminação do conhecimento, a partir da premissa de que este se tornou um recurso econômico proeminente de grande importância nas organizações (COLAUTO; BEUREN, 2003).

Por volta de 1946 (após a Segunda Guerra Mundial), a informação e o conhecimento passaram a ter um papel importante, principalmente em países onde foram necessários grandes esforços na reconstrução das empresas destruídas pelas guerras.

Como exemplo da mudança de paradigma, característica do atual ambiente de negócios, tem-se o caso *Toyota*, indústria de automóvel japonesa, que enviou alguns de seus trabalhadores para os Estados Unidos, com o objetivo de observar como os americanos produziam seus automóveis. Com isso, conseguiram adaptar o modelo americano de linha de produção, valorizando a força humana e a criatividade deste pessoal para melhorar a sua produção interna, ou seja, exigiu-se do trabalhador habilidades específicas, tais como: capacidade de comunicação, abstração e integração, impondo assim, mecanismos diferenciados de aprendizagem.

Batocchio e Biagio (2002, p. 5) referem-se ao assunto dizendo que:

mais do que ninguém, o povo japonês soube como transformar em produtividade o conhecimento adquirido. Se a capacidade intelectual das pessoas não for transformada em produtividade e inovação de sucesso, a Era do Conhecimento não passará de apenas um banco de informações organizado sistematicamente, em alguns casos, é claro.

Assim, o atual ambiente intensifica a importância em se gerenciar o conhecimento humano e o aprendizado interativo contínuo. A valorização do conhecimento é inevitável, visto que o fluxo de investimentos em pessoas e a utilização plena da inteligência dos integrantes da empresa espalham-se pelo mundo e convergem a uma economia baseada no conhecimento. As organizações devem incluir em suas estratégias o gerenciamento do conhecimento.

Para Stewart (1998), o conhecimento é mais valioso do que os recursos naturais, grandes indústrias, ou lucrativas contas bancárias.

Colauto e Beuren (2003) concordam com Stewart e dizem que para ampliar ou manter a competitividade e a qualidade é necessário, tanto no âmbito interno como no externo, que as organizações utilizem a inteligência e o conhecimento do corpo funcional. Para isso, necessitam investir em recursos humanos, o que pode gerar dispêndios superiores aos investimentos realizados em ativos tangíveis.

A maneira pela qual as organizações criam valor mudou. Na economia industrial, as empresas criavam valor a partir de ativos tangíveis mas, atualmente, as oportunidades de criação de valor estão migrando para estruturas baseadas no conhecimento – ativos

intangíveis. Assim, a capacidade de utilização efetiva desses intangíveis define a condição organizacional como oferente de valor perceptível pelo mercado (DIAS JUNIOR; POSSAMAI, 2004).

A título de exemplo, no caso das empresas industriais representadas no Índice *Dow Jones*, os ativos intangíveis representavam em 1970, 50% do total dos ativos e em 1999 este índice aumentou para 80% (figura 8).

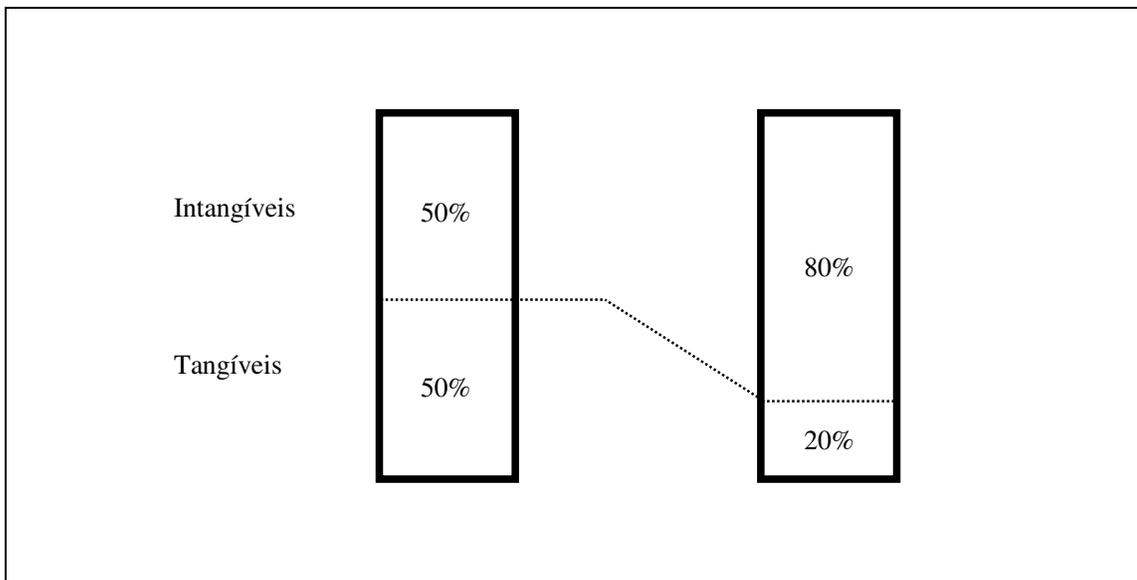


Figura 8 – Alterações na composição dos ativos (BUSINESS WEEK, 1999 apud EUROPEAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX, 2006).

O enfoque da gestão do conhecimento revelou a importância da mensuração, identificação e gerenciamento dos itens, que compõem o capital intelectual (ativos intangíveis que não aparecem nos balanços contábeis) que, de acordo com Stewart (1998) constituem a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar valor para a empresa.

Ativos intangíveis são fatores imateriais, que contribuem para a produção de mercadorias ou serviços, dos quais são esperados benefícios para aqueles que controlam ou possuem esses fatores. Patentes, licenças, direito autoral, contratos de distribuição, venda ou representação são alguns exemplos, além das marcas, sem dúvida os bens imateriais mais conhecidos e valorizados.

Todos os negócios possuem bens de natureza tangível e intangível. Todas as decisões de crédito, investimento, compra, cisão ou aquisição de empresas devem levar em conta o

conhecimento amplo dos riscos, ameaças e oportunidades visíveis e invisíveis das organizações.

Collis e Montgomery (1995) reconhecem as organizações inseridas no ambiente competitivo como uma coleção de ativos tangíveis e intangíveis e competências, e que determinam o grau de eficiência com que esta organização desempenha suas atividades. Assim, quanto melhor e mais apropriado para o negócio for o conjunto de recursos, mais a organização detentora deste conjunto estará apta a obter vantagem competitiva.

Os ativos intangíveis podem influenciar e modificar o valor da empresa. Afirmam Dias Junior e Possamai (2004) que o valor de mercado das organizações encontra-se mais atrelado à valorização dos intangíveis, visto que a diferença daquele e o valor contábil dão-se, cada vez menos, em função da existência de ativos físicos.

O conhecimento organizacional é o fator que permite desenvolver uma competência de forma a elevar não só o nível da qualidade dos bens, mas, também dos serviços. O valor da maioria dos produtos e serviços depende de como são desenvolvidos os fatores intangíveis baseados no conhecimento (FUTANI, 2001).

Para Santiago Jr. (2004), a utilização adequada do conhecimento, por si só, permite o desenvolvimento de produtos e serviços com qualidade superior.

Kaplan e Norton (2001) ressaltam o exposto, dizendo que as oportunidades de criação de valor de ativos tangíveis migraram para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento e que exploram os ativos intangíveis da empresa, tais como: relacionamento com clientes, produtos e serviços inovadores, habilidade e motivação dos funcionários.

Apesar de não possuírem forma física, os ativos intangíveis podem influenciar os recursos empregados nos serviços, alcançando a empresa como um todo e modificando seu valor.

O objetivo de uma organização é o de atender seus clientes e para isso utiliza o conceito de valor (satisfação de um desejo, ou seja, melhorar a qualidade percebida). Nas palavras de Gale (1996, p. 24) “valor é simplesmente qualidade, embora seja definida pelo cliente, oferecida ao preço certo”.

A percepção dos clientes em relação aos serviços oferecidos pode incorporar ativos intangíveis desprovidos de existência física. Logo, torna-se oportuna e necessária a priorização destes ativos.

Sendo a percepção dos clientes formada pelos momentos da verdade (citado no item 2.2.2 deste Capítulo), que compõem os serviços, pode-se definir os atributos considerados relevantes pelo cliente e, assim, estabelecer sua relação com os ativos intangíveis. Pode haver ou não relação entre os ativos intangíveis e os atributos, ou seja, um determinado ativo intangível pode contribuir ou não com determinado atributo. Sendo constada esta contribuição, ela pode ser quantificada através de pesos.

## **2.5 – Considerações do Capítulo**

Diante da escassez dos recursos está clara a necessidade de alocá-los de forma racional e eficiente a fim de que se alcancem os objetivos e propósitos das organizações.

Há relação entre a qualidade percebida e os ativos intangíveis, logo, a alocação de recursos está diretamente ligada à possibilidade de oferecimento de níveis de qualidade percebida mais propícios ao mercado, de outra forma, de maior valor. Nesta questão, a alocação adequada destes recursos, em ativos intangíveis, pode melhorar o desempenho de uma organização.

Para tanto, é necessário, inicialmente, que sejam definidos quais atributos são considerados mais importantes ao usuário, identificar e avaliar o grau de satisfação dos clientes em relação aos mesmos.

As empresas precisam, constantemente, reexaminar a qualidade dos seus produtos/serviços, fazendo com que a satisfação do cliente resulte em um sentimento positivo sobre o produto/serviço que foi recebido.

Caso o grau de satisfação resulte em um pensamento negativo, melhorias devem ser introduzidas para satisfazer as expectativas dos clientes. Caso as expectativas dos clientes estejam sendo atendidas, a empresa deve se concentrar em manter o nível de satisfação.

O desconhecimento da empresa em relação às necessidades de seus clientes pode gerar respostas negativas do consumidor. No atual ambiente competitivo, incorporar qualidade é o primeiro passo para reter e atrair novos clientes.

O item – A Percepção da Qualidade em Serviços – e seus subitens deixam claro que o contato do cliente com a empresa prestadora do serviço leva à percepção do cliente a respeito dos serviços prestados e que os determinantes (confiabilidade, rapidez, tangíveis, empatia, flexibilidade, acesso, e disponibilidade), citados por consagrados autores na literatura,

facilitam a tarefa de avaliar a qualidade. Logo, foi possível comprovar o alcance do primeiro objetivo específico deste trabalho, “identificar os fatores relevantes que formam a percepção da qualidade percebida em serviços profissionais”.

O item – A Existência da Relação entre Qualidade Percebida e Ativos Intangíveis – ressalta que a alocação de recursos está diretamente ligada à possibilidade de oferecimento de níveis de qualidade percebida mais propícios ao mercado, de outra forma, de maior valor. Nesta questão, a alocação adequada destes recursos em ativos intangíveis pode melhorar o desempenho de uma organização, o que possibilita comprovar, em parte, o alcance do segundo objetivo específico deste trabalho, “estabelecer o papel dos ativos intangíveis na formação dos atributos dos serviços, percebidos pelos usuários”.

O capítulo a seguir traz, dentre outros, um complemento a este item, possibilitando comprovar por completo o alcance do segundo objetivo específico deste trabalho. Além disso, enfoca a ferramenta “diagrama de enlace causal”, que será utilizada na construção da sistemática.

## CAPÍTULO 3 – FERRAMENTAS METODOLÓGICAS

Este capítulo apresenta um complemento ao referencial teórico desenvolvido no Capítulo 2. Além de apresentar os ativos intangíveis, seus conceitos, elementos formadores e sua importância, também aborda as técnicas para construção das relações causais entre os ativos intangíveis.

### 3.1 – Ativos Intangíveis

Embora não seja um tema recente, o interesse pelos ativos intangíveis se deu na década de 80 devido, segundo Lev (2001), à combinação simultânea de duas forças econômicas:

- a competição intensificada entre as empresas devido à globalização dos negócios e à desregulamentação de setores-chaves da economia como, por exemplo, os setores elétricos, de telecomunicações e de transporte; e
- o desenvolvimento da tecnologia de informação, principalmente a *internet* que possibilitou a codificação, armazenamento e compartilhamento de certos tipos de conhecimento mais facilmente e com o menor custo, apresentando assim valores de intangíveis elevados.

O enfoque da gestão do conhecimento revelou a importância da mensuração, identificação e gerenciamento dos ativos intangíveis, que não aparecem nos balanços contábeis. Estes ativos – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – podem gerar valor para a empresa.

Para o editor da Forbes, Rich Karlgaard (1997 apud CARVALHO; SOUZA, 1999, p. 73):

os ativos intangíveis, evidentemente, sempre foram fatores decisivos na ascensão de civilizações, organizações e pessoas. Nossos ancestrais, os Cro-Magnons, viveram lado a lado com os Neanderthals durante, pelo menos, 60 mil anos. De repente, há cerca de 30 mil anos, os Neanderthals desapareceram. Por que uma espécie sobreviveu e a outra pereceu? Ambas utilizavam ferramentas e linguagem, mas os Cro-Magnons tinham um calendário lunar. Logo relacionaram os dias que passavam com os hábitos migratórios do bisão, do alce e do veado-mateiro. Essa percepção foi cuidadosamente registrada por meio de pinturas nas paredes das cavernas e em conjuntos de 28 entalhes nos chifres de renas. Quando teve fome de carne, o Cro-Magnon aprendeu que tudo o que deveria fazer era esperar em um trecho raso de um rio em determinados dias, com uma lança à mão. Enquanto isso, parece que os Neanderthals distribuíam seus homens e seus

escassos recursos de maneira prudente, esperando encontros fortuitos. Eles distribuíam seus recursos inadequadamente. Eles pereceram. Os ativos intangíveis fizeram a diferença.

Antes de se abordar os tipos de ativos intangíveis é necessário uma análise inicial de alguns conceitos relacionados ao ativo, apresentados no próximo item.

### 3.1.1 – Conceito de Ativos

Sprouse e Moonitz (1962) definiram que os ativos representam benefícios futuros esperados, direitos que foram adquiridos pela entidade como resultado de alguma transação.

Anthony (1970) definiu ativos como recursos econômicos de propriedade de uma empresa, adquiridos por um custo monetariamente mensurável.

A definição dos referidos autores influenciou várias outras. Os ativos devem possuir, obrigatoriamente, as seguintes características:

- ser bens ou direitos;
- ser mensuráveis em dinheiro;
- ser de propriedade da empresa;
- ser capazes de gerar benefícios presentes ou futuros para a empresa.

O *Financial Accounting Standard Board (FASB)* (1992) em seu *Concepts Statement* n. 6, definiu que “ativos são prováveis benefícios econômicos obtidos ou controlados por uma entidade particular como resultados de eventos ou transações passadas”.

Martins (1972, p. 30) define ativos como “futuro resultado econômico que se espera obter de um agente”. Porém, segundo Schmidt, Santos e Fernandes (2006) nesta definição o agente possui o mesmo significado de recursos para a Economia, que não se restringem apenas aos bens tangíveis, mas também aos intangíveis.

Para ser reconhecido como ativo, devem ser observados os seguintes requisitos:

- item correspondente à definição de ativo;
- informação relevante e capaz de fazer diferença na tomada de decisões;
- mensurável: existência de um atributo relevante de mensuração suficientemente confiável;
- valor seja preciso: a informação é representativamente verdadeira, verificável e neutra.

Os ativos intangíveis devem ser reconhecidos como ativos, pois preenchem a estes requisitos, ou seja, a maioria dos intangíveis corresponde a definição de ativo e são reconhecidamente relevantes.

### 3.1.2 – Tipos de Ativos Intangíveis

Smith (1996) destaca que a riqueza das empresas é formada por um conjunto muito amplo de ativos:

- monetários: dinheiro; investimentos de curto prazo; contas a receber; estoques; matéria-prima e produtos acabados, dentre outros;
- tangíveis: terrenos; prédios incluindo reformas; máquinas; equipamentos; laboratórios; veículos, dentre outros;
- intangíveis: direitos (acordos de distribuição e armazenagem, contratos com empregados e de serviços; licenças ganhas em licitações); relacionamentos (distribuidores; empregados; clientes); propriedade intelectual (patentes; direitos autorais; *softwares*; *slogans*; vinhetas; trilhas sonoras); marcas e nomes de produtos.

Os ativos intangíveis respondem, conforme o caso, por uma parcela significativa do valor total de uma corporação ou negócio, ainda que não sejam lançados nos balanços da maioria das empresas.

Para Wernke, Lembeck e Bornia (2003, p. 16):

a importância que os ativos intangíveis vêm ganhando nos últimos tempos é notória. A atenção dirigida a eles é amplamente merecida, tendo em vista que as organizações e os negócios estão se redefinindo em termos de formatos e meios de transações comerciais. Fatores como imagem, reputação, tecnologias informacionais, carteira de clientes, flexibilidade operacional, canais de distribuição, domínio de conhecimentos, marcas, patentes etc. passam a ser importantes.

Porém, há muitas organizações que ainda não observaram a importância dos ativos intangíveis (BOEKESTEIN, 2006).

Para Edvinsson e Malone (1998, p. 22), “os ativos intangíveis surgiram em resposta a um crescente reconhecimento de que fatores extracontábeis podem ter uma importante participação no valor real de uma empresa”.

Não há consenso entre os autores sobre uma definição para ativos intangíveis, existindo divergências em relação à abrangência, à classificação e ao próprio nome, que muda

conforme o pesquisador: ativos intangíveis (MARTINS, 1972), ativos do conhecimento (STEWART, 1998, SVEIBY, 1998, LEV, 2001); ativos do conhecimento, *goodwill* (CATLET; OLSON, 1968, MONOBE, 1986, JOHNSON; PETRONE, 1998); ativos invisíveis (SVEIBY, 1998); e capital intelectual (STEWART, 1998, EDVINSSON; MALONE, 1998, KLEIN, 1998).

O sinônimo para este termo é capital intelectual, proposto por Stewart (autor referência neste assunto) em 1997. Enquanto adjetivo é definido como sendo pertencente ou concernente ao entendimento; que se caracteriza pelos dotes da inteligência. Enquanto substantivo, pessoa dada aos estudos literários ou científicos; pessoa de grande cultura literária, que passa a sua vida no estudo; pessoa cujo interesse está voltado para as coisas do espírito. Logo, o termo capital intelectual parece ser frágil, uma vez conduz o leitor a uma interpretação limitante, considerando apenas a dimensão do saber intelectual (CARVALHO; SOUZA, 1999).

Schmidt, Santos e Fernandes (2006), destacam que a palavra “intangível” vem do latim *tangere*, que significa “tocar”. Logo, por não possuírem corpo físico, os bens intangíveis são aqueles que não podem ser tocados.

Ao contrário do ativo tangível ou corpóreo que constitui bens físicos, materiais, que se pode tocar, aquilo que olhos enxergam (estoques, veículos, terrenos, prédios, máquinas, móveis de escritórios) o ativo intangível ou incorpóreo ou ativo invisível constitui bens que não se pode tocar, pegar, que passaram a ter grande relevância a partir das ondas de fusões e incorporações na Europa e nos Estados Unidos.

Porém, Hendriksen (1965) afirma que a característica de “existência física” não é válida para diferenciar ativos tangíveis de intangíveis, pois os ativos intangíveis devem apresentar um respaldo tangível, ou seja, devem apresentar evidências físicas de sua existência (como por exemplo, as marcas e patentes que devem estar devidamente registradas). Teece (2000) destaca no quadro da figura 9 as diferenças existentes entre ativos intangíveis e ativos tangíveis.

	Ativos Intangíveis	Ativos Tangíveis
Disponibilidade	O uso por alguém não impede o uso por outro	O uso por alguém impede o uso simultâneo por outro
Depreciação	Não desgasta, mas geralmente deprecia rapidamente	Desgasta e pode depreciar rápida ou lentamente
Custos de transferência	Difícil de controlar	Fácil de controlar
Direitos de propriedade	Limitados (patentes, marcas registradas, direitos autorais) e confusos, mesmo em países desenvolvidos	Geralmente claros e de fácil compreensão
Sanções por direitos de propriedade	Relativamente difícil	Relativamente fácil

Figura 9 – Diferenças entre ativos intangíveis e ativos tangíveis (TEECE, 2000, p. 15).

Para Reilly e Scheweihls (1999) as seguintes características, presentes nos ativos tangíveis, servem para diferenciá-los dos intangíveis:

- devem ter natureza corpórea;
- devem ser passíveis de serem tocados;
- devem ser perceptíveis ao toque.

Os bens intangíveis possuem todas as características de um bem, exceto pela existência material, sendo produzidos tais como os produtos por pessoas ou empresas e são intangíveis por não possuírem dimensões físicas no espaço.

Diante disso, Schmidt, Santos e Fernandes (2006) classificam como intangíveis, dentre outros, os seguintes elementos:

- gastos com implantação e pré-operacionais: registrados no ativo diferido, são subdivididos em gastos de organização (incorridos na formação da entidade, tais como gastos com subscrição, taxas legais, despesas promocionais) e gastos de inicialização (incorridos na abertura de novas instalações, na introdução de novos produtos ou serviços, na transferência do negócio para outra localidade, na iniciação de um novo processo em uma entidade já existente, ou na criação de uma nova operação de comercialização);
- marcas e nomes de produtos: registrados no ativo imobilizado, são ativos que representam direitos específicos conferidos a alguém, que surgem em decorrência dos valores gastos com propaganda e incluem, além do nome comercial, símbolos, desenho e logotipos;

- pesquisa e desenvolvimento: registrados no ativo diferido, são gastos realizados para gerar novos produtos, aperfeiçoar produtos antigos, ou reduzir custos operacionais com o objetivo de benefícios futuros;
- direitos de autoria: registrados no ativo imobilizado, o registro de um direito autoral fornece uma proteção, geralmente, durante um período de dez anos, e em qualquer caso, no máximo 20 anos;
- patentes: registradas no ativo imobilizado, possibilitam ao seu possuidor direito exclusivo de uso de um produto ou processo por um período de 17 anos;
- franquias e licenças: registradas no ativo imobilizado, um contrato de franquia ou uma licença dá ao seu titular direito de explorar esse ativo intangível durante um prazo previamente contratado.

Considerado o mais intangível dos intangíveis, o *goodwill* não é registrado na contabilidade devido à falta de tangibilidade, ausência de custos, dificuldade de sua mensuração, sua objetividade e pela discordância do seu próprio papel, significado e definição (SCHMIDT; SANTOS; FERNANDES, 2006).

Ainda hoje, não há uma definição única do *goodwill*, porém, no entendimento de Catlett e Olson (1968, p. 8) há quatro definições a saber:

- a) um sentimento agradável: benevolência amigável; b) um benefício ou vantagem na maneira como se comporta um negócio adquirido, além do valor por que ele seria vendido, devido a personalidade daquele que o conduz, a natureza da sua localização, se a sua reputação for habilidosa ou precisa, ou qualquer outra circunstância incidental para o negócio que tende a fazê-lo duradouro; c) valor de capitalização do excesso de lucros futuros estimados de um negócio acima da taxa de retorno de um capital considerado normal em uma atividade relacionada; d) excesso de preço de compra de um negócio acima ou abaixo do valor de seus ativos líquidos, exclusive o *goodwill*.

Nas palavras de Müller e Teló (2003) *goodwill* é o valor que uma empresa possui que sobrepõe seu valor contábil, ou seu valor contábil ajustado.

Muitos valores de intangíveis que compõem o *goodwill* como carteira de clientes, liderança, competitividade de mercado adquirida, marcas, alianças estratégicas formalizadas e outros, não aparecem na contabilidade tradicional, porém, contribuem com adições ao valor de uma empresa comparativamente a outros do mesmo segmento de atividades (MÜLLER; TELÓ, 2003).

Segundo Schmidt e Santos (2002) alguns fatores e condições que podem contribuir para o surgimento do *goodwill* são: propaganda eficiente; localização geográfica; habilidade administrativa fora dos padrões comuns; treinamento eficiente dos empregados; relações públicas favoráveis; legislação favorável; crédito proeminente; condições monopolística; processos secretos de fabricação; fraqueza na administração dos concorrentes; clientela estabelecida, tradicional e contínua; prestígio e renome de negócios; tecnologia de ponta; boas relações com empregados e associação favorável com outras companhias.

Stewart (1998), Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998) e Klein (1998) classificam como intangíveis, dentre outros, os seguintes elementos: incentivo ao conhecimento explícito, acesso ao conhecimento explícito, confiabilidade, habilidades, conhecimento, domínio de tecnologia, experiências, conhecimento das necessidades do mercado, competências individuais, relacionamento com fornecedores, conhecimento de equipe, contratos de clientes, domínio pessoal, capacidade de gerar soluções, acesso à tecnologia, aprendizado em equipe, autonomia, compromisso, compartilhamento de conhecimento, conhecimento multifuncional, talentos, ambiente de trabalho favorável, valores, visão compartilhada, motivação, *softwares*, imagem da marca, relacionamento com clientes e domínio de sistemas.

Quanto à classificação, Stewart (1998), que nomeia os ativos intangíveis como capital intelectual, delimita-os, subdividindo-os em: capital humano, capital estrutural e capital do cliente. Esta classificação é baseada na taxonomia de Hubert Saint-Onge, do *Canadian Imperial Bank of Commerce* e de Edvinsson e Malone.

O capital humano é a capacidade, habilidade, conhecimento, criatividade, e experiências individuais dos empregados e gerentes, transformados em produtos ou serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente.

O capital estrutural pertence à empresa e é o caminho pelo qual e, ao longo do qual, o conhecimento trafega, ou seja, o arcabouço e a infra-estrutura que apóiam o capital humano. O capital estrutural inclui fatores como qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais, as tecnologias, invenções, documentação, publicações e processos.

O capital do cliente, parte integrante do capital estrutural, refere-se aos relacionamentos contínuos com pessoas e organizações para as quais a empresa vende seus produtos e serviços.

O capital organizacional é a outra parte do capital estrutural e inclui o capital inovação e o capital processo.

A figura 10 mostra a classificação de Edvinsson e Malone.

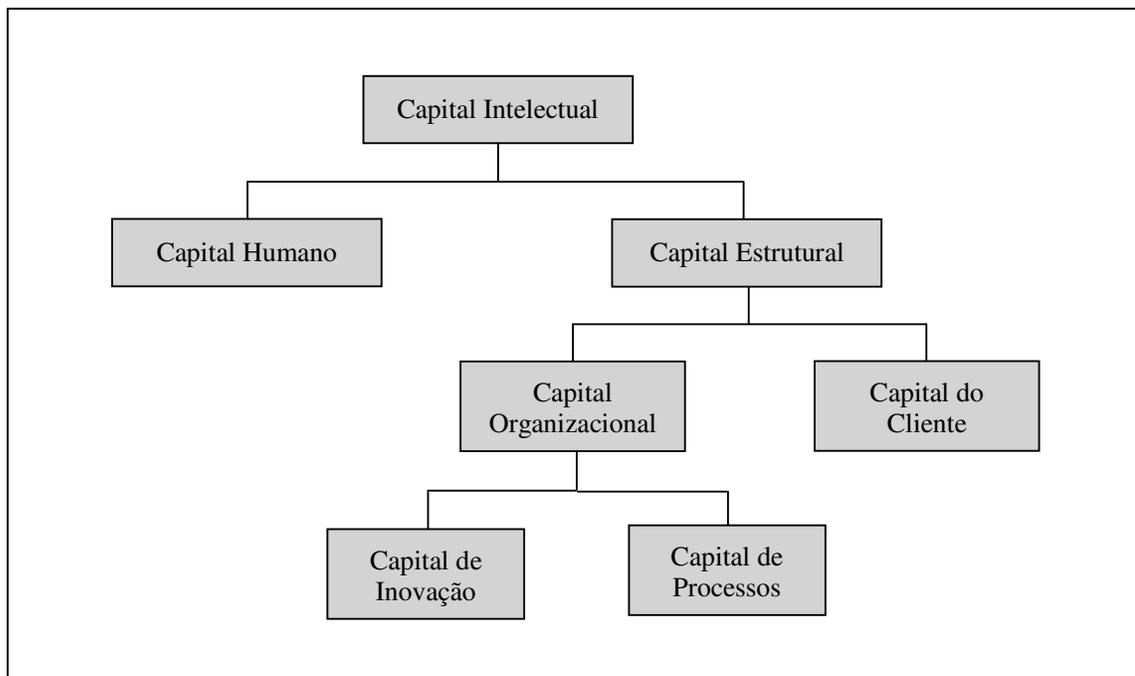


Figura 10 – Classificação do capital intelectual (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 47).

Sveiby (1998) classifica os ativos intangíveis em três categorias: competência dos funcionários, estrutura interna e estrutura externa.

No contexto interno, ou seja, das relações da empresa com o mercado e demais elementos da cadeia, estão a competência dos funcionários e a estrutura interna, e, no contexto externo está a estrutura externa.

A competência dos funcionários refere-se à competência das pessoas que planejam, produzem, processam ou apresentam os produtos ou soluções. Nas palavras do referido autor: “envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis” (SVEIBY, 1998, p. 11). Devido à impossibilidade de conceber uma organização sem pessoas, a competência dos funcionários deve ser incluída no balanço patrimonial dos ativos intangíveis.

A estrutura interna inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores, criados pelos funcionários ou adquiridos em outro lugar. Inclui-se neste item a cultura ou espírito organizacional.

A estrutura externa é composta pelas marcas, imagens e relacionamentos com os fornecedores, além de o que é mais importante, o relacionamento com os clientes.

A figura 11 sintetiza essa classificação e apresenta também os ativos tangíveis, o passivo e o patrimônio líquido.

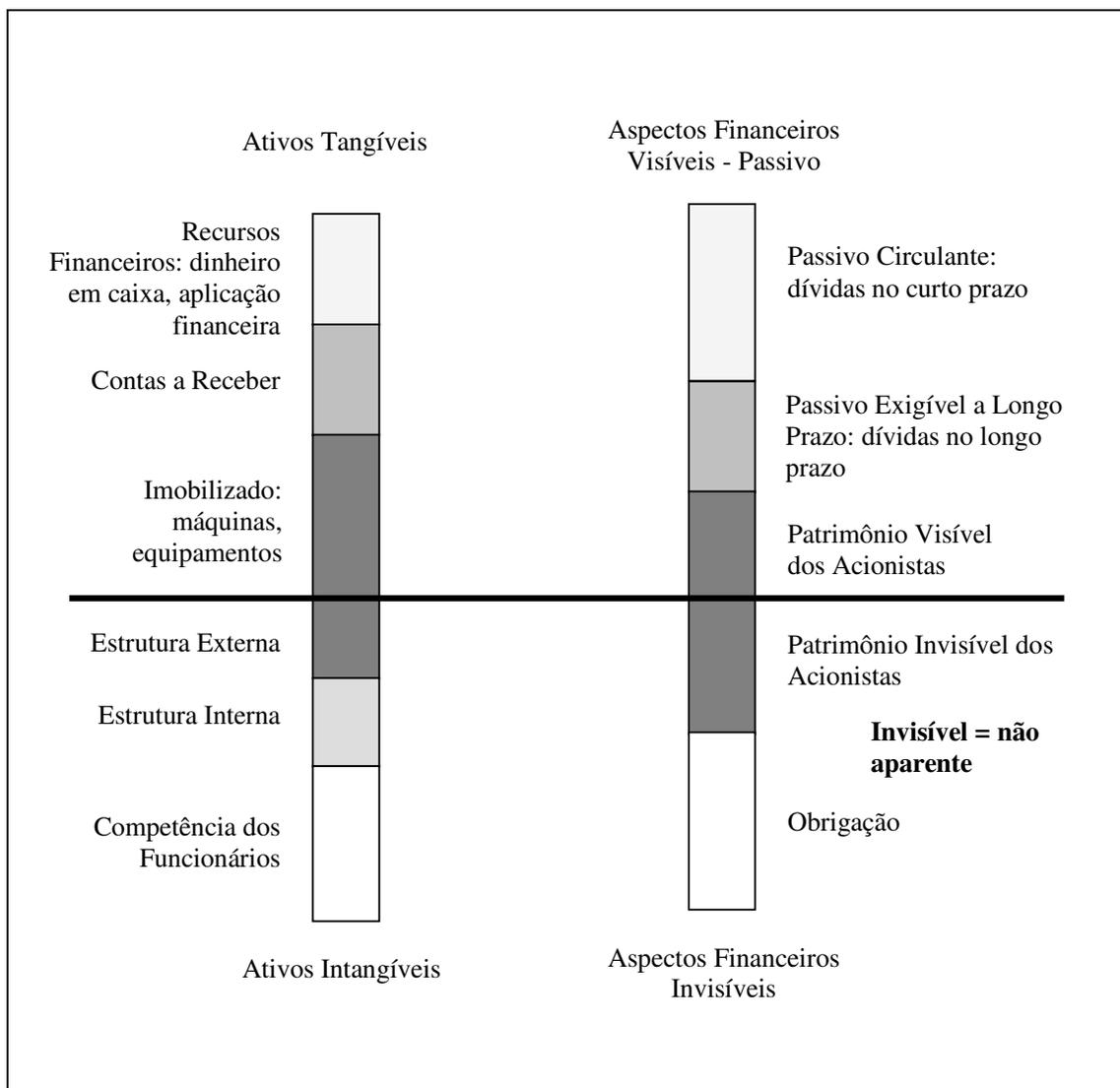


Figura 11 – O balanço patrimonial dos ativos intangíveis (Adaptado de SVEIBY, 1998).

Os ativos tangíveis constituem os bens e direitos de propriedade da empresa expressos em moeda, e que representam benefícios presentes e futuros, ou seja, que tenham potencialidade de geração de caixa, como, por exemplo, dinheiro em caixa, contas a receber, máquinas e equipamentos.

O passivo é composto pelas obrigações a pagar pela empresa decorrentes de transações

passadas e que tem como contrapartida os valores do ativo. São os recursos de terceiros, ou seja, recursos provenientes de outras fontes, que contribuem para o desenvolvimento das atividades da empresa como, por exemplo, os financiamentos e empréstimos bancários, ou mesmo, os originados de compras a prazo e contas a pagar. É dividido em Passivo Circulante e Exigível a Longo Prazo. No Passivo Circulante estão todas as obrigações a curto prazo da empresa, isto é, aquelas cujos vencimentos ocorrerão até o final do exercício social seguinte ao do encerramento do balanço, ou seja, serão pagas mais rapidamente. No Passivo Exigível a Longo Prazo estão as obrigações a pagar cujos vencimentos só ocorrerão após o término do exercício seguinte, ou seja, serão pagas num prazo mais longo .

O Patrimônio Líquido indica o volume de recursos próprios da empresa, pertencentes a seus acionistas ou sócios como, por exemplo, o capital social, as reservas de capital, as reservas de lucros e os lucros ou prejuízos acumulados.

Em investigação sobre o estado da pesquisa em evidencição de Capital Intelectual, no contexto internacional, entre o período de 2000 a 2005, Carvalho e Ensslin (2006) identificaram que a maioria - 45% dos trabalhos analisados - utilizaram esta classificação proposta por Sveiby.

Hall (1997 apud SANCHES; HEENE, 1997), por sua vez, classifica os ativos intangíveis em regulatórios, posicionais, funcionais e culturais.

Os ativos regulatórios são aqueles com direito de propriedade como patentes, marcas, direitos autorais, desenhos registrados, segredos comerciais, contratos, licenças, sistemas operacionais proprietários.

Os ativos posicionais são aqueles sem direito de propriedade como reputação da organização e seus produtos, configuração da cadeia de valor, rede de distribuição, acesso privilegiado a matérias primas, redes organizacionais, sistemas operacionais instalados, bases de dados.

Os ativos funcionais são as habilidades individuais ou de equipe como *know-how* dos empregados, *know-how* dos distribuidores, *know-how* dos fornecedores e combinações dos elementos acima.

E os ativos culturais são as características da organização como percepção de padrões de alta qualidade; habilidade da organização em gerenciar mudança, inovar, trabalhar em equipe, responder a desafios; tradição de serviço aos clientes, dentre outros.

Edvinsson e Malone (1998), que aplicaram numa empresa sueca do ramo de seguros e serviços financeiros denominada *Skandia* um método de avaliação e visualização dos ativos intangíveis, destacam que os fatores clássicos de produção não são mais os principais responsáveis pela criação do valor de mercado.

Isto, porém, não significa que os fatores clássicos de produção desaparecerem, ou seja, o capital em forma de imobilizado e o trabalho na velha concepção de mão-de-obra cederam lugar a fatores que, na falta de melhor expressão, podem ser designados por “intangíveis”.

A diferença entre o valor de mercado e o valor contábil se dá cada vez menos em função da existência de ativos tangíveis, o que permite concluir que o valor de mercado das organizações encontra-se ligado à valorização dos ativos intangíveis.

Como consequência, os ativos intangíveis criam valor para as empresas. Este valor é obtido através da capacidade de se gerenciar os ativos intangíveis.

Corroboram com esta afirmação Green e Ryan (2005), que dizem que compreender o valor dos ativos intangíveis auxilia a empresa a se desenvolver, a alcançar e sustentar vantagem competitiva.

No item 2.4 do Capítulo 2, foi apresentado que os ativos intangíveis podem contribuir para incorporar nos serviços determinados atributos e esta contribuição pode ser forte, moderada ou fraca, ou seja, esta relação pode ser quantificada. Para tanto, é preciso entender o que é um ativo intangível, seus conceitos e elementos formadores, apresentados no item 3.1 e nos seus sub-itens, e assim verificar sua relação com os atributos.

Portanto, este item (3.1) é um complemento que possibilita comprovar, o alcance do segundo objetivo específico deste trabalho, “estabelecer o papel dos ativos intangíveis na formação dos atributos dos serviços, percebidos pelos usuários”.

O item a seguir apresentará a ferramenta diagrama de enlace causal narrando, inicialmente, seu surgimento dentro da dinâmica de sistemas, sua utilidade, bem como seu funcionamento.

### **3.2 – Diagrama de Enlace Causal**

No final da década de 50, a dinâmica de sistemas foi desenvolvida pelo Professor Jay Forrester, engenheiro eletrônico e pesquisador do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Em 1961 essa primeira aplicação é publicada no livro “*Industrial Dynamics*”, o qual

apresenta as bases conceituais e aplicações da nova disciplina na modelagem de problemas típicos do setor industrial (FORRESTER, 1961).

Depois desse primeiro trabalho, em 1969, Forrester em parceria com John F. Collins ex-prefeito de Boston e, à época trabalhando como professor visitante para questões urbanas no MIT, aplicou seus conceitos em outras áreas. O livro *Urban Dynamics* mostra uma aplicação na área de administração de cidades e o livro *World Dynamics*, publicado em 1970, trata da aplicação da dinâmica de sistemas, para o crescimento populacional e seu impacto na terra (CORBETT, 2006).

Atualmente, a dinâmica de sistemas é utilizada em diversas áreas, como economia, medicina, sociologia e até no planejamento militar. Há trabalhos em diversas áreas, como por exemplo, no setor de agricultura, onde Sachan, Sahay e Sharma (2005) utilizaram a dinâmica de sistemas, para mostrar a interação entre as variáveis que envolvem o cultivo de grãos.

A partir dela surgiu *o Systems Thinking*, que é uma aplicação menos matemática dos mesmos conceitos e foi popularizado por Peter Senge em seu livro “A Quinta Disciplina” (SENGE, 2002).

A dinâmica de sistemas é utilizada na análise e solução de problemas complexos das mais diversas áreas, através da elaboração e simulação de modelos dinâmicos computadorizados. No âmbito dos negócios, a metodologia permite a simulação de cenários que ajudam no processo decisório.

Destaca Fernandes (2001) que:

como o nome sugere, a Dinâmica de Sistemas busca entender a evolução de um sistema ao longo do tempo. A premissa central da abordagem é que o comportamento de um sistema é determinado por sua estrutura interna. Assim, usando de uma linguagem própria para modelar um sistema, é possível investigar o seu comportamento ao longo do tempo. Isto significa testar os diferentes tipos de comportamento que o sistema real pode experimentar, o que torna viável a identificação e avaliação de melhorias potenciais, se um ou mais pontos de alavancagem forem descobertos.

Embora desde cedo a dinâmica de sistemas tenha alcançado sucesso na modelagem de problemas complexos, somente na década de 90 deu-se sua consagração, com expressivo número de instituições e empresas adotando-a na solução de problemas e na construção de cenários. Colaborou muito para isso a difusão de *softwares* de simulação computacional baseados em dinâmica de sistemas.

O conceito central para dinâmica de sistemas está em entender como os objetos de um sistema interagem entre si, pois tanto os objetos quanto as pessoas em um sistema interagem através de laços de realimentação, onde uma mudança em uma variável afeta outras variáveis.

Senge (2002) diz que o pensamento sistêmico, por meio da dinâmica de sistemas, descreve através de uma linguagem não linear, uma ampla gama de inter-relacionamentos e padrões de mudança. Começa com a compreensão de um conceito simples chamado *feedback*, que mostra como as ações podem reforçar ou neutralizar (equilibrar) umas às outras. No pensamento sistêmico, o conceito de *feedback* significa qualquer fluxo recíproco de influência, sendo que a influência é ao mesmo tempo causa e efeito. Este fluxo de influência é recíproco, ou seja, uma influência de um elemento A sobre B, causa influência de B sobre C e este, por sua vez, pode influenciar A, num ciclo de causação circular denominado enlace ou *feedback*. Além disso, o conceito de *feedback* sugere que todos compartilham a responsabilidade dos problemas gerados por um sistema.

Cita também o referido autor, que o conceito de *feedback* considera as pessoas como parte do processo, sendo influenciadas pela realidade e também a influenciando.

Para interpretar a realidade, sistematicamente, é preciso visualizar os círculos de influência e romper a relação direta causa-efeito do pensamento linear. Descrições lineares não são suficientes para a complexidade dinâmica. Senge (2002, p. 107) descreve que

ao ler um diagrama circular de *feedback*, o importante é ver a “história” que o diagrama conta: como a estrutura cria um padrão específico de comportamento (ou, em uma estrutura complexa, vários padrões de comportamento) e como esse padrão pode ser influenciado.

O foco principal da dinâmica de sistemas é a busca da compreensão da estrutura e do comportamento dos sistemas, compostos por enlaces de *feedback* interagentes compreendidos nos sistemas organizacionais ou sociais. Para esta compreensão, utilizam-se principalmente dois tipos de diagramas: os diagramas de enlace causal (*causal-loop diagram*) também denominados mapas sistêmicos, diagramas causais, diagramas de influência, diagramas de *feedback* ou diagrama de *loop* e os diagramas de fluxo (*flow diagram*) (GOODMAN, 1989; PIDD, 1992).

O diagrama de enlace causal é enfatizado pela simplicidade de representação do comportamento de um sistema, através do mapeamento dos seus elementos formadores e dos relacionamentos entre eles, isto é, de que forma um elemento influencia o comportamento de outro. É uma estrutura gráfica usada para identificar e representar enlaces de *feedback*. Para

Santos, Belton e Howick (2002) os diagramas de enlace causal possibilitam uma representação visual e qualitativa da estrutura de um sistema.

De natureza qualitativa apresentam ordenadamente as variáveis do modelo e, principalmente, as relações de causa e efeito entre elas. Através do mapeamento dos elementos formadores do sistema e de seus relacionamentos, permitem compreender os padrões de comportamento do sistema, visualizando como seus elementos interagem e influenciam o todo.

Segundo Senge (2002, p. 77), a “estrutura sistêmica diz respeito às inter-relações entre variáveis chave, como população, recursos naturais e produção de alimentos; ou as idéias dos engenheiros sobre um produto e o *know-how* técnico e gerencial em uma empresa de alta tecnologia”.

Para Coyle (2000), a utilização do diagrama de enlace causal possibilita:

- apresentar a visão de um problema muito complexo em uma única folha de papel;
- servir como uma agenda efetiva para a discussão de um problema, mostrando as relações entre os itens em discussão;
- explicar um comportamento, ou gerar discernimentos através da identificação de enlaces padrões de *feedback* no diagrama;
- mostrar contextos mais amplos de *feedback* em uma tarefa de modelagem;
- fornecer a base para uma simulação de um modelo quantificado, pois pode facilmente ser transformado em equações.

Senge et al (2000, apud TIFERES, 2006) referindo-se ao assunto, dizem que:

para a criação de diagramas de enlace causal, a partir de qualquer elemento de uma situação (ou “variável”) é possível traçar setas (“conexões”) que representam a influência sobre outros elementos. Estas conexões sempre compreendem um círculo de causalidade, isto é, um “enlace” de realimentação, onde todo elemento é tanto causa quanto efeito. Neste sentido, cada elemento pode influenciar e também ser influenciado por outros.

As setas são acompanhadas por um sinal que indica a direção da causalidade sobre o elemento, ou seja, o sinal positivo (+) significa que uma mudança do fator no início da seta levará o fator do final da seta a variar na mesma direção, ou seja, um aumento em um fator tenderá a levar ao aumento do fator no final da seta, e uma redução no fator inicial levará à redução do fator no final da flecha. O sinal negativo (-) significa que uma mudança em um

fator levará à direção oposta, isto é, a diminuição de um determinado fator no início de uma seta levará ao aumento do fator do final da seta.

A figura 12 ilustra um exemplo de diagrama de enlace causal em uma organização.

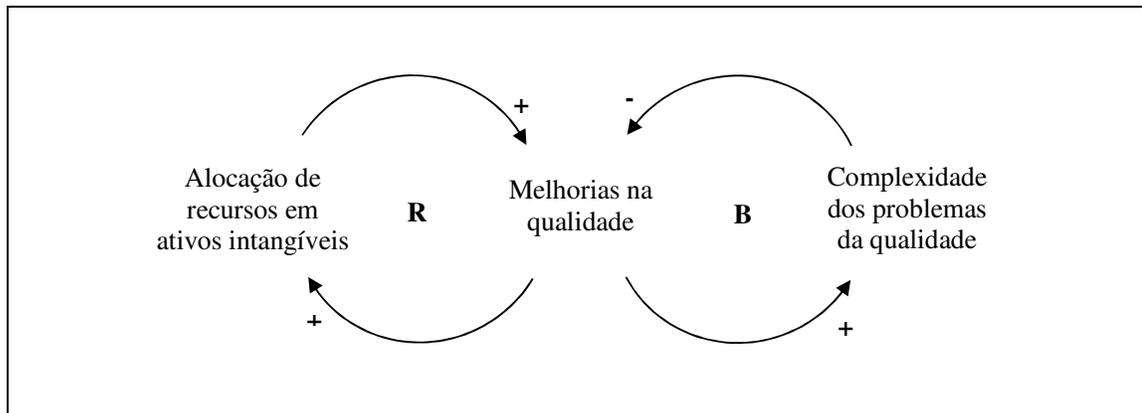


Figura 12 – Exemplo de diagrama de enlace causal (Adaptado de SENGE et al, 2000).

Este diagrama é basicamente composto por elementos do sistema ou variáveis, relacionamentos e enlaces (*feedback*).

Os elementos do sistema ou variáveis são fatores relevantes, neste caso, são: alocação de recursos em ativos intangíveis, melhorias na qualidade; e complexidade dos problemas da qualidade.

Os relacionamentos são setas que indicam a direção de influência de um elemento sobre outro; o sinal que acompanha a seta indica a forma de relacionamento: quando (+), indica que uma variação no elemento causador gera uma variação no mesmo sentido no elemento que recebe o efeito – no exemplo, uma alocação de recursos em ativos intangíveis gera um aumento na qualidade dos serviços prestados; quando (-) indica uma variação de efeito contrário – no exemplo, uma melhoria na qualidade dos serviços leva a necessidade de resolver problemas mais complexos, o que diminui o ritmo das melhorias na qualidade.

Já os enlaces ou *feedback* são um conjunto circular de causas, em que uma perturbação em um elemento causa uma variação nele próprio como resposta; para determinar sua polaridade, basta identificar, a partir da perturbação de um elemento (aumento ou redução), se o efeito resultante sobre si próprio é no mesmo sentido, originando um *feedback* positivo (+), ou se é em sentido inverso, originando um *feedback* negativo (-). No exemplo acima, a alocação de recursos em ativos intangíveis gera um aumento na qualidade dos serviços prestados, que por sua vez impulsiona maior alocação de recursos em ativos intangíveis –

logo um *feedback* positivo (+). No entanto, as melhorias na qualidade implementadas geram um aumento na complexidade de problemas da qualidade que por sua vez, provoca uma diminuição no ritmo das melhorias na qualidade – logo um *feedback* negativo (-).

Um enlace positivo pode ser representado por um “(+)” ou “R” (reforçador), ao passo que um enlace negativo pode ser representado por um “(-)” ou “B” (balanceador ou equilibrador). Neste caso, o enlace de reforço passa a ser limitado pela capacidade da organização de resolver problemas mais complexos, ou seja, sua capacidade para melhorar.

### **3.3 – Considerações do Capítulo**

O próprio nome sugere que a Dinâmica de Sistemas busca compreender a evolução de um sistema ao longo do tempo, através do mapeamento dos seus elementos formadores e dos relacionamentos entre eles, o que permite identificar de que forma um elemento influencia o comportamento de outro. Para essa compreensão pode ser utilizado o diagrama de enlace causal, que possibilita apresentar a visão de um problema complexo em uma ilustração simplificada.

As inter-relações existentes entre os elementos possibilitam que se visualize o mundo como um sistema complexo.

A literatura não apresenta as inter-relações existentes entre os ativos intangíveis, porém os conceitos apresentados pela literatura apontam que eles se interagem. Logo, uma alteração em um determinado ativo intangível pode gerar alterações em vários outros ativos intangíveis.

A elaboração desta etapa possibilitou comprovar o alcance do terceiro objetivo específico deste trabalho, “estabelecer critérios para a alocação de recursos em ativos intangíveis que estejam ligados à qualidade dos serviços”.

## **CAPÍTULO 4 – SISTEMÁTICA PROPOSTA**

Este capítulo apresenta a sistemática proposta para alocação de recursos em ativos intangíveis, explicitando suas etapas, de modo a facilitar sua estrutura lógica de funcionamento.

### **4.1 – Apresentação da Sistemática Proposta**

A sistemática proposta está estruturada em 9 etapas que devem ser realizadas de forma seqüenciada, conforme mostra a figura 13. Tem como objetivo orientar o processo de decisão humana, quanto à alocação de recursos em ativos intangíveis, mas sem a pretensão de desenvolver um suporte computacional.

O trabalho inicia com formação de uma equipe, seguido da seleção dos serviços considerados mais relevantes para a empresa, pois segundo a idéia da escassez de recursos, os mesmos deverão ser produzidos para aqueles serviços que mais contribuem para a competitividade do negócio.

Em seguida na Etapa 3 é necessário identificar e hierarquizar os atributos dos serviços, que são considerados mais importantes na formação da qualidade percebida pelo usuário.

Uma vez feito isto, é necessário conhecer com que grau de qualidade cada atributo é incorporado no serviço. Para isso, na Etapa 4 é feito um diagnóstico junto ao público usuário do serviço para que se manifeste quanto ao seu grau de satisfação em relação ao serviço prestado.

Com estas informações será possível calcular a qualidade percebida do serviço prestado e determinar quais os atributos apresentam deficiências na satisfação gerada ao usuário.

Na Etapa 5, os atributos considerados mais importantes serão hierarquizados em relação à necessidade de investimentos.

Na seqüência (Etapa 6), é realizado um levantamento dos ativos intangíveis da empresa, para que na Etapa 7 estes possam ser relacionados aos atributos do serviço e, em especial, com aqueles que apresentam deficiências quanto ao nível de qualidade gerada ao usuário.

A lógica é que se dê prioridade de investimento, num primeiro momento, àqueles ativos intangíveis que possuem relação direta com os atributos do serviço considerados deficientes em qualidade.

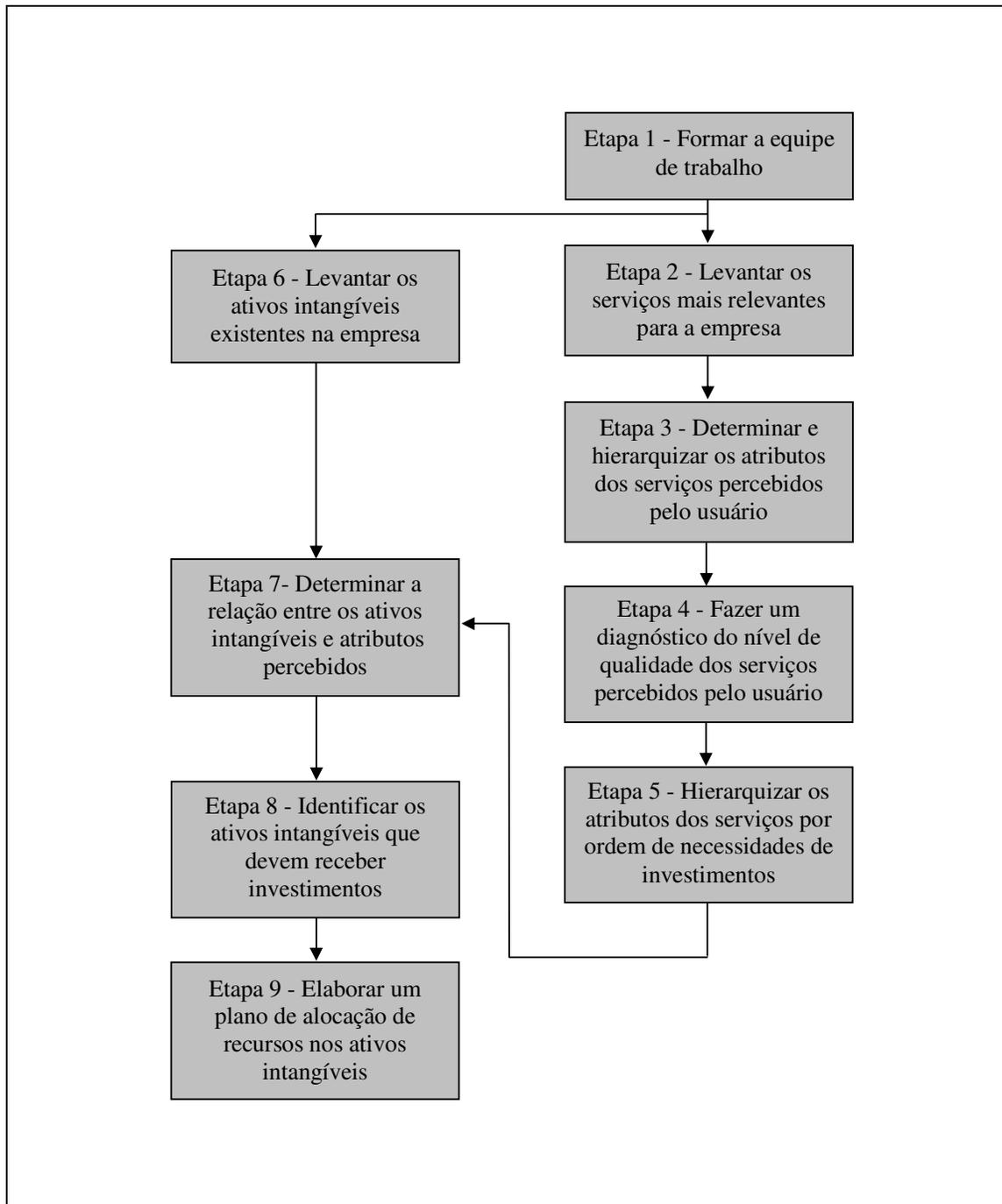


Figura 13 – Sistemática proposta para alocação de recursos em ativos intangíveis.

Na Etapa 8, a equipe de trabalho deverá estabelecer a relação de causa e efeito entre os ativos intangíveis e assim verificar quais devem realmente receber prioridade de investimento.

Por fim, na Etapa 9 sugere-se a elaboração de um plano de alocação de recursos nos ativos intangíveis, que podem alavancar um aumento da qualidade percebida pelo usuário.

## **4.2 – Descrição das Etapas da Sistemática**

A seguir apresenta-se uma descrição detalhada de cada etapa, com vistas a melhor compreensão de seu funcionamento.

### **4.2.1 – Etapa 1 - Formar a Equipe de Trabalho**

Em decorrência da necessidade de planejar, estruturar e colocar em prática a sistemática de alocação de recursos em ativos intangíveis, faz-se necessário uma equipe de trabalho. Os seguintes itens devem ser observados para a formação da equipe:

- a) com grande número de pessoas pode haver problemas para interagir construtivamente como grupo. Além disso, acima de quatro membros a capacidade e oportunidade de participação dos membros eficazmente diminui, logo a quantidade de participantes não deve ultrapassar quatro membros;
- b) para coordenar as etapas do processo a equipe deve escolher um líder que deve passar otimismo e motivá-los para juntos alcançarem suas metas;
- c) os membros devem ser de diversos setores da empresa para poderem transmitir visões diferentes e para haver maiores transmissões de conhecimentos adquiridos, porém, é desejável:
  - haver pelo menos um membro que possua conhecimentos relativos à qualidade para traçar aos outros membros um esboço sobre os desejos e necessidades dos clientes;
  - haver pelo menos um membro com formação superior na área contábil, visto que serão tratados termos contábeis.

Uma vez formada esta equipe de trabalho, sua primeira tarefa será identificar os serviços considerados mais relevantes para a empresa e, em paralelo, levantar os ativos intangíveis (figura 14).

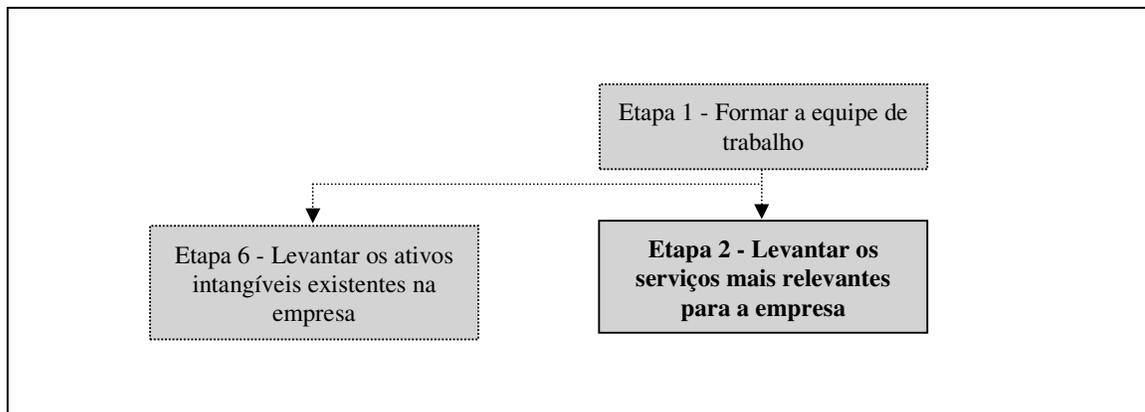


Figura 14 – Etapas relacionadas com a etapa 1.

#### 4.2.2 – Etapa 2 - Levantar os Serviços mais Relevantes para a Empresa

Neste etapa, a equipe de trabalho deverá fazer um levantamento dos serviços mais relevantes da empresa, visto que a alocação de recursos em ativos intangíveis para melhoria da qualidade percebida se dará nestes serviços.

Para o levantamento dos serviços mais relevantes recomenda-se a utilização da Matriz MAUT (*Multi-Attribute Utility Theory*, ou Teoria de Utilidade Multiatributos), desenvolvida por Keenney e Raiffa na década de 70 (KEENNEY; RAIFFA, 1993) para soluções de problemas de decisão multicriterial. Ou seja, tem como objetivo auxiliar os decisores na avaliação e escolha das alternativas-solução, por meio de uma relação de preferências (subjetivas) entre as alternativas que estão sendo avaliadas sob as influências de vários critérios.

Logo, a equipe de trabalho pode fazer uso desta técnica em seu processo decisório, utilizando para isso o quadro da figura 15.

Na primeira coluna – **serviços** – listam-se todos os serviços (produtos) da empresa. A seguir definem-se os **critérios de seleção**. Alguns critérios sugeridos para selecionar os serviços mais relevantes, são:

- a) volume de vendas do serviço: representa a quantidade de clientes usuários do serviço;
- b) receita anual do serviço: representa a parcela do faturamento global gerado exclusivamente pelo serviço;
- c) margem de lucro do serviço: representa o potencial de lucro gerado pelo serviço;
- d) importância do segmento onde o serviço é vendido.

Cabe ressaltar que outros critérios poderão ser indicados pela equipe, de forma que se adaptem melhor às características da empresa em que a sistemática será aplicada.

FORMULÁRIO PARA HIERARQUIZAÇÃO DOS SERVIÇOS MAIS RELEVANTES						
Data: _____						
Entrevistado: _____						
Função: _____						
Serviços	Critérios				Somatório	Priorização
	Volume de vendas	Receita anual	Margem de lucro	Importância do segmento		
A	4	3	2	3	12	2 <sup>º</sup>
B	3	4	4	4	15	1 <sup>º</sup>
C	2	1	1	2	6	3 <sup>º</sup>

Figura 15 – Exemplo de formulário para hierarquização dos serviços mais relevantes da empresa.

Definidos os critérios, pode-se utilizar uma escala de pesos para estabelecer o **grau de atendimento de cada serviço em relação aos critérios de seleção**. Os gestores da empresa, que serão os respondentes, são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância/discordância. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente, em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação.

A resposta dos gestores a cada item é indicada através de quatro possibilidades e efetuando-se a conversão, a hierarquização dos serviços utilizar-se-á a seguinte escala de importância:

- 1) forte influência do serviço em relação ao critério = peso 4;
- 2) mediana influência do serviço em relação ao critério = peso 3;
- 3) pouca influência do serviço em relação ao critério = peso 2;
- 4) não há qualquer tipo de influência do serviço em relação ao critério = peso 1.

Na sexta coluna tem-se o **somatório** dos pesos que cada serviço recebeu nos diversos critérios e por fim, a ordem de **priorização** de cada produto no *ranking*.

Logo, os serviços mais relevantes, segundo os critérios escolhidos, serão os que apresentarem a maior pontuação. Isto vale para os hospitais, pois oferecem diversos serviços,

tais como: serviços de ambulatório, centro cirúrgico, maternidade, ultrassonografia, hemodiálise, laboratórios de análises clínicas, entre outros.

No caso de empate, a equipe pode recorrer à opinião dos gestores da empresa, que, com base em seus conhecimentos, podem definir o serviço mais relevante.

Uma vez definidos os serviços mais relevantes da empresa, a próxima etapa será determinar o que os usuários percebem como atributos mais importantes dos serviços (figura 16).

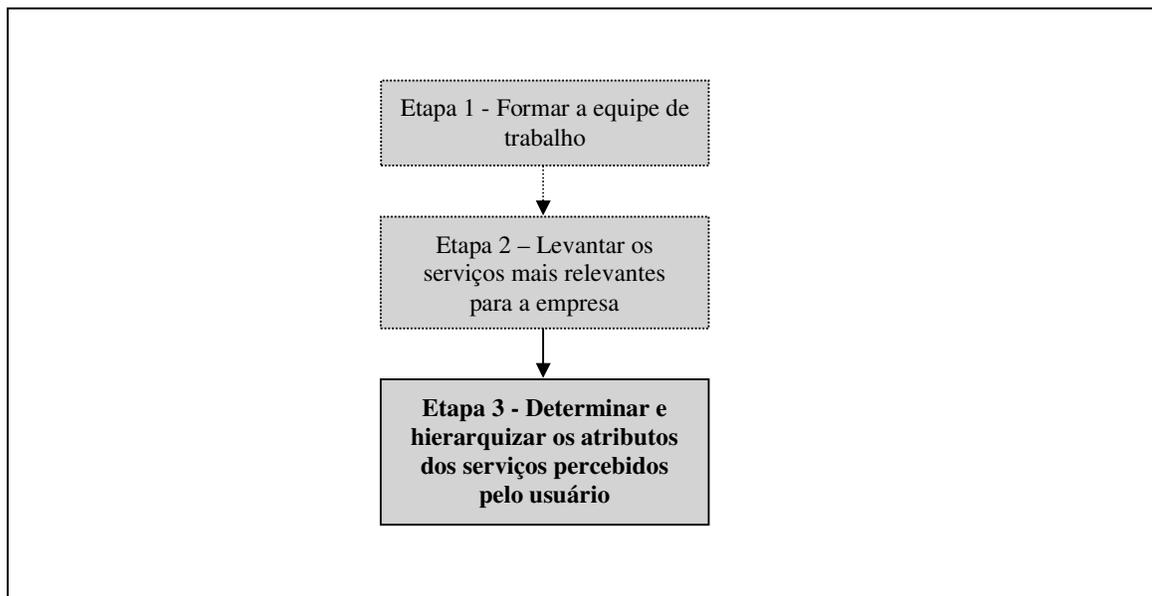


Figura 16 – Etapas relacionadas com a etapa 2.

#### 4.2.3 – Etapa 3 - Determinar e Hierarquizar os Atributos dos Serviços Percebidos pelo Usuário

Para identificar o que os clientes percebem como atributos-chave de qualidade, a equipe deverá elaborar o fluxograma que representa os serviços mais relevantes definidos na Etapa 2 e, com isso, listará os “momentos fundamentais da verdade”, ou seja, momentos em que o contato com o cliente é feito diretamente por funcionários da empresa. Cada momento da verdade, num ciclo de prestação de serviço, terá a influência em maior ou menor grau de diferentes determinantes de qualidade. Em um hospital, por exemplo, tendo sido definidos os serviços da unidade de internação e do centro cirúrgico, a figura 17 apresenta os seguintes momentos da verdade: entrada no hospital, registro de atendimento, atendimento na unidade de internação, atendimento no centro cirúrgico, alta hospitalar, fechamento da conta e saída do hospital.

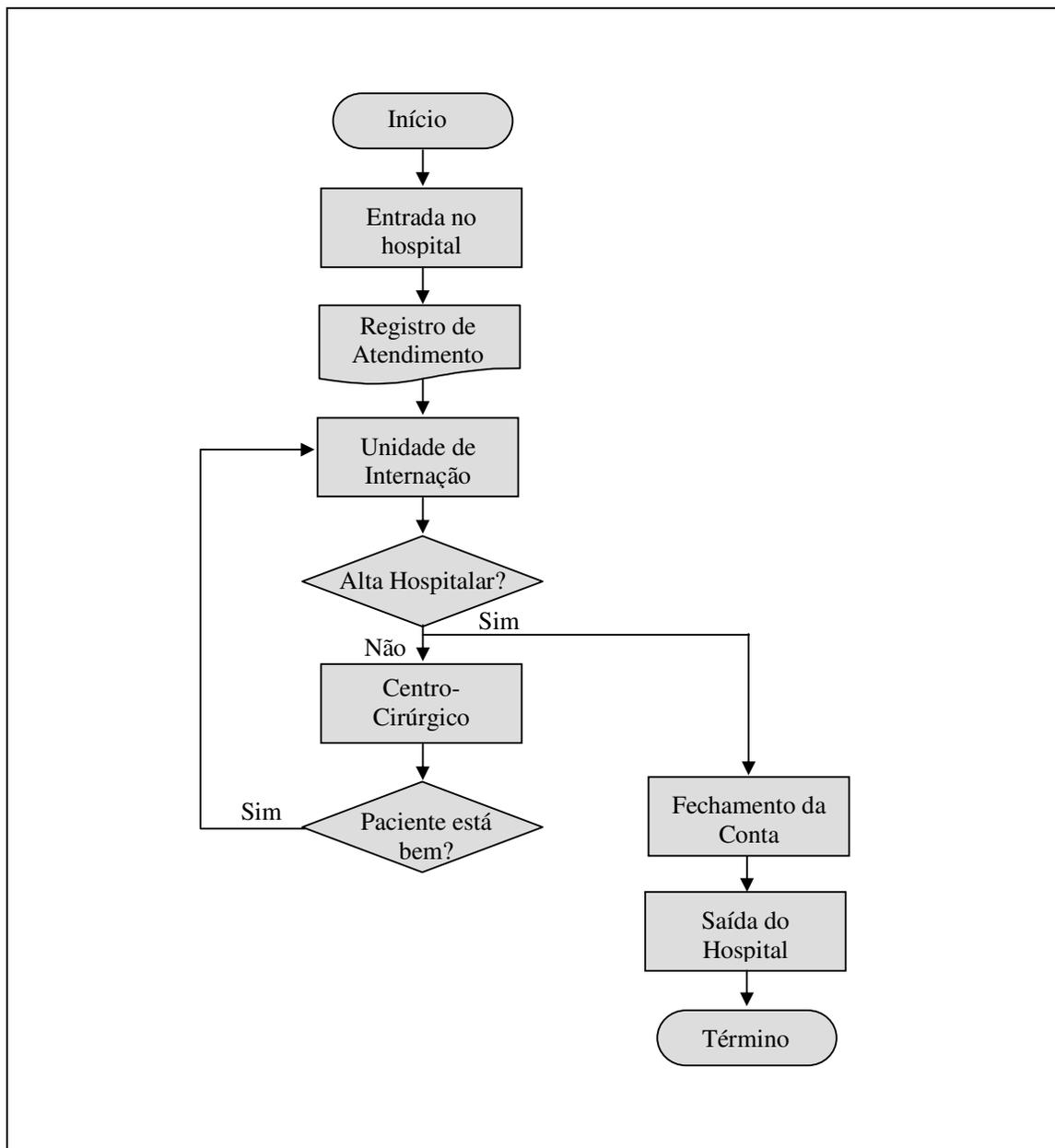


Figura 17 – Exemplo de fluxograma hipotético de alguns serviços de um hospital.

Para avaliar a percepção do cliente quanto à qualidade do serviço, cada momento da verdade deve ser analisado, individualmente, através dos sete critérios propostos por Santos (2000), conforme mostrado no item 2.3.3. Estes critérios serão confrontados com o pacote de serviços da empresa, sendo que no caso de um hospital pode ser composto por:

- instalações de apoio: prédios, leitos;
- bens facilitadores: refeições, seringas, medicamentos, ataduras;

- equipamentos: respiradores eletrônicos, monitores multiparâmetro, tomógrafos, equipamentos de hemodinâmica;
- pessoas: enfermeiras, atendentes de enfermagem, recepcionistas, dentre outros funcionários do hospital.

A figura 18 apresenta o formulário sugerido, para que a equipe estabeleça para cada momento da verdade os respectivos atributos.

<b>MOMENTO DA VERDADE</b>				
<b>Determinantes da Qualidade</b>	<b>Pacote de Serviços da Empresa</b>			
	<b>Instalações</b>	<b>Bens Facilitadores</b>	<b>Equipamentos</b>	<b>Pessoas</b>
<b>Confiabilidade</b>				
<b>Rapidez</b>				
<b>Tangíveis</b>				
<b>Empatia</b>				
<b>Flexibilidade</b>				
<b>Acesso</b>				
<b>Disponibilidade</b>				

Figura 18 – Exemplo de formulário para obtenção de atributos do momento da verdade da empresa.

Para o momento da verdade entrada no hospital, por exemplo, é possível identificar os seguintes atributos conforme quadro da figura 19.

<b>MOMENTO DA VERDADE ENTRADA DO PACIENTE NO HOSPITAL</b>				
<b>Determinantes de Qualidade</b>	<b>Pacote de Serviços da Empresa</b>			
	<b>Instalações</b>	<b>Bens Facilitadores</b>	<b>Equipamentos</b>	<b>Pessoas</b>
<b>Confiabilidade</b>	Segurança		Segurança	Clareza de expressão, eficiência
<b>Rapidez</b>				Rapidez no atendimento
<b>Tangíveis</b>	Estética, limpeza	Proporcionar conforto, limpeza	Proporcionar conforto, limpeza	Apresentação
<b>Empatia</b>				Educação
<b>Flexibilidade</b>				Flexibilidade
<b>Acesso</b>	Facilitador de entrada			
<b>Disponibilidade</b>			Apresentar disponibilidade	Pronto atendimento

Figura 19 – Exemplo de formulário para obtenção atributos do momento da verdade “entrada do paciente no hospital”.

Logo, é possível identificar todos os atributos que influenciam cada um dos momentos da verdade. Após isto, deve-se fazer uma listagem contendo os atributos obtidos relacionados aos serviços mais relevantes, eliminando-se as redundâncias e em alguns casos reunindo alguns atributos em um só, por meio de uma análise por afinidades. Uma vez considerados como serviços mais relevantes em um hospital, os serviços unidade de internação e centro cirúrgico, o quadro da figura 20 apresenta os atributos apresentação das pessoas, estética e limpeza das instalações, conforto e limpeza dos bens facilitadores, conforto e limpeza dos equipamentos, dentre outros para os serviços da unidade de internação e, apresentação das pessoas, conforto e limpeza dos bens facilitadores, conforto e limpeza dos equipamentos, estética e limpeza das instalações, dentre outros, para os serviços do centro cirúrgico.

Ressalta-se que os serviços mais relevantes receberão os atributos dos momentos da verdade deles próprios (momentos da verdade “unidade de internação” e “centro cirúrgico”) e também dos relacionados a eles, como por exemplo o momento da verdade “entrada no hospital”.

<b>ATRIBUTOS RELACIONADOS AO SERVIÇO UNIDADE DE INTERNAÇÃO</b>
T <sub>1</sub> - Educação das pessoas
T <sub>2</sub> - Conforto e limpeza dos bens facilitadores
T <sub>3</sub> - Segurança das instalações
T <sub>4</sub> - Estética e limpeza das instalações
T <sub>n</sub>
<b>ATRIBUTOS RELACIONADOS AO SERVIÇO CENTRO CIRÚRGICO</b>
T <sub>1</sub> - Apresentação das pessoas
T <sub>2</sub> - Conforto e limpeza dos bens facilitadores
T <sub>3</sub> - Conforto e limpeza dos equipamentos
T <sub>4</sub> - Estética e limpeza das instalações
T <sub>n</sub>

Figura 20 – Exemplo de formulário contendo os atributos relacionados aos serviços mais relevantes.

Após, para obter a visão do cliente sobre estes atributos, a equipe pode fazer uso da entrevista. O quadro da figura 21 apresenta uma sugestão de formulário que conterà as questões elaboradas a partir dos atributos (levantados na figura 20), ou seja, os atributos T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>3</sub>, T<sub>4</sub>, ... T<sub>n</sub>. Os entrevistados deverão assinalar os cinco atributos considerados mais importantes em sua opinião, ou seja, deverão optar por alguns atributos em detrimento de outros. A literatura recomenda que, em muitos casos, seja utilizado a seleção de 30% do total dos atributos postos para avaliação. De acordo com a Teoria Gestalt, as pessoas conseguem perceber entre três e sete atributos que são os mais importantes.

Em seguida, apenas para estes cinco atributos, deverão assinalar o grau de importância dos atributos, ou seja, suas percepções. Para tanto, as alternativas, embasadas na escala de *Likert* são: importantíssimo e sem importância, muito importante e pouco importante e como ponto intermediário ou neutro, importante. Por exemplo, se o entrevistado assinalou como um dos atributos mais importantes o item “apresentação das pessoas” deverá assinalar se lhe é de pouca importância, importante, de moderada importância, muito importante ou importantíssimo em relação aos demais. Depois disso, ainda em relação ao atributo “apresentação das pessoas”, o entrevistado deverá assinalar o grau de satisfação, ou seja, se está sendo oferecido de forma péssima, ruim, regular, boa ou excelente. Com isso, a equipe obterá informações para proceder a um diagnóstico do nível de qualidade do serviço percebido pelo usuário a ser realizado na Etapa 4.

Para melhor visualização dos entrevistados, a equipe deverá apresentar os questionários coloridos com a cor amarela para os cinco atributos mais importantes, com a cor azul para o grau de importância e com a cor rosa para o grau de satisfação.

Quanto à quantidade de clientes a serem entrevistados, a equipe deverá calcular o tamanho da amostra para que se possa oferecer segurança estatística em relação à sua representatividade. As relações entre o tamanho da amostra, margens de erro e nível de confiabilidade, devem ser claramente definidos para que orientem a execução da pesquisa. Para tanto, a equação 3, citada por Richardson (1999), possui estes elementos, quando se trabalha com uma amostragem aleatória.

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q} \quad (3)$$

Onde: n = tamanho (número de elementos) da amostra a ser entrevistada;

$\sigma$  = nível de confiança escolhido em número de desvios (sigmas);

p = proporção de atributos pesquisados no universo, calculado em porcentagem;

q = proporção do universo que não possui os atributos pesquisados ( $q = 1 - p$ ). Em porcentagem, ( $q = 100 - p$ );

N = tamanho (número de elementos) da população usuária do serviço;

E = erro amostral tolerável, em porcentagem.

**DATA:** \_\_\_\_\_

**ENTREVISTADO:** \_\_\_\_\_

Atributos	Cinco atributos mais importantes	Grau de Importância					Grau de Satisfação				
		Importantisimo	Muita Importância	Moderada Importância	Importante	Pouca Importância	Excelente 	Bom 	Regular 	Ruim 	Péssimo 
T <sub>1</sub>											
T <sub>2</sub>											
T <sub>3</sub>											
T <sub>4</sub>											
T <sub>5</sub>											
T <sub>6</sub>											
T <sub>7</sub>											
T <sub>8</sub>											
T <sub>9</sub>											
T <sub>10</sub>											
T <sub>n</sub>											

Figura 21 – Questionário (lista de atributos).

Uma vez indicadas as percepções individuais de cada entrevistado, quanto aos atributos considerados mais importantes, a equipe pode utilizar o quadro da figura 22 para calcular o grau de importância representativo da amostra, referente a estes atributos. Para cada atributo a equipe utilizará um formulário.

ATRIBUTO: Apresentação das pessoas		SERVIÇO: Centro Cirúrgico	
Grau de importância	(b) Pontuação	(a) Número de respostas obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	15	75
Muita importância	4	2	8
Moderada importância	3	0	
Importante	2	0	
Pouca importância	1	0	
TOTAL		17	83

Figura 22 – Exemplo de formulário para cálculo do grau de importância de cada atributo.

No exemplo direcionado a hospital, caso o atributo “T<sub>1</sub> - apresentação das pessoas” tenha recebido “importantíssimo” de 15 entrevistados e “muito importante” de 2 entrevistados e, multiplicando-se pela pontuação (b), obtém-se que este atributo apresenta um resultado total de 83, ou seja,  $(15 \times 5) + (2 \times 4) = 83$ .

Uma vez obtido o total de pontos para cada atributo, a equipe, para melhor visualização dos resultados, listará todos os **atributos**, o **resultado** que cada um recebeu e sua **priorização**. Para cada serviço a equipe construirá um quadro, conforme mostra a figura 23.

PRIORIZAÇÃO DOS ATRIBUTOS		
Atributos	Resultado	Priorização
T <sub>1</sub> - Apresentação das pessoas	83	1 <sup>o</sup>
T <sub>2</sub>		
T <sub>3</sub>		
T <sub>4</sub>		
T <sub>n</sub>		

Figura 23 – Exemplo de formulário para cálculo da priorização dos atributos.

Do resultado obtido na última coluna do quadro da figura 23 a equipe extrairá os cinco atributos que obtiveram maior somatório, ou seja, os prioritários. O quadro da figura 24 apresenta os cinco atributos com maior somatório, o **resultado**, obtido da segunda coluna da figura 23, bem como a **porcentagem (%)** calculada sobre o resultado, a ordem de **priorização** de cada atributo no *ranking* obtida da terceira coluna da figura 23 e por fim a ordem de cada atributo, ou seja, seu **grau de importância** (o atributo com maior resultado apresentará priorização 1 e, portanto, grau de importância 5). Para cada serviço a equipe construirá um quadro. No exemplo direcionado a hospital, os atributos definidos como prioritários poderiam ser apresentação das pessoas, estética e limpeza das instalações, segurança dos equipamentos, rapidez no atendimento, e educação das pessoas, conforme quadro da figura 24.

GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS				
Atributos	Resultado	Porcentagem	Priorização	Grau de Importância
T <sub>1</sub> - Apresentação das pessoas	83	34,43	1 <sup>o</sup>	5
T <sub>2</sub> - Estética e limpeza das instalações	70	29,05	2 <sup>o</sup>	4
T <sub>3</sub> - Segurança dos equipamentos	44	18,25	3 <sup>o</sup>	3
T <sub>4</sub> - Rapidez no atendimento	29	12,04	4 <sup>o</sup>	2
T <sub>5</sub> - Educação das pessoas	15	6,23	5 <sup>o</sup>	1
<b>TOTAL</b>	241	100%		

Figura 24 – Exemplo de formulário com grau de importância de todos os atributos.

O objetivo desta classificação é de obter informações quanto à percepção dos usuários do serviço, quanto aos atributos considerados mais importantes para eles.

A alocação dos recursos em ativos intangíveis deve se dar em função da manutenção e melhoria destes atributos, eleitos pelos usuários como prioritários, visto que, o grau de importância é atribuído pelo sentimento de perda.

Ressalta-se que no caso de empate no cálculo do grau de importância dos atributos, a equipe pode recorrer à opinião dos gestores da empresa.

Na próxima etapa a equipe de trabalho, com as informações extraídas do questionário aplicado, fará um diagnóstico do nível de qualidade dos serviços percebidos como mais importantes (figura 25).

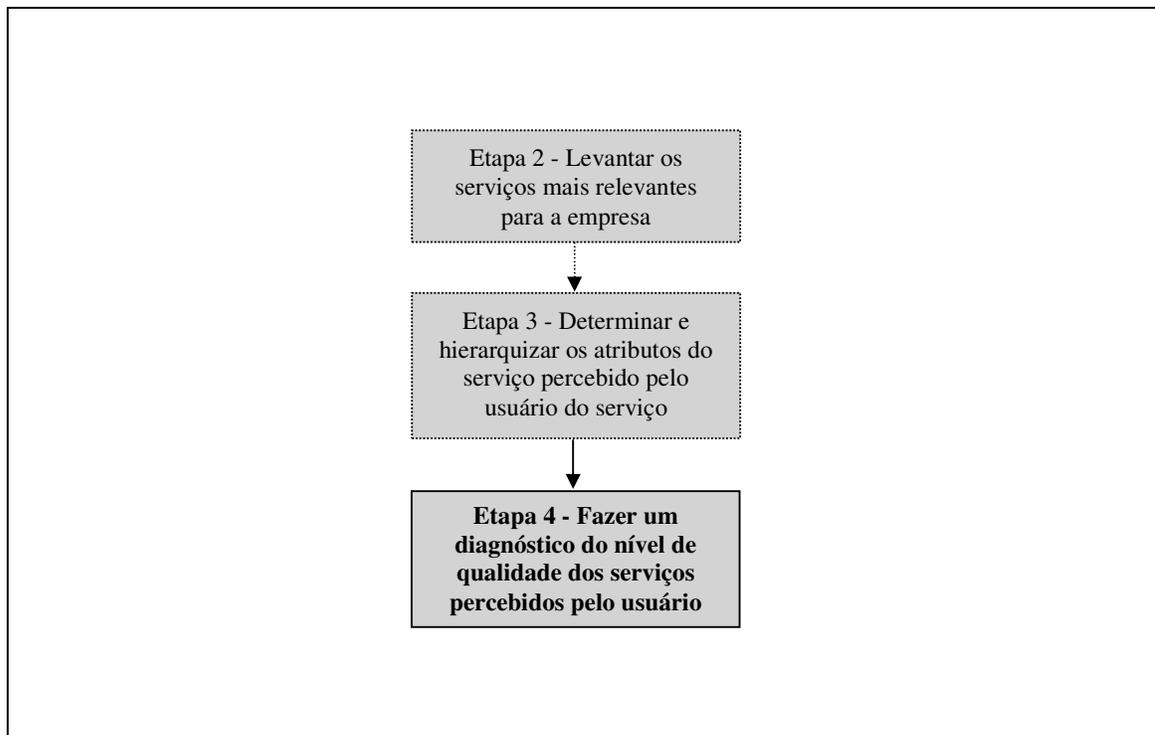


Figura 25 – Etapas relacionadas com a etapa 3.

#### 4.2.4 – Etapa 4 - Fazer um Diagnóstico do Nível de Qualidade dos Serviços Percebidos pelo Usuário

Com as opiniões dos entrevistados, obtidas na Etapa 3, quanto ao grau de satisfação dos atributos considerados por eles como sendo os mais importantes, a equipe pode consolidar os resultados utilizando o quadro da figura 26, onde terá para cada atributo a quantidade de respostas fornecidas pelos entrevistados em números e também em percentuais (%).

As alternativas são: excelente e péssimo, bom e ruim e como ponto intermediário ou neutro, regular. Efetuando-se a conversão das alternativas, tem-se a seguinte escala de importância, embasadas na escala de *Likert*:

- excelente = 5
- bom = 4
- regular = 3
- ruim = 2
- péssimo = 1

GRAU DE SATISFAÇÃO DOS ATRIBUTOS								
Atributos Prioritários	Excelente 5	Bom 4	Regular 3	Ruim 2	Péssimo 1	Total	Total em %	Grau de Satisfação
T <sub>1</sub> - Apresentação das pessoas			20	5		70		
T <sub>2</sub>								
T <sub>3</sub>								
T <sub>4</sub>								
T <sub>5</sub>								
<b>TOTAL</b>							<b>100%</b>	

Figura 26 – Exemplo de formulário para cálculo do grau de satisfação.

Com o exemplo do atributo “T<sub>1</sub> - apresentação das pessoas”, tendo 20 entrevistados assinalado que o atributo está regular e 5 entrevistados assinalado ruim e, multiplicando-se pela escala, obtém-se que este atributo apresenta um resultado **total** de 70, ou seja,  $(20 \times 3) + (5 \times 2) = 70$ . A partir do total, pode ser obtido o **total em percentagem** e por fim, a ordem de cada atributo (**grau de satisfação**).

É importante ressaltar que as questões para proceder ao diagnóstico do nível de qualidade dos serviços já foram respondidas na Etapa 3, ou seja, com o mesmo questionário e os mesmo entrevistados foram obtidas informações para determinar o grau de importância e o grau de satisfação que se refere a quão bem feito ou mal feito um determinado atributo incorporado no serviço é percebido pelo usuário, em relação às suas expectativas.

Em caso de empate, a equipe pode recorrer à opinião dos gestores da empresa.

Na próxima etapa a equipe de trabalho deverá hierarquizar os atributos por ordem de necessidades de investimentos (figura 27).

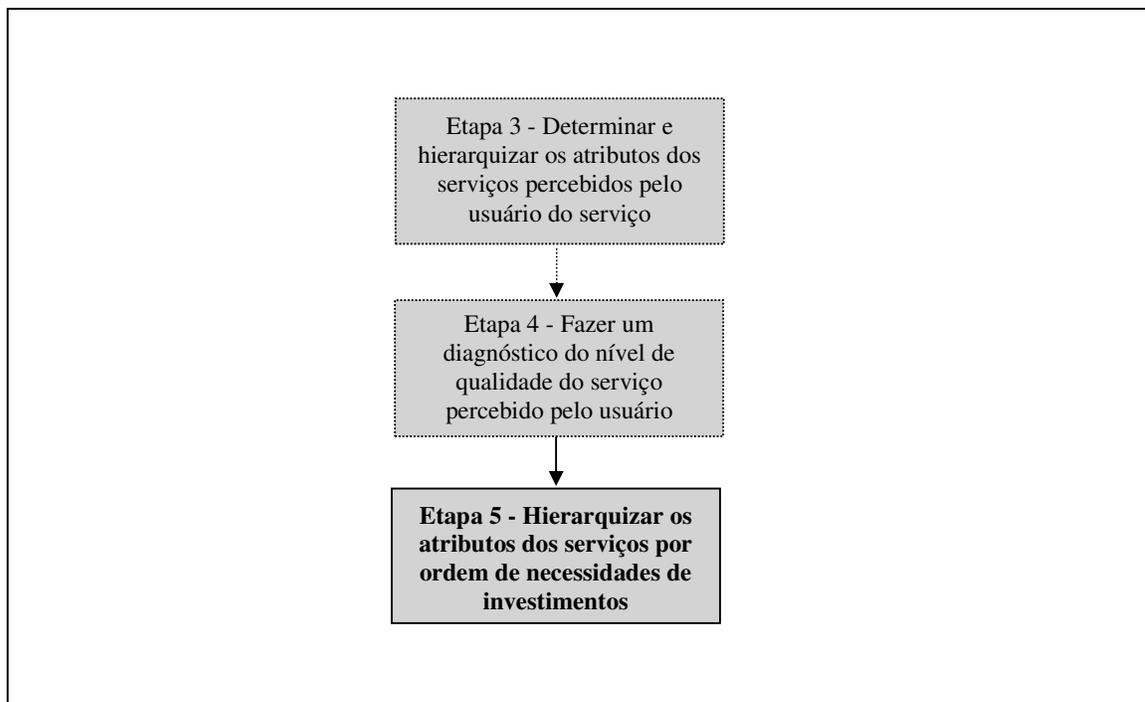


Figura 27 – Etapas relacionadas com a etapa 4.

#### 4.2.5 – Etapa 5 - Hierarquizar os Atributos dos Serviços por Ordem de Necessidades de Investimentos

Os atributos considerados mais importantes foram identificados na Etapa 3 e em seguida diagnosticado o seu grau de satisfação. Agora serão hierarquizados, levando em consideração a necessidade de investimentos. Para tanto, a equipe utilizará as equações 2 (resgatada do item 2.3) e 4:

$$TxM = \frac{NGSP}{GS} \quad (2)$$

$$GPI = GI \cdot TxM \quad (4)$$

Segundo a equação 4, o grau de prioridade de investimento (GPI) é obtido pelo produto do grau de importância (GI) pela taxa de melhoria (TxM).

A equipe pode fazer uso do quadro da figura 28 para auxiliar nos cálculos. Na primeira coluna listam-se os **atributos** mais importantes resgatados da primeira coluna da figura 24. Na coluna 2, o grau de importância (**GI**) destes atributos obtidos na última coluna da figura 24. Na coluna 3, o grau de satisfação (**GS**) obtido da última coluna da figura 26. Em seguida, na coluna 4 (**NGSP**) atribui-se para cada atributo um nível de qualidade futuro desejado. Na

quinta coluna, calcula-se a taxa de melhoria (**TxM**) aplicando a equação (2) e o grau de prioridade de investimentos (**GPI**), obtido através da equação (4). Por fim, estabelece-se a **ordem hierárquica** de onde investir, tomando por base o grau de importância e o grau de satisfação dos atributos.

Ressalta-se porém, que para o atributo que apresentar grau de importância máximo (5) e grau de satisfação também máximo (5), a empresa deve continuar investindo para que se mantenha neste patamar.

<b>HIERARQUIZAÇÃO DOS ATRIBUTOS PRIORITÁRIOS</b>						
<b>Atributos Prioritários</b>	<b>GI</b>	<b>GS</b>	<b>NGSP</b>	<b>TxM</b>	<b>GPI</b>	<b>Ordem de Priorização</b>
T <sub>1</sub> - Apresentação das pessoas	5	3	4	1,3	6,5	1 <sup>o</sup>
T <sub>2</sub> -						
T <sub>3</sub> -						
T <sub>4</sub> -						
T <sub>5</sub> -						

Figura 28 – Exemplo de formulário para hierarquização dos atributos prioritários.

Considerando, por exemplo, como atributos mais importantes em um hospital “T<sub>1</sub> - apresentação das pessoas” e “T<sub>2</sub> - estética e limpeza das instalações” e supondo que:

Para “T<sub>1</sub> - apresentação das pessoas”:

- grau de importância (Etapa 3) = 2
- grau de satisfação (Etapa 4) = 2
- nível de grau de satisfação planejado = 3

Para “T<sub>2</sub> - estética e limpeza das instalações”:

- grau de importância (Etapa 3) = 3
- grau de satisfação (Etapa 4) = 4
- nível de grau de satisfação planejado = 5

Pelo quadro da figura 29 têm-se o atributo considerado prioritário “T<sub>2</sub> - estética e limpeza das instalações” que deve ter prioridade de investimentos, pois apresenta maior GI que “T<sub>1</sub> - apresentação das pessoas” e deve ser melhorado em 25%, resultando num peso total de 3,75 pontos.

HIERARQUIZAÇÃO DOS ATRIBUTOS PRIORITÁRIOS						
Atributos Prioritários	GI	GS	NGSP	TxM	GPI	Ordem de Priorização
T <sub>1</sub> - Apresentação das pessoas	2	2	3	1,50	3,00	2 <sup>o</sup>
T <sub>2</sub> - Estética e limpeza das instalações	3	4	5	1,25	3,75	1 <sup>o</sup>

Figura 29 – Exemplo de priorização dos atributos “T<sub>1</sub> - apresentação das pessoas” e “T<sub>2</sub> - estética e limpeza das instalações”.

Tendo sido hierarquizados os atributos dos serviços em relação à necessidade de investimentos, a próxima etapa é levantar os ativos intangíveis existentes na empresa para que se possa no futuro investir recursos nos ativos, que garantam o aumento do grau de satisfação planejado para um determinado atributo (figura 30).

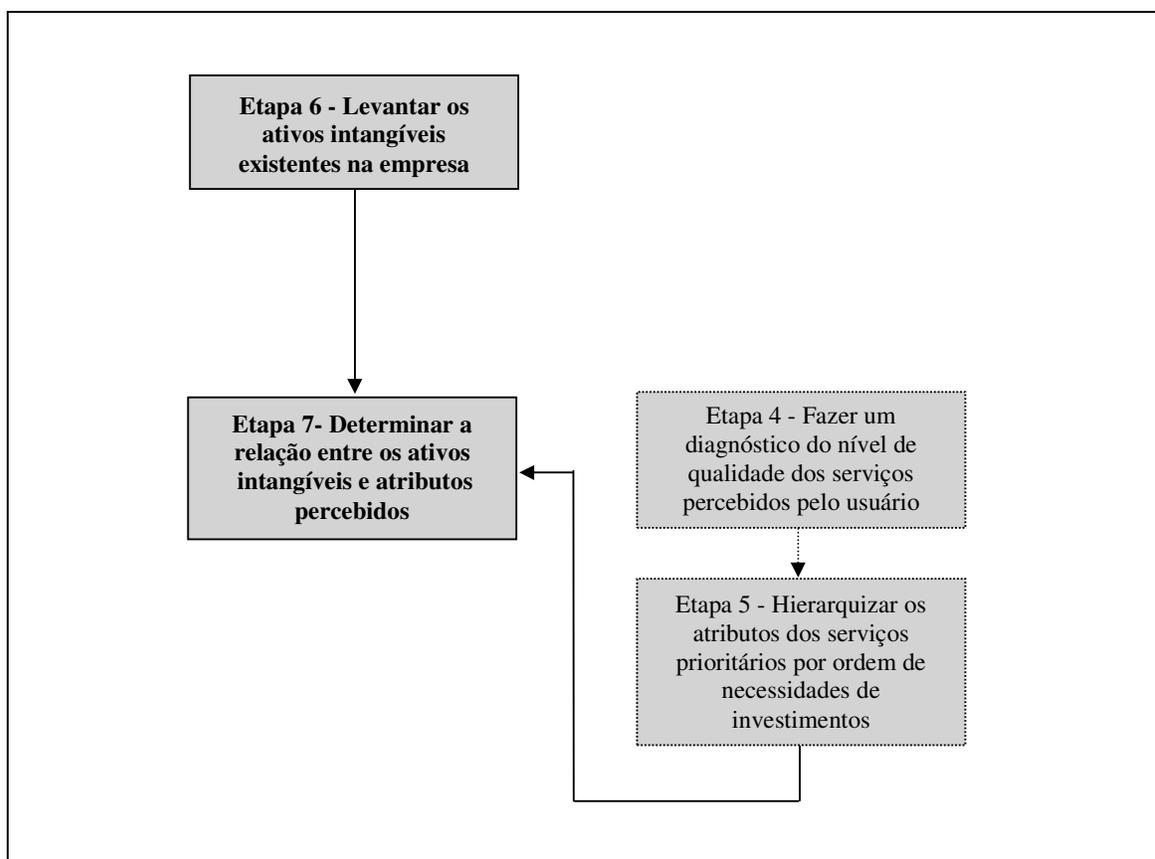


Figura 30 – Etapas relacionadas com a etapa 5.

#### 4.2.6 – Etapa 6 - Levantar os Ativos Intangíveis Existentes na Empresa

Para identificar os ativos intangíveis da empresa, visto que a alocação dos recursos se dará nestes itens, dois membros da equipe de trabalho entrevistarão os responsáveis pelos serviços considerados mais relevantes (Etapa 2).

Para auxiliar na entrevista os entrevistadores deverão apresentar os ativos intangíveis existentes em empresas de uma maneira geral. Para tanto, podem utilizar o quadro da figura 31 como auxílio, onde foram definidos ativos intangíveis para os itens que compõem a empresa – pessoas, sistemas de informação, estrutura organizacional, equipamentos, procedimentos, clientes e fornecedores – baseados em Stewart (1998), Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998) e Klein (1998) e resgatados do item 3.1.2.

<b>Pessoas</b>	<b>Sistemas de Informação</b>	<b>Estrutura Organizacional</b>	<b>Equipamentos</b>	<b>Procedimentos</b>	<b>Clientes</b>	<b>Fornecedores</b>
Habilidades	Acesso ao conhecimento explícito	Incentivo ao conhecimento explícito	Confiabilidade	Confiabilidade	Relacionamento com clientes	Relacionamento com fornecedores
Experiências	Domínio de sistemas	Conhecimento de equipe	Domínio de tecnologia		Conhecimento das necessidades do mercado	
Conhecimento	<i>Softwares</i>	Ambiente de trabalho favorável	Acesso à tecnologia		Imagem da marca	
Competências individuais		Visão compartilhada			Contratos de clientes	
Domínio pessoal						
Capacidade de gerar soluções						
Aprendizado em equipe						
Autonomia						
Compromisso						
Compartilhamento de conhecimento						
Conhecimento multifuncional						
Talentos						
Valores						
Motivação						

Figura 31 – Lista de ativos intangíveis.

E, através dos conceitos de ativos intangíveis, citados no Capítulo 3, têm-se a seguinte definição: “ativos de capital que não apresentam dimensões físicas, cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que, antecipadamente, sua posse confere ao proprietário”, para identificação dos ativos intangíveis, o entrevistador, pode utilizar a seguinte pergunta: O ativo x se constitui num direito que a empresa está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?

Caso os entrevistadores fiquem em dúvida quanto à resposta, poderão reescrever a forma de descrever o ativo. Sendo um deles formado na área contábil terá condições para isso.

Para tanto pode ser utilizado o quadro mostrado na figura 32.

<b>FORMULÁRIO PARA LEVANTAMENTO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS</b>			
<b>Data:</b> _____			
<b>Entrevistado:</b> _____			
<b>Função:</b> _____			
<b>Ativo</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>	
		<b>Sim</b>	<b>Não</b>
A <sub>1</sub>	O ativo A <sub>1</sub> se constitui num direito que a empresa está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?		
A <sub>2</sub>			
A <sub>3</sub>			
Na			

Figura 32 – Exemplo de formulário para levantamento dos ativos intangíveis da empresa pesquisada.

Em um hospital, por exemplo, os ativos intangíveis “A<sub>1</sub> - capacidade de gerar soluções” e “A<sub>2</sub> - conhecimento” se constituem em direitos que geram benefícios futuros.

Após identificados os ativos intangíveis existentes na empresa, a equipe determinará sua relação com os atributos percebidos pelos usuários (figura 33).

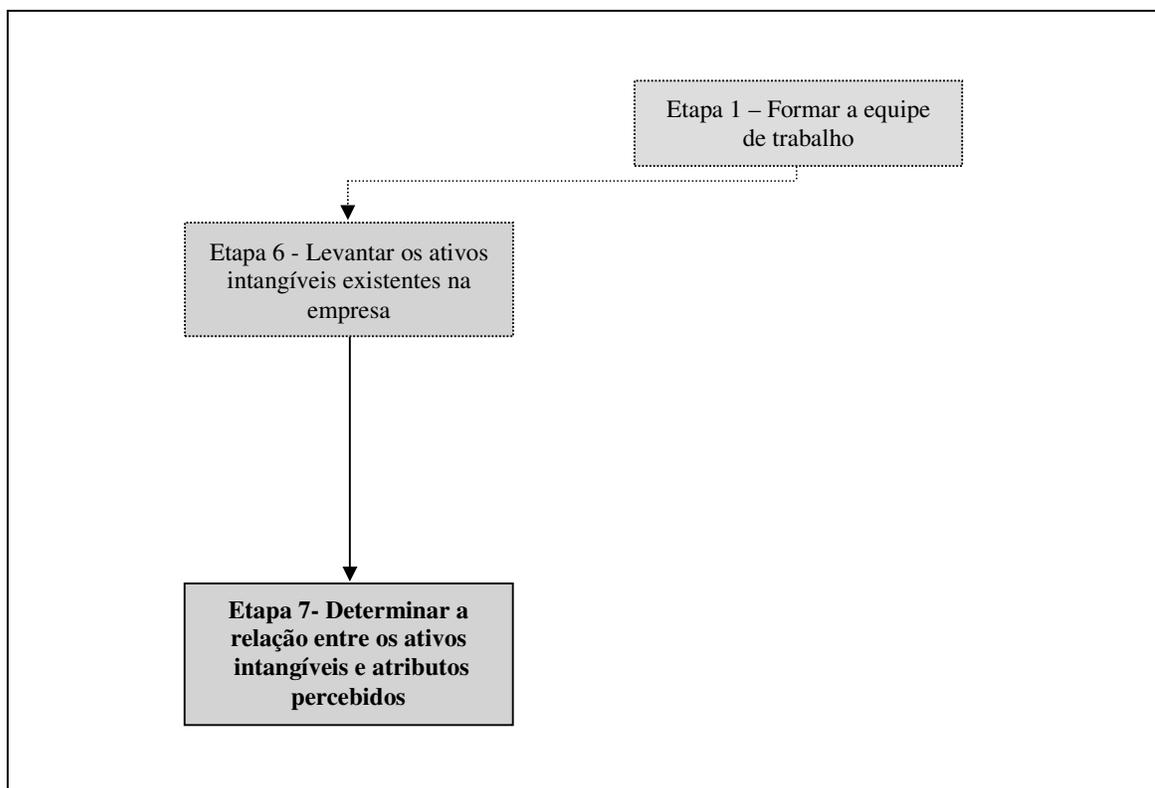


Figura 33 – Etapas relacionadas com a etapa 6.

#### 4.2.7 – Etapa 7 - Determinar Relação entre os Ativos Intangíveis e Atributos Percebidos

Para levantar a relação dos ativos intangíveis com os atributos percebidos como mais relevantes para o usuário, a equipe pode utilizar o quadro da figura 34.

Neste quadro a equipe resgata os **ativos intangíveis** da figura 32, e na “lista de atributos” subdividida em **atributos**  $T_1$ ,  $T_2$ ,  $T_3$ ,  $T_4$  e  $T_5$ , listará os atributos hierarquizados na figura 28.

Para determinar se há relação entre um determinado ativo intangível e um atributo, a equipe pode fazer uso da seguinte pergunta: O ativo intangível  $A_1$  contribui diretamente para incorporar no serviço o atributo  $T_1$ ?

Se a resposta for negativa não há relação e a célula fica em branco. Porém, caso a resposta seja positiva, esta relação deverá ser classificada em forte, moderada ou fraca. Para isso, a resposta dos gestores é indicada através de três possibilidades e efetuando-se a conversão, utilizar-se-á a seguinte escala de pesos:

- 1) o ativo intangível contribui fortemente para incorporar o atributo = peso 9;
- 2) o ativo intangível contribui de forma moderada para incorporar o atributo = peso 3;

3) o ativo intangível contribui fracamente para incorporar o atributo = peso 1.

O **resultado** (segunda coluna) é obtido através do somatório dos pesos dos atributos  $T_1$ ,  $T_2$ ,  $T_3$ ,  $T_4$  e  $T_5$  multiplicados pelo seu grau de importância obtido da última coluna da figura 24.

Citando como exemplo, em um hospital, o ativo intangível “ $A_1$  - capacidade de gerar soluções” e, como atributos mais importantes os itens “ $T_1$  - apresentação das pessoas”, “ $T_2$  - estética e limpeza das instalações”, “ $T_3$  - segurança dos equipamentos”, “ $T_4$  - rapidez no atendimento”, e “ $T_5$  - educação das pessoas”, para determinar se há relação entre eles, a equipe pode fazer uso da seguinte pergunta, a uma pessoa que seja responsável pelos serviços mais relevantes e capaz de compreender o assunto: O ativo intangível “capacidade de gerar soluções” contribui para incorporar no serviço centro cirúrgico os atributos “apresentação das pessoas”, “estética e limpeza das instalações”, “segurança dos equipamentos”, “rapidez no atendimento”, e “educação das pessoas”? Supondo o entrevistado afirmar, com base em seus conhecimentos, que  $A_1$  contribua de maneira moderada para  $T_1$  e  $T_2$  (peso 3), fortemente para  $T_3$  e  $T_4$  (peso 9), e não há relação com  $T_5$  e considerando ainda que o grau de importância dos atributos, obtido na figura 24 é na respectiva ordem 5, 4, 3, 2, 1, de acordo com o quadro da figura 34 obtêm-se um resultado de 72, concernente do peso que cada atributo recebeu multiplicado pelo seu grau de importância, ou seja,  $(3 \times 5) + (3 \times 4) + (9 \times 3) + (9 \times 2)$ .

RELAÇÃO ENTRE ATIVOS INTAGÍVEIS E ATRIBUTOS PERCEBIDOS						
Ativos Intangíveis	Resultado	Lista de Atributos				
		$T_1$ GI = 5	$T_2$ GI = 4	$T_3$ GI = 3	$T_4$ GI = 2	$T_5$ GI = 1
$A_1$ – Capacidade de gerar soluções	72	3	3	9	9	
$A_2$						
$A_3$						
⋮						
Na						

Figura 34 – Exemplo de formulário para determinar a relação entre os ativos intangíveis e atributos percebidos.

Os ativos intangíveis que devem receber investimentos são aqueles que apresentarem ligação mais forte com os atributos. Aplicando a regra de Pareto tem-se que poucos fatores são responsáveis por uma grande porcentagem do total de casos. Neste caso, 80% dos

atributos são gerados por 20% dos ativos intangíveis, ou seja, 20% dos Ativos Intangíveis contribuem para incorporar nos serviços 80% dos atributos percebidos. Caso haja empate no resultado entre os ativos intangíveis, pode ser recorrido a especialistas para determinar qual o ativo de maior relevância em relação aos atributos.

A equipe de trabalho pode então utilizar o quadro da figura 35 para listar, na primeira coluna, os **ativos intangíveis** que mais contribuem para incorporar nos serviços os atributos percebidos, obtidos na figura 34. Na segunda coluna sua **priorização**, ou seja, a ordem com que o ativo intangível contribui ao atributo do serviço, seguido da **ordem** propriamente dita (terceira coluna), o **peso** dos serviços (quarta coluna), visto que, os serviços escolhidos como mais relevantes na Etapa 2 apresentam relevâncias diferentes. Por fim, o **resultado** (quinta coluna), ou seja, a ordem multiplicada pelo peso leva a um resultado final.

Serviço S <sub>1</sub>				
Ativos Intangíveis	Priorização	Ordem	Peso	Resultado
A <sub>1</sub> – Capacidade de gerar soluções	6 <sup>o</sup>	1	2	2
A <sub>2</sub> – Conhecimento multifuncional	2 <sup>o</sup>	5	2	10
A <sub>3</sub>				
⋮				
Na				

Figura 35 – Exemplo de formulário para identificar os ativos intangíveis que devem receber investimentos em cada serviço relevante.

Uma vez definidos como ativos intangíveis em um hospital “A<sub>1</sub> - Capacidade de gerar soluções” e “A<sub>2</sub> - Conhecimento multifuncional” dentre outros, e tendo como priorização, respectivamente, sexto (6<sup>o</sup>) e segundo lugar (2<sup>o</sup>), a ordem será para A<sub>1</sub> primeiro lugar (1) e para A<sub>2</sub> quinto lugar (5). Definidos na Etapa 2, como um dos mais relevantes os serviços da unidade de internação apresentando assim peso 2, têm-se que “A<sub>1</sub> - Capacidade de gerar soluções” apresenta resultado 2 (1 x 2) e “A<sub>2</sub> - Conhecimento multifuncional” apresenta resultado 10 (5 x 2) (figura 35).

Para cada um dos serviços, a equipe de trabalho construirá um quadro, sendo que no final, pode fazer uso do quadro da figura 36 para unir os resultados de todos os serviços (S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>, S<sub>4</sub>), obtendo um somatório ( $\Sigma$ ) e, por fim, uma ordem global de impacto dos ativos intangíveis nos atributos dos serviços mais relevantes (**priorização geral**).

Ativos Intangíveis	Serviços				$\Sigma$	Priorização Geral
	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>		
A <sub>1</sub>						
A <sub>2</sub>						
A <sub>3</sub>						
⋮						
N <sub>a</sub>						

Figura 36 – Exemplo de formulário para identificar os ativos intangíveis que devem receber investimentos em todos os serviços considerados relevantes.

Na próxima etapa a equipe de trabalho identificará, através do diagrama de enlace causal, quais os ativos intangíveis que devem realmente receber investimentos (figura 37).

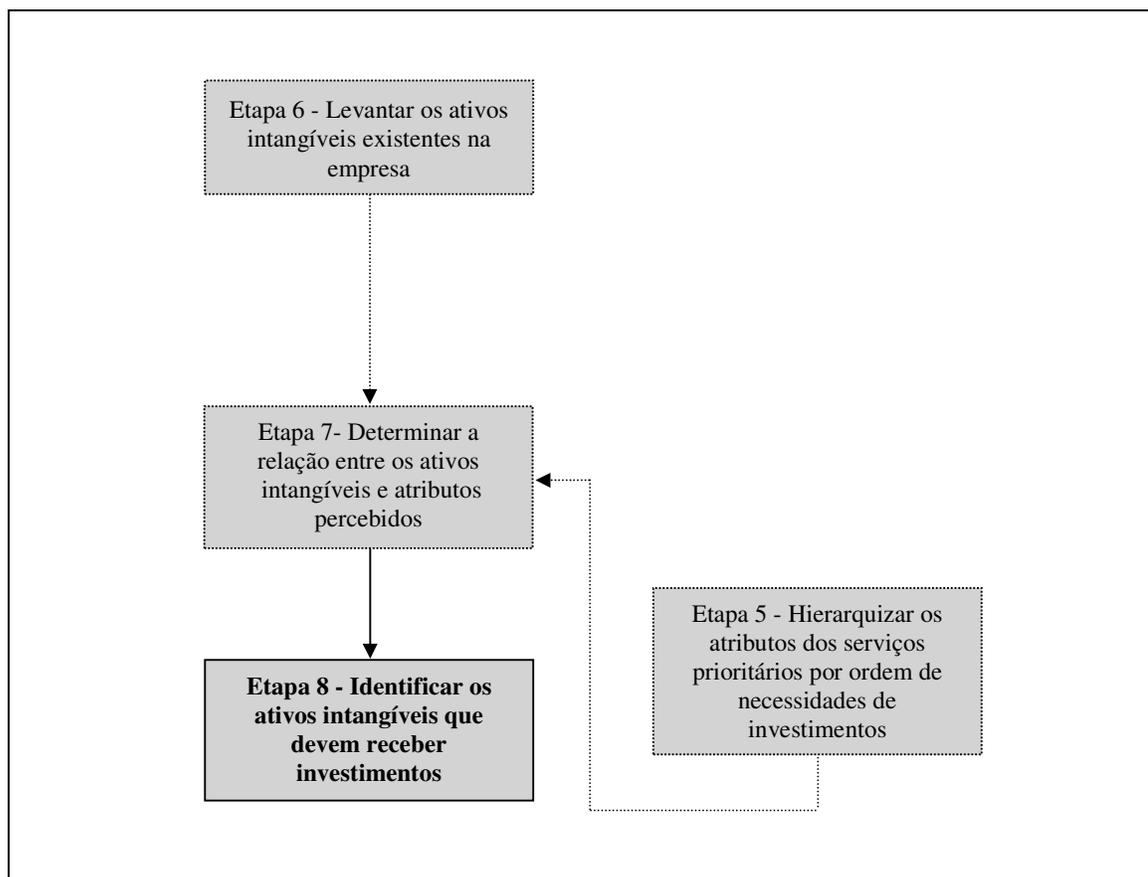


Figura 37 – Etapas relacionadas com a etapa 7.

#### 4.2.8 – Etapa 8 - Identificar os Ativos Intangíveis que devem Receber Investimentos

De acordo com a Etapa 7, os ativos intangíveis que devem receber investimentos são os que podem alterar a qualidade percebida, ou seja, são os que contribuem diretamente para incorporar nos serviços, um determinado atributo (ver quadro da figura 36).

A literatura mostra, porém, através dos conceitos de diversos autores (Ver Apêndice A) que os ativos intangíveis estão inter-relacionados. Logo, é possível estabelecer a relação de causa e efeito entre eles. Através do diagrama de enlace causal, é possível visualizar as relações entre os ativos intangíveis, a interação entre eles e como um pode influenciar ao outro.

Para isso, é necessário traçar setas que representem a influência destes elementos entre si. Estas conexões formam um círculo de causalidade, ou seja, cada elemento pode influenciar e também ser influenciado por outros (figura 38).

Logo, o diagrama de enlace causal pode ser utilizado para apresentar as relações de causa e efeito entre os ativos intangíveis. Através dessa interação é possível visualizar como alocar os recursos nos ativos intangíveis, ou seja, quais ativos intangíveis devem receber investimentos, visto que a alocação de recursos em um determinado ativo intangível pode resultar em melhorias para vários outros ativos intangíveis.

Para auxiliar a equipe, a figura 38 traz um exemplo de relação de causa e efeito entre as seguintes variáveis (ativos intangíveis): conhecimento, conhecimento multifuncional, incentivo ao conhecimento explícito, acesso ao conhecimento explícito, conhecimento de equipe e capacidade de gerar soluções.

A leitura deste diagrama pode ser realizada da seguinte forma: um aumento no incentivo ao conhecimento explícito acarretará um aumento no acesso ao conhecimento explícito que, por sua vez, acarretará um aumento no conhecimento que tem como consequência direta um aumento no conhecimento multifuncional e também na capacidade de gerar soluções. Por outro lado, um maior acesso ao conhecimento explícito também provocará um aumento no conhecimento multifuncional, que contribuirá então para um aumento no conhecimento de equipe e na capacidade de gerar soluções. O aumento no conhecimento gera um aumento no conhecimento multifuncional e este por sua vez, também causa um aumento no conhecimento, ou seja, tem-se um enlace reforçador, visto que, um aumento no conhecimento gera um aumento resultante nele mesmo.

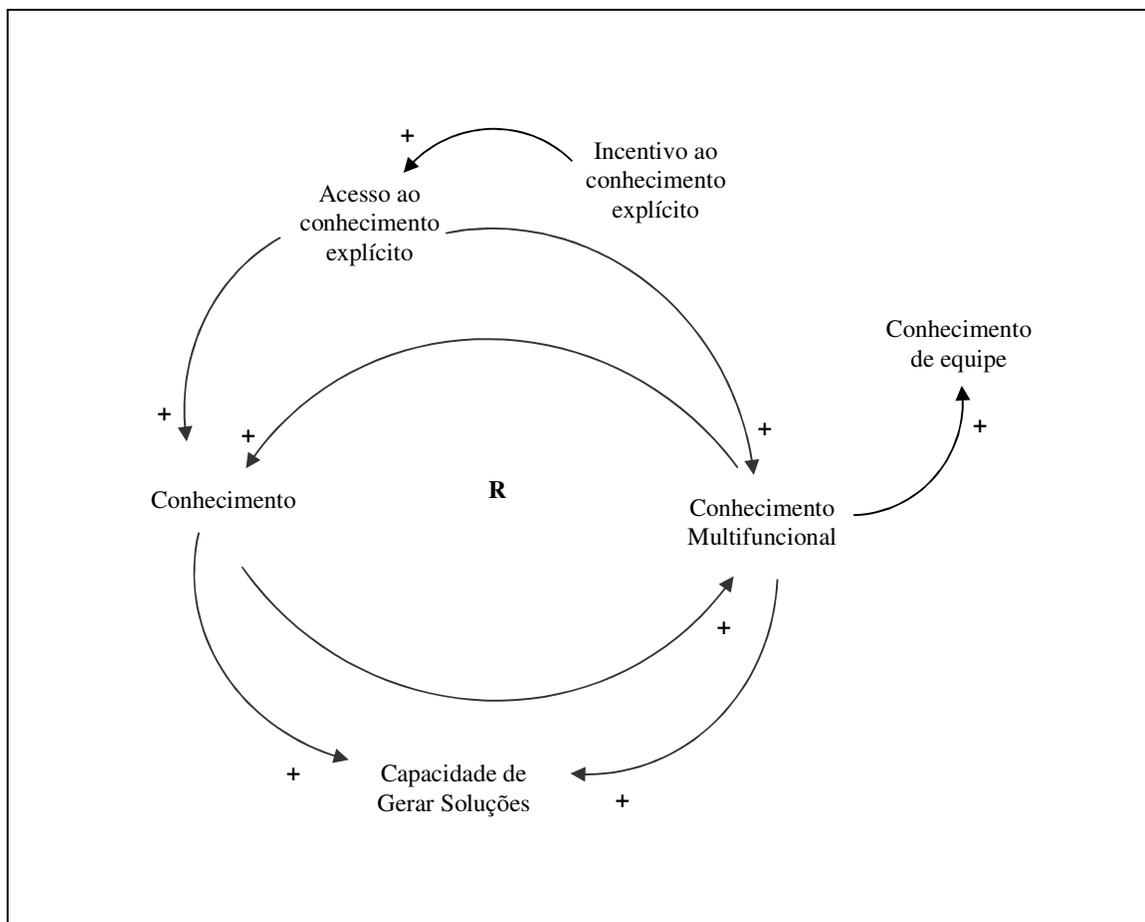


Figura 38 – Exemplo de diagrama de enlace causal para alguns ativos intangíveis.

Neste exemplo, os sinais, que acompanham as setas indicando a direção de influência de um elemento sobre outro, são todos positivos, demonstrando que uma variação no elemento causador gera uma variação no mesmo sentido no elemento que recebe o efeito, ou seja, uma variação em um determinado ativo intangível gera variação no mesmo sentido em outro ativo intangível.

Tendo sido identificado o relacionamento causal entre os ativos intangíveis, a equipe deverá determinar agora em quais destes ativos os recursos serão postos à disposição com o objetivo de melhorá-los e, por conseguinte, melhorar o grau de satisfação dos atributos a eles relacionados. Para isto, a equipe deverá identificar no diagrama de enlace causal qual ativo intangível é considerado básico, no sentido de gerar maior influência nos outros ativos intangíveis.

Neste caso, será considerado um fator básico o ativo intangível responsável pelo maior número de ativos intangíveis. Isto significa que uma melhoria neste ativo intangível vai gerar

conseqüências positivas em diversos outros ativos intangíveis e assim melhorar a qualidade percebida.

Ressalta-se que na Etapa 7 foram determinados os ativos intangíveis que contribuem para melhorar o grau de satisfação dos atributos, porém, através do digrama de enlace causal é possível constatar que a melhoria em determinado ativo intangível (que pode não ter sido definido na Etapa 7, ou por não apresentar relação com o atributo ou por esta relação não ser tão significativa) pode gerar melhorias em vários outros ativos intangíveis incluindo os que foram definidos na Etapa 7.

Por exemplo, caso tenha sido definido na figura 34 da Etapa 7 que deve-se investir em primeiro lugar no “A<sub>2</sub> – Conhecimento multifuncional”, observa-se pela figura 38 que caso a empresa opte por investir em “Incentivo ao conhecimento explícito” obterá melhorias no “Acesso ao conhecimento explícito”, no “Conhecimento” e inclusive no “A<sub>2</sub> – Conhecimento multifuncional”.

Na próxima etapa, será elaborado o plano de alocação de recursos nestes ativos intangíveis, definidos como prioritários (figura 39).

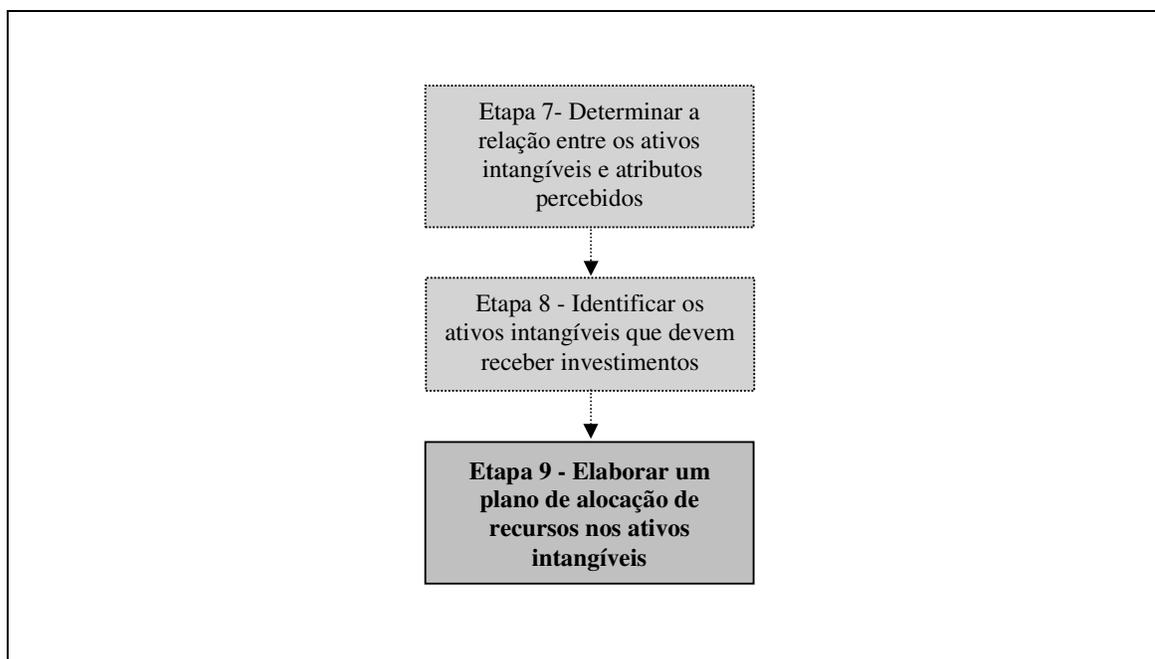


Figura 39 – Etapas relacionadas com a etapa 8.

#### 4.2.9 – Etapa 9 - Elaborar um Plano de Alocação de Recursos nos Ativos Intangíveis

Uma vez definidas as prioridades de investimentos em ativos intangíveis procede-se à elaboração, propriamente dita, de um plano de alocação de recursos.

Nesta etapa, a equipe de trabalho deverá elaborar um plano de ação, identificando as soluções que deverão ser propostas à direção da empresa com o objetivo de melhorar a qualidade dos atributos deficitários.

O método 5W1H pode ser utilizado para este fim. Os 5W correspondem às seguintes palavras do inglês: *What* (**o que** será feito); *Who* (**por quem** será feito); *Where* (**onde** será feito); *When* (**quando** será feito) e *Why* (**por que** será feito), enquanto o 1H corresponde a *How* (**como** será feito), ou seja, formalizar soluções caso não esteja ocorrendo melhoria da qualidade percebida nos atributos prioritários. Ao definir uma ação que deve ser tomada, a equipe de trabalho preencherá o quadro da figura 40 colocando nas colunas os 5W1H.

<b>PLANO DE AÇÃO</b>
<b>Ação</b>
<i>What:</i>
<i>Who:</i>
<i>Where:</i>
<i>When:</i>
<i>Why:</i>
<i>How:</i>

Figura 40 – Exemplo de formulário de plano de ação para melhoria da qualidade percebida.

Retornando ao exemplo citado na Etapa 7, tendo o entrevistado dito que ativo intangível “A<sub>2</sub> - conhecimento” contribui moderadamente para incorporar no serviço centro cirúrgico o atributo “T<sub>2</sub> - estética e limpeza das instalações” e tendo sido definido na Etapa 8 que o referido ativo intangível deve receber investimentos, deverão ser propostas soluções, ou seja, alocar recursos no ativo intangível “conhecimento” com o objetivo de melhorar o grau de satisfação do atributo “T<sub>2</sub> - estética e limpeza das instalações”.

Depois de estabelecido o plano de ação para melhoria da qualidade percebida, a equipe de trabalho pode formalizar as soluções caso não esteja ocorrendo melhoria da qualidade

percebida nos atributos prioritários. A equipe de trabalho deve fazer um estudo, buscando solução para cada causa levantada. Para isso, poderá utilizar a técnica de *Brainstorming* que, consiste em uma técnica de criatividade em grupo, na qual se busca a geração de idéias e subsídios direcionados à solução de um problema. Para este trabalho, não será feito o uso do *Brainstorming*, pois foge ao escopo do trabalho.

### **4.3 – Considerações do Capítulo**

Este capítulo apresentou as etapas que integram a sistemática proposta, construída a partir da teoria e ferramentas dos Capítulos 2 e 3, bem como outras ferramentas que se fizeram úteis. A aplicação do modelo em uma empresa de serviços profissionais testará sua aplicabilidade.

As Etapas 3, 7 e 8, são as mais importantes do trabalho, ou seja, o resumo do trabalho está concentrado nestas três etapas: identificação e hierarquização dos atributos mais relevantes; relação dos ativos intangíveis com os atributos; e relação causal entre os ativos intangíveis.

Porém, para o sucesso desta aplicação serão necessárias condições favoráveis como a escolha correta dos membros que comporão a equipe de trabalho, uma empresa que esteja disposta a colaborar fornecendo os dados necessários e também, que seja respeitado o cronograma das atividades para evitar desordens e desgastes.

O próximo capítulo apresentará a aplicação da sistemática em uma empresa de serviços profissionais.

## **CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DA SISTEMÁTICA PROPOSTA**

Antes da aplicação propriamente dita da sistemática, apresenta-se uma breve descrição do setor escolhido, bem como a justificativa da escolha da empresa a ser pesquisada.

### **5.1 – Justificativa da Escolha do Setor**

Para aplicação da sistemática proposta foi selecionado um hospital que apresenta características que o enquadram em serviços profissionais.

Independente do tipo de assistência médica adotada, que pode ser assistencialista (voltado para a população de baixa renda), previdencialista (voltado para os grupos específicos de trabalhadores formais), ou universalista unificado (voltado à toda população nacional, sendo seus custos cobertos exclusivamente com recursos governamentais oriundos de impostos coletados), é crescente a demanda por mais recursos públicos para este setor, decorrente da universalização do acesso e ampliação dos serviços.

Aliado a isto, as transformações sociais ocorridas nos últimos 50 anos ocupam lugar de igual importância no agravamento desse problema (escassez de recursos), haja vista o aumento da expectativa de vida da população, que obrigou os serviços a atenderem um maior contingente de pacientes com mais de 60 anos, onde os agravos são mais frequentes, complicados e onerosos, e as doenças crônico-degenerativas, que aumentaram proporcionalmente às doenças infecto-contagiosas, exigindo internações, equipamentos, exames e tratamentos sofisticados.

Ao mesmo tempo, as técnicas e materiais utilizados na prática médica têm sido aprimorados e sofisticados continuamente e sua incorporação nas ações rotineiras de assistência médica passou a exigir mão-de-obra mais especializada e aquisição de novos equipamentos, que têm maiores custos operacionais e de manutenção.

Esta realidade de gastos crescentes na área de saúde e a crise fiscal do Estado apontam para a necessidade e urgência em se buscar critérios adequados para a aplicação dos limitados recursos disponíveis.

Portanto, sob o impacto de um Estado que vem diminuindo, sua ação social e de uma sociedade com necessidades cada vez maiores, há de se concentrar a aplicação de recursos

escassos disponíveis em ativos que potencialmente possam trazer maior contribuição ao serviço prestado ao paciente.

## **5.2 – Breve Descrição do Hospital Pesquisado**

Localizado na cidade de Campinas em São Paulo, o hospital Real Sociedade Portuguesa de Beneficência foi fundado em 1879 por portugueses que se instalaram na região e sentiram a falta de um órgão assistencial que lhes propiciasse, longe da terra natal, amparo e zelo em caso de doença ou insucesso no trabalho.

As diretorias de 1920 e 1931 inauguraram novas dependências no hospital e, em 1938 o Governo Federal baixou um decreto que estabelecia a separação, na vida interna das sociedades, entre elementos brasileiros e não brasileiros. O hospital passou assim a atender não apenas seus sócios portugueses como também toda a sociedade de Campinas e região.

Hoje são cerca de 20 mil pacientes atendidos por mês, amparados por 43 especialidades médicas.

Dentre estes pacientes, estão os chamados sócios “remidos” que contribuiram (doação) com o hospital durante uma determinada época e com um determinado valor para receberem todos os serviços que necessitassem. Boa parte deles descendia das primeiras pessoas que apostaram no sucesso do hospital. Eles recebiam assim um título e, com isso, poderiam usufruir de todos os serviços prestados pelo hospital. Porém, não existe mais esta doação e os referidos sócios continuam utilizando os serviços do hospital. A falta de doações, aliada a má remuneração dos serviços pelo SUS, a escassez dos recursos e a competitividade, dentre outros problemas, levou o hospital a passar por dificuldades financeiras.

Não obstante tem procurado se readequar às condições estratégicas para melhorar a qualidade dos resultados para o paciente. Para tanto, tem procurado obter novos recursos aliando-se a outros parceiros, ou seja, terceirizou vários dos seus serviços e pode assim, investir no hospital.

Com o objetivo de reorientar a alocação destes recursos, que o hospital vem captando e assim melhorar a qualidade do atendimento prestado, foi escolhido o referido hospital.

### 5.3 – Descrição da Aplicação da Sistemática

A seguir apresenta-se uma descrição detalhada da implantação de cada etapa da sistemática.

#### 5.3.1 – Etapa 1 - Formar a Equipe de Trabalho

Para planejar, estruturar e colocar em prática a sistemática de alocação de recursos em ativos intangíveis foram definidos como membros da equipe, escolhidos pelo administrador do hospital:

- a) um analista de custos formado em Ciências Contábeis;
- b) um gerente e coordenador da enfermagem, que possui conhecimento a respeito das rotinas médicas oferecidas aos pacientes;
- c) um assistente social que é responsável pelo SAC (Serviço de Apoio ao Cliente) e, portanto, pelos conhecimentos relativos à qualidade para traçar aos outros membros um esboço sobre os desejos e necessidades dos clientes; e
- d) o próprio administrador hospitalar, que também será um dos membros da equipe, escolhido pelos demais como líder e, portanto, será responsável pela coordenação das demais etapas do processo.

Uma vez formada a equipe de trabalho, foi feita uma reunião para integração dos membros e conhecimento da sistemática. Foi definido também que a próxima etapa – identificar os serviços considerados mais relevantes para a empresa – seria feita pelo administrador hospitalar, o qual possui as informações necessárias.

#### 5.3.2 – Etapa 2 - Levantar os Serviços mais Relevantes para Empresa

Para o levantamento dos serviços mais relevantes, foi utilizada a Matriz MAUT (Teoria de Utilidade Multiatributos), conforme o quadro da figura 41.

Na primeira coluna – **serviços** – listaram-se os serviços do hospital: Centro Cirúrgico, Unidades de Internação, Pronto Atendimento e Unidade de Tratamento Intensivo (UTI). O hospital oferece ainda outros serviços (ambulatório; radiologia; tomografia; ultrassonografia; ecocardiografia; eletrocardiografia; eletroencefalograma; endoscopia; litotripsia; oncologia; hemodiálise; laboratório de análises clínicas; laboratório de anatomia patológica; banco de sangue; e fisioterapia), porém, não constam no quadro da figura 41, pois, são terceirizados.

A seguir definiram-se os seguintes **critérios** para selecionar os serviços mais relevantes:

- a) receita anual do serviço;
- b) margem de lucro do serviço;
- c) importância do segmento onde o serviço é vendido.

Definidos os critérios, foi utilizada uma escala de pesos para definir o grau de atendimento de cada serviço em relação aos critérios de seleção:

- 1) forte influência do serviço em relação ao critério = peso 4;
- 2) mediana influência do serviço em relação ao critério = peso 3;
- 3) pouca influência do serviço em relação ao critério = peso 2;
- 4) não há qualquer tipo de influência do serviço em relação ao critério = peso 1.

O serviço Centro Cirúrgico apresenta:

- forte influência em relação a receita anual = peso 4;
- forte influência em relação margem de lucro = peso 4;
- mediana influência em relação a importância do segmento = peso 3.

O serviço Unidades de Internação:

- apresenta mediana influência em relação a receita anual = peso 3;
- não apresenta qualquer tipo de influência em relação a margem de lucro = peso 1;
- apresenta forte influência em relação a importância do segmento = peso 4.

O serviço Pronto Atendimento:

- apresenta mediana influência em relação a receita anual = peso 3;
- não apresenta qualquer tipo de influência em relação a margem de lucro = peso 1;
- não apresenta qualquer tipo de influência em relação a importância do segmento = peso 1.

O serviço UTI:

- apresenta mediana influência em relação a receita anual = peso 3;
- apresenta mediana influência em relação a margem de lucro = peso 3;
- não apresenta qualquer tipo de influência em relação a importância do segmento = peso 1.

Na sexta coluna tem-se o **somatório** dos pesos que cada serviço recebeu nos diversos critérios e por fim, a ordem de **priorização** de cada serviço no *ranking*. O serviço Centro

Cirúrgico apresentou somatório 11 obtendo assim o primeiro lugar de priorização no *ranking*. Em segundo lugar vem o serviço Unidades de Internação com um somatório de 8, seguido do serviço UTI com somatório de 7 e, em quarto lugar, o serviço pronto atendimento com somatório de 5.

Serviços	Grau de Importância em Relação aos Critérios de Seleção			Somatório	Priorização
	Receita anual	Margem de lucro	Importância do segmento		
Centro Cirúrgico	4	4	3	11	1 <sup>o</sup>
Unidades de Internação	3	1	4	8	2 <sup>o</sup>
Pronto-Atendimento	3	1	1	5	4 <sup>o</sup>
UTI	3	3	1	7	3 <sup>o</sup>

Figura 41 – Formulário para hierarquização dos serviços mais relevantes

Segundo o administrador hospitalar, não foi utilizado como critério de seleção o “volume de vendas”, pois, em um hospital não seria correto comparar a quantidade de cirurgias no centro cirúrgico, com a quantidade de pacientes atendidos na UTI.

Quanto ao critério de seleção “margem de lucro”, como o sistema de custos está em fase de implantação, o hospital não conhece a margem de lucro para os serviços. Mas pela sensibilidade e experiência do administrador hospitalar é maior na UTI e no Centro Cirúrgico respectivamente. As Unidades de Internação e o Pronto Atendimento, com relação à margem de lucro, são negativos e por isso não há influência.

Como o hospital terceiriza vários serviços, os quatro serviços mais relevantes, portanto, são: Centro Cirúrgico, Unidades de Internação, UTI e Pronto-Atendimento nesta ordem.

Na próxima etapa, para determinar o que os usuários percebem como atributos mais importantes do serviço, foi feita uma nova reunião e foi escolhido como membro da equipe mais adequado para efetuar a assistente social, porém, os demais membros também ficaram responsáveis de auxiliá-la.

### 5.3.3 – Etapa 3 - Determinar e Hierarquizar os Atributos do Serviço Percebidos pelo Usuário

Para identificar o que os clientes percebem como atributos-chave de qualidade, a equipe elaborou o fluxograma (figura 42), envolvendo os serviços mais relevantes definidos na Etapa 2 e, com isso, listou os seguintes “momentos de verdade”:

- entrada no hospital;
- registro da internação do paciente feito na recepção da internação, ou na recepção do pronto atendimento;
- atendimento do paciente no pronto atendimento;
- atendimento do paciente na unidade de internação;
- assistência cirúrgica ao paciente no centro cirúrgico;
- serviços de tratamento na unidade de tratamento intensivo;
- alta hospitalar;
- fechamento da conta;
- saída do hospital.

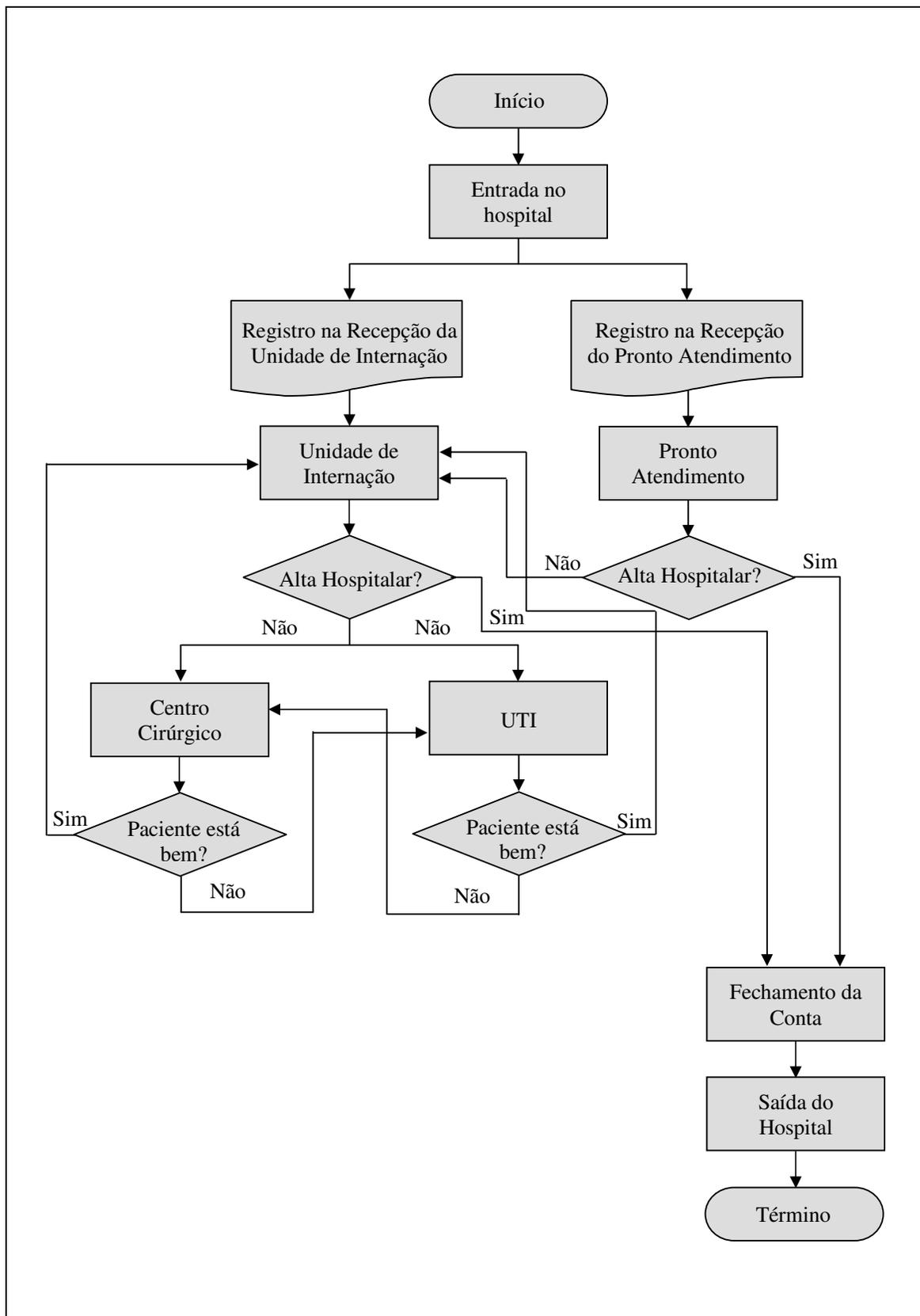


Figura 42 – Fluxograma dos momentos da verdade dos serviços mais relevantes.

Em seguida, cada momento de verdade foi analisado individualmente, através dos sete critérios propostos na figura 18 do Capítulo 4 e, confrontado com o pacote de serviços, obteve-se os atributos, conforme os quadros das figuras 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50 e 51.

<b>MOMENTO DA VERDADE ENTRADA NO HOSPITAL</b>				
<b>Determinantes de Qualidade</b>	<b>Pacote de Serviços do Hospital</b>			
	<b>Instalações</b>	<b>Bens Facilitadores</b>	<b>Equipamentos</b>	<b>Pessoas</b>
<b>Confiabilidade</b>	Segurança		Segurança	Clareza de expressão, eficiência
<b>Rapidez</b>				Rapidez no atendimento
<b>Tangíveis</b>	Estética, limpeza	Proporcionar conforto, limpeza	Proporcionar conforto, limpeza	Apresentação
<b>Empatia</b>				Educação, cordialidade
<b>Flexibilidade</b>				Flexibilidade
<b>Acesso</b>	Facilitador de entrada			
<b>Disponibilidade</b>			Apresentar disponibilidade	Pronto atendimento

Figura 43 – Formulário para obtenção dos atributos da entrada no hospital.

<b>MOMENTO DA VERDADE REGISTRO DE ATENDIMENTO</b>				
<b>Determinantes de Qualidade</b>	<b>Pacote de Serviços do Hospital</b>			
	<b>Instalações</b>	<b>Bens Facilitadores</b>	<b>Equipamentos</b>	<b>Pessoas</b>
<b>Confiabilidade</b>	Segurança		Segurança	Clareza de expressão, eficiência
<b>Rapidez</b>			Rapidez do sistema	Rapidez no atendimento
<b>Tangíveis</b>	Estética, limpeza	Proporcionar conforto, limpeza	Proporcionar conforto, limpeza	Apresentação
<b>Empatia</b>				Educação, cordialidade
<b>Flexibilidade</b>				Flexibilidade
<b>Acesso</b>	Facilitador de acesso			
<b>Disponibilidade</b>			Apresentar disponibilidade	Pronto atendimento

Figura 44 – Formulário para obtenção dos atributos do registro de atendimento.

<b>MOMENTO DA VERDADE PRONTO ATENDIMENTO</b>				
<b>Determinantes de Qualidade</b>	<b>Pacote de Serviços do Hospital</b>			
	<b>Instalações</b>	<b>Bens Facilitadores</b>	<b>Equipamentos</b>	<b>Pessoas</b>
<b>Confiabilidade</b>	Segurança	Segurança	Segurança	Competência, clareza de expressão, precisão da informação, eficiência
<b>Rapidez</b>			Rapidez	Agilidade
<b>Tangíveis</b>	Estética, limpeza	Conservação, limpeza	Limpeza, estética	Apresentação
<b>Empatia</b>				Educação, cordialidade
<b>Flexibilidade</b>				Flexibilidade
<b>Acesso</b>	Facilitador de acesso	Facilidade de acesso		
<b>Disponibilidade</b>	Apresentar disponibilidade	Apresentar disponibilidade	Apresentar disponibilidade	Pronto atendimento

Figura 45 – Formulário para obtenção dos atributos do pronto atendimento.

<b>MOMENTO DA VERDADE UNIDADES DE INTERNAÇÃO</b>				
<b>Determinantes de Qualidade</b>	<b>Pacote de Serviços do Hospital</b>			
	<b>Instalações</b>	<b>Bens Facilitadores</b>	<b>Equipamentos</b>	<b>Pessoas</b>
<b>Confiabilidade</b>	Segurança	Segurança	Segurança	Competência, clareza de expressão, precisão da informação, eficiência
<b>Rapidez</b>			Rapidez	Agilidade
<b>Tangíveis</b>	Estética, ausência de ruídos, limpeza	Proporcionar conforto, conservação, limpeza	Limpeza, estética	Apresentação
<b>Empatia</b>				Educação, cordialidade
<b>Flexibilidade</b>				Flexibilidade
<b>Acesso</b>	Facilitador de acesso	Facilidade de acesso		
<b>Disponibilidade</b>	Apresentar disponibilidade	Apresentar disponibilidade	Apresentar disponibilidade	Pronto atendimento

Figura 46 – Formulário para obtenção dos atributos das unidades de internação.

<b>MOMENTO DA VERDADE CENTRO CIRÚRGICO</b>				
<b>Determinantes de Qualidade</b>	<b>Pacote de Serviços do Hospital</b>			
	<b>Instalações</b>	<b>Bens Facilitadores</b>	<b>Equipamentos</b>	<b>Pessoas</b>
<b>Confiabilidade</b>	Segurança	Segurança	Segurança	Competência, eficiência
<b>Rapidez</b>			Rapidez	Agilidade
<b>Tangíveis</b>	Estética, ausência de ruídos, limpeza	Proporcionar conforto, conservação, limpeza	Limpeza, estética	Apresentação
<b>Empatia</b>				Educação, cordialidade
<b>Flexibilidade</b>				Flexibilidade
<b>Acesso</b>	Facilitador de acesso	Facilidade de acesso		
<b>Disponibilidade</b>	Apresentar disponibilidade	Apresentar disponibilidade	Apresentar disponibilidade	Pronto atendimento

Figura 47 – Formulário para obtenção dos atributos do centro cirúrgico.

<b>MOMENTO DA VERDADE UTI</b>				
<b>Determinantes de Qualidade</b>	<b>Pacote de Serviços do Hospital</b>			
	<b>Instalações</b>	<b>Bens Facilitadores</b>	<b>Equipamentos</b>	<b>Pessoas</b>
<b>Confiabilidade</b>	Segurança	Segurança	Segurança	Competência, eficiência
<b>Rapidez</b>			Rapidez	Agilidade
<b>Tangíveis</b>	Estética, ausência de ruídos, limpeza	Proporcionar conforto, conservação, limpeza	Limpeza, estética	Apresentação
<b>Empatia</b>				Educação, cordialidade
<b>Flexibilidade</b>				Flexibilidade
<b>Acesso</b>	Facilitador de acesso	Facilidade de acesso		
<b>Disponibilidade</b>	Apresentar disponibilidade	Apresentar disponibilidade	Apresentar disponibilidade	Pronto atendimento

Figura 48 – Formulário para obtenção dos atributos da UTI.

<b>MOMENTO DA VERDADE ALTA HOPITALAR</b>				
<b>Determinantes de Qualidade</b>	<b>Pacote de Serviços do Hospital</b>			
	<b>Instalações</b>	<b>Bens Facilitadores</b>	<b>Equipamentos</b>	<b>Pessoas</b>
<b>Confiabilidade</b>	Segurança	Segurança	Segurança	Competência, clareza de expressão, precisão da informação, eficiência
<b>Rapidez</b>			Rapidez do sistema	Rapidez no atendimento
<b>Tangíveis</b>	Limpeza	Proporcionar conforto, limpeza, clareza na fatura	Estética	Apresentação
<b>Empatia</b>				Educação, cordialidade
<b>Flexibilidade</b>				Flexibilidade
<b>Acesso</b>	Facilitador de saída			
<b>Disponibilidade</b>			Apresentar disponibilidade	Pronto atendimento

Figura 49 – Formulário para obtenção dos atributos da alta hospitalar.

<b>MOMENTO DA VERDADE FECHAMENTO DA CONTA</b>				
<b>Determinantes de Qualidade</b>	<b>Pacote de Serviços do Hospital</b>			
	<b>Instalações</b>	<b>Bens Facilitadores</b>	<b>Equipamentos</b>	<b>Pessoas</b>
<b>Confiabilidade</b>	Segurança	Segurança	Segurança	Competência, clareza de expressão, precisão da informação, eficiência
<b>Rapidez</b>			Rapidez do sistema	Rapidez no atendimento
<b>Tangíveis</b>	Limpeza	Proporcionar conforto, limpeza	Estética	Apresentação
<b>Empatia</b>				Educação, cordialidade
<b>Flexibilidade</b>				Flexibilidade
<b>Acesso</b>				
<b>Disponibilidade</b>			Apresentar disponibilidade	Pronto atendimento

Figura 50 – Formulário para obtenção dos atributos do fechamento da conta.

<b>MOMENTO DA VERDADE SAÍDA DO PACIENTE</b>				
<b>Determinantes de Qualidade</b>	<b>Pacote de Serviços do Hospital</b>			
	<b>Instalações</b>	<b>Bens Facilitadores</b>	<b>Equipamentos</b>	<b>Pessoas</b>
<b>Confiabilidade</b>	Segurança	Segurança	Segurança	Clareza de expressão, eficiência
<b>Rapidez</b>			Rapidez do sistema	Rapidez no atendimento
<b>Tangíveis</b>	Limpeza	Proporcionar conforto, limpeza	Limpeza, estética	Apresentação
<b>Empatia</b>				Educação, cordialidade
<b>Flexibilidade</b>				Flexibilidade
<b>Acesso</b>	Facilitador de saída			
<b>Disponibilidade</b>			Apresentar disponibilidade	Pronto atendimento

Figura 51 – Formulário para obtenção dos atributos da saída do paciente.

Uma vez identificados quais atributos influenciam cada momento da verdade, a equipe elaborou uma listagem contendo todos os atributos relacionados aos serviços mais relevantes - Centro Cirúrgico, Unidades de Internação, UTI e Pronto Atendimento - obtidos em todos os momentos da verdade porém separados por serviços (Figura 52). Foram eliminadas as redundâncias e reunidos alguns atributos em um só.

<b>ATRIBUTOS DO SERVIÇO CENTRO CIRÚRGICO</b>
Segurança das instalações (leitos, equipamentos)
Estética, ausência de ruídos e limpeza das instalações
Conforto, conservação e limpeza das instalações
Facilidade de acesso às instalações
Disponibilidade das instalações
Agilidade dos funcionários
Competência e eficiência dos funcionários
Apresentação dos funcionários
Educação e cordialidade dos funcionários
Flexibilidade dos funcionários
Disponibilidade dos funcionários
Facilidade de acesso aos bens facilitadores
Segurança dos bens facilitadores (remédios, seringas, ataduras)

continua

continuação

Disponibilidade dos bens facilitadores
Rapidez dos equipamentos
<b>ATRIBUTOS DO SERVIÇO UNIDADES DE INTERNAÇÃO</b>
Segurança das instalações (leitos, equipamentos)
Estética, ausência de ruídos e limpeza das instalações
Conforto, conservação e limpeza das instalações
Facilidade de acesso às instalações
Disponibilidade das instalações
Agilidade dos funcionários
Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários
Disponibilidade dos funcionários
Apresentação dos funcionários
Educação e cordialidade dos funcionários
Flexibilidade dos funcionários
Segurança dos bens facilitadores (remédios, seringas, ataduras)
Facilidade de acesso aos bens facilitadores
Rapidez dos equipamentos
Disponibilidade dos bens facilitadores
<b>ATRIBUTOS DO SERVIÇO UTI</b>
Segurança das instalações (leitos, equipamentos)
Estética, ausência de ruídos e limpeza das instalações
Conforto, conservação e limpeza das instalações
Facilidade de acesso às instalações
Disponibilidade das instalações
Competência e eficiência dos funcionários
Agilidade dos funcionários
Apresentação dos funcionários
Educação e cordialidade dos funcionários
Flexibilidade dos funcionários
Disponibilidade dos funcionários
Facilidade de acesso aos bens facilitadores
Segurança dos bens facilitadores (remédios, seringas, ataduras)
Disponibilidade dos bens facilitadores
Rapidez dos equipamentos
<b>ATRIBUTOS DO SERVIÇO PRONTO ATENDIMENTO</b>
Segurança das instalações (leitos, equipamentos)
Estética, ausência de ruídos e limpeza das instalações
Conforto, conservação e limpeza das instalações

continua

continuação

Facilidade de acesso às instalações
Disponibilidade das instalações
Disponibilidade dos funcionários
Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários
Apresentação dos funcionários
Educação e cordialidade dos funcionários
Flexibilidade dos funcionários
Agilidade dos funcionários
Segurança dos bens facilitadores (remédios, seringas, ataduras).
Facilidade de acesso aos bens facilitadores
Disponibilidade dos bens facilitadores
Rapidez dos equipamentos

Figura 52 – Formulário contendo os atributos relacionados aos serviços mais relevantes.

Após, para obter a visão do cliente sobre o grau de importância e de satisfação destes atributos a equipe procedeu com a entrevista. Foi previsto na proposta da sistemática a aplicação do questionário diretamente com os pacientes que recebem os serviços considerados mais relevantes para o hospital. Porém, a equipe decidiu aplicar os questionários com as pessoas envolvidas diretamente com os pacientes – enfermeiros, auxiliares de enfermagem e técnicos de enfermagem – pois estes conhecem bem suas queixas, insatisfações e necessidades. Esta alteração se deve ao fato de a equipe constatar não ser viável aplicar um questionário com um paciente do Centro Cirúrgico ou da UTI, que na maioria das vezes estaria impossibilitado de respondê-lo.

Os quadros das figuras 53, 54, 55 e 56 apresentam os questionários contendo as questões elaboradas a partir dos atributos (levantados a partir da figura 52). Os serviços mais relevantes – Centro Cirúrgico, Unidades de Internação, UTI e Pronto-Atendimento – apresentam alguns atributos em comum, devido à própria característica destes serviços.

Os entrevistados assinalaram, inicialmente, os cinco itens considerados mais importantes em sua opinião para o paciente, e em seguida, o grau de importância destes cinco atributos e o grau de satisfação.

Quanto à quantidade de enfermeiros, auxiliares de enfermagem e técnicos de enfermagem entrevistados, a equipe calculou o tamanho da amostra através da equação (3) citada na sistemática proposta (Capítulo 4)

Para calcular o tamanho da amostra do Centro Cirúrgico, das Unidades de Internação, da UTI e do Pronto Atendimento, a equipe de trabalho considerou, respectivamente, uma população de **16, 124, 33 e 22** enfermeiros, auxiliares de enfermagem e técnicos de enfermagem, e levou em conta que a pesquisa contemplou um nível de confiança de **95%** e um erro estimado de **4%**. Sendo desconhecida a proporção que não possui os atributos pesquisados foi estabelecido que **p = 50%** e **q = 10 - p = 50%**.

Aplicando os elementos na fórmula:

$$n = \frac{2^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 16}{4^2 \cdot (16 - 1) + 2^2 \cdot 50 \cdot 50} = 15$$

$$n = \frac{2^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 124}{4^2 \cdot (124 - 1) + 2^2 \cdot 50 \cdot 50} = 103$$

$$n = \frac{2^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 33}{4^2 \cdot (33 - 1) + 2^2 \cdot 50 \cdot 50} = 31$$

$$n = \frac{2^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 22}{4^2 \cdot (22 - 1) + 2^2 \cdot 50 \cdot 50} = 21$$

Pela fórmula, obteve-se uma amostra de 15 enfermeiros, auxiliares de enfermagem e técnicos de enfermagem para o serviço Centro Cirúrgico, 103 para o serviço Unidades de Internação, 31 para o serviço UTI e 21 para o serviço Pronto Atendimento.

ENTREVISTADO: _____		CARGO: _____																			
Atributos	Cinco atributos mais importantes	Grau de Importância					Grau de Satisfação														
		Importantíssimo	Muita Importância	Moderada Importância	Importante	Pouca Importância	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo										
Segurança das instalações (leitos, equipamentos)																					
Estética, ausência de ruídos e limpeza das instalações																					
Conforto, conservação e limpeza das instalações																					
Facilidade de acesso às instalações																					
Disponibilidade das instalações																					
Agilidade dos funcionários																					
Competência e eficiência dos funcionários																					
Apresentação dos funcionários																					
Educação e cordialidade dos funcionários																					
Flexibilidade dos funcionários																					
Disponibilidade dos funcionários																					
Facilidade de acesso aos bens facilitadores																					
Segurança dos bens facilitadores (remédios, seringas, ataduras)																					
Disponibilidade dos bens facilitadores																					
Rapidez dos equipamentos																					

Figura 53 – Questionário (lista de atributos) aplicado aos funcionários do serviço centro cirúrgico.

ENTREVISTADO: _____		CARGO: _____																				
Atributos	Cinco atributos mais importantes	Grau de Importância					Grau de Satisfação															
		Importantíssimo	Muita Importância	Moderada Importância	Importante	Pouca Importância	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo											
Segurança das instalações (leitos, equipamentos)																						
Estética, ausência de ruídos e limpeza das instalações																						
Conforto, conservação e limpeza das instalações																						
Facilidade de acesso às instalações																						
Disponibilidade das instalações																						
Agilidade dos funcionários																						
Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários																						
Disponibilidade dos funcionários																						
Apresentação dos funcionários																						
Educação e cordialidade dos funcionários																						
Flexibilidade dos funcionários																						
Segurança dos bens facilitadores (remédios, seringas, ataduras)																						
Facilidade de acesso aos bens facilitadores																						
Rapidez dos equipamentos																						
Disponibilidade dos bens facilitadores																						

Figura 54 – Questionário (lista de atributos) aplicado aos funcionários do serviço unidades de internação.

ENTREVISTADO: _____		CARGO: _____												
Atributos	Cinco atributos mais importantes	Grau de Importância					Grau de Satisfação							
		Importantíssimo	Muita Importância	Moderada Importância	Importante	Pouca Importância	Excelente 	Bom 	Regular 	Ruim 	Péssimo 			
Segurança das instalações (leitos, equipamentos)														
Estética, ausência de ruídos e limpeza das instalações														
Conforto, conservação e limpeza das instalações														
Facilidade de acesso às instalações														
Disponibilidade das instalações														
Competência e eficiência dos funcionários														
Agilidade dos funcionários														
Apresentação dos funcionários														
Educação e cordialidade dos funcionários														
Flexibilidade dos funcionários														
Disponibilidade dos funcionários														
Facilidade de acesso aos bens facilitadores														
Segurança dos bens facilitadores (remédios, seringas, ataduras)														
Disponibilidade dos bens facilitadores														
Rapidez dos equipamentos														

Figura 55 – Questionário (lista de atributos) aplicado aos funcionários do serviço UTI.

ENTREVISTADO:		CARGO:																			
Atributos	Cinco atributos mais importantes	Grau de Importância				Grau de Satisfação															
		Importantíssimo	Muita Importância	Moderada Importância	Importante	Pouca Importância	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo										
Segurança das instalações (leitos, equipamentos)																					
Estética, ausência de ruídos e limpeza das instalações																					
Conforto, conservação e limpeza das instalações																					
Facilidade de acesso às instalações																					
Disponibilidade das instalações																					
Disponibilidade dos funcionários																					
Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários																					
Apresentação dos funcionários																					
Educação e cordialidade dos funcionários																					
Flexibilidade dos funcionários																					
Agilidade dos funcionários																					
Segurança dos bens facilitadores (remédios, seringas, ataduras)																					
Facilidade de acesso aos bens facilitadores																					
Disponibilidade dos bens facilitadores																					
Rapidez dos equipamentos																					

Figura 56 – Questionário (lista de atributos) aplicado aos funcionários do serviço pronto atendimento.

Uma vez indicadas as percepções quanto aos atributos considerados mais importantes, a equipe calculou o seu grau de importância. Para cada atributo a equipe utilizou um formulário. O Apêndice C apresenta o grau de importância dos atributos dos serviços Centro Cirúrgico, Unidades de Internação, UTI e Pronto Atendimento e, nos quadros das figuras 57, 58, 59 e 60 a equipe listou todos os atributos, o resultado que cada um recebeu e sua priorização.

O quadro da figura 57 apresenta os atributos, seu resultado e priorização para o serviço Centro Cirúrgico. No caso de empate, o gerente e coordenador da enfermagem, com base no seu conhecimento a respeito das rotinas médicas oferecidas aos pacientes, definiu o atributo prioritário.

<b>Priorização dos Atributos do Serviço Centro Cirúrgico</b>		
<b>Atributos</b>	<b>Resultado</b>	<b>Priorização</b>
Segurança das instalações	40	3
Estética, ausência de ruídos e limpeza das instalações	16	9
Conforto, conservação e limpeza das instalações	44	2
Facilidade de acesso às instalações	8	12
Disponibilidade das instalações	22	7
Agilidade dos funcionários	28	6
Competência e eficiência dos funcionários	74	1
Apresentação dos funcionários	8	13
Educação e cordialidade dos funcionários	30	5
Flexibilidade dos funcionários	18	8
Facilidade de acesso aos bens facilitadores	6	14
Segurança dos bens facilitadores	38	4
Disponibilidade dos bens facilitadores	10	10
Rapidez dos equipamentos	10	11

Figura 57 – Priorização dos atributos do serviço centro cirúrgico.

O quadro da figura 58 apresenta os atributos, seu resultado e priorização para o serviço Unidades de Internação.

<b>Priorização dos Atributos do Serviço Unidades de Internação</b>		
<b>Atributos</b>	<b>Resultado</b>	<b>Priorização</b>
Segurança das instalações	168	3
Estética, ausência de ruídos e limpeza das instalações	90	7
Conforto, conservação e limpeza das instalações	130	5
Facilidade de acesso às instalações	58	9
Disponibilidade das instalações	16	15
Agilidade dos funcionários	104	6
Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários	228	1
Disponibilidade dos funcionários	30	13
Apresentação dos funcionários	42	11
Educação e cordialidade dos funcionários	176	2
Flexibilidade dos funcionários	26	14
Segurança dos bens facilitadores	136	4
Facilidade de acesso aos bens facilitadores	38	12
Disponibilidade dos bens facilitadores	60	8
Rapidez dos equipamentos	48	10

Figura 58 – Priorização dos atributos do serviço unidades de internação.

O quadro da figura 59 apresenta os atributos, seu resultado e priorização para o serviço UTI. No caso de empate, o gerente e coordenador da enfermagem, com base no seu conhecimento a respeito das rotinas médicas oferecidas aos pacientes, definiu o atributo prioritário.

<b>Priorização dos Atributos do Serviço UTI</b>		
<b>Atributos</b>	<b>Resultado</b>	<b>Priorização</b>
Segurança das instalações	32	4
Conforto, conservação e limpeza das instalações	8	11
Facilidade de acesso às instalações	6	12
Competência e eficiência dos funcionários	58	1
Agilidade dos funcionários	38	2
Apresentação dos funcionários	4	13
Educação e cordialidade dos funcionários	38	3
Flexibilidade dos funcionários	18	8
Disponibilidade dos funcionários	18	7
Segurança dos bens facilitadores	28	5
Disponibilidade dos bens facilitadores	20	6
Rapidez dos equipamentos	12	9

Figura 59 – Priorização dos atributos do serviço UTI.

O quadro da figura 60 apresenta os atributos, seu resultado e priorização para o serviço Pronto Atendimento.

<b>Priorização dos Atributos do Serviço Pronto Atendimento</b>		
<b>Atributos</b>	<b>Resultado</b>	<b>Priorização</b>
Segurança das instalações	58	1
Conforto, conservação e limpeza das instalações	28	8
Facilidade de acesso às instalações	36	4
Disponibilidade dos funcionários	18	9
Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários	56	2
Educação e cordialidade dos funcionários	30	6
Flexibilidade dos funcionários	8	11
Agilidade dos funcionários	44	3
Segurança dos bens facilitadores	36	5
Disponibilidade dos bens facilitadores	10	10
Rapidez dos equipamentos	30	7

Figura 60 – Priorização dos atributos do serviço pronto atendimento.

Novamente, no caso de empate, o gerente e coordenador da enfermagem, com base no seu conhecimento a respeito das rotinas médicas oferecidas aos pacientes, definiu o atributo prioritário.

Dos resultados das últimas colunas das figuras 57, 58, 59 e 60 a equipe extraiu os cinco atributos que obtiveram maior somatório, ou seja, os prioritários. O quadro da figura 61 apresenta os cinco **atributos** com maior somatório para o serviço Centro Cirúrgico, o **resultado**, obtido da segunda coluna da figura 57, bem como a **porcentagem (%)** calculada sobre o resultado, a ordem de **priorização** de cada atributo no *ranking* e, por fim, a ordem de cada atributo, ou seja, seu **grau de importância**.

<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS DO SERVIÇO CENTRO CIRÚRGICO</b>				
<b>Atributos</b>	<b>Resultado</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Priorização</b>	<b>Grau de Importância</b>
1) Competência e eficiência dos funcionários	74	32,7	1	<b>5</b>
2) Conforto, conservação e limpeza das instalações	44	19,5	2	<b>4</b>
3) Segurança das instalações	40	17,7	3	<b>3</b>
4) Segurança dos bens facilitadores	38	16,8	4	<b>2</b>
5) Educação e cordialidade dos funcionários	30	13,3	5	<b>1</b>
TOTAL	226	100		

Figura 61 – Grau de importância dos atributos do serviço centro cirúrgico.

O quadro da figura 62 apresenta os cinco atributos com maior somatório para o serviço Unidades de Internação, o resultado, obtido da segunda coluna da figura 58, bem como a porcentagem (%) calculada sobre o resultado, a ordem de priorização de cada atributo no *ranking* e, por fim, a ordem de cada atributo, ou seja, seu grau de importância.

<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS SERVIÇO UNIDADES DE INTERNAÇÃO</b>				
<b>Atributos</b>	<b>Resultado</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Priorização</b>	<b>Grau de Importância</b>
1) Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários	228	27,3	1	<b>5</b>
2) Educação e cordialidade dos funcionários	176	21,0	2	<b>4</b>
3) Segurança das instalações	168	20,0	3	<b>3</b>
4) Segurança dos bens facilitadores	136	16,2	4	<b>2</b>
5) Conforto, conservação e limpeza das instalações	130	15,5	5	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>838</b>	<b>100</b>		

Figura 62 – Grau de importância dos atributos do serviço unidades de internação.

O quadro da figura 63 apresenta os cinco atributos com maior somatório para o serviço UTI, o resultado, obtido da segunda coluna da figura 59, bem como a porcentagem (%) calculada sobre o resultado, a ordem de priorização de cada atributo no *ranking* e, por fim, a ordem de cada atributo, ou seja, seu grau de importância.

<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS DO SERVIÇO UTI</b>				
<b>Atributos</b>	<b>Resultado</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Priorização</b>	<b>Grau de Importância</b>
1) Competência e eficiência dos funcionários	58	29,9	1	<b>5</b>
2) Agilidade dos funcionários	38	19,6	2	<b>4</b>
3) Educação e cordialidade dos funcionários	38	19,6	3	<b>3</b>
4) Segurança das instalações	32	16,5	4	<b>2</b>
5) Segurança dos bens facilitadores	28	14,4	5	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>194</b>	<b>100</b>		

Figura 63 – Grau de importância dos atributos do serviço UTI.

O quadro da figura 64 apresenta os cinco atributos com maior somatório para o Pronto Atendimento, o resultado, obtido da segunda coluna da figura 60, bem como a porcentagem (%) calculada sobre o resultado, a ordem de priorização de cada atributo no *ranking* e, por fim, a ordem de cada atributo, ou seja, seu grau de importância.

<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS DO SERVIÇO PRONTO ATENDIMENTO</b>				
<b>Atributos</b>	<b>Resultado</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Priorização</b>	<b>Grau de Importância</b>
1) Segurança das instalações	58	25,2	1	<b>5</b>
2) Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários	56	24,3	2	<b>4</b>
3) Agilidade dos funcionários	44	19,1	3	<b>3</b>
4) Segurança dos bens facilitadores	36	15,7	4	<b>2</b>
5) Facilidade de acesso às instalações	36	15,7	5	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>100</b>		

Figura 64 – Grau de importância dos atributos do serviço pronto atendimento.

Com os cálculos apresentados, a equipe obteve informações quanto aos atributos considerados mais importantes para os pacientes. Para o serviço Centro Cirúrgico, os atributos mais importantes, na respectiva ordem são: competência e eficiência dos funcionários; conforto, conservação e limpeza das instalações; segurança das instalações; segurança dos bens facilitadores; e educação e cordialidade dos funcionários.

Para o serviço Unidades de Internação, os atributos mais importantes, na respectiva ordem são: competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários; educação e cordialidade dos funcionários; segurança das instalações; segurança dos bens facilitadores; e conforto, conservação e limpeza das instalações.

Para o serviço UTI, os atributos mais importantes, na respectiva ordem são: competência e eficiência dos funcionários; agilidade dos funcionários; educação e cordialidade dos funcionários; segurança das instalações; e segurança dos bens facilitadores.

E para o serviço Pronto Atendimento, os atributos mais importantes, na respectiva ordem são: segurança das instalações; competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários; agilidade dos funcionários; segurança dos bens facilitadores; e facilidade de acesso às instalações.

Com o questionário já aplicado com enfermeiros, auxiliares de enfermagem e técnicos de enfermagem, na próxima etapa a equipe fará um diagnóstico do grau de satisfação dos atributos percebidos pelos usuários.

### 5.3.4 – Etapa 4 - Fazer um Diagnóstico do Nível de Qualidade dos Serviços Percebidos pelo Usuário

Com a opinião dos enfermeiros, auxiliares de enfermagem e técnicos de enfermagem, na Etapa 3, quanto aos cinco atributos considerados mais importantes para os pacientes, a equipe consolidou os resultados. Para tanto, utilizou as alternativas (excelente; bom; regular; ruim; e péssimo) com suas escalas de importância, obtendo assim o **total**, o total em porcentagem (%) e, por fim, o **grau de satisfação**.

Os quadros das figuras 65, 66, 67 e 68 apresentam, respectivamente, o grau de satisfação para o Centro Cirúrgico, Unidades de Internação, UTI e Pronto Atendimento.

Para o serviço Centro Cirúrgico o maior grau de satisfação foi dado ao atributo competência e eficiência dos funcionários. Em segundo lugar, vem segurança das instalações, seguido de conforto, conservação e limpeza das instalações, segurança dos bens facilitadores e, por fim, educação e cordialidade dos funcionários. Para o empate nos atributos conforto, conservação e limpeza das instalações; e segurança das instalações, o gerente e coordenador da enfermagem, com base no seu conhecimento a respeito das rotinas médicas oferecidas aos pacientes, definiu o atributo de maior grau de satisfação (figura 65).

<b>GRAU DE SATISFAÇÃO DOS ATRIBUTOS DO SERVIÇO CENTRO CIRÚRGICO</b>								
Atributos Prioritários	Excelente (5)	Bom (4)	Regular (3)	Ruim (2)	Péssimo (1)	TOTAL	%	Grau de Satisfação
1) Competência e eficiência dos funcionários	4	4	8			60	31,9	<b>5</b>
2) Conforto, conservação e limpeza das instalações	2	6	2			40	21,3	<b>3</b>
3) Segurança das instalações		10				40	21,3	<b>4</b>
4) Segurança dos bens facilitadores		4	4			28	14,9	<b>2</b>
5) Educação e cordialidade dos funcionários		2	4			20	10,6	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>188</b>	<b>100</b>	<b>15</b>

Figura 65 – Grau satisfação dos atributos prioritários do serviço centro cirúrgico.

Para o serviço Unidades de Internação o maior grau de satisfação foi dado ao atributo competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários. Em segundo lugar vem segurança das instalações, seguido de educação e cordialidade dos funcionários, conservação e limpeza das instalações e, por fim, segurança dos bens facilitadores (figura 66).

<b>GRAU DE SATISFAÇÃO DOS ATRIBUTOS DO SERVIÇO UNIDADES DE INTERNAÇÃO</b>								
Atributos Prioritários	Excelente (5)	Bom (4)	Regular (3)	Ruim (2)	Péssimo (1)	TOTAL	%	Grau de Satisfação
1) Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários	2	24	22	2		176	24,9	<b>5</b>
2) Educação e cordialidade dos funcionários	4	14	18	2		134	18,9	<b>3</b>
3) Segurança das instalações		30	14		2	164	23,2	<b>4</b>
4) Segurança dos bens facilitadores	4	16	6		2	104	14,7	<b>1</b>
5) Conforto, conservação e limpeza das instalações	6	18	8	2		130	18,4	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>102</b>	<b>68</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>708</b>	<b>100</b>	<b>15</b>

Figura 66 – Grau satisfação dos atributos prioritários do serviço unidades de internação.

Para o serviço UTI o maior grau de satisfação foi dado ao atributo competência e eficiência dos funcionários. Em segundo lugar, educação e cordialidade dos funcionários, seguido de agilidade dos funcionários, segurança das instalações e, por fim, segurança dos bens facilitadores (figura 67).

<b>GRAU DE SATISFAÇÃO DOS ATRIBUTOS DO SERVIÇO UTI</b>								
Atributos Prioritários	Excelente (5)	Bom (4)	Regular (3)	Ruim (2)	Péssimo (1)	TOTAL	%	Grau de Satisfação
1) Competência e eficiência dos funcionários	2	4	8			50	27,8	<b>5</b>
2) Agilidade dos funcionários		8				32	17,8	<b>3</b>
3) Educação e cordialidade dos funcionários		6	4			36	20,0	<b>4</b>
4) Segurança das instalações	2	6				34	18,9	<b>2</b>
5) Segurança dos bens facilitadores		4	4			28	15,6	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>28</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>180</b>	<b>100</b>	<b>15</b>

Figura 67 – Grau satisfação dos atributos prioritários do serviço UTI.

Para o serviço Pronto Atendimento o maior grau de satisfação foi dado ao atributo competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários. Em segundo lugar, segurança das instalações, seguido de agilidade dos funcionários, facilidade de acesso às instalações e, por fim, segurança dos bens facilitadores (figura 68).

<b>GRAU DE SATISFAÇÃO DOS ATRIBUTOS DO SERVIÇO PRONTO ATENDIMENTO</b>								
Atributos Prioritários	Excelente (5)	Bom (4)	Regular (3)	Ruim (2)	Péssimo (1)	TOTAL	%	Grau de Satisfação
1) Segurança das instalações		6	6			42	22,3	<b>4</b>
2) Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários	2	6	4			46	24,5	<b>5</b>
3) Agilidade dos funcionários		6	4			36	19,1	<b>3</b>
4) Segurança dos bens facilitadores		6	2			30	16,0	<b>1</b>
5) Facilidade de acesso às instalações	2	6				34	18,1	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>30</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>188</b>	<b>100</b>	<b>15</b>

Figura 68 – Grau satisfação dos atributos prioritários do serviço pronto atendimento.

Com o grau de satisfação dos atributos, na próxima etapa a equipe procederá com a sua hierarquização de acordo com a necessidade de investimentos.

#### 5.3.5 – Etapa 5 - Hierarquizar os Atributos dos Serviços por Ordem de Necessidades de Investimentos

Nos quadros das figuras 69, 70, 71 e 72 a equipe obteve uma ordem de priorização dos atributos, com vistas a futuros investimentos em melhoria de seu grau de satisfação. Na primeira coluna listou-se os **atributos** resgatados da Etapa 3. Na coluna 2, o grau de importância (**GI**) destes atributos também obtidos na Etapa 3. Na coluna 3, o grau de satisfação (**GS**) foi obtido na Etapa 4. Em seguida, na coluna 4 foi atribuído pela equipe para cada atributo, um nível grau de satisfação futuro a ser alcançado (**NGSP**). Nos casos em que o grau de satisfação apresentou nota máxima (5), o nível de grau de satisfação planejado se manteve o mesmo. Na quarta coluna, a taxa de melhoria (**TxM**) foi calculada aplicando-se a equação (2) e o grau de prioridade de investimentos (**GPI**), foi obtido através da equação (4). Por fim, foi obtida a **ordem hierárquica** de onde investir tomando por base o grau de importância e o grau de satisfação dos atributos.

Logo, para o serviço Centro Cirúrgico é necessário investir em primeiro lugar em conforto, conservação e limpeza das instalações, em segundo lugar em segurança das instalações, em terceiro lugar em segurança dos bens facilitadores e em quarto lugar em educação e cordialidade dos funcionários. O atributo competência e eficiência dos funcionários apresenta alto grau de importância, mas, seu grau de satisfação também está alto, logo, torna-se necessário continuar investindo neste atributo, para que se mantenha neste patamar de grau de satisfação (figura 69).

<b>HIERARQUIZAÇÃO DOS ATRIBUTOS PRIORITÁRIOS - CENTRO CIRÚRGICO</b>						
<b>Atributos Prioritários</b>	<b>GI</b>	<b>GS</b>	<b>NGSP</b>	<b>TxM</b>	<b>GPI</b>	<b>Ordem de Priorização</b>
1) Competência e eficiência dos funcionários	5	5	5	1,00	5,00	<b>5º</b>
2) Conforto, conservação e limpeza das instalações	4	3	4	1,33	5,32	<b>1º</b>
3) Segurança das instalações	3	4	5	1,25	3,75	<b>2º</b>
4) Segurança dos bens facilitadores	2	2	3	1,50	3,00	<b>3º</b>
5) Educação e cordialidade dos funcionários	1	1	2	2,00	2,00	<b>4º</b>

Figura 69 – Hierarquização dos atributos do serviço centro cirúrgico.

Para o serviço Unidades de Internação, é necessário investir em primeiro lugar em educação e cordialidade dos funcionários, em segundo lugar em segurança dos bens facilitadores, em terceiro lugar em segurança das instalações e em quarto lugar em conforto, conservação e limpeza das instalações. O atributo competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários apresenta alto grau de importância, mas, seu grau de satisfação também está alto, logo, torna-se necessário continuar investindo neste atributo, para que se mantenha neste patamar de grau de satisfação (figura 70).

<b>HIERARQUIZAÇÃO DOS ATRIBUTOS PRIORITÁRIOS - UNIDADES DE INTERNAÇÃO</b>						
<b>Atributos Prioritários</b>	<b>GI</b>	<b>GS</b>	<b>NGSP</b>	<b>TxM</b>	<b>GPI</b>	<b>Ordem de Priorização</b>
1) Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários	5	5	5	1,00	5,00	<b>5º</b>
2) Educação e cordialidade dos funcionários	4	3	4	1,33	5,32	<b>1º</b>
3) Segurança das instalações	3	4	5	1,25	3,75	<b>3º</b>
4) Segurança dos bens facilitadores	2	1	2	2,00	4,00	<b>2º</b>
5) Conforto, conservação e limpeza das instalações	1	2	3	1,50	1,50	<b>4º</b>

Figura 70 – Hierarquização dos atributos prioritários do serviço unidades de internação.

Para o serviço UTI, é necessário investir em primeiro lugar em agilidade dos funcionários, em segundo lugar em educação e cordialidade dos funcionários, em terceiro lugar em segurança das instalações e em quarto lugar em segurança dos bens facilitadores. O atributo competência e eficiência dos funcionários apresenta alto grau de importância, mas, seu grau de satisfação também está alto, logo, torna-se necessário continuar investindo neste atributo, para que se mantenha neste patamar de grau de satisfação (figura 71).

<b>HIERARQUIZAÇÃO DOS ATRIBUTOS PRIORITÁRIOS - UTI</b>						
<b>Atributos Prioritários</b>	<b>GI</b>	<b>GS</b>	<b>NGSP</b>	<b>TxM</b>	<b>GPI</b>	<b>Ordem de Priorização</b>
1) Competência e eficiência dos funcionários	5	5	5	1,00	5,00	<b>5º</b>
2) Agilidade dos funcionários	4	3	4	1,33	5,32	<b>1º</b>
3) Educação e cordialidade dos funcionários	3	4	5	1,25	3,75	<b>2º</b>
4) Segurança das instalações	2	2	3	1,50	3,00	<b>3º</b>
5) Segurança dos bens facilitadores	1	1	2	2,00	2,00	<b>4º</b>

Figura 71 – Hierarquização dos atributos do serviço UTI.

Para o serviço Pronto Atendimento, é necessário investir em primeiro lugar em segurança das instalações, em segundo lugar em segurança dos bens facilitadores, em terceiro lugar em competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários, em quarto lugar em agilidade dos funcionários e em quinto lugar em facilidade de acesso às instalações (figura 72).

<b>HIERARQUIZAÇÃO DOS ATRIBUTOS PRIORITÁRIOS - PRONTO ATENDIMENTO</b>						
<b>Atributos Prioritários</b>	<b>GI</b>	<b>GS</b>	<b>NGSP</b>	<b>TxM</b>	<b>GPI</b>	<b>Ordem de Priorização</b>
1) Segurança das instalações	5	4	5	1,25	6,25	<b>1º</b>
2) Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários	4	5	5	1,00	4,00	<b>3º</b>
3) Agilidade dos funcionários	3	3	4	1,33	3,99	<b>4º</b>
4) Segurança dos bens facilitadores	2	1	2	2,00	4,00	<b>2º</b>
5) Facilidade de acesso às instalações	1	2	3	1,50	1,50	<b>5º</b>

Figura 72 – Hierarquização dos atributos do serviço pronto atendimento.

Uma vez hierarquizados os atributos dos serviços e obtida uma ordem de prioridade, na próxima etapa a equipe levantará os ativos intangíveis existentes no hospital. Para tanto, foi feita uma reunião onde foi definido que os entrevistadores seriam o analista de custos (com formação e conhecimentos na área contábil) e o gerente e coordenador da enfermagem (com conhecimento a respeito das rotinas médicas oferecidas aos pacientes nos serviços mais relevantes).

### 5.3.6 – Etapa 6 - Levantar os Ativos Intangíveis Existentes na Empresa

Para identificar os ativos intangíveis do hospital o analista de custos e o gerente e coordenador da enfermagem entrevistaram os responsáveis pelos serviços considerados mais relevantes (Centro Cirúrgico, Unidades de Internação, UTI e Pronto Atendimento).

Utilizando os itens da lista de ativos intangíveis (figura 31), definida na sistemática proposta (Capítulo 4), o analista de custos e o gerente e coordenador da enfermagem explicaram os conceitos dos ativos aos entrevistados e, utilizando a seguinte pergunta: O ativo x se constitui num direito que a empresa está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?, obtiveram quais ativos intangíveis geram benefícios aos serviços mais relevantes do hospital. O quadro da figura 73 apresenta os ativos intangíveis que o hospital está podendo fazer uso, para gerar benefícios para os serviços Centro Cirúrgico, Unidades de Internação, UTI e Pronto Atendimento. Ressalta-se que os ativos intangíveis são comuns a todos os serviços devido as suas características, logo, será apresentado apenas um formulário, porém, para cada gerente de serviço (Centro Cirúrgico, Unidades de Internação, UTI e Pronto Atendimento) foi feita uma entrevista.

<b>FORMULÁRIO PARA LEVANTAMENTO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS</b>			
<b>Entrevistado:</b> _____			
<b>Função:</b> _____			
<b>Ativo</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>	
		<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Habilidades	Habilidades se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	<b>x</b>	

continua

continuação

Experiências	Experiências se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	X	
Conhecimento	Conhecimento se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	X	
Competências individuais	Competências individuais se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	X	
Domínio pessoal	Domínio pessoal se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	X	
Capacidade de gerar soluções	Capacidade de gerar soluções se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	X	
Aprendizado em equipe	Aprendizado em equipe se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	X	
Autonomia	Autonomia se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	X	
Compromisso	Compromisso se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	X	
Compartilhamento de conhecimento	Compartilhamento de conhecimento se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	X	
Conhecimento multifuncional	Conhecimento multifuncional se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	X	
Talentos	Talentos se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	X	

continua

continuação

Valores	Valores se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	X	
Motivação	Motivação se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	X	
Acesso ao conhecimento explícito	Acesso ao conhecimento explícito se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	X	
Domínio de sistemas	Domínio de sistemas se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?		X
Softwares	Softwares se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?		X
Incentivo ao conhecimento explícito	Incentivo ao conhecimento explícito se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	X	
Conhecimento de equipe	Conhecimento de equipe se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	X	
Ambiente de trabalho favorável	Ambiente de trabalho favorável se constitui num direito que Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	X	
Visão compartilhada	Visão compartilhada se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?		X
Confiabilidade dos equipamentos	Confiabilidade dos equipamentos se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	X	
Domínio de tecnologia	Domínio de tecnologia se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	X	

continua

continuação

Acesso à tecnologia	Acesso à tecnologia se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	<b>x</b>	
Confiabilidade dos procedimentos	Confiabilidade dos procedimentos se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	<b>x</b>	
Relacionamento com pacientes	Relacionamento com pacientes se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	<b>x</b>	
Conhecimento das necessidades do mercado	Conhecimento das necessidades do mercado se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	<b>x</b>	
Imagem da marca	Imagem da marca se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	<b>x</b>	
Contratos de pacientes	Contratos de clientes se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	<b>x</b>	
Relacionamento com fornecedores	Relacionamento com fornecedores se constitui num direito que Centro Cirúrgico/Unidades de Internação/UTI/Pronto Atendimento está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?	<b>x</b>	

Figura 73 – Levantamento dos ativos intangíveis da organização.

Quase todos os ativos, exceto domínio de sistemas, *softwares* e visão compartilhada, contribuem para gerar benefícios aos serviços mais relevantes.

Após identificados os ativos intangíveis, que contribuem para gerar benefícios aos serviços mais relevantes do hospital, na próxima etapa a equipe determinará sua relação com os atributos da qualidade do serviço percebidos pelos usuários.

### 5.3.7 – Etapa 7 - Determinar Relação entre os Ativos Intangíveis e Atributos Percebidos

Para levantar a relação entre os ativos intangíveis e os atributos percebidos como mais relevantes para o usuário, a equipe de trabalho, resgatando os **ativos intangíveis** levantados na Etapa 6 e os **atributos** hierarquizados na Etapa 5, fez uso da seguinte pergunta: O ativo intangível  $A_1$  contribui para incorporar no serviço o atributo  $T_1$ ?,

A resposta dos gestores foi convertida pela equipe de trabalho obtendo-se assim os quadros das figuras 74, 75, 76 e 77. O **resultado** (segunda coluna) é obtido através do somatório dos pesos dos atributos T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>3</sub>, T<sub>4</sub> e T<sub>5</sub> multiplicados pelo seu grau de importância (**GI**), obtidos das últimas colunas das figuras 61, 62, 63 e 64.

Os ativos intangíveis, que devem receber investimentos, são aqueles que apresentam ligação mais forte com os atributos. Aplicando a regra de Pareto, os 20% dos ativos intangíveis (aparecem na cor amarela), que contribuem para incorporar no serviço Centro Cirúrgico 80% dos atributos percebidos são: conhecimento das necessidades do mercado, imagem da marca, compromisso, aprendizado em equipe, ambiente de trabalho favorável, e acesso ao conhecimento explícito, na respectiva ordem, ou seja, o quadro da figura apresenta 28 ativos intangíveis que equivalem a 100% porém, a regra de Pareto considera 20% destes ativos, que são os que apresentam maior relação, logo, 6 ativos intangíveis (figura 74).

Os 20% dos ativos intangíveis (aparecem na cor amarela), que contribuem para incorporar no serviço Unidades de Internação 80% dos atributos percebidos são: imagem da marca, ambiente de trabalho favorável, domínio pessoal, compromisso, conhecimento das necessidades do mercado, e acesso ao conhecimento explícito, na respectiva ordem (figura 75).

Os 20% dos ativos intangíveis (aparecem na cor amarela), que contribuem para incorporar no serviço UTI 80% dos atributos percebidos são: imagem da marca, conhecimento das necessidades do mercado, domínio pessoal, compromisso, ambiente de trabalho favorável, e acesso ao conhecimento explícito, na respectiva ordem (figura 76).

E, os 20% dos ativos intangíveis (aparecem na cor amarela), que contribuem para incorporar no serviço Pronto Atendimento 80% dos atributos percebidos são: acesso ao conhecimento explícito, capacidade de gerar soluções, compromisso, aprendizado em equipe, incentivo ao conhecimento explícito, e conhecimento das necessidades do mercado, na respectiva ordem (figura 77).

Com o empate entre alguns ativos intangíveis, a equipe recorreu aos gestores, neste caso, os entrevistados, para determinar qual o ativo de maior relevância em relação aos atributos.

<b>Ativos Intangíveis</b>	<b>Resultado</b>	<b>Conforto, conservação e limpeza das instalações GI = 4</b>	<b>Segurança das instalações GI = 3</b>	<b>Segurança dos bens facilitadores instalações GI = 2</b>	<b>Educação e cordialidade dos funcionários GI = 1</b>	<b>Competência e eficiência dos funcionários GI = 5</b>
Habilidades	85	3	3	9	1	9
Experiências	85	3	3	9	1	9
Conhecimento	84	3	3	9		9
Competências individuais	76	1	3	9		9
Domínio pessoal	93	3	3	9	9	9
Capacidade de gerar soluções	84	3	3	9		9
Aprendizado em equipe	105	3	9	9	3	9
Autonomia	19	1				3
Compromisso	105	3	9	9	3	9
Compartilhamento de conhecimento	72	3	3	3		9
Conhecimento multifuncional	72	3	3	3		9
Talentos	59	3		1		9
Valores	71	3	1	1	9	9
Motivação	75	3	3	3	3	9
Acesso ao conhecimento explícito	102	3	9	9		9
Incentivo ao conhecimento explícito	102	3	9	9		9
Conhecimento de equipe	72	3	3	3		9
Ambiente de trabalho favorável	103	1	9	9	9	9
Confiabilidade dos equipamentos	63	3		3		9
Domínio de tecnologia	76	1	3	9		9
Acesso à tecnologia	76	1	3	9		9
Confiabilidade dos procedimentos	51			3		9
Relacionamento com clientes	50		1	1		9
Conhecimento das necessidades do mercado	129	9	9	9	3	9
Imagem da marca	111	3	9	9	9	9
Contratos de clientes	60	3			3	9
Relacionamento com fornecedores	96	9	9	9		3

Figura 74 – Relação entre os ativos intangíveis e os atributos prioritários do serviço centro cirúrgico.

Ativos Intangíveis	Resultado	Educação e cordialidade dos funcionários GI = 4	Segurança dos bens facilitadores GI = 2	Segurança das instalações GI = 3	Conforto, conservação e limpeza das instalações GI = 1	Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários GI = 5
Habilidades	87	3	9	3	3	9
Experiências	63		3	3	3	9
Conhecimento	75		9	3	3	9
Competências individuais	43		9	3	1	3
Domínio pessoal	109	9	9	3	1	9
Capacidade de gerar soluções	93		9	9	3	9
Aprendizado em equipe	93		9	9	3	9
Autonomia	6				1	1
Compromisso	105	3	9	9	3	9
Compartilhamento de conhecimento	63		3	3	3	9
Conhecimento multifuncional	63		3	3	3	9
Talentos	50		1		3	9
Valores	89	9	1	1	3	9
Motivação	75	3	3	3	3	9
Acesso ao conhecimento explícito	93		9	9	3	9
Incentivo ao conhecimento explícito	93		9	9	3	9
Conhecimento de equipe	63		3	3	3	9
Ambiente de trabalho favorável	103	1	9	9	9	9
Confiabilidade dos equipamentos	81		3	9	3	9
Domínio de tecnologia	55		3	1	1	9
Acesso à tecnologia	55		3	1	1	9
Confiabilidade dos procedimentos	51		3			9
Relacionamento com clientes	54	1	1	1		9
Conhecimento das necessidades do mercado	111	3	9	9	9	9
Imagem da marca	129	9	9	9	3	9
Contratos de clientes	52	1			3	9
Relacionamento com fornecedores	69		9	9	9	3

Figura 75 – Relação entre os ativos intangíveis e os atributos prioritários do serviço unidades de internação.

Ativos Intangíveis	Resultado	Agilidade dos funcionários GI = 4	Educação e cordialidade dos funcionários GI = 3	Segurança das instalações GI = 2	Segurança dos bens facilitadores GI = 1	Competência e eficiência dos funcionários GI = 5
Habilidades	105	9	3	3	9	9
Experiências	96	9		3	9	9
Conhecimento	96	9		3	9	9
Competências individuais	96	9		3	9	9
Domínio pessoal	123	9	9	3	9	9
Capacidade de gerar soluções	108	9		9	9	9
Aprendizado em equipe	108	9		9	9	9
Autonomia	51	9				3
Compromisso	117	9	3	9	9	9
Compartilhamento de conhecimento	90	9		3	3	9
Conhecimento multifuncional	90	9		3	3	9
Talentos	82	9			1	9
Valores	111	9	9	1	1	9
Motivação	99	9	3	3	3	9
Acesso ao conhecimento explícito	108	9		9	9	9
Incentivo ao conhecimento explícito	108	9		9	9	9
Conhecimento de equipe	90	9		3	3	9
Ambiente de trabalho favorável	135	9	9	9	9	9
Confiabilidade dos equipamentos	102	9		9	3	9
Domínio de tecnologia	96	9		3	9	9
Acesso à tecnologia	96	9		3	9	9
Confiabilidade dos procedimentos	84	9			3	9
Relacionamento com clientes	85	9	1		1	9
Conhecimento das necessidades do mercado	117	9	3	9	9	9
Imagem da marca	135	9	9	9	9	9
Contratos de clientes	60	3	1			9
Relacionamento com fornecedores	54	3		9	9	3

Figura 76 – Relação entre os ativos intangíveis e os atributos prioritários do serviço UTI.

Ativos Intangíveis	Resultado	Segurança das instalações GI = 5	Segurança dos bens facilitadores GI = 2	Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários GI = 4	Agilidade dos funcionários GI = 3	Facilidade de acesso às instalações GI = 1
Habilidades	99	3	9	9	9	3
Experiências	99	3	9	9	9	3
Conhecimento	99	3	9	9	9	3
Competências individuais	97	3	9	9	9	1
Domínio pessoal	97	3	9	9	9	1
Capacidade de gerar soluções	129	9	9	9	9	3
Aprendizado em equipe	129	9	9	9	9	3
Autonomia	42			3	9	3
Compromisso	129	9	9	9	9	3
Compartilhamento de conhecimento	87	3	3	9	9	3
Conhecimento multifuncional	87	3	3	9	9	3
Talentos	65		1	9	9	
Valores	70	1	1	9	9	
Motivação	85	3	3	9	9	1
Acesso ao conhecimento explícito	129	9	9	9	9	3
Incentivo ao conhecimento explícito	129	9	9	9	9	3
Conhecimento de equipe	87	3	3	9	9	3
Ambiente de trabalho favorável	127	9	9	9	9	1
Confiabilidade dos equipamentos	70		3	9	9	1
Domínio de tecnologia	79	3	9	9	3	1
Acesso à tecnologia	79	3	9	9	3	1
Confiabilidade dos procedimentos	69		3	9	9	
Relacionamento com clientes	66		1	9	9	1
Conhecimento das necessidades do mercado	129	9	9	9	9	3
Imagem da marca	127	9	9	9	9	1
Contratos de clientes	48			9	3	3
Relacionamento com fornecedores	85	9	9	3	3	1

Figura 77 – Relação entre os ativos intangíveis e os atributos prioritários do serviço pronto atendimento.

Um vez determinada a relação dos ativos intangíveis sobre os atributos percebidos, a equipe de trabalho utilizou os quadros das figuras 78, 79, 80 e 81, onde listou os 20% dos **ativos intangíveis** que contribuem para incorporar nos serviços 80% dos atributos percebidos, obtidos nas figuras 74, 75, 76 e 77 (aparecem na cor amarela), sua **priorização**, ou seja, a ordem com que o ativo intangível contribui ao atributo do serviço, a **ordem** propriamente dita, o **peso** dos serviços e o por fim, o **resultado**, ou seja, a ordem multiplicada pelo peso levou a um resultado final. Quanto ao peso dos serviços, de acordo com o formulário de hierarquização dos serviços mais relevantes (Etapa 2 - figura 41) o somatório dos serviços foi: 11 para Centro Cirúrgico, 8 para Unidades de Internação, 7 para UTI, e 5 para Pronto Atendimento, ou seja, o somatório que cada serviço recebeu nos critérios equivale a peso 10. Aplicando a regra de três simples  $(11 \times 10)/31 = 3,55$ , o peso foi calculado obtendo-se: 3,55 para Centro Cirúrgico, 2,58 para Unidades de Internação, 2,25 para UTI, e 1,62 para Pronto Atendimento. Como o arredondamento não interferiria no resultado, a equipe optou por estabelecer: 4 para Centro Cirúrgico, 3 para Unidades de Internação, 2 para UTI, e 1 para Pronto Atendimento.

Para cada um dos serviços (Centro Cirúrgico, Unidades de Internação, UTI e Pronto Atendimento), a equipe de trabalho construiu um quadro (figuras 78, 79, 80 e 81).

<b>SERVIÇO CENTRO CIRÚRGICO</b>				
<b>Ativos Intangíveis</b>	<b>Priorização</b>	<b>Ordem</b>	<b>Peso</b>	<b>Resultado</b>
Aprendizado em equipe	4º	3	4	12
Compromisso	3º	4	4	16
Acesso ao conhecimento explícito	6º	1	4	4
Ambiente de trabalho favorável	5º	2	4	8
Conhecimento das necessidades do mercado	1º	6	4	24
Imagem da marca	2º	5	4	20

Figura 78 – Ativos intangíveis que devem receber investimentos no serviço centro cirúrgico.

<b>SERVIÇO UNIDADES DE INTERNAÇÃO</b>				
<b>Ativos Intangíveis</b>	<b>Priorização</b>	<b>Ordem</b>	<b>Peso</b>	<b>Resultado</b>
Domínio pessoal	3º	4	3	12
Compromisso	4º	3	3	9
Acesso ao conhecimento explícito	6º	1	3	3
Ambiente de trabalho favorável	5º	2	3	6
Conhecimento das necessidades do mercado	2º	5	3	15
Imagem da marca	1º	6	3	18

Figura 79 – Ativos intangíveis que devem receber investimentos no serviço unidades de internação.

<b>SERVIÇO UTI</b>				
<b>Ativos Intangíveis</b>	<b>Priorização</b>	<b>Ordem</b>	<b>Peso</b>	<b>Resultado</b>
Domínio pessoal	3º	4	2	8
Compromisso	4º	3	2	6
Acesso ao conhecimento explícito	6º	1	2	2
Ambiente de trabalho favorável	2º	5	2	10
Conhecimento das necessidades do mercado	5º	2	2	4
Imagem da marca	1º	6	2	12

Figura 80 – Ativos intangíveis que devem receber investimentos no serviço UTI.

<b>SERVIÇO PRONTO ATENDIMENTO</b>				
<b>Ativos Intangíveis</b>	<b>Priorização</b>	<b>Ordem</b>	<b>Peso</b>	<b>Resultado</b>
Capacidade de gerar soluções	2º	5	1	5
Aprendizado em equipe	4º	3	1	3
Compromisso	3º	4	1	4
Acesso ao conhecimento explícito	1º	6	1	6
Incentivo ao conhecimento explícito	5º	2	1	2
Conhecimentos das necessidades do mercado	6º	1	1	1

Figura 81 – Ativos intangíveis que devem receber investimentos no serviço pronto atendimento.

Unindo os resultados de todos os serviços (CC - centro cirúrgico, UI - unidades de internação, unidade de tratamento intensivo - UTI e PA - pronto atendimento), ou seja, os valores das últimas colunas das figuras 78, 79, 80 e 81, a equipe obteve uma ordem global de impacto dos ativos intangíveis nos atributos dos serviços mais relevantes, conforme quadro da figura 82.

Ativos Intangíveis	Serviços				Somatório	Priorização Geral
	CC	UI	UTI	PA		
Domínio pessoal		12	8		20	5 <sup>º</sup>
Capacidade de gerar soluções				5	5	8 <sup>º</sup>
Aprendizado em equipe	12			3	15	7 <sup>º</sup>
Compromisso	16	9	6	4	35	3 <sup>º</sup>
Acesso ao conhecimento explícito	4	3	2	6	15	6 <sup>º</sup>
Incentivo ao conhecimento explícito				2	2	9 <sup>º</sup>
Ambiente de trabalho favorável	8	6	10		24	4 <sup>º</sup>
Conhecimento das necessidades do mercado	24	15	4	1	44	2 <sup>º</sup>
Imagem da marca	20	18	12		50	1 <sup>º</sup>

Figura 82 – Ordem global de impacto dos ativos intangíveis na qualidade percebida dos serviços mais relevantes

De acordo com a figura 82, deve-se investir em primeiro lugar no ativo intangível imagem da marca, seguido do conhecimento das necessidades do mercado, compromisso, ambiente de trabalho favorável, domínio pessoal, acesso ao conhecimento explícito, aprendizado em equipe, capacidade de gerar soluções e, por fim, em incentivo ao conhecimento explícito.

Na próxima etapa a equipe de trabalho, identificará a relação causal entre os ativos intangíveis e assim definirá quais devem receber investimentos.

### 5.3.8 – Etapa 8 - Identificar os Ativos Intangíveis que devem Receber Investimentos

Para comprovar se os ativos intangíveis escolhidos através da Etapa 7 são os que realmente devem receber investimentos, a equipe de trabalho estabeleceu a relação de causa e efeito entre os ativos intangíveis. Para entender o ativo intangível e assim verificar se há relação com outros ativos intangíveis, ou seja, como um ativo intangível se relaciona com outro ativo intangível, a equipe recorreu à literatura. O Apêndice A apresenta os conceitos dos ativos intangíveis, bem como as setas que representam a influência destes elementos construídas através destes conceitos.

A figura 83 apresenta as relações entre os ativos intangíveis, a interação entre eles e como um pode influenciar ao outro, construída pela equipe de trabalho através dos conceitos levantados na literatura. Algumas relações, porém, não vêm da literatura, mas foram criadas

pelos membros da equipe. Através dessa relação é possível visualizar quais ativos intangíveis devem realmente receber investimentos.

Em amarelo estão destacados os ativos intangíveis que devem receber investimentos identificados na Etapa 7: imagem da marca, conhecimento das necessidades do mercado, ambiente de trabalho favorável, compromisso, domínio pessoal, acesso ao conhecimento explícito, aprendizado em equipe, capacidade de gerar soluções e incentivo ao conhecimento explícito.



Para melhor visualização, no Apêndice B, a equipe construiu figuras onde, para cada ativo intangível, relacionou as setas de entrada e de saída. Ainda para melhor visualização, a equipe achou relevante dividir a figura 83 obtendo assim as figuras 84, 85, 86, 87 e 88.

Tendo sido identificado o relacionamento causal entre os ativos intangíveis, a equipe identificou que os que devem receber investimentos, ou seja, os que geram maior influência sobre os demais ativos intangíveis são: habilidades, conhecimento, ambiente de trabalho favorável, e incentivo ao conhecimento explícito.

De acordo com o diagrama de enlace causal tem-se que:

- ao invés de investir em domínio pessoal, capacidade de gerar soluções e aprendizado em equipe, o hospital deve investir em **habilidades**, pois investindo neste ativo intangível obterá melhorias em domínio pessoal, no aprendizado em equipe, e na capacidade de gerar soluções. Além destes, também possibilitará melhorias em: confiabilidade, conhecimento, contratos de clientes, domínio da tecnologia, talentos, autonomia, compartilhamento do conhecimento, competências individuais, relacionamento com clientes, relacionamento com fornecedores, e experiências;
- investindo em **conhecimento**, o hospital obterá melhorias em mais doze ativos intangíveis (confiabilidade, competências individuais, aprendizado em equipe, conhecimento multifuncional, compromisso, conhecimento das necessidades do mercado, domínio da tecnologia, talentos, capacidade de gerar soluções, imagem da marca, relacionamento com clientes, e compartilhamento do conhecimento);
- ao invés de investir em imagem da marca e aprendizado em equipe, se o hospital investir com o objetivo de proporcionar um **ambiente de trabalho favorável**, provocará melhorias neste dois intangíveis, e, também, em talentos e motivação;
- investindo em **incentivo ao conhecimento explícito**, ao invés de acesso ao conhecimento explícito, pois este depende daquele, ou seja, incentivando o conhecimento explícito ocorre aumento no acesso ao conhecimento explícito que, por sua vez, aumentará o compartilhamento do conhecimento, este no conhecimento de equipe, que provocará aumento na capacidade de gerar soluções. O acesso ao conhecimento explícito gera também um aumento no conhecimento multifuncional, que também levará a um aumento no conhecimento de equipe e este na capacidade de gerar soluções. Logo, todos estes intangíveis, dependem do incentivo ao conhecimento explícito.

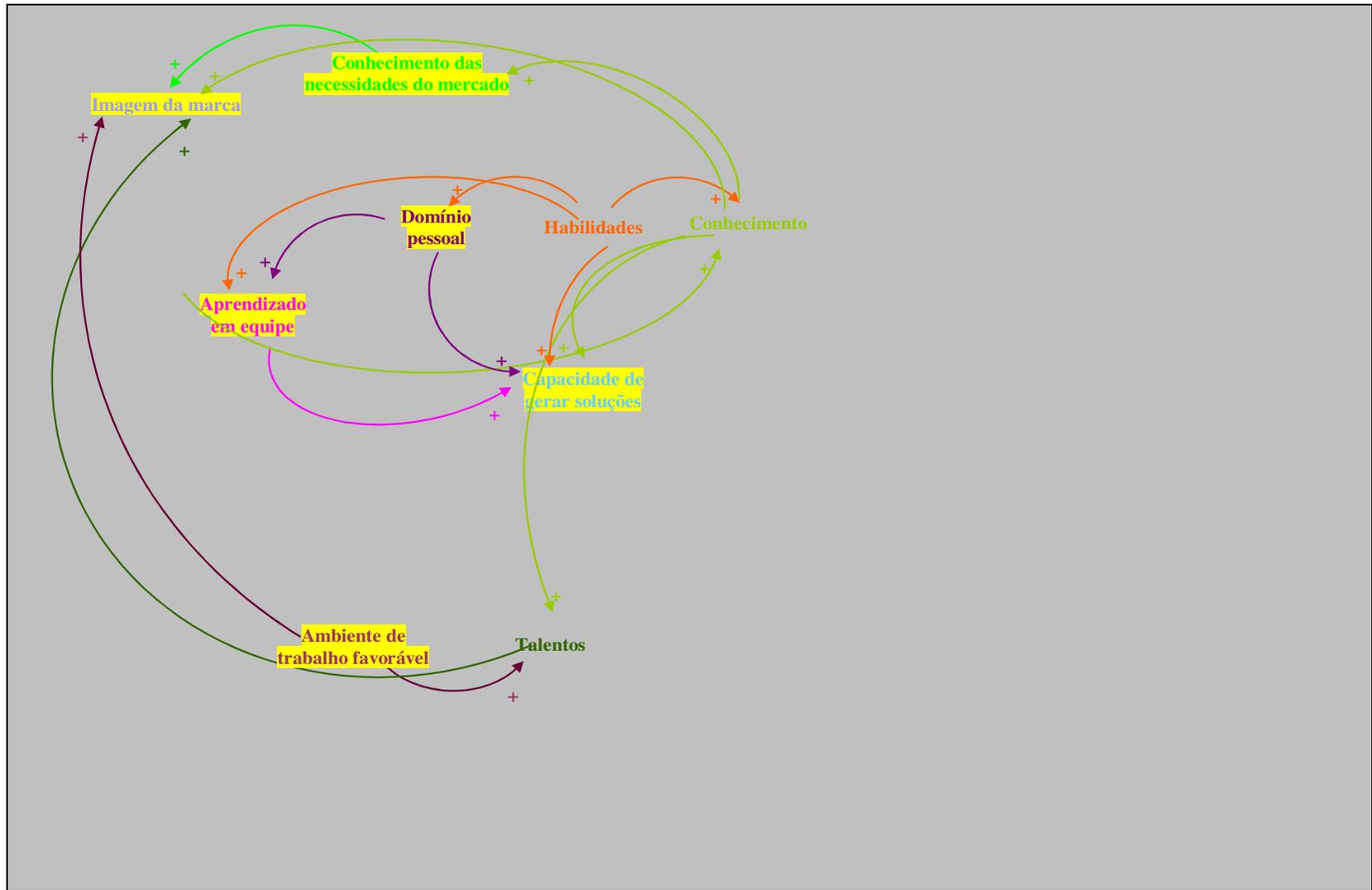


Figura 84 – Diagrama de enlace causal para os ativos intangíveis.

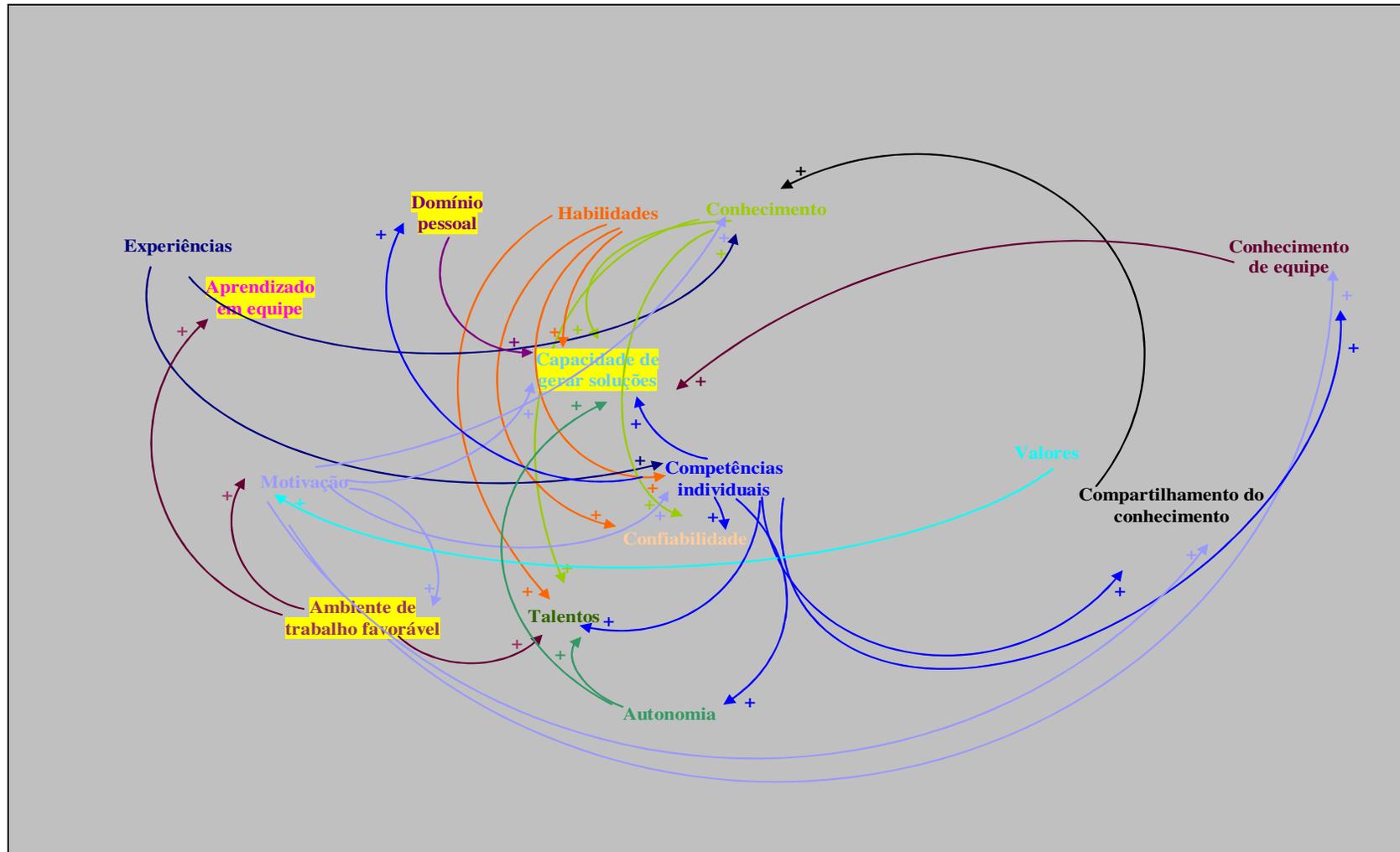


Figura 85 – Diagrama de enlace causal para os ativos intangíveis.

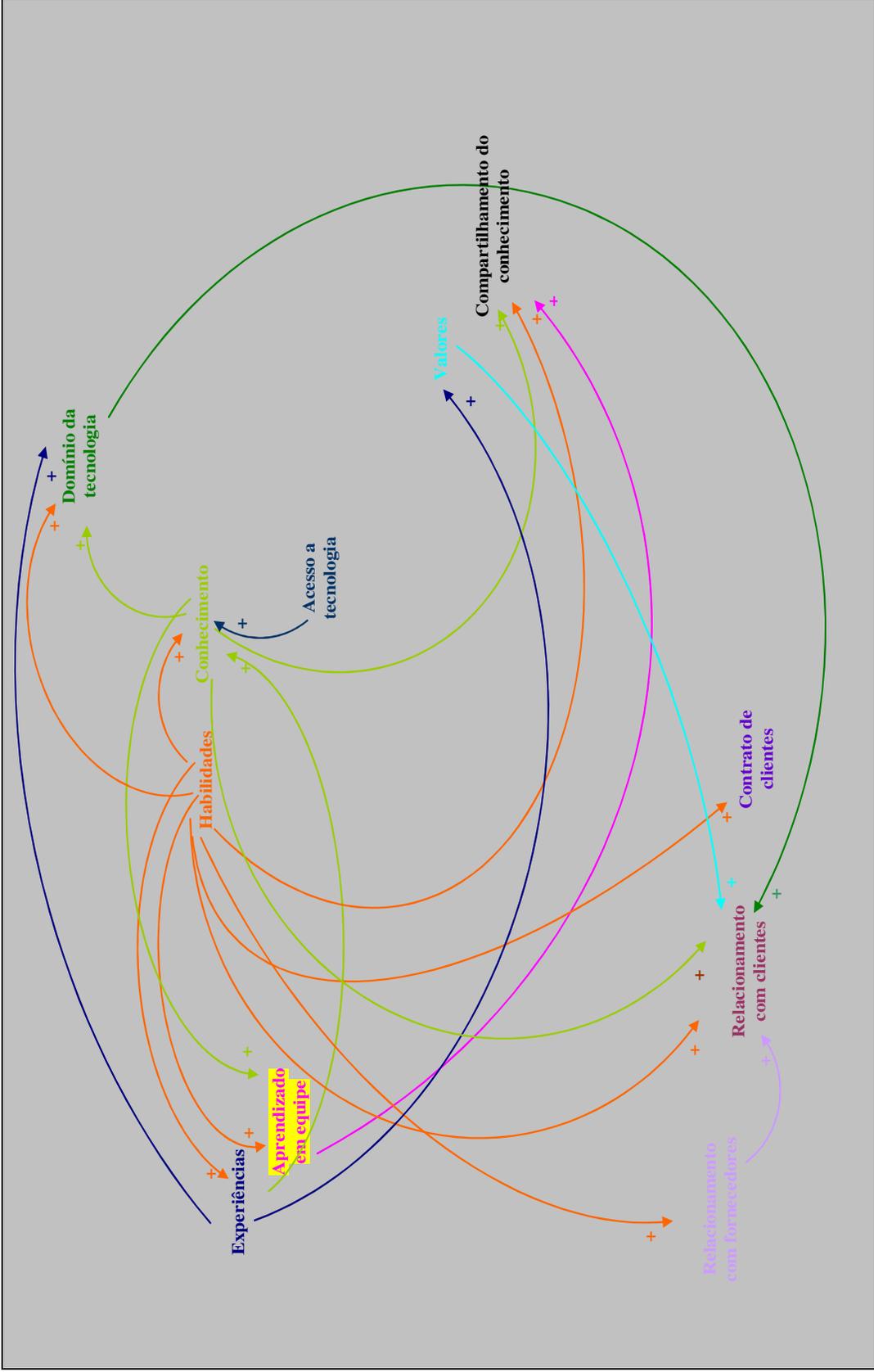


Figura 86 – Diagrama de enlace causal para os ativos intangíveis.



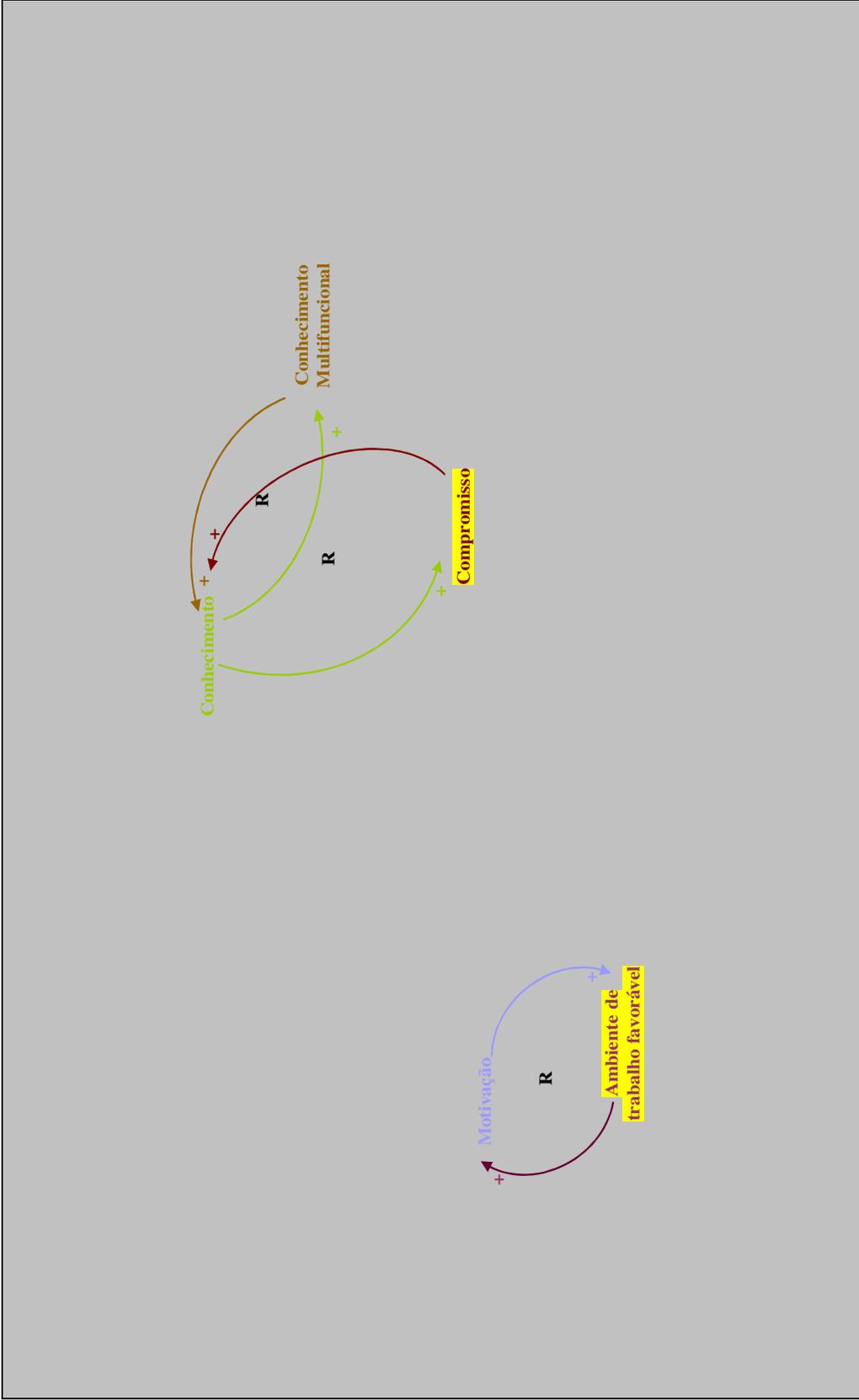


Figura 88 – Diagrama de enlace causal para os ativos intangíveis.

Definidas as prioridades de investimentos, na próxima etapa a equipe fará o plano de alocação de recursos nos ativos intangíveis.

### **5.3.9 – Etapa 9 - Elaborar um Plano de Alocação de Recursos nos Ativos Intangíveis**

Para elaboração, propriamente dita, da alocação de recursos nos ativos intangíveis, a equipe de trabalho utilizou o método 5W1H. Os quadros das figuras 89, 90, 91 e 92 apresentam a ação que foi tomada, **o que (What)** foi feito, **por quem (Who)** foi feito, **onde (Where)** foi feito, **quando (When)** foi feito, **por que (Why)** foi feito, e, por fim, **como (How)** foi feito.

A alocação de recursos nos ativos intangíveis determinados nas Etapas 7 e 8 (habilidades, conhecimento, ambiente de trabalho favorável e incentivo ao conhecimento explícito) possibilitará melhorias nos atributos considerados prioritários nos serviços mais relevantes (Centro Cirúrgico, Unidades de Internação, UTI e Pronto Atendimento).

A alocação deve ocorrer na ordem encontrada nos planos de ação, ou seja, em primeiro lugar deve-se investir no serviço Centro Cirúrgico, considerado o mais relevante dos serviços do hospital, seguido do serviço Unidades de Internação, UTI e por fim no serviço Pronto Atendimento. A alocação de recursos em habilidades deve ser para melhorar em primeiro lugar o atributo competência e eficiência dos funcionários, seguido de segurança dos bens facilitadores, conforto, conservação e limpeza das instalações, segurança das instalações e, por fim, em educação e cordialidade dos funcionários (figura 89). A alocação de recursos em conhecimento deve ser para melhorar em primeiro lugar o atributo competência e eficiência dos funcionários, seguido de segurança dos bens facilitadores, conforto, conservação e limpeza das instalações e, por fim, em segurança das instalações (figura 90). A alocação de recursos para tornar o ambiente de trabalho favorável deve ser para melhorar em primeiro lugar o atributo competência e eficiência dos funcionários, seguido de segurança dos bens facilitadores, segurança das instalações, educação e cordialidade dos funcionários e, por fim, em conforto, conservação e limpeza das instalações (figura 91). Já, a alocação de recursos para incentivar o conhecimento explícito deve ser para melhorar em primeiro lugar o atributo competência e eficiência dos funcionários, seguido de segurança dos bens facilitadores, segurança das instalações e por fim, conforto, conservação e limpeza das instalações (figura 92).

<b>PLANO DE AÇÃO</b>
<p>Ação – Alocar recursos em habilidades dos funcionários para melhorar a qualidade dos seguintes atributos na respectiva ordem:</p> <p>No serviço Centro Cirúrgico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência e eficiência dos funcionários;</li> <li>- Segurança dos bens facilitadores;</li> <li>- Conforto, conservação e limpeza das instalações;</li> <li>- Segurança das instalações;</li> <li>- Educação e cordialidade dos funcionários.</li> </ul> <p>No serviço Unidades de Internação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários;</li> <li>- Segurança dos bens facilitadores;</li> <li>- Educação e cordialidade dos funcionários;</li> <li>- Segurança das instalações;</li> <li>- Conforto, conservação e limpeza das instalações.</li> </ul> <p>No serviço UTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência e eficiência dos funcionários;</li> <li>- Segurança dos bens facilitadores;</li> <li>- Agilidade dos funcionários;</li> <li>- Segurança das instalações;</li> <li>- Educação e cordialidade dos funcionários.</li> </ul> <p>No serviço Pronto Atendimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários;</li> <li>- Segurança dos bens facilitadores;</li> <li>- Agilidade dos funcionários;</li> <li>- Segurança das instalações;</li> <li>- Facilidade de acesso às instalações.</li> </ul>
<b>What:</b> identificar as competências essenciais dos funcionários para o hospital.
<b>Who:</b> profissionais especializados.
<b>Where:</b> nos serviços Centro Cirúrgico, Unidades de Internação, UTI e Pronto Atendimento.
<b>When:</b> até o dia 30/11/08.
<b>Why:</b> para transformar as competências dos colaboradores em comportamentos que efetivamente contribuam para a organização.
<b>How:</b> implantando programas de treinamento e desenvolvimento.

Figura 89 – Plano de ação - alocação de recursos em habilidades dos funcionários.

<b>PLANO DE AÇÃO</b>
<p>Ação – Alocar recursos em conhecimento dos funcionários para melhorar a qualidade dos seguintes atributos na respectiva ordem:</p> <p>No serviço Centro Cirúrgico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência e eficiência dos funcionários;</li> <li>- Segurança dos bens facilitadores;</li> <li>- Conforto, conservação e limpeza das instalações;</li> <li>- Segurança das instalações.</li> </ul> <p>No serviço Unidades de Internação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários;</li> <li>- Segurança dos bens facilitadores;</li> <li>- Segurança das instalações;</li> <li>- Conforto, conservação e limpeza das instalações.</li> </ul> <p>No serviço UTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência e eficiência dos funcionários;</li> <li>- Segurança dos bens facilitadores;</li> <li>- Agilidade dos funcionários;</li> <li>- Segurança das instalações.</li> </ul> <p>No serviço Pronto Atendimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários;</li> <li>- Segurança dos bens facilitadores;</li> <li>- Agilidade dos funcionários;</li> <li>- Segurança das instalações;</li> <li>- Facilidade de acesso às instalações.</li> </ul>
<p><b>What:</b> possibilitar debates, eventos, seminários, troca de experiências, cursos superiores, pós-graduação, conhecimentos específicos do trabalho e difusão da tecnologia.</p>
<p><b>Who:</b> a diretoria do hospital, as gerências e funcionários dos serviços Centro Cirúrgico, Unidades de Internação, UTI e Pronto Atendimento.</p>
<p><b>Where:</b> nos serviços Centro Cirúrgico, Unidades de Internação, UTI e Pronto Atendimento.</p>
<p><b>When:</b> sempre.</p>
<p><b>Why:</b> porque o conhecimento, dentre outros, auxilia na solução problemas, muda os comportamentos, criar novos conceitos, possibilita interpretar e operar sobre um conjunto de informações.</p>
<p><b>How:</b> através do <b>desenvolvimento gerencial continuado</b> (programa que se utiliza de seminários de reciclagem, debates e eventos de troca de experiências; <b>educação continuada</b> (programa voltado para a formação de profissionais sendo que alguns por ano são escolhidos para receber apoio da empresa para fazer algum curso, como, por exemplo, curso superior e pós-graduação; <b>treinamentos técnicos</b>; <b>reuniões</b> para solucionar os problemas referentes ao ambiente de trabalho (todos os funcionários devem participar, pois, neste processo de discussão novos conhecimentos podem surgir); possibilidade de acesso do funcionário a <b>internet/intranet</b> para aumentar a transferência de conhecimentos.</p>

Figura 90 – Plano de ação - alocação de recursos em conhecimento dos funcionários.

<b>PLANO DE AÇÃO</b>
<p>Ação – Alocar recursos para tornar o ambiente de trabalho favorável e assim melhorar a qualidade dos seguintes atributos na respectiva ordem:</p> <p>No serviço Centro Cirúrgico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência e eficiência dos funcionários;</li> <li>- Segurança dos bens facilitadores;</li> <li>- Segurança das instalações;</li> <li>- Educação e cordialidade dos funcionários;</li> <li>- Conforto, conservação e limpeza das instalações.</li> </ul> <p>No serviço Unidades de Internação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários;</li> <li>- Segurança dos bens facilitadores;</li> <li>- Segurança das instalações;</li> <li>- Conforto, conservação e limpeza das instalações;</li> <li>- Educação e cordialidade dos funcionários.</li> </ul> <p>No serviço UTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência e eficiência dos funcionários;</li> <li>- Segurança dos bens facilitadores;</li> <li>- Agilidade dos funcionários;</li> <li>- Segurança das instalações;</li> <li>- Educação e cordialidade dos funcionários.</li> </ul> <p>No serviço Pronto Atendimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários;</li> <li>- Segurança dos bens facilitadores;</li> <li>- Agilidade dos funcionários;</li> <li>- Segurança das instalações;</li> <li>- Facilidade de acesso às instalações.</li> </ul>
<p><b>What:</b> criar ações que proporcionem maior participação e integração dos funcionários no hospital. Possibilitar crescimento, segurança, aceitação (permitir que eles se sintam incluídos na estrutura hospitalar) e um ambiente de trabalho produtivo.</p>
<p><b>Who:</b> o departamento de recursos humanos juntamente com os gerentes e funcionários dos serviços Centro Cirúrgico, Unidades de Internação, UTI e Pronto Atendimento.</p>
<p><b>Where:</b> nos serviços Centro Cirúrgico, Unidades de Internação, UTI e Pronto Atendimento.</p>
<p><b>When:</b> até o dia 30/11/08.</p>
<p><b>Why:</b> para haver maior entrosamento entre os funcionários, tornar o ambiente seguro, proporcionar melhorias nas rotinas e harmonia entre os setores.</p>
<p><b>How:</b> confraternizações periódicas. Implantar o programa 5S (SEIRI, SEITON, SEISSO, SEIKETSU, E SHITSUKE) que é uma filosofia de trabalho que busca promover a disciplina na empresa através de consciência e responsabilidade de todos.</p>

Figura 91 – Plano de ação - alocação de recursos em ambiente de trabalho favorável.

<b>PLANO DE AÇÃO</b>
<p>Ação – Alocar recursos para incentivar o conhecimento explícito e assim melhorar a qualidade dos seguintes atributos na respectiva ordem:</p> <p>No serviço Centro Cirúrgico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência e eficiência dos funcionários;</li> <li>- Segurança dos bens facilitadores;</li> <li>- Segurança das instalações;</li> <li>- Conforto, conservação e limpeza das instalações.</li> </ul> <p>No serviço Unidades de Internação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários;</li> <li>- Segurança dos bens facilitadores;</li> <li>- Segurança das instalações;</li> <li>- Conforto, conservação e limpeza das instalações.</li> </ul> <p>No serviço UTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência e eficiência dos funcionários;</li> <li>- Segurança dos bens facilitadores;</li> <li>- Agilidade dos funcionários;</li> <li>- Segurança das instalações.</li> </ul> <p>No serviço Pronto Atendimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários;</li> <li>- Segurança dos bens facilitadores;</li> <li>- Agilidade dos funcionários;</li> <li>- Segurança das instalações;</li> <li>- Facilidade de acesso às instalações.</li> </ul>
<b>What:</b> possibilitar e incentivar o funcionário a aperfeiçoar-se.
<b>Who:</b> a diretoria do hospital e as gerências do centro cirúrgico, unidades de internação, unidade de tratamento intensivo e pronto atendimento.
<b>Where:</b> nos serviços Centro Cirúrgico, Unidades de Internação, UTI e pronto atendimento.
<b>When:</b> sempre
<b>Why:</b> para aperfeiçoar e diversificar continuamente as capacidades dos funcionários e aumentar sua capacidade criativa.
<b>How:</b> patrocinando programas de aperfeiçoamento. Possibilitando que os funcionários se ausentem para seminários, cursos de graduação, pós-graduação e congressos, dentre outros.

Figura 92 – Plano de ação - alocação de recursos em incentivo ao conhecimento explícito.

#### **5.4 – Considerações do Capítulo**

A sistemática proposta foi aplicada em um hospital que se dispôs a colaborar e forneceu os dados necessários. As etapas estabelecidas que integram a sistemática foram

assimiladas pela equipe de trabalho, o período de aplicação foi de quatro meses e a equipe contou com o auxílio e a supervisão da autora do trabalho.

A equipe não pode aplicar os questionários para determinar o grau de importância e o grau de satisfação dos atributos com os pacientes do hospital e teve que recorrer à opinião das pessoas mais próximas a estas (enfermeiros, auxiliares de enfermagem e técnicos de enfermagem). Esta alteração, porém, não influenciou os resultados, visto que, os entrevistados conhecem bem as queixas, insatisfações e necessidades dos pacientes.

O questionário também poderia ter sido aplicado com os familiares dos pacientes que, geralmente, acompanham os pacientes e, portanto, também conhecem suas queixas, insatisfações e necessidades.

A elaboração do diagrama de enlace causal representou a maior dificuldade para a equipe. Algumas relações causais não foram encontradas na literatura mas sim criadas pela equipe.

A sistemática é viável e possibilitou ao hospital, dentre outros, conhecer o grau de importância e o grau de satisfação dos atributos relacionados aos serviços mais relevantes. Através da relação entre os atributos prioritários, levantados através de uma avaliação qualitativa, e os ativos intangíveis, e também através da relação causal entre os ativos intangíveis foi possível verificar que o hospital deve investir em habilidades, conhecimento, ambiente de trabalho favorável e incentivo ao conhecimento explícito. A alocação de recursos nestes ativos intangíveis possibilitará melhorias nos atributos considerados prioritários nos serviços mais relevantes.

O próximo capítulo apresentará as conclusões e algumas sugestões para trabalhos futuros.

## CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO

### 6.1 – Conclusões

A pesquisa iniciou-se com um levantamento bibliográfico, em livros, *internet* e periódicos para obter informações a respeito do problema citado no Capítulo 1.

É possível perceber, através do apanhado teórico, a importância dos ativos intangíveis e que estes devem ser considerados na formulação do posicionamento competitivo das empresas. A literatura tem mostrado que os ativos da organização estão além da tradicional área do capital, bens (propriedades), mão-de-obra. Ainda que não sejam lançados no balanço das empresas, os ativos intangíveis respondem, conforme o caso, por uma parcela significativa do valor total de uma empresa.

Pela primeira vez ao longo da história das civilizações economicamente organizadas, o fator-chave não é mais tangível e sim intangível. Autores consagrados na literatura, deixam claro em seus trabalhos acadêmicos que, cada vez mais, os ativos, capazes de produzir fluxo financeiro para as organizações, não constam em seus balanços patrimoniais.

Também através do referencial teórico, foi possível perceber a importância dos serviços, que surgiram como apêndices e complementos de manufaturas de produtos, e hoje, em alguns países, em termos de participação na economia, já superaram as atividades de manufatura. A importância deste setor aponta para a importância de satisfazer as necessidades dos seus clientes e suas percepções em relação à prestação de serviços oferecida. É de suma relevância obter o grau de importância e de satisfação dos atributos e assim, avaliar o quanto o cliente está satisfeito em relação ao serviço oferecido. Avaliar a qualidade em serviços não é fácil devido às suas características, porém, os determinantes (confiabilidade, rapidez, tangibilidade, empatia, flexibilidade, acesso, e disponibilidade) podem facilitar esta tarefa de avaliação.

Sendo os recursos disponíveis para atender tanto as empresas de manufatura, quanto as atividades de serviços, limitados, conforme aponta o primeiro pressuposto citado na introdução do trabalho (Capítulo 1), torna-se imprescindível alocá-los em ativos intangíveis, tratados pela academia como fontes de geração de valor para as organizações.

O primeiro objetivo específico do trabalho – identificar os fatores relevantes que formam a percepção da qualidade percebida em serviços profissionais – foi alcançado ao final

do item 2.2.2 da fundamentação teórica e consolidado na Etapa 3 da aplicação da sistemática. A avaliação que o paciente - considerado como o principal objetivo do processo de prestação do serviço e não mais o produto resultado deste – faz dos serviços é baseada em várias impressões. Foi necessário entender os atributos que o paciente percebe como prioritários e, com isso, avaliar como o hospital está desempenhando-os. Isto envolveu as instalações físicas do hospital, seus bens facilitadores, seus equipamentos e a mão-de-obra.

Com isto, pôde-se comprovar o terceiro, quarto e o quinto pressupostos citados na introdução do trabalho (Capítulo 1): os ativos intangíveis contribuem para incorporar nos serviços os atributos percebidos pelos clientes; a percepção da qualidade do serviço depende dos fatores que o usuário considera mais relevantes para ele; e a qualidade percebida é representada pelo produtório do grau de importância e do grau de satisfação dos atributos que formam o serviço.

O segundo objetivo específico – estabelecer o papel dos ativos intangíveis na formação dos atributos dos serviços, percebidos pelos usuários – foi alcançado nos itens 2.4 da fundamentação teórica e ao final do item 3.1.2 do Capítulo 3, que discorre sobre as ferramentas metodológicas e consolidado na Etapa 7 da aplicação da sistemática o que comprova o segundo pressuposto citado na introdução do trabalho (Capítulo 1): há relação entre os ativos intangíveis e os atributos dos serviços percebidos pelos clientes.

O terceiro objetivo específico – estabelecer critérios para alocação de recursos em ativos intangíveis que estejam ligados à qualidade dos serviços – foi alcançado no item 3.2 que discorre sobre as ferramentas metodológicas e consolidado nas Etapas 8 e 9 da aplicação da sistemática.

Através da relação entre os ativos intangíveis e os atributos e também através da relação de causa e efeito entre os ativos intangíveis, foi possível definir os ativos intangíveis em que o hospital deveria investir. Os ativos intangíveis habilidades, conhecimento, ambiente de trabalho favorável e incentivo ao conhecimento explícito precisam estar envolvidos em processos sistemáticos e não aleatórios. Devem envolver o processo como um todo, ou seja, devem fazer parte da gestão contínua e, assim, possibilitar vantagens no nível das condições de saúde.

O objetivo geral do trabalho – propor uma sistemática para alocação de recursos nos ativos intangíveis que maximizem a percepção da qualidade pelos usuários de serviços profissionais – foi alcançado. O Capítulo 4 apresenta a sistemática proposta, e o Capítulo 5

mostrou sua adequabilidade através da aplicação em uma empresa que fornece serviços profissionais, mais especificamente um hospital.

Os ativos intangíveis são uma realidade inquestionável e se tornaram focos de investimentos em atividades de serviços. Para isso, é necessário, que os hospitais aloquem recursos humanos, materiais e financeiros em ativos intangíveis, levando em consideração que os ativos intangíveis podem contribuir em maior ou menor grau para incorporar os atributos nos serviços. Uma vez definidos os ativos intangíveis que mais contribuem para melhorar o grau de satisfação dos atributos, é preciso também estabelecer a relação de causa e efeito entre estes ativos intangíveis. O diagrama de enlace causal possibilitou a visão de um problema complexo em uma única folha de papel, mostrando que a interação entre os ativos intangíveis pode favorecer vários ativos intangíveis, ou seja, a alocação de recursos em um determinado ativo intangível pode gerar melhorias em vários outros ativos intangíveis.

Muitos modelos matemáticos foram desenvolvidos para resolver o problema da alocação de recursos. Nenhum modelo porém levou em consideração a importância de se alocar recursos em ativos intangíveis e nem a existência da relação de causa e efeito entre eles.

Logo, a alocação de recursos deve levar em consideração dois aspectos principais que podem levar à melhoria do grau de satisfação destes atributos: os ativos intangíveis podem contribuir para incorporar no serviço o atributo; e há relação causal entre os ativos intangíveis.

Após a aplicação da sistemática constatou-se que ela pode ser aplicada não apenas em serviços profissionais, mas também em serviços de massa, em fábricas de serviços e em lojas de serviços. Como porém, poucos estudos fazem referência à introdução de inovações para os serviços profissionais, mais especificamente os hospitais, optou-se por direcionar o trabalho aos serviços profissionais.

## **6.2 – Sugestões para Trabalhos Futuros**

Tendo sido identificados os ativos intangíveis que devem receber investimentos, o hospital pode recorrer a uma pesquisa para verificar qual a influência do clima organizacional nos ativos intangíveis.

Também pode ser feito um estudo para verificar o quanto investir em cada ativo intangível, pois deve haver um limite entre gasto e ganho em retenção de clientes.

Como se trata de um processo construtivo, pode-se verificar, após determinado período, se houve ou não aumento no grau de qualidade percebida.

## REFERÊNCIAS

ALBERTON, Anete. **Uma metodologia para auxiliar no gerenciamento de riscos e na seleção de alternativas de investimentos em segurança**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

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

ALMEIDA JR. Antonio Luiz M. Artigos. **ESCM – Escola Superior Candido Mendes**. Disponível em: <<http://www.ucam.edu.br/escm/artigos/artigos02.asp>>. Acesso em: 20 jun. 2007.

ALVAREZ, Marisol Parra; QUEIROZ, Abelardo Alves de. Aproximações dos laços de parcerias entre fornecedor-cliente na cadeia de suprimentos como fonte de competitividade. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2003.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANTHONY, Robert. **Contabilidade gerencial**: uma introdução à contabilidade. Tradução Luiz Aparecido Caruso. São Paulo: Atlas, 1970.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B. Asset stocks and sustained competitive advantage: a comment. **Management Science**, v. 35, n. 12, p.1511-1513, dez. 1989.

BASTOS, Ricardo Melo. **Uma estratégia para alocação de recursos baseados em sistemas multiagentes**. Tese (Doutorado em Ciências da Computação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

BATOCCHIO, Antônio; BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Capital intelectual**: o desafio do terceiro milênio. Disponível em: <<http://www.unicamp.br/anuario/99/fem-def-p-04105.html>>. Acesso em: 29 de set. de 2002.

BATTISTI, Julio. **Comunidades de práticas: conhecimento explícito x conhecimento tácito.** Disponível em: <<http://www.juliobattisti.com.br/artigos/ti/portais.asp#>>. 2003. Acesso em: 20 jan. 2007.

BEIJERSE, R. P. Knowledge management in small and medium-sized companies: Knowledge management for entrepreneurs. **Journal of Knowledge Management**; v. 4, n. 2, p. 162-179, 2000.

BERTOLINO, Valdessara. **O profissional multifuncional.** Disponível em: <[carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/comportamento/210103-prof\\_multifuncional\\_valdessara.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/comportamento/210103-prof_multifuncional_valdessara.shtm)>. Acesso em: 10 jan. 2007.

BOEKESTEIN, Bran. The relation between intellectual capital and intangible assets of pharmaceutical companies. **Publishing Journal of Intellectual Capital**, v. 7, n. 2, p. 241-253, 2006.

BOLTON, Ruth N.; DREW, James H. A multistage model of customers' assessments of service quality and value. **Journal of Consumer Research**. v. 17, n. 4, p. 375-384, mar. 1991.

BROWN, Stephen W.; SWARTZ, Teresa. A. A gap analysis of professional service quality. **Journal of Marketing**, v. 53, n. 2, p. 92-98, apr. 1989.

BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa.** Ed. rev. e atual. São Paulo: FTD, 2000.

CAMPOS FILHO, Pio. **Uma metodologia para solução de problema de alocação seqüencial de recursos em alternativas de investimentos.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1987.

CARVALHO, Ana Cristina Marques de; SOUZA, Leonardo Pellegrino de. Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões das contradições na literatura e propostas para sua avaliação. **Perspect. Cienc. Inf.**, Belo Horizonte, v. 4, n. 1, p. 73 - 83, jan./jun.1999.

CARVALHO, Fernando Nitz de; ENSSLIN, Sandra Rolim. A evidenciação voluntária do capital intelectual: um estudo revisionista do contexto internacional. **Contabilidade vista & revista**, Belo Horizonte, v. 1, n. 4, p. 55 - 72, out./dez. 2006.

CARVALHO, Isabel Cristina Louzada; KANISKI, Ana Lúcia. A sociedade do conhecimento e o acesso à informação: para que e para quem? **Ci. Inf., Brasília**, v. 29, n.3, set./dez. 2000.

CATLETT, George R; OLSON, Norman O. Accounting for goodwill. **Accounting Research Study n. 10**. New York: American Institute of Certified Public Accountants, 1968.

CAVALLARI FILHO, Roberto. **Experiência, filosofia e educação em John Dewey**: as muralhas sociais e a unidade da experiência. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2007.

CHASE, Richard B.; GARVIN, David A. The service factory. **Harvard Business Review**, Boston, v.67, n. 4, p. 61-69, jul./aug. 1989.

CHASE, Richard B.; ERICKSON, Warren J. The service factory. **Academy of Management Executive**; Mississippi, v. 2, n. 3, p. 191-196, aug. 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004

COLAUTO, Douglas Romualdo; BEUREN, Ilse Maria. Avaliação da gestão do conhecimento em entidades filantrópicas – proposta para uma organização hospitalar. **RAC**, v. 7, n. 4, p. 163-185, out./dez. 2003.

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 118-128, jul./ago. 1995.

CONHECIMENTO. **Wikipédia, a enciclopédia livre**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Conhecimento>>. Acesso em: 25 jun. 2007.

CORBETT, Thomas. **Dinâmica de sistemas e systems thinking**. Disponível em: <<http://www.corbett.pro.br/temas.asp?tema=5>>. Acesso em: 27 jun. 2006.

CÔRREA, Aiel Freitas; MELO, Vânia Lícia de Figueiredo ; CÔRREA, Alex Freitas. O processo educacional e a comunicação em organizações agronegociais. **Revista Comunicação Organizacional**. 2002. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/famecos/geacor/revista.html>>. Acesso em: 24 jun. 2007.

COYLE, Geoff. Qualitative and quantitative modelling in system dynamics: some research questions. **System Dynamics Review**, v. 16. n. 3, p. 225 -244, 2000.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**: o talento a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. Tradução Luciana B. Gouveia. São Paulo: Atlas, 1994.

DANAHER, Peter J.; MATTSON, Jan. Cumulative encounter satisfaction in the hotel conference process. **International Journal of Service Industry Management**, UK, v. 5, n. 4, p. 69-80, 1994.

DIAS JUNIOR, Claudelino Martins; POSSAMAI, Osmar. A importância dos ativos intangíveis na concepção de organizações orientadas pelo conhecimento. **Rev. FAE**, Curitiba, v.7, n.2, p.3-8, jul./dez. 2004.

DOLAN, R. Conjoint analysis: a manager's guide. **Harvard Business School**, Boston, n. 9-590-059, p. 1-14, may 1990.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor de sua empresa pela identificação de seus valores internos. Tradução Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.

EUROPEAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX. **Para que serve o ECSI?** Disponível em: <<http://www.ipq.pt/ecsi/index.html>>. Acesso em: 06 jun. 2006.

FARACHE, Ana. Fotografia e experiência estética: estudo de caso sobre a superação do efêmero no fotojornalismo contemporâneo. **UNirevista**, v. 1, n. 3, jul. 2006.

FARIA, João Alberto Cardozo de. **Marketing de relacionamento**: a conquista do consumidor através de programas de fidelidade. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

FERNANDES, Amarildo da Cruz. Dinâmica de sistemas e business dynamics: tratando a complexidade no ambiente de negócios. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21., 2001, Salvador. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1996.

FERREIRA, José Joaquim do Amaral. A qualidade neste início de milênio. **Revista Banas Qualidade**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 94, mar. 2000.

FINANCIAL ACCOUNTING STANDARD BOARD (FASB). **Statement of Financial Accounting Standards n. 109**. Accounting for Income Taxes. 1992.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação**. Tradução Jorge Ritter. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FORRESTER, Jay Wright. **Industrial dynamics**. Cambridge: MIT Press, 1961.

FUTANI, André Hideto. **Uma contribuição ao desenvolvimento de modelos organizacionais em rede: desenvolvimento da competência essencial para melhoria da qualidade de projeto de produtos industriais**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver**. Tradução Antônio T. Carneiro. São Paulo: Pioneira, 1996.

GARVIN, David A. What does “product quality” really mean? **Sloan Management Review**. USA, v.26, n. 1, p. 25-43, fall, 1984.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GHOBIADIAN, Abby; SPELLER, Simon; JONES, Mathew. Service quality: concepts and models. **International Journal of Quality Reliability Management**, UK, v. 11, n. 9, p. 43-66, 1994.

GLOSSÁRIO. IND – **Instituto de desenvolvimento gerencial**. Disponível em: <<http://www.indg.com.br/info/glossario/glossario.asp?h>> Acesso em: 10 jan. 2007.

GOODMAN, Michael R. **Study notes in system dynamics**. Portland: Productivity Press, 1989.

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, Winter Special Issue, p. 109-122, 1996.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p.114-135, Spring 1991.

GREEN, Annie; RYAN, Julie J. C. H. A framework of intangible valuation areas (FIVA): aligning business strategy and intangible assets. **Journal of Intellectual Capital**, v. 6, n. 1, p. 43-52, 2005.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GRÖNROOS, Christian. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

HASHIMOTO, Alberto Nobuyuki. O que é conhecimento. **Portal KMOL**. Artigos. Disponível em: < [http://www.kmol.online.pt/artigos/200302/has02\\_1.html](http://www.kmol.online.pt/artigos/200302/has02_1.html)>. Fev. 2003. Acesso em: 22 jun. 2007.

HENDRIKSEN, Eldon S. **Accounting theory**. Illinois: Richard D. Irwin, 1965.

ICHIHARA, Jorge de Araújo. **Um método de solução heurístico para a programação de edifícios dotados de múltiplos pavimentos-tipo**. Qualificação (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Estatísticas do século XX. Rio de Janeiro, 2003. **Comunicação Social**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 04 maio 2006.

JOHNSON, L. Todd; PETRONE, Kimberly R. Is goodwill an asset? **Accounting Horizons**, Sarasota, v. 12, n. 3, p. 293, set. 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KEENEY, Ralph L.; RAIFFA, Howard. **Decisions with multiple objectives: preferences and value tradeoffs**. New York: Cambridge University Press, 1993.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Tradução Bazan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LETA, Fabiana Rodrigues; GOMES, Eliana Gonçalves; SOARES DE MELLO, Maria Helena Campos; SOARES DE MELLO, João Carlos Correia Baptista. Algoritmo de alocação de recursos discretos com análise de envoltória de dados. **Pesquisa Operacional**, Rio de Janeiro, v. 26, n.2, p. 225-239, maio/ago. 2006.

LETA, Fabiana Rodrigues; GOMES, Eliana Gonçalves; SOARES DE MELLO, Maria Helena Campos; SOARES DE MELLO, João Carlos Correia Baptista. Análise de envoltória de dados para alocação de recursos: uma proposta de algoritmo seqüencial. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL, 35., 2003, Natal. **Anais...** Natal, 2003.

LEV, Baruch. **Intangibles: management, measurement, and reporting**. New York: Brookings Institution, 2001.

LOURES, Carlos Augusto da Silva. **Um estudo sobre o uso da evidência física para gerar percepções de qualidade em serviços: caso de hospitais brasileiros**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

LOVELOCK, Christopher H. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 47, n. 3, p. 9-20, Summer 1983.

LOVELOCK, Christopher H.; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOZANO, Sebastián; VILLA, Gabriel. Centralized resource allocation using data envelopment analysis. **Journal of Productivity Analysis**, v. 22, n. 1/2, p. 143-161, jul./sep. 2004.

MACHADO, Cleide de Lourdes Barbosa. **Motivação, qualidade de vida e participação no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Eliseu. **Contribuição à avaliação do ativo intangível**. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1972.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MESQUISTA FILHO, Alberto. **Ensaio sobre filosofia da ciência.** Espaço Científico Cultura. Disponível em: < <http://www.ecientificocultural.com>>. 2000. Acesso em: 20 jul. 2007.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SALOMI, Gilberto Eid. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção**, São Paulo, v. 14, n. 1, 2004.

MITCHELL, Luís Henrique Gabaglia; FUKS, Hugo; LUCENA, Carlos José Pereira. Aplicando gestão por competências na educação a distância: estudo de caso no ambiente aulanet. In: III SIMPÓSIO BRASILEIRO DE QUALIDADE DE SOFTWARE – SBQS, 3., 2004. **Anais Eletrônicos...** Brasília, 2004.

MONOBE, Massanori. **Contribuição à mensuração e contabilização do goodwill não adquirido.** Tese (Doutorado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.

MÜLLER, Aderbal N.; TELÓ, Admir Roque. Modelos de avaliação de empresas. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 97-112, maio/ago. 2003.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora do conhecimento. In: STARKEY, Ken (Ed.). **Como as organizações aprendem:** relatos dos sucessos das grandes empresas. Tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Treinando com a PNL.** São Paulo: Summus, 1996.

O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à programação neurolingüística.** São Paulo: Summus, 1995.

OGLIARI, Ivair; BAGATINI, Daniela D. S.; FROZZA, Rejane. Processo de alocação de recursos utilizando sistema multiagente. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE COMPUTAÇÃO, 25., 2005, São Leopoldo. **Anais eletrônicos...** São Leopoldo: UNISINOS, 2005. Disponível em: <[http://www.unisinos.br/\\_diversos/congresso/sbc2005/\\_dados/anais/sbc2005.htm](http://www.unisinos.br/_diversos/congresso/sbc2005/_dados/anais/sbc2005.htm)>. Acesso em: 24 set. 2007.

PACHECO, Vicente. **Mensuração e divulgação do capital intelectual nas demonstrações contábeis:** teoria e empiria. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, USA, v. 64, n. 2, p. 12-40, 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual modelo of services quality and its implication for future research. **Journal of Marketing**, USA, v. 49, n. 4, p. 41-50, Fall 1985.

PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm.** New York: John Wiley & Sons, 1959.

PIDD, Michael. **Computer simulation in management science.** Chichester: John Wiley & Sons, 1992.

POETA, Renato Sardagna. **Gestão de pessoal na polícia judiciária:** o case do treinamento. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração e Gerenciamento da Polícia Judiciária) - Centro de Ciências da Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

PONCHIROLLI, Osmar; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 127-138, jan./jun. 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análises de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAZERES, Paulo Mundim. **Dicionário de termos da qualidade.** São Paulo: Atlas, 1996.

QUEIROZ, Hermes Lacerda. **Manutenção em sistemas de distribuição de energia elétrica.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1988.

RAMOS, Mariela Barreto de V. **Alocação ótima do orçamento de problemas entre veículos disponíveis.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1980.

RANDAZZO, Sal. **A criação de mitos na publicidade:** como os publicitários usam o poder do mito e do simbolismo para criar marcas de sucesso. Tradução: Mario Fondelli. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

REILLY, Robert F.; SCHEWEIHS, Robert P. **Valuing tangible assets.** Maidenhead: McGraw-Hill, 1999.

RIBEIRO, Armando Pastore Mendes. Falando sobre comprometimento. **Fênix Editora.** Disponível em: <[http://www.rhcentral.com.br/artigos/abre\\_artigo.asp?cod\\_tema=760](http://www.rhcentral.com.br/artigos/abre_artigo.asp?cod_tema=760)>. Acesso em: 25 set. 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Anthony. **Poder sem limites.** São Paulo: Best Seller, 2001.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração:** mudanças e perspectivas. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROSAR, Sérgio. **Proposta de modelo para o ajuste entre a capacidade de oferta de serviços e variações de demanda em empresas de serviços.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SACHAN, Armit; SAHAY, B. S.; SHARMA, Dinesh. Developing Indian grain supply chain cost model: a system dynamics approach. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n. 3, p. 187-205, 2005.

SALVATORE, Dominick. **Microeconomia.** Tradução Eduardo P. Hingst e Danilo A. Nogueira. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

SANCHEZ, Ron; HEENE, Aime. **Strategic learning and knowledge management.** Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Organizações – competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE- eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2005.

SANTIAGO JR., José Renato Sátiro. **Gestão do conhecimento:** a chave para o sucesso empresarial. São Paulo: Novatec Editora, 2004.

SANTOS, Luciano Costa. **Projeto e análise de processos de serviços**: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SANTOS, Sérgio. P.; BELTON, Valerie; HOWICK, Susan. Adding value to performance measurement by using system dynamics and multicriteria analysis. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22. n. 11, p. 1246-1272, 2002.

SAÚDE E CIDADANIA. **Gestão de recursos financeiros**. Alocação de recursos: critérios e conseqüências. Livro 10. Disponível em:  
<[http://www.saude.sc.gov.br/gestores/sala\\_de\\_leitura/saude\\_e\\_cidadania/ed\\_10/11.html](http://www.saude.sc.gov.br/gestores/sala_de_leitura/saude_e_cidadania/ed_10/11.html)>. Acesso em: 20 jan. 2006.

SCHERMERHORN, John. R.; HUNT, James. G.; OSBORN, Richard. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCHMENNER, Roger W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Avaliação dos ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; FERNANDES, Luciane Alves. **Fundamentos da avaliação dos ativos intangíveis**. v 16. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHOEMAKER, Michiel; JONKER, Jan. Managing intangible assets: an essay on organising contemporary organisations based upon identity, competencies and networks. **Journal of Management Development**, Bradford, v. 24, n. 5, p. 506-518, 2005.

SCHUCK, Gloria. Tecnologia inteligente, operários inteligentes: uma nova pedagogia para o local de trabalho high-tech. In: STARKEY, Ken (Ed.). **Como as organizações aprendem**: relatos dos sucessos das grandes empresas. Tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.

SCOTT, W. Richard. **Organizations rational, natural, and open systems**. New Jersey: Englewood Cliffs, 1992.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina** - arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. Tradução OP Traduções. 12. ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

SENGE, Peter M. As cinco disciplinas. **HSM Management**, ano 2, n. 9, jul./ago. 1998.

SENGE, Peter M.; ROSS, Richard; SMITH, Bryan et al. **A quinta disciplina**: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Tradução Antônio Roberto Maia da Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

SILVA, Sérgio Alfredo Rosa. **Programação por recursos**: o desenvolvimento de um método de nivelamento e alocação com números nebulosos para o setor da construção civil. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

SILVA, Sérgio Luiz da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002.

SILVEIRA, Cláudio. Algumas terminologias importantes e utilizadas no marketing. **Tudo sobre marketing**. Disponível em: <[http://tudo\\_marketing.uniblog.com.br](http://tudo_marketing.uniblog.com.br)>. 13 maio 2007. Acesso em: 19 jul. 2007.

SILVESTRO, Rhian; FITZGERALD, Lin; JOHSTON, Robert. VOSS, Christopher. Towards a classification of service processes. **International Journal of Service Industry Management**, v. 3, n. 3. p. 62-75, 1992.

SLACK, Nigel. Is there a “third world” in the “two worlds” debate? **Sessão Plenária na Euroma-POMS**. Conference, Itália, 2003. Disponível em: [http://www.euromapoms2003.org/download\\_presentations.aspx](http://www.euromapoms2003.org/download_presentations.aspx)>. Acesso em: 07 dez. 2003.

SMITH, Gordon V. **Trademark valuation**. New York: Wiley, 1996.

SOARES, Holgonsi. A importância da autonomia. **A Razão**, Santa Maria, 25 jun. 1998.

SPROUSE, Robert T.; MOONITZ, Maurice. A tentative set of broad accounting principles for business enterprises. **Accounting Research Study**, New York: American Institute of PAs, 1962.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZULANSKI, Gabriel. The processo of knowledge transfer: a diachronic analysis of Stickness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, may 2000.

TEECE, David J. **Managing intellectual capital**: organizational, strategic, and policy dimensions. New York: Oxford University Press, 2000.

TEORIAS de aprendizado aplicadas aos cursos online. **CATHO Educação Executiva**. Disponível em:  
<[http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=solucoes\\_corporativas\\_servicos\\_fabrica](http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=solucoes_corporativas_servicos_fabrica)>. Acesso em: 25 set. 2007.

TERMOS em C & T. **Reunião especializada de ciência e tecnologia do Mercosul**. Disponível em:<  
[http://www.recyt.org/index.php?option=com\\_glossary&func=display&letter=C&Itemid=42&catid=96&page=1](http://www.recyt.org/index.php?option=com_glossary&func=display&letter=C&Itemid=42&catid=96&page=1)>. Acesso em: 27 jun. 2007.

TIFERES, Rosane Millner. **Proposta de um modelo para evidenciar as relações causais entre indicadores de desempenho, visando o sucesso da implementação da estratégia empresarial**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

TISDELL, Clement Allan. **Microeconomics**: the theory of economic allocation. Sidney, New York: Wiley, 1972.

TOGNETTA, Luciene Regina Paulino. Autonomia – desejo maior. **AMAE educando**, v. 37, n. 327, p. 28-30, out. 2004.

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, abr./maio/jun. 2006.

VACA, Oscar Ciro Lopes. **Um algoritmo evolutivo para a programação de projetos multi-modos com nivelamento de recursos limitados**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

VARIAN, Hal R. **Intermediate microeconomics**: a modern approach. 6. ed. New York: W.W. Norton and Company, 2002.

VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo; MILAGRES, Rosileia; NASCIMENTO, Edna do. Estratégia de relacionamento entre os membros da cadeia produtiva no Brasil: reflexões sobre o tema. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 12, n. 3, set./dez. 2005.

WERNKE, Rodney; LEMBECK, Marluce; BORNIA, Antonio C. As considerações e comentários acerca do capital intelectual. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 6, n. 1, p.15-26, jan./abr. 2003.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Tradução Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WHO (World Health Organization). **Improving performance**. Disponível em: <<http://www.who.int/en>>. Acesso em: 22 abr. 2005.

YAN, Hong.; WEI, Quanling; HAO, Gang. DEA models for resource reallocation and production input/output estimation. **European Journal of Operational Research**, v. 136, n. 1, p. 19-31, jan. 2002.

ZEITHAML, Valerie A. **Defining and relating price, perceived quality and perceived value**. Cambridge: MSI, 1987.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Conceitos dos Ativos Intangíveis

A seguir estão os conceitos dos ativos intangíveis, que compõem o quadro da figura 31 do Capítulo 4, bem como as setas que representam a influência destes elementos, construídas através destes conceitos retirados da literatura.

**Habilidades:** É a capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor aos produtos que atendem às necessidades das pessoas. O conhecimento é transferido ao produto através da habilidade (GLOSSÁRIO, 2007).

Destreza ou capacidade para desempenhar uma ou mais funções e operações sem treinamento (PRAZERES, 1996, p. 203).



**Experiências:** Habilidade e perícia adquiridas com o exercício de uma arte ou ofício; conhecimentos resultantes de vivências subjetivas; soma de conhecimentos (FERREIRA, 1996, p. 743).

Quando a inteligência corresponde a um mecanismo inconsciente que guia os nossos atos, nos faz manobrar com habilidade e segurança entre as insídias do mundo (BARILLI, 1994, apud FARACHE, 2006).

Experiência é arte, ou seja, experiência é o sofrer e o fazer, no sentido de ter, receber receptivamente do ambiente e fazer ativamente um ato, no qual o termo ato ou ação é utilizado não apenas como um ato motor, mas principalmente um hábito de pensar, uma reflexão que valoriza e atribui significados, nas relações humanas (DEWEY, 1938 apud CAVALLARI FILHO, 2000).

A experiência pode, em muitos casos, ser pensada como uma observação, mas nem toda observação é uma experiência (MESQUISTA FILHO, 2000).

A produção de conhecimentos científicos não começa pela experiência, por mais que a experiência sirva para caracterizar a cientificidade do processo. A observação, seja ela direta, seja indireta (relatada por outrem), faz parte da etapa intuitiva, mas não tem o mesmo significado de experiência. Experiência é uma observação controlada e a pressupor a montagem de um cenário construído a partir de um procedimento analítico destinado à verificação de determinadas hipóteses (MESQUISTA FILHO, 2000).

Até que ponto uma observação astronômica poderia se encaixar na categoria de experiência? Nem pode e nem deve. Enquanto observação, ela dista de ser um procedimento experimental. Mas isso não significa afirmar que determinadas observações astronômicas não possam se enquadrar na categoria de experiência. É bem verdade que o astrônomo não consegue intervir no objeto de estudo, a ponto de modificar o resultado daquilo que está se propondo a observar. Não obstante, ele consegue selecionar, dentre infinitas possibilidades, o cenário onde, a ser verdadeira a sua hipótese, determinado astro, até então desconhecido, poderá ser encontrado (MESQUISTA FILHO, 2000).



**Conhecimento:** É a capacidade, adquirida por alguém, de interpretar e operar sobre um conjunto de Informações. Essa capacidade é criada a partir das relações que ele estabelece sobre o conjunto de Informações, e desse conjunto com outros conjuntos que já lhe são familiares (incluindo experiências, impressões, valores, crenças), que lhe permitem compreendê-lo e tirar conclusões sobre ele e a partir dele (HASHIMOTO, 2003).

O conhecimento se encontra não somente em objetos reais como documentos e sistemas, mas também nas práticas realizadas na organização e na experiência acumulada pelas pessoas (PONCHIROLI; FIALHO, 2005).

O tema "**conhecimento**" inclui, mas não está limitado, às descrições, hipóteses, conceitos, teorias, princípios e procedimentos que são ou úteis ou verdadeiros. Hoje existem vários conceitos para esta palavra e é sabido por todos que conhecimento é aquilo que se conhece de algo ou alguém. Isso em um conceito menos específico. Contudo, falar deste tema é indispensável abordar dado e informação (CONHECIMENTO, 2007).

É um emaranhado de códigos decifráveis ou não. O alfabeto russo, por exemplo, para leigos no idioma, é simplesmente um emaranhado de códigos sem nenhum significado específico.

Algumas letras são simplesmente alguns números invertidos e mais nada. Porém, quando estes códigos até então indecifráveis, passam a ter um significado próprio para aquele que os observa, estabelecendo um processo comunicativo, neste momento obtém-se uma informação a partir da decodificação destes dados. Diante disso, pode-se até dizer que dado não é somente códigos agrupados, mas também uma base ou uma fonte de absorção de informações. Diante disso, informação seria aquilo que se tem através da decodificação de dados, não podendo existir sem um processo de comunicação. Essas informações adquiridas servem de base para a construção do conhecimento. Então, segundo esta afirmação, o conhecimento deriva das informações absorvidas. Diante disso pode-se conceituar conhecimento à seguinte maneira: conhecimento é aquilo que se admite a partir da captação sensitiva sendo assim acumulável a mente humana. Ou seja, é aquilo que o homem absorve de alguma maneira, através de informações que de alguma forma lhe são apresentadas, para um determinado fim ou não. O conhecimento distingue-se da mera informação porque está associado a uma intencionalidade. Tanto o conhecimento como a informação consistem de declarações verdadeiras, mas o conhecimento pode ser considerado informação com um propósito ou uma utilidade (CONHECIMENTO, 2007).

O conhecimento pode ainda ser aprendido como um processo ou como um produto. Referindo-se a uma acumulação de teorias, idéias e conceitos o conhecimento surge como um produto resultante dessas aprendizagens, mas como todo produto é indissociável de um processo, pode-se então olhar o conhecimento como uma atividade intelectual através da qual é feita a apreensão de algo exterior à pessoa (CONHECIMENTO, 2007).

Conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico. Somente os seres humanos são capazes de aplicar dessa forma a informação através do cérebro ou das suas habilidosas mãos (CRAWFORD, 1994, p. 21).

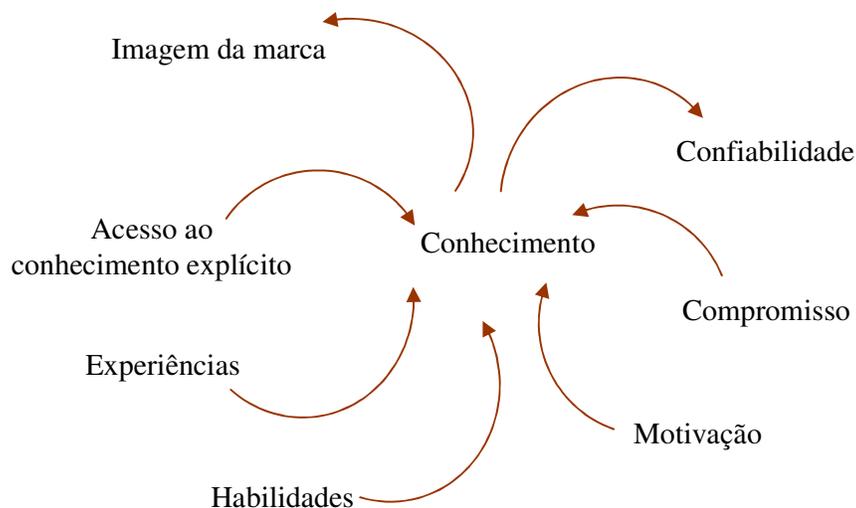
Ao contrário dos bens tangíveis, o conhecimento cresce cada vez em que é utilizado e deprecia quando não utilizado (SVEIBY, 1998).

O conhecimento é criado por uma interação entre o conhecimento explícito – o conhecimento da mente, que é objetivo, teórico e digital – e o conhecimento tácito, o conhecimento do corpo, que é subjetivo, prático e análogo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento envolve tanto dados quanto informações controláveis. É resultado de múltiplos fatores: experiências, habilidades, culturas, personalidade, sentimentos, dentre outros (BEIJERSE, 2000).

Algumas características que o conhecimento deve possuir: transferibilidade (capacidade de ser transferido não apenas entre empresas, principalmente dentro da empresa), capacidade de agregação (também está relacionada à transferência de conhecimento, ou seja, capacidade de ser adicionado aos conhecimentos existentes), apropriabilidade (capacidade de possibilitar retorno ao criador do conhecimento), especialização na aquisição do conhecimento (necessidade de pessoas especializadas para criar, armazenar e processar o conhecimento) e importância para a produção (o insumo crítico para a produção e a principal fonte de valor é o conhecimento, logo, ele deve ser capaz de agregar valor ao processo produtivo) (GRANT, 1996).

O conhecimento novo sempre começa no indivíduo. Um pesquisador brilhante tem uma percepção iluminada que leva a uma nova patente. A intuição de um médio gerente em relação às tendências do mercado torna-se o catalisador do conceito de um novo e importante produto. Um operário de fábrica, valendo-se de seus anos de experiência, surge com uma idéia que inova um dado processo. Em cada caso, o conhecimento pessoal do indivíduo é transformado em conhecimento organizacional, valioso para toda a empresa (NONAKA, 1997, p. 30).



**Competências individuais:** Não obstante a inexistência de um consenso quanto a seu conceito, a competência é comumente apresentada como uma característica ou conjunto de características ou requisitos – saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades – indicados como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas (SPENCER;

SPENCER, 1993; BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND; DAILEY, 1972 apud SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005).

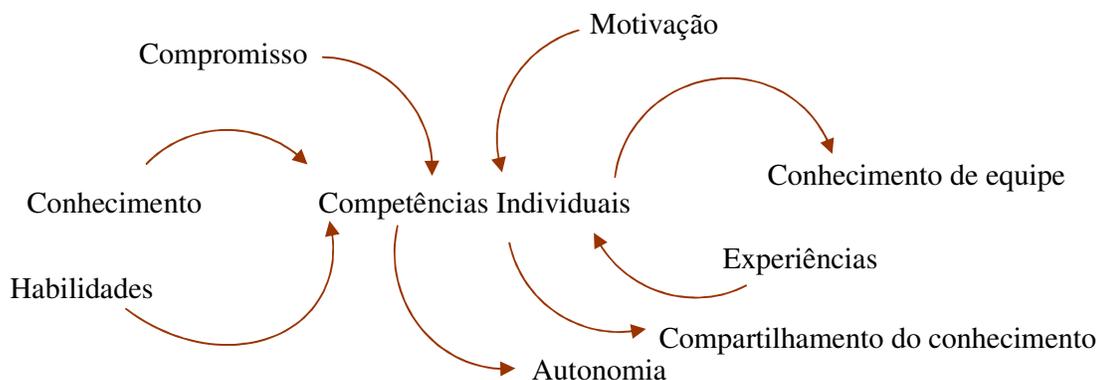
As quinze competências mais reiteradamente apontadas em trabalhos de renomados autores são: domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; criatividade; capacidade de inovação; capacidade de comunicação; capacidade de relacionamento interpessoal; capacidade de trabalhar em equipes; autocontrole emocional; visão de mundo ampla e global; capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades; iniciativa de ação e decisão; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade empreendedora. (SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005).

Toda vez que é instigado a agir, o indivíduo precisa aplicar adequadamente seus recursos cognitivos, sendo que a experiência coletada nas ações passadas e o interesse presente da pessoa influencia seu desempenho futuro (MITCHELL; FUKS; LUCENA, 2004).

Um único indivíduo pode apresentar uma certa especialização profissional, um estilo cognitivo preferido (por exemplo, uma preferência por fatos e experiência *versus* uma preferência por imagens e especulações) e uma preferência por certas ferramentas e metodologias que já sabe usar. Isso precisa ser balanceado com a participação de outros indivíduos com características diferentes em uma atividade (SILVA, 2002).

O conhecimento pessoal de um indivíduo deve ser compartilhado com os outros. O conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado em nível de grupo, através de discussões, compartilhamento de experiências e observação, o que mostra o papel central desempenhado pelas equipes no processo de criação do conhecimento, proporcionando um contexto comum em que os indivíduos podem interagir entre si. Os membros de uma equipe criam novas perspectivas mediante o diálogo e o debate, que podem envolver consideráveis conflitos e divergências, sendo exatamente isso que impulsiona os funcionários a questionar as premissas existentes e a compreender suas experiências de uma nova forma. Esse tipo de interação dinâmica facilita a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento organizacional (SILVA, 2002).

Nascem novos conhecimentos em meio a ambigüidade e redundância. A ambigüidade pode vir a ser útil algumas vezes, não apenas como fonte de um novo senso de direção, mas também como fonte de significados novos e de uma forma diferente de pensar. A redundância é importante porque estimula o diálogo freqüente e a comunicação (SILVA, 2002).

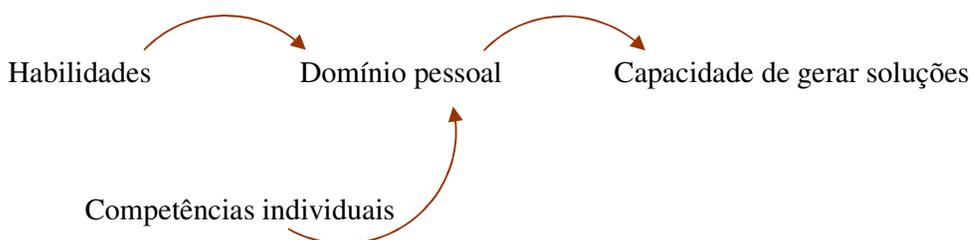


**Domínio pessoal:** O domínio pessoal é fundamentado em habilidades e competências (SENGE, 2002).

A palavra domínio poderia sugerir controle sobre as pessoas ou sobre as coisas. Mas pode significar um nível especial de proficiência. Um perito artesão não controla a arte da cerâmica ou da tecelagem. As pessoas com alto nível de domínio pessoal conseguem concretizar os resultados mais importantes para elas – na verdade, vêem a vida como um artista veria uma obra de arte. Fazem isso comprometendo-se com seu próprio aprendizado ao longo da vida. (SENGE, 2002, p. 41).

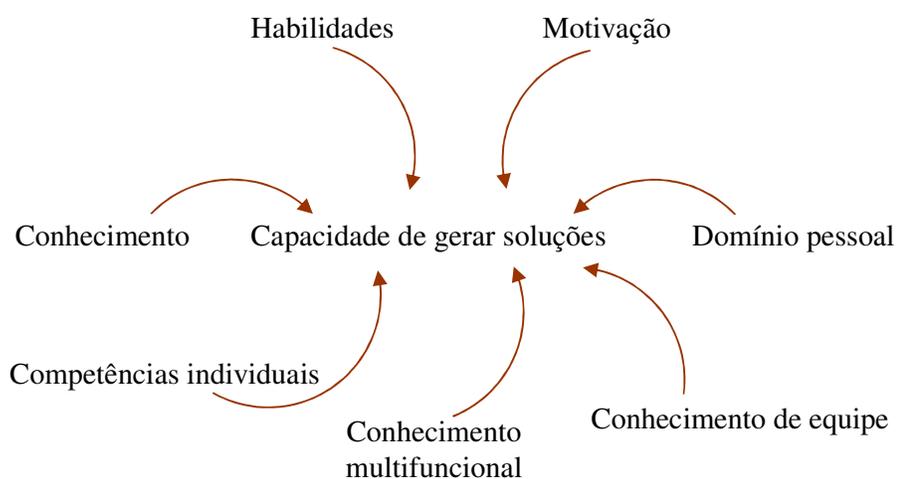
Domínio pessoal é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar a visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente. (SENGE, 2002, p. 41)

Significa aprender a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente empresarial que estimule todos os participantes a alcançar as metas escolhidas (SENGE, 1998).



**Capacidade de gerar soluções:** O exemplo a seguir serve para explicar este item: o aluno aprende por meio de cases, jogos e exercícios que tornam o processo de aprendizagem uma atividade prazerosa e dinâmica. O elemento visual é outro aspecto importante nos cursos *on-line*. Cores, imagens e animações estão integradas ao conteúdo para facilitar e enriquecer ainda mais o aprendizado dos participantes. Toda essa estrutura foi idealizada para despertar o senso criativo do aluno e sua capacidade de gerar soluções para os desafios apresentados no curso e, posteriormente, em sua vida profissional (TEORIAS, 2007).

O ato de questionar informações e refletir conscientemente sobre o processo de resolução de problemas resulta em um aumento de capacidade de raciocínio (SCHUCK, 1997, p. 246).



**Aprendizado em equipe:** Fenômeno que denominado "alinhamento", quando um grupo de pessoas funciona como um todo. Quando uma equipe torna-se mais alinhada surge uma unicidade de direção, e as energias dos indivíduos se harmonizam. Há menos desperdício de energia. Aprendizado em grupo é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam. Ele se desenvolve a partir da criação de um objetivo comum e também do domínio pessoal, pois equipes talentosas são formadas por indivíduos talentosos. Quando as equipes estão realmente aprendendo, além de produzirem resultados extraordinários em conjunto, seus integrantes também se desenvolvem com maior rapidez no sentido individual (CÔRREA; MELO; CÔRREA, 2002).

É o processo de alinhamento dos membros de uma equipe e de desenvolvimento de sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam e assim passar da aprendizagem

individual para a coletiva. O aprendizado em equipe, apesar de envolver habilidades individuais e diferentes áreas de conhecimento, é disciplina coletiva e requer a prática do diálogo onde cada um escuta as idéias expostas pelos outros, ocorrendo assim a exploração livre e criativa de questões complexas e delicadas (SENGE, 2002, p. 43).

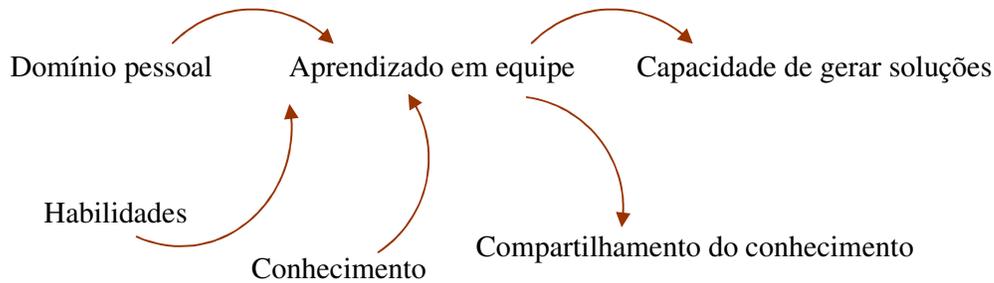
Sabe-se que as equipes podem aprender; nos esportes, no teatro, na ciência e até mesmo, ocasionalmente, nos negócios existem exemplos notáveis nos quais a inteligência da equipe excede a inteligência de seus membros, e nos quais o grupo desenvolve capacidades excepcionais de ação coordenada. Quando as equipes realmente estão aprendendo, não só produzem resultados extraordinários como também seus integrantes crescem com maior rapidez do que ocorreria de outra forma (SENGE, 2002, p. 43).

A disciplina da aprendizagem em equipe começa pelo “diálogo”, a capacidade dos membros de deixarem de lado as idéias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”. Para os gregos, *dia-logos* denotava o livre fluxo de significado em um grupo, permitindo novas idéias e percepções que os indivíduos não conseguiriam ter sozinhos (SENGE, 2002, p. 43-44).

A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá (SENGE, 2002, p. 44).

Se uma organização que aprende fosse uma inovação de engenharia, como o avião ou um computador pessoal, os componentes seriam chamados de “tecnologias”. Para uma inovação no comportamento humano, os componentes precisam ser vistos como disciplinas. Não entendo por “disciplina” uma “ordem cumprida” ou “forma de punição”, mas sim um corpo de teoria e técnica, as quais devem ser estudadas e dominadas para serem colocadas em prática. Uma disciplina é um caminho de desenvolvimento para aquisição de determinadas habilidades ou competências. Em qualquer disciplina – de tocar piano à engenharia elétrica – há pessoas que nascem com um “dom”, mas todos podem ter proficiência através da prática.

Praticar uma disciplina é ser um eterno aprendiz. Nunca se “chega” a um lugar; passa-se a vida aprimorando disciplinas. Jamais podemos dizer “somos uma organização que aprende”, da mesma forma que não podemos dizer “sou uma pessoa iluminada”. Quanto mais aprendemos, mais nos conscientizamos de nossa ignorância. Assim, uma empresa não pode ser “excelente” no sentido de ter chegado a um estado permanente de excelência; encontra-se sempre no estado de praticar as disciplinas de aprendizagem, de se tornar melhor ou pior. (SENGE, 2002, p. 44).



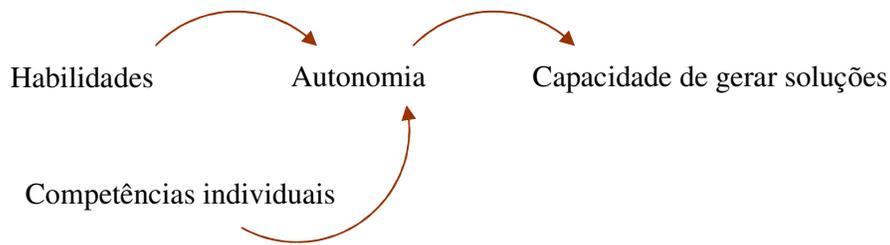
**Autonomia:** capacidade de operar independentemente de outras unidades (PRAZERES, 1996, p. 46).

A tomada de consciência distinguida por ações autônomas é consequência de um processo mental constituído de coordenações, antecipações e comparações que o sujeito pode realizar (TOGNETTA, 2004).

Filosoficamente, o conceito de autonomia confunde-se com o de liberdade, consistindo na qualidade de um indivíduo de tomar suas próprias decisões, com base em sua razão individual (CONHECIMENTO, 2007).

Inicialmente foi no mundo da produção, quando a racionalidade tecnológica colocou como pré-requisitos o domínio do conhecimento, a capacidade de decidir, de processar e selecionar informações, a criatividade e a iniciativa. Somente um indivíduo autônomo consegue manejar com estes elementos, que diferenciam radicalmente a fábrica pós-fordista da fordista. Porém, ao mesmo tempo que estes pré-requisitos pressupõem indivíduos autônomos, acabam influenciando no desenvolvimento da autonomia dos mesmos. Dessa forma, a autonomia tornou-se uma necessidade material; mas não está mais restrita apenas à esfera da produção, e envolve agora todos os domínios da vida contemporânea (SOARES, 1998).

Por tudo isso a autonomia tornou-se condição de sobrevivência para os indivíduos na sociedade pós-tradicional. Somente um indivíduo autônomo terá sucesso nas esferas econômica, psicológica, sócio-cultural e/ou política, pois é um indivíduo que interroga, reflete e delibera com liberdade e responsabilidade, ou como diz Castoriadis, "é capaz de uma atividade refletida própria", e não de uma atividade que foi pensada por outro sem a sua participação (SOARES, 1998).



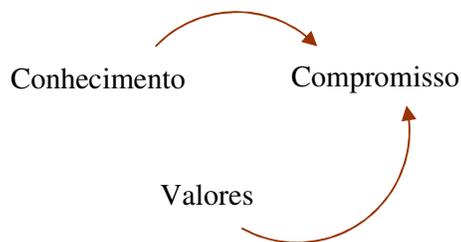
**Compromisso:** Sinônimo de comprometimento (BUENO, 2000, p. 182).

Com-prometi-mento é o substantivo derivado de com- prometer – ato de fazer uma promessa! Quando alguém se compromete, faz uma promessa de algo, de realizar, de estar junto. Comprometer-se é prometer ação. Quem promete fica com uma dívida. A dívida será paga com ações (RIBEIRO, 2007).

É fundamental que antes de se comprometer, a pessoa saiba como irá realizar suas promessas. Entender os objetivos das ações prometidas, ter o conhecimento necessário para fazer e, não estar apenas informado daquilo que deve ser feito (RIBEIRO, 2007).

Outra questão vital é confrontar o que irá fazer – pagar a dívida – com o seu sistema de valores. Se as ações, comportamentos e atitudes não irão entrar em conflito com os seus valores e crenças (aquilo que a pessoa acredita), então, estará comprometido (RIBEIRO, 2007).

Quem se compromete, está prometendo que irá realizar algo, será necessário que ele saiba como e porque fazer, e suas ações não poderão estar em conflito com seus valores (RIBEIRO, 2007).



**Compartilhamento do conhecimento:** Transferência, troca de conhecimento (SZULANSKI, 2000).

O compartilhamento de conhecimento é definido como o comportamento do indivíduo de repassar o que sabe a pessoas com quem trabalha e de receber o conhecimento que elas possuem. A consequência esperada desse comportamento é que o destinatário ou receptor assimile o conhecimento compartilhado pela fonte ou emissor (TONET; PAZ, 2006).

Ainda não existe consenso sobre o que é e como ocorre o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas. A literatura, às vezes, registra outras denominações para esse processo, como transferência, repasse, ou disseminação de conhecimento. Há também certa sobreposição entre as expressões compartilhamento de conhecimento e compartilhamento de informação, embora vários autores já tenham clareza a esse respeito, distinguindo e hierarquizando os termos: dado, informação e conhecimento (TONET; PAZ, 2006).

Bartol e Srivastava (2002 apud TONET; PAZ, 2006) definem compartilhamento de conhecimento como sendo o compartilhamento de informações, idéias, sugestões e experiências organizacionalmente relevantes, do indivíduo com outros, e afirmam que o compartilhamento de conhecimento é um componente chave dos sistemas de gestão do conhecimento.

O compartilhamento de conhecimento nas organizações sofre a influência de inúmeras variáveis, que podem impactar esse processo de diferentes formas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SZULANSKI, 2000 apud TONET, PAZ, 2006)). Entre elas, estão variáveis relacionadas com o conhecimento transferido, com o transmissor e o receptor do conhecimento, e com o contexto em que ocorre o compartilhamento do conhecimento. No tocante a variáveis que configuram barreiras ao compartilhamento advindas da própria organização, incluem-se as relacionadas à estrutura, aos processos operacionais, à cultura e ao clima organizacional (TERRA, 2000 apud TONET; PAZ, 2006).

Para ocorrer o compartilhamento de conhecimento há necessidade de existir uma linguagem comum entre as pessoas que atuam na organização. Grande obstáculo está exatamente nesse aspecto: muitas vezes o conhecimento a ser compartilhado envolve vocabulário inovador para os receptores, ou envolve termos que acabam sendo decodificados de forma diferente daquela pretendida pelo emissor. Sveiby (1998 apud TONET; PAZ, 2006) afirma que “o significado que uma pessoa expressa nunca é o mesmo que aquele gerado na mente da pessoa que o recebe”. Pode também ocorrer que o próprio emissor tenha dificuldades em traduzir em

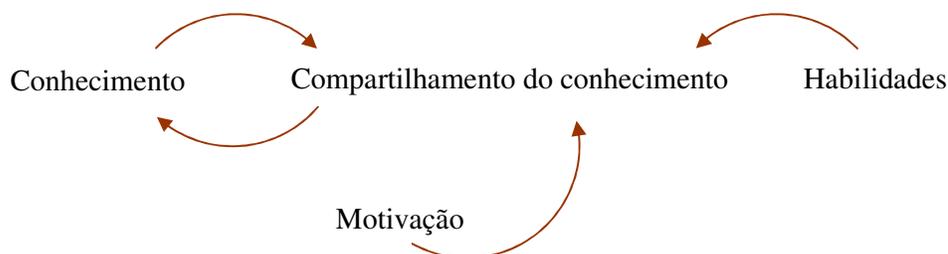
palavras o conhecimento que deseja compartilhar com os demais, e até mesmo que não tenha palavras adequadas para isso.

Uma fonte de conhecimento será mais efetiva ao compartilhar conhecimento na medida em que tiver maior domínio das habilidades inerentes ao processo de comunicação (TONET; PAZ, 2006).

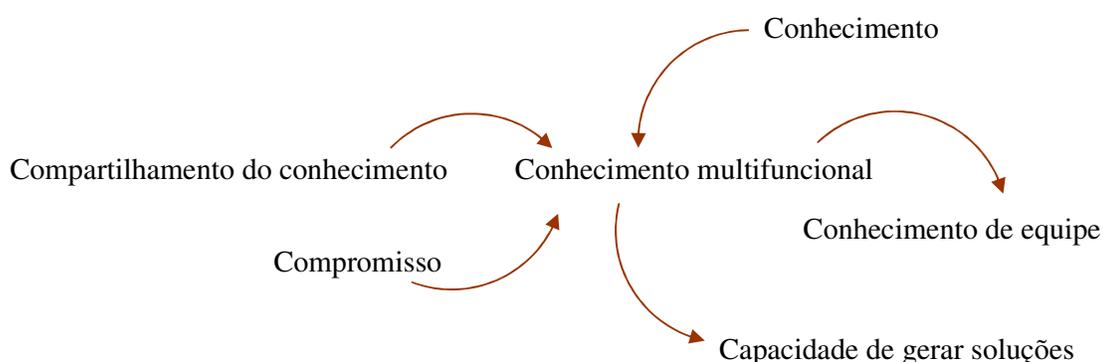
O compartilhamento do conhecimento é geralmente difícil, consome tempo e depende da capacidade de assimilação de quem está recebendo o conhecimento, que está relacionada com o conhecimento e habilidades anteriores e com a motivação que possui para buscar e aceitar conhecimentos diferentes ou novos. A falta de motivação poderá levar a atitudes de adiamento, rejeição, sabotagem, passividade, aceitação na implementação e no uso do conhecimento compartilhado (SZULANSKI, 2000).

Da mesma forma que a fonte, também o destinatário poderá ser descrito por meio de habilidades comunicadoras, atitudes frente a si, ao conhecimento que recebe, à fonte que o transmite, e ao contexto em que está posicionado e a forma como isso ocorre. Se possui habilidades para ouvir e refletir sobre o que lhe passam, ou para elaborar perguntas que permitam esclarecer informações recebidas e direcionar a sua aplicabilidade; se acredita ser capaz de aprender e usar bem o novo conhecimento; se vê o conhecimento a ser apreendido como importante para si e para o seu trabalho; se percebe a fonte do conhecimento como capaz e confiável; e se partilha os valores e crenças do contexto organizacional ao qual pertence, certamente terá maior facilidade em incorporar o novo conhecimento. O *status* social, os componentes do grupo, conhecimentos anteriores, hábitos e costumes já internalizados, “afetam os modos pelos quais recebe e interpreta as mensagens” (BERLO, 1970 apud TONET; PAZ, 2006).

Recursos críticos para a competitividade da empresa, como o conhecimento, deve ser compartilhado e explorado (VASCONCELOS; MILAGRES; NASCIMENTO, 2005).



**Conhecimento multifuncional:** Não há mais espaço para o profissional que pensa e age em "caixinhas", que se atém somente à sua especialidade. Hoje, o profissional deve ser multifuncional, ter visão macro e agir integradamente. A multifuncionalidade não só é uma vantagem, mas uma meta que as empresas têm perseguido. E que até procuram incutir este perfil em seus funcionários. Ela é uma exigência do mercado de trabalho, considerando que o profissional deva ter muito mais do que só o desenvolvimento de tarefas e funções pertinentes ao cargo, mas, principalmente, a capacidade de apreender novos conhecimentos e estar preparado para oferecer soluções aos diversos problemas enfrentados pela organização (BERTOLINO, 2007).



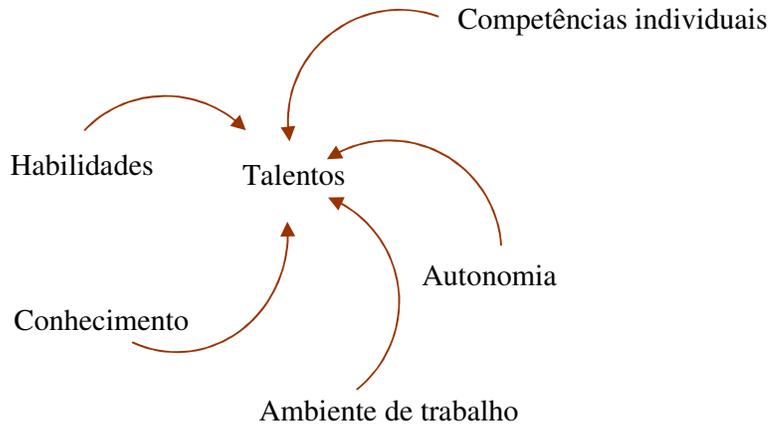
**Talentos:** Aptidão natural ou habilidade adquirida; inteligência (FERREIRA, 1996, p. 1642; BUENO, 2000, p. 741).

Gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. E qual a diferença entre pessoas e talentos? Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ter talento a pessoa precisa possuir algum diferencial que a valorize. Hoje, o talento envolve três aspectos: conhecimento; habilidade e competência (CHIAVENATO, 2004, p. 54).

O conceito de talento humano conduz, necessariamente, ao conceito de capital humano – o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso. O capital humano é composto de dois aspectos principais:

1. Talentos. Dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados. Contudo, não se pode abordar o talento como um sistema fechado. Sozinho ele não vai longe, pois precisa existir e coexistir dentro de um contexto que lhe permita liberdade, autonomia e retaguarda para poder expandir.

2. Contexto. É o ambiente interno adequado para que os talentos floresçam e cresçam. Sem esse contexto, os talentos murcham ou fenecem (CHIAVENATO, 2004, p. 54).



**Valores:** São eles que em última análise inspiram, determinam e orientam as ações das pessoas. São adquiridos/introduzidos ao longo do nosso processo de socialização. Os valores inspiram os pensamentos, filtram as percepções, determinam as escolhas e predisõem as emoções, bloqueando ou estimulando toda a atividade das pessoas.

São os conceitos de ética e de conduta adotados pelos indivíduos e pelas organizações (GLOSSÁRIO, 2007).

São as bases éticas e morais consideradas importantes nas vidas das pessoas. Valorizar alguma coisa significa dar-lhe importância. Naturalmente, pessoas diferentes terão valores diferentes (O'CONNOR; SEYMOUR, 1996).

Os valores são assimilados a partir da experiência e do exemplo da família e posteriormente dos professores, chefes, colegas e amigos (O'CONNOR; SEYMOUR, 1995).

Os valores são simplesmente suas próprias crenças, pessoais e individuais, sobre o que é mais importante para as pessoas. Seus valores são seus sistemas de crenças sobre certo, errado, bom e mau (ROBBINS, 2001).



**Motivação:** Desejo, força, necessidade ou outra característica interna à cada pessoa, que a leva a buscar a sua satisfação (SILVEIRA, 2007).

Conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo, despertando sua vontade e interesse para uma tarefa ou ação conjunta. A motivação surge de dentro das pessoas, não há como ser imposta. Despertar o interesse das pessoas para a Qualidade é fundamental, uma vez que não se implanta qualidade por exortação, decretos ou quaisquer mecanismos coercivos (GLOSSÁRIO, 2007).

A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for (MAXIMIANO, 2005, p. 255).

A motivação, segundo Maximiano (2005, p. 258) é a energia, ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades:

- direção: o objetivo do comportamento motivado ou a direção para a qual a motivação leva o comportamento.
- intensidade: magnitude da motivação.
- permanência: duração da motivação.

O comportamento é sempre motivado por alguma coisa interna ao próprio indivíduo (motivos internos). Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada, significa apenas que todo comportamento tem uma causa (MAXIMIANO, 2005, p. 258).

Motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual (PINDER, 1984 apud ROBBINS, 2005, p. 342). A motivação geral está relacionada com o esforço em direção a alguma meta; concentraremos o foco nas metas organizacionais, a fim de refletir nosso interesse particular nos comportamentos ligados ao trabalho. Os elementos fundamentais de nossa definição são a intensidade do esforço, a persistência, a orientação em direção às metas organizacionais e as necessidades (ROBBINS, 2005, p. 342).

O elemento esforço é uma medida de intensidade. Uma pessoa que está motivada não desiste facilmente. A persistência é seguir adiante ou perseverar. As pessoas que são persistentes sustentam seu grau elevado de esforço a despeito de barreiras ou dificuldades. É claro que a persistência e o esforço não tendem a gerar resultados favoráveis de desempenho do cargo, a menos que o esforço seja canalizado numa direção benéfica à organização.

Conseqüentemente, deve-se considerar também a qualidade do esforço. O esforço que está dirigido para – e é condizente com – as metas da organização é o tipo de esforço que se procura. A motivação como um processo de satisfação de necessidades. Uma necessidade, em nossa terminologia, significa algum estado interno que faz com que certos resultados pareçam atraentes. Uma necessidade insatisfeita cria tensão, que estimula impulsos dentro do indivíduo. Esses impulsos geram um comportamento de busca para alcançar determinadas metas que, se atingidas, satisfarão a necessidade e resultarão na redução da tensão.

Para isso, pode-se dizer que funcionários motivados estão em estado de tensão. Para aliviar essa tensão, exercem esforço. Quanto maior a tensão, maior o grau de esforço. Se esse esforço consegue levar à satisfação da necessidade, a tensão é reduzida. Mas, uma vez que o interesse está no comportamento de trabalho, esse esforço tensão-redução também deve estar voltado para as metas organizacionais. Dessa forma, é inerente à definição de motivação o requisito de que as necessidades do indivíduo sejam compatíveis e coerentes com as metas da organização. Quando isso não acontece, os indivíduos podem exercer graus elevados de esforço que, na verdade, se contrapõem aos interesses da organização. Aliás, isto não é muito raro. Alguns funcionários, por exemplo, passam regularmente muito tempo conversando com amigos no trabalho, a fim de satisfazer suas necessidades sociais. Há um nível elevado de esforço, só que ele está sendo dirigido improdutivamente (ROBBINS, 2005).

Por mais simplista que possa ser, o ambiente em que as pessoas estão inseridas relaciona-se diretamente com o grau de motivação de uma equipe (MACHADO, 2002, p. 1).

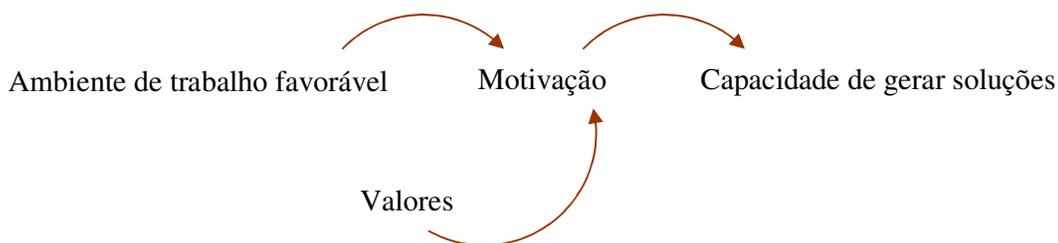
Quanto maior for a carga de motivos que os seres humanos tiverem para ação, maior será o conjunto de capacitações transformadas em ação prática (MACHADO, 2002, p. 1).

Alguns autores afirmam que as pessoas se comportam em conseqüência de certas motivações. O administrador torna-se eficaz à medida que é capaz de compreender as razões determinantes do comportamento (MACHADO, 2002, p. 11). Rodrigues (1994 apud MACHADO, 2002, p. 11) cita que três destas razões fundamentais são:

- a) percepção: é a maneira de uma pessoa experimentar ou sentir o universo. É o processo mediante o qual o indivíduo interpreta as experiências à sua volta. Sensações e estímulos de todas as espécies existem em torno das pessoas, mas apenas absorvemos ou vemos alguns elementos em qualquer situação;
- b) atitudes: o conceito de atitude apresenta íntima relação com o de opiniões e valores; podem ser percebidas como forma de conjunto mental;

c) mecanismos de defesa: é um processo de comportamento adicional; mantêm o equilíbrio e a constância, relativamente ao auto-conceito do indivíduo (repressão, agressão, interiorização, compensação, fantasia, racionalização e outros).

Da mesma forma que alguns afirmam que é preciso aprender a motivar pessoas, outros mostram acreditar firmemente que ninguém tem o condão de motivar ninguém. Como se pode depreender dessas colocações, o conceito de motivação é nesse sentido utilizado a partir de posições contraditórias e, por que não?, antagônicas. Esse tipo de discussão tem feito com que opiniões se radicalizem, chegando mesmo a fazer com que aqueles que queiram conhecer mais sobre o assunto acabem por se sentir completamente perdidos (MACHADO, 2002, p. 13).



**Acesso ao conhecimento explícito/ Incentivo ao conhecimento explícito:** O conhecimento explícito é o facilmente codificável e reaproveitável, que está nos manuais e na *intranet* da empresa. É a área dos teóricos, onde o importante é estudar e aprender, sendo a aplicação propriamente dita deixada em segundo plano (BATTISTI, 2003).

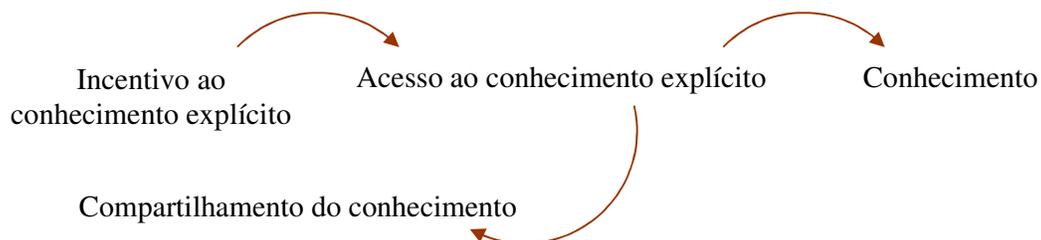
O conhecimento que é objetivo, codificado e compartilhado. Este é um conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática (SANTIAGO JR, 2004, p. 33).

O conhecimento que pode ser articulado na linguagem formal, em afirmações gramaticais, especificações, manuais e outros (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

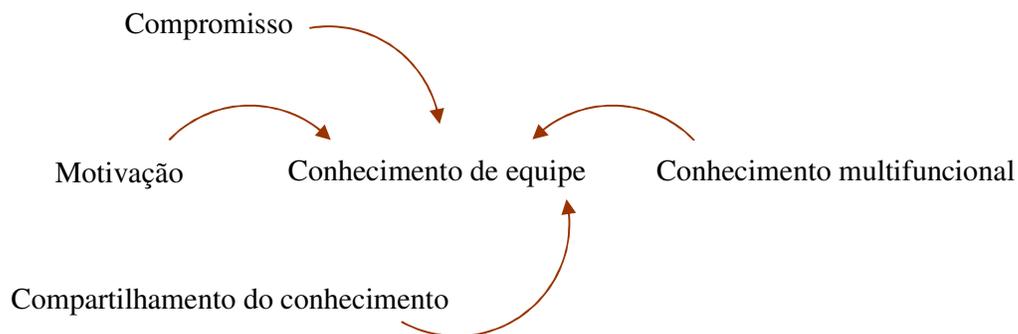
O conhecimento explícito pode ser facilmente comunicado e compartilhado sob diferentes formas: fala, palavra escrita, gráficos e desenhos, gestos, dentre outros; está nos procedimentos codificados, nas normas, e nos princípios e valores postulados; passa de uma pessoa a outra, de uma unidade de trabalho a outra, através de diferentes mídias, como o *CD-rom*, filmes, fitas gravadas, textos impressos, e outros (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Não está nos papéis, oriundo da experiência, do dia-a-dia, aquele que precisa

errar, aprender, ninguém ensina, têm uma série de atalhos, são mais difíceis de capturar e gerenciar. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

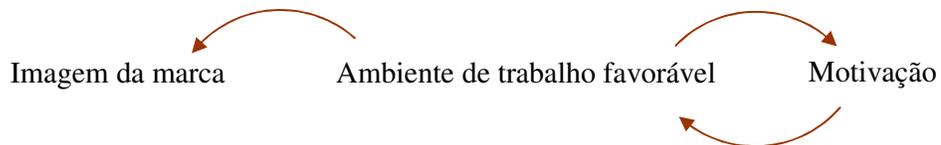


**Conhecimento de equipe:** entender além das próprias funções, ou seja, conhecer as funções das outras pessoas da equipe e de certa forma contribuir para o desempenho da equipe organizacional (BERTOLINO, 2007).



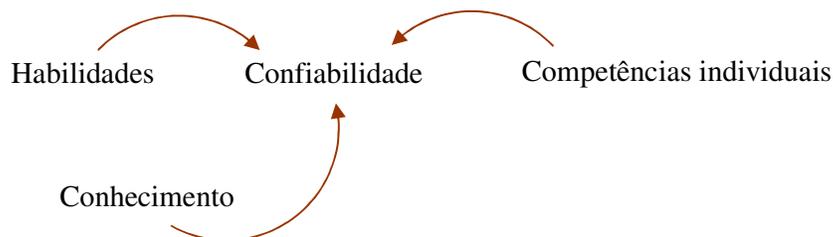
**Ambiente de trabalho favorável:** O ambiente de trabalho é composto não só da sua infraestrutura física e técnica, bem como e, sobretudo, pelas pessoas que o utilizam. São as pessoas que fazem a diferença, que contribuem ou não para um ambiente saudável e desejado. As suas atitudes são vitais para a mudança de um ambiente organizacional. Ademais, as organizações possuem uma parcela relevante no sucesso de um ambiente corporativo, por intermédio da definição das políticas de recursos humanos, do que pode e o que não pode ser realizado, da oferta de condições físicas adequadas e, principalmente, pelo estímulo freqüente à integração das pessoas e equipes, pela clareza nas metas e objetivos e pela transparência incondicional no que tange às comunicações e decisões empresariais (ALMEIDA JR., 2007).

O ambiente de trabalho pode fazer com que as pessoas se sintam bem, ou desmotivadas, caso não seja tão satisfatório quanto desejam. A busca é de cada vez mais tentar garantir condições seguras de trabalho e oferecer um ambiente saudável. Pode-se influenciar ou aprimorar cada vez mais os principais instrumentos de motivação de seu trabalho, a fim de aumentar a quantidade e a qualidade (MACHADO, 2002, p. 51).



**Confiabilidade dos equipamentos/Confiabilidade dos procedimentos:** Habilidade de um sistema, instalação, equipamento, dispositivo, produto ou serviço desempenhar suas funções satisfatoriamente, de acordo com determinadas especificações, num dado intervalo de tempo, sob condições preestabelecidas (PRAZERES, 1996, p. 81-82).

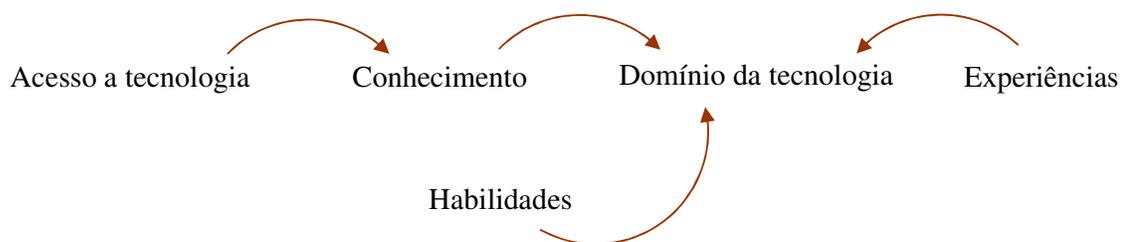
Capacidade de um produto ou serviço desempenhar, sem falhas, uma função requerida sob determinadas condições por um dado período de tempo. Termo também utilizado como característica de confiabilidade significando uma probabilidade ou taxa de sucesso. A probabilidade de que o produto irá executar ou cumprir, sem falhas, sua função planejada sob condições especificadas e por um período de tempo também especificado (GLOSSÁRIO, 2007; TERMOS, 2007).



**Domínio de tecnologia/ Acesso à tecnologia:** As tecnologias permitem não só ter acesso ao conhecimento, mas também construir o conhecimento que é necessário (CARVALHO; KANISKI, 2000).

A informação é um subproduto da automação, e pode ser continuamente reprocessada através de diálogo e reembalada na forma de idéias para a melhoria do negócio (SCHUCK, 1997, p. 246).

A própria tecnologia de computação pode construir uma ferramenta de indagação. Por exemplo, a conferência em computador é um veículo para diálogo contínuo com colegas qualificados ou com 'especialistas' de um dado campo de investigação. A conferência por computador pode incluir uma lista on-line de pessoas com determinado histórico de especialização e experiência (SCHUCK, 1997, p. 247).



**Contratos de clientes/ Relacionamento com clientes:** As organizações têm que trabalhar em um sistema aberto, conhecendo as necessidades dos seus clientes. Para tanto, ela deve possuir informações úteis sobre os clientes como: identidade, endereço, preferências e, também, manter canais de comunicação com os clientes através de mala direta, telefone e até visitas (LOVELOCK, 1983; CHASE; GARVIN, 1989).

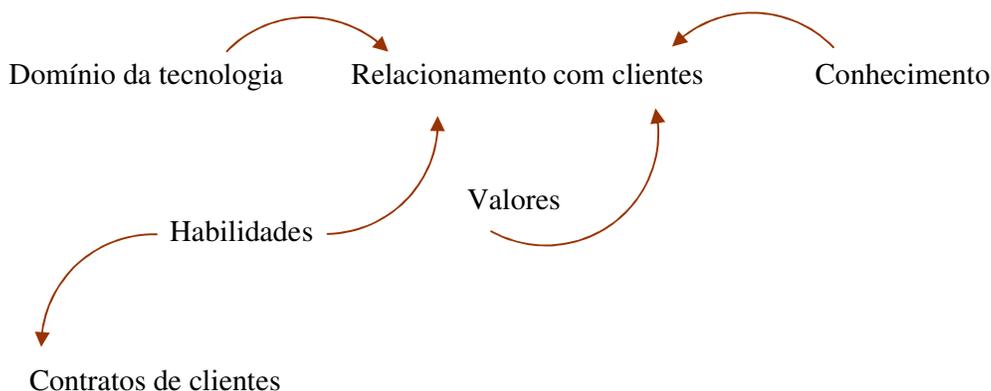
Com o avanço da informática, equipamentos e programas sofisticados permitem que as empresas conheçam cada vez melhor seus clientes e estabeleçam com eles laços tão íntimos quanto os de antigamente (como aquela mercearia da esquina de que sua avó tanto gostava). Hoje, as empresas podem conhecer os gostos, as necessidades e os desejos do seu público-alvo para satisfazê-los individualmente (FARIA, 2002, p. 16-17).

Ativos intangíveis relacionados a clientes são originários especialmente das relações com os clientes das empresas, incluindo as informações com relações a eles (SCHMIDT; SANTOS; FERNANDES, 2006, p. 143).

Uma relação de clientes consiste em informações como nomes e meios de contato. Pode ser também uma base de dados que inclui outras informações como seu histórico de pedidos e dados demográficos (SCHMIDT; SANTOS; FERNANDES, 2006, p. 143).

Quanto aos relacionamentos contratuais com clientes, é simples compreender sua inclusão como um ativo intangível, já que existe o seu controle e, portanto, o poder da entidade para obter benefícios futuros a ele relacionados, além de poder restringir também o acesso de outros a tais benefícios (SCHMIDT; SANTOS; FERNANDES, 2006, p. 144).

As forças externas que influenciam a competitividade, nelas inclusas os clientes, em geral afetam as empresas. Logo, o ponto básico encontra-se em desenvolver habilidades para lidar com os clientes (PORTER, 1986).



**Conhecimento das necessidades do mercado:** Sabendo a necessidade do mercado aplica-se o diferencial da vantagem competitiva.

Hoje, o que se exige é que toda a organização esteja voltada para o cliente. Tudo gira em torno dele. Novos produtos e serviços são criados a partir do conhecimento das necessidades do mercado, o que demonstra que tudo gira em torno do exigente cliente, aquele verdadeiro consumidor (GARCIA, 1984 apud POETA, 1999).



**Imagem da marca:** A imagem da marca é a destilação de vários fatores: publicidade, embalagem, experiências com o produto, logotipos, e assim por diante. Sem identidade, um produto seria simplesmente um produto, e não uma marca distinta (RANDAZZO,1997).

Representam direitos específicos conferidos à alguém, geralmente por um prazo determinado e renovável periodicamente, que surgem em decorrência dos valores gastos com propaganda e

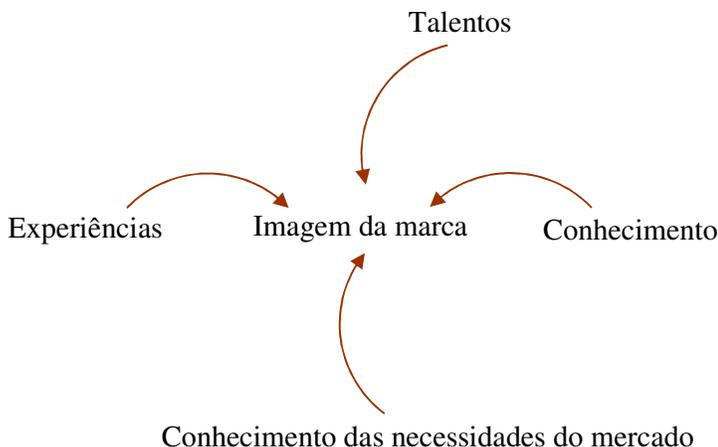
incluem, além do nome comercial, símbolos, desenho, e logotipos que são usados pela companhia isoladamente ou em conjunto com um produto particular (SCHMIDT; SANTOS; FERNANDES, 2006).

Uma marca de serviço serve para identificar a origem do serviço prestado (SCHMIDT; SANTOS; FERNANDES, 2006).

A marca pode ser considerada uma poderosa aliada na busca e manutenção de vantagem competitiva, pois a existência de uma marca forte cria imediatamente uma identificação com o produto na mente dos consumidores, de forma que sua existência amplia as possibilidades de vendas (SCHMIDT; SANTOS; FERNANDES, 2006).

O propósito principal da marca é evitar que os consumidores possam confundir-se em relação à fonte ou origem de um produto ou serviço. Além disso, ajuda a responder questões do tipo: quem fez este produto?; quem forneceu este serviço? (SCHMIDT; SANTOS; FERNANDES, 2006).

Nunes e Haigh (2003 apud SCHMIDT; SANTOS; FERNANDES, 2006) argumentam que a marca cria valor econômico para as empresas, devido ao impacto que ela causa nas curvas de oferta e demanda, uma vez que “a marca estabelece uma demanda estável no longo prazo através de uma relação funcional, emocional e filosófica com seus consumidores e todos os *stakeholders*”, além de criar barreiras à entrada de novos concorrentes, representando, então, grande diferencial competitivo. Os autores sustentam que a marca é o maior ativo das empresas; de acordo com um estudo da *Brand Finance* feito a partir de marcas mais valorizadas no mundo, estima-se que a proporção da marca em relação a outros intangíveis e tangíveis, que vem crescendo ao longo do tempo, atinja mais de 60% em 2010 .



**Relacionamento com fornecedores:** As forças externas que influenciam a competitividade, nelas inclusas os fornecedores, em geral afetam as empresas. Logo, o ponto básico encontra-se em desenvolver habilidades para lidar com os fornecedores (PORTER, 1986).

O cliente é a razão de ser das empresas, porém, a cadeia produtiva é formada por uma seqüência de fornecedores e clientes. Quanto melhor for o relacionamento entre eles, maiores chances das organizações obterem sucesso. Toda a cadeia de fornecimento pode ser vista como uma corrente, cujos elos interligados, devem operar sinergicamente para fornecer um produto ou serviço que satisfaça o seu cliente imediato. Se um desses elos falhar, toda a cadeia será comprometida. Esta aproximação entre clientes e fornecedores produz, em muitos casos, uma dependência mútua importante em torno do interesse das organizações (ALVAREZ; QUEIROZ, 2003).

O relacionamento com o cliente no futuro será muito mais complexo do que o é no presente, pois as companhias deverão não apenas satisfazer os clientes como também terão de gerar evidências para comprovação da satisfação de seus clientes. A corrida pelas conquistas de padrões da qualidade será e está sendo modificada. A monitoração freqüente dos fornecedores é uma das principais ferramentas para a busca desta melhoria contínua (ALVAREZ; QUEIROZ, 2003).



## APÊNDICE B – Setas de Entrada e Saída para os Ativos Intangíveis

Os quadros das figuras 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117 e 118 apresentam, para os ativos intangíveis, as setas de entrada e saída.

Algumas setas foram definidas pela equipe de trabalho com base nos conceitos do Apêndice A. Outras, porém, foram criadas pela equipe de trabalho com base em seus conhecimentos.

Os sinais que acompanham as setas, ocultos nas figuras a seguir, são positivos (+), significando que uma mudança do fator no início da seta levará o fator do final da seta a variar na mesma direção.

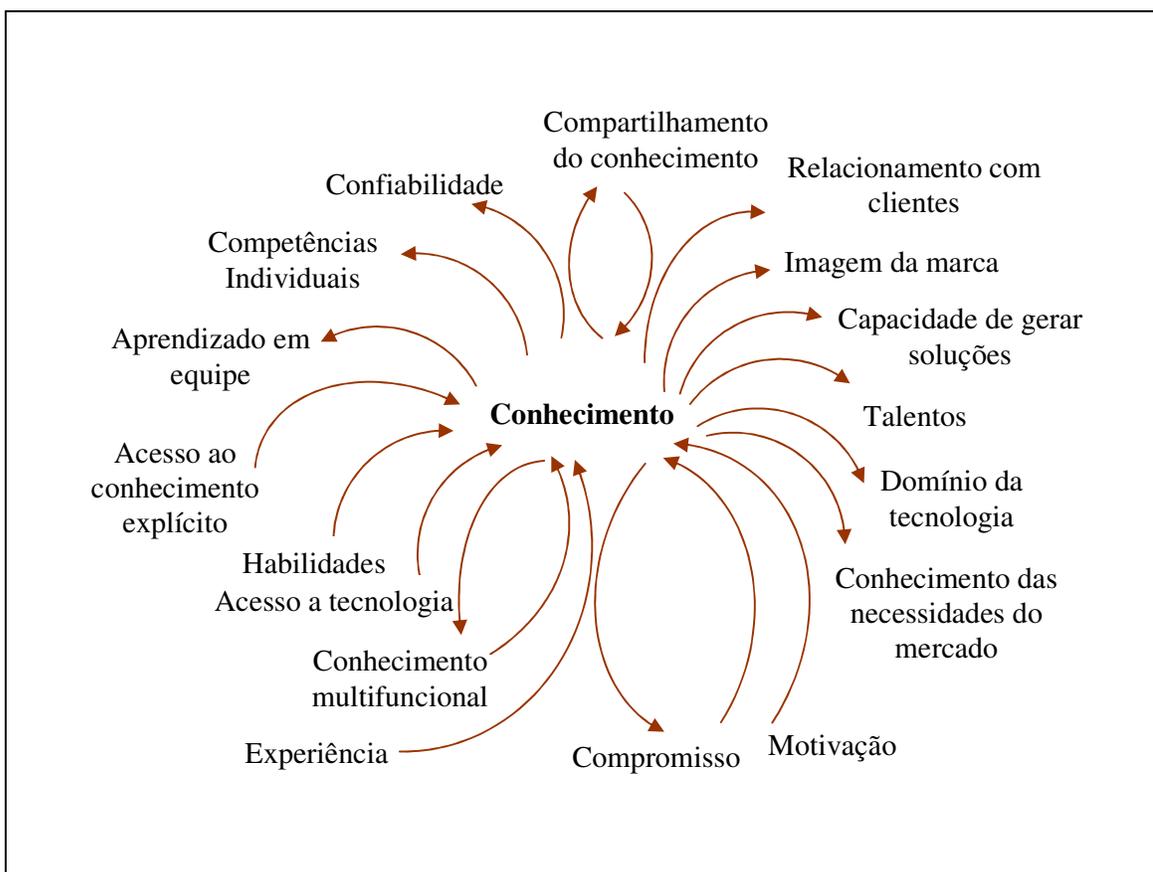


Figura 93 – Ativo intangível “conhecimento”.

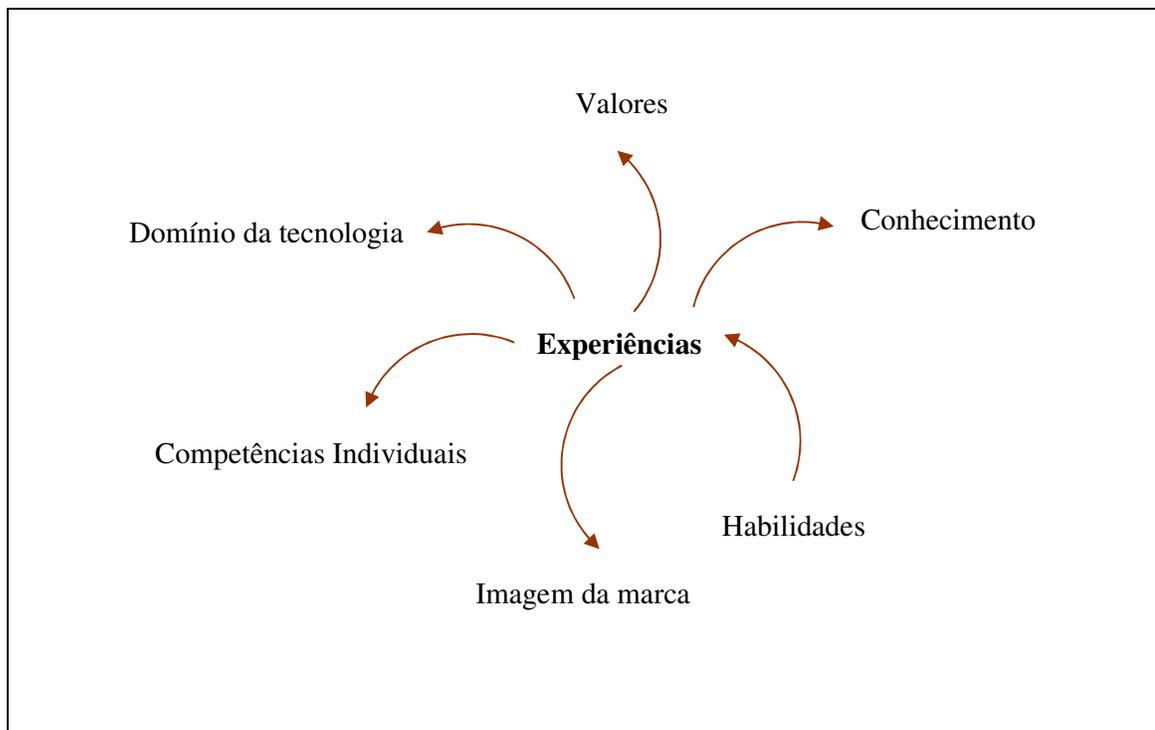


Figura 94 – Ativo intangível “experiências”.

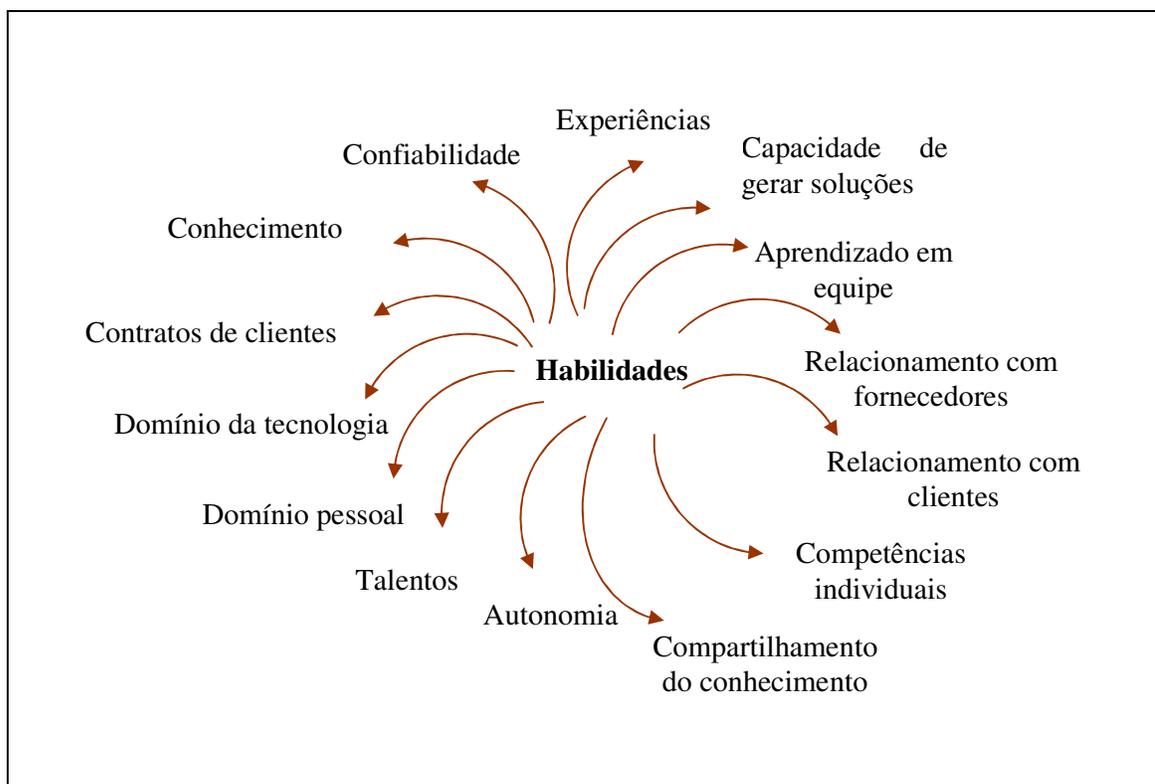


Figura 95 – Ativo intangível “habilidades”.

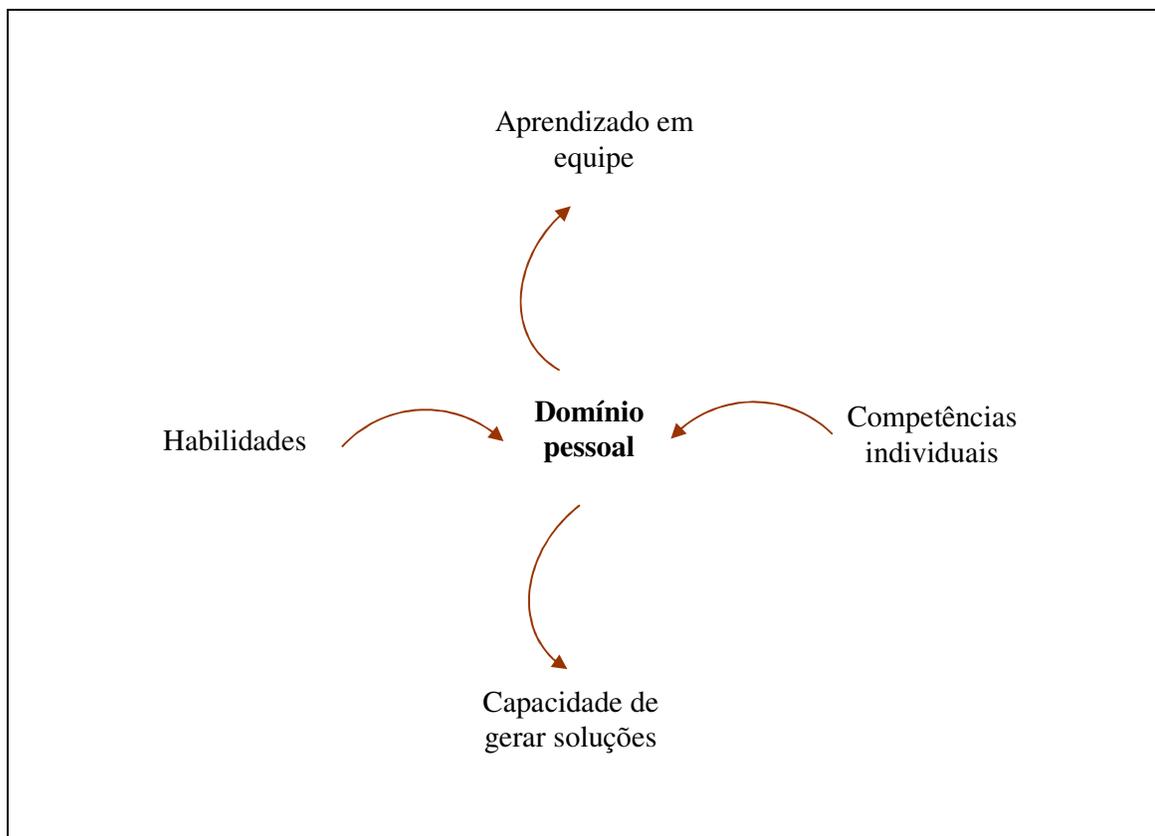


Figura 96 – Ativo intangível “domínio pessoal”.



Figura 97 – Ativo intangível “aprendizado em equipe”.

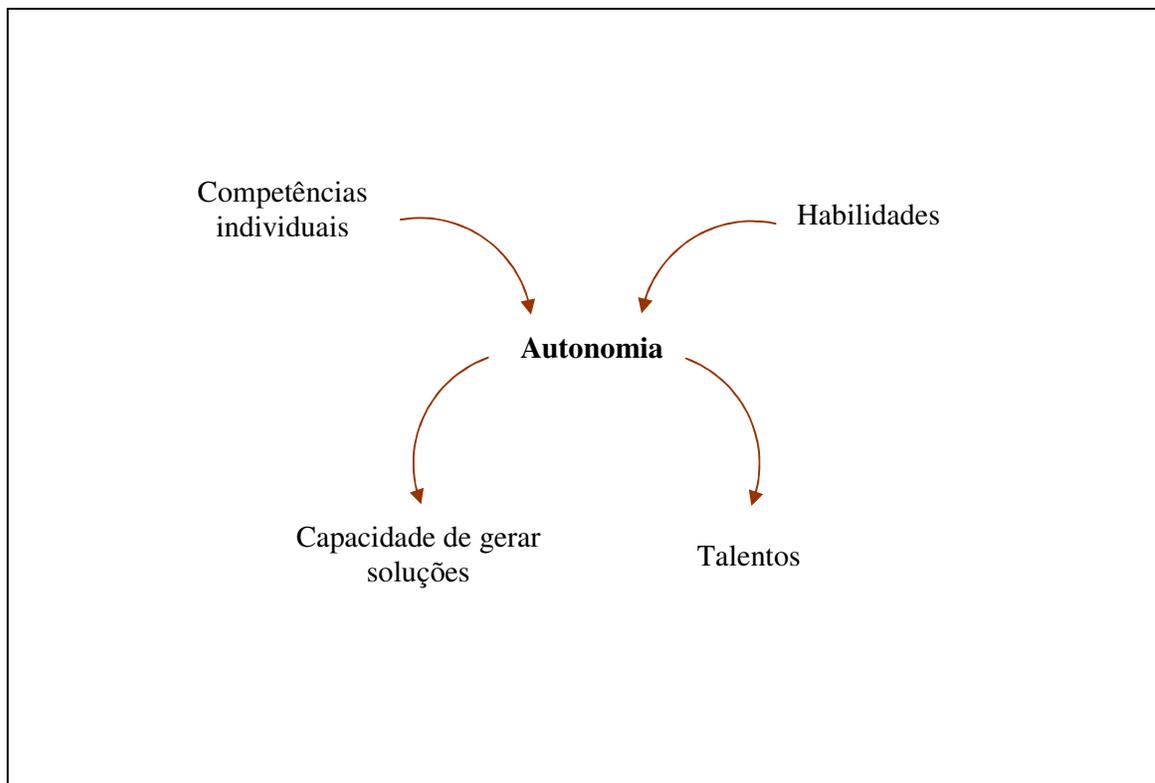


Figura 98 – Ativo intangível “autonomia”.

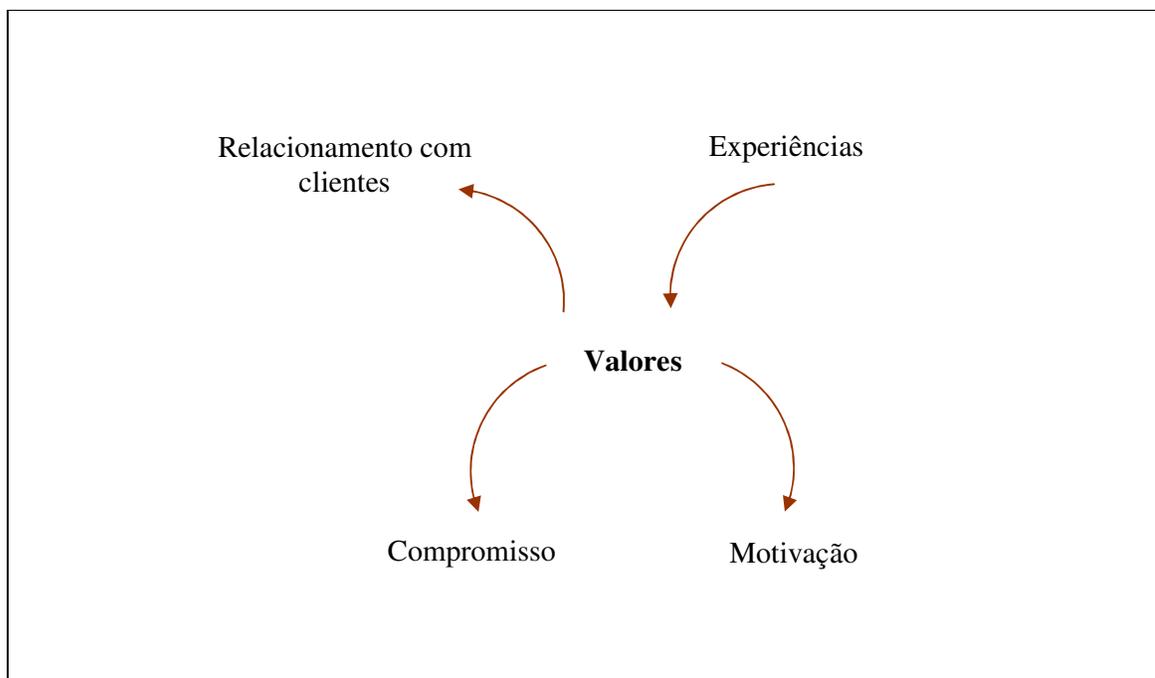


Figura 99 – Ativo intangível “valores”.

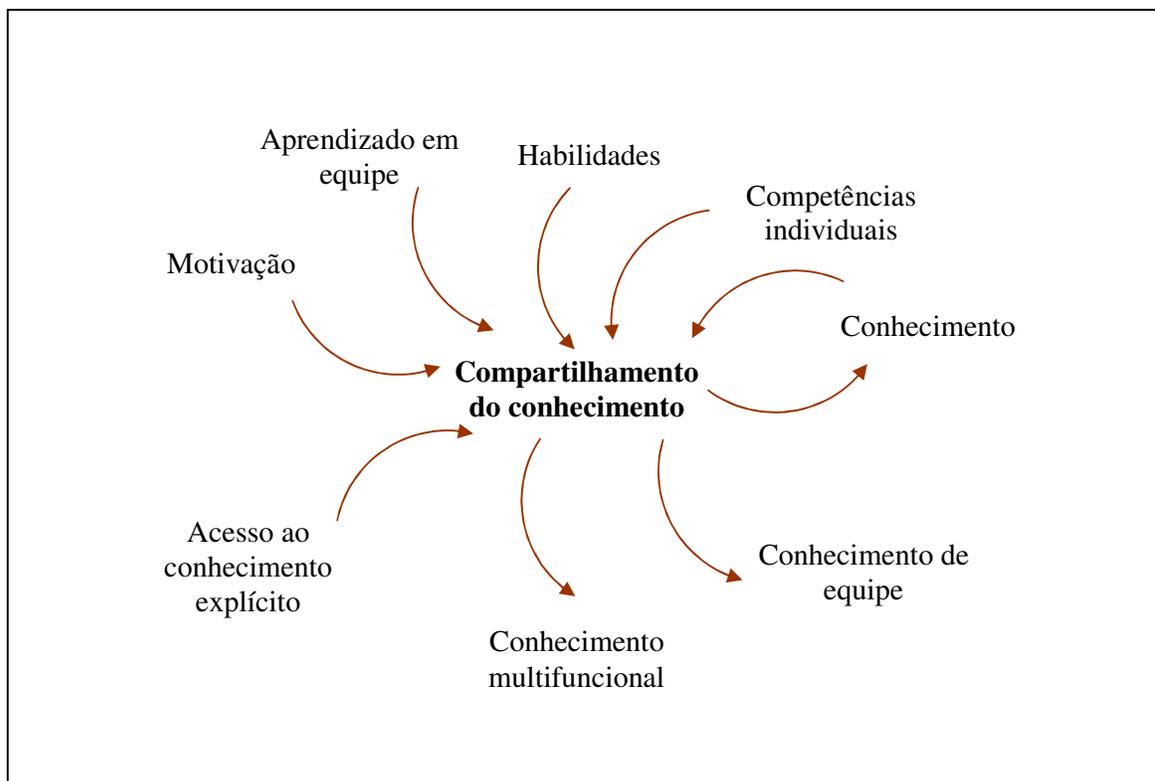


Figura 100 – Ativo intangível “compartilhamento do conhecimento”.

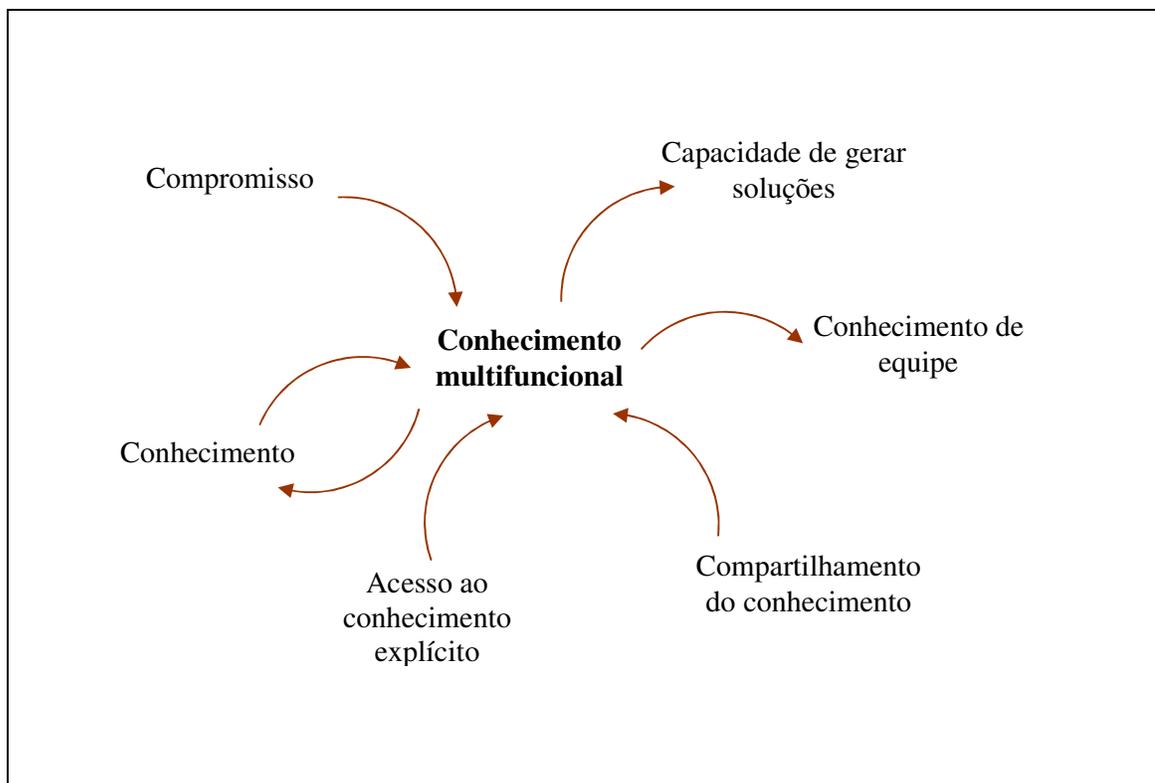


Figura 101 – Ativo intangível “conhecimento multifuncional”.

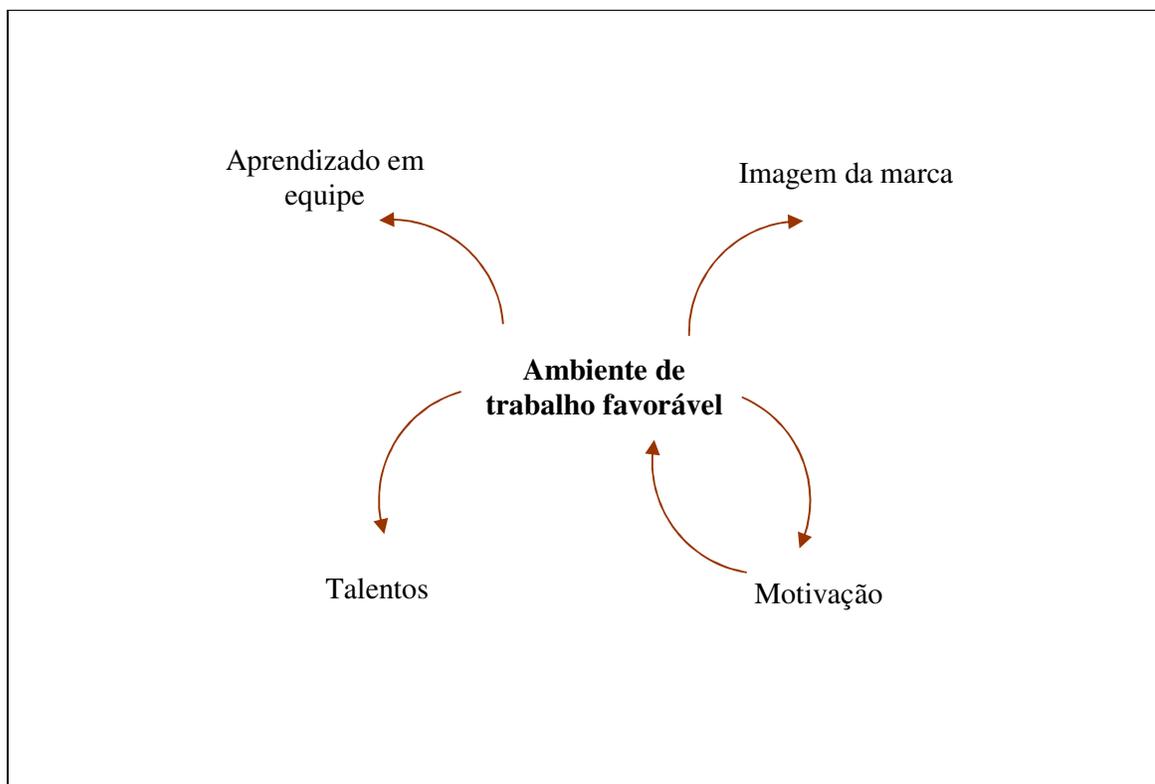


Figura 102 – Ativo intangível “ambiente de trabalho favorável”.

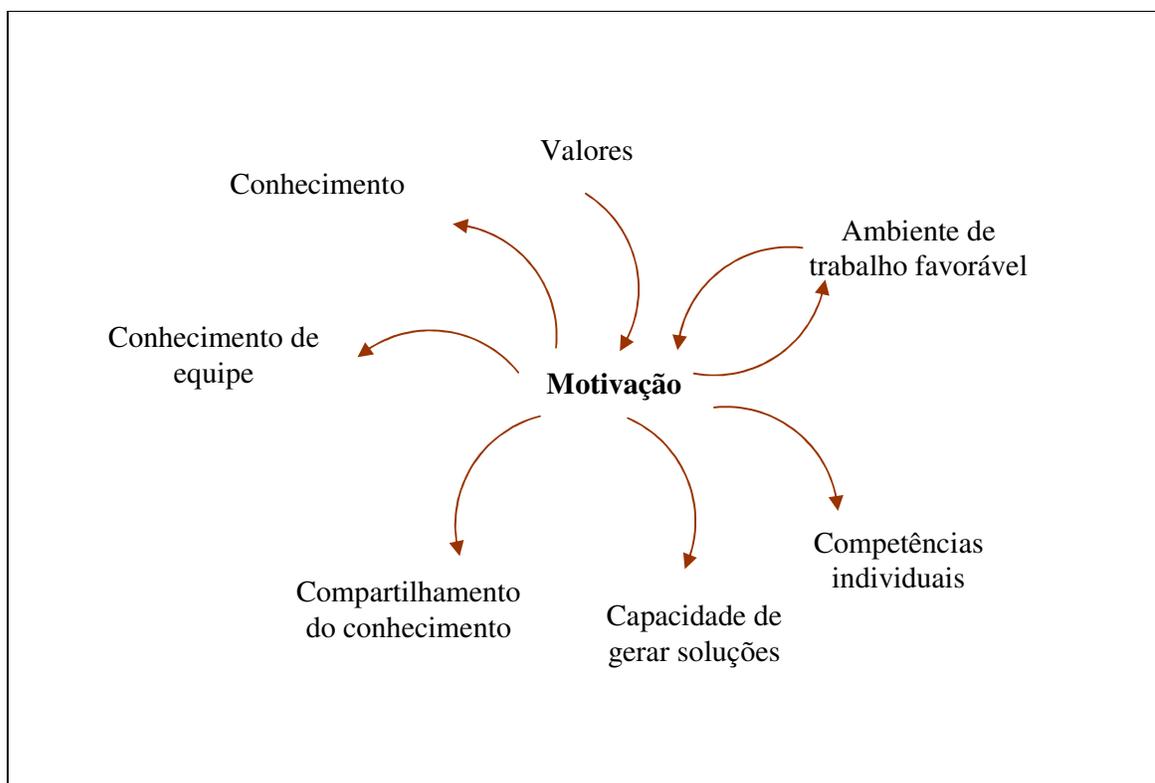


Figura 103 – Ativo intangível “motivação”.

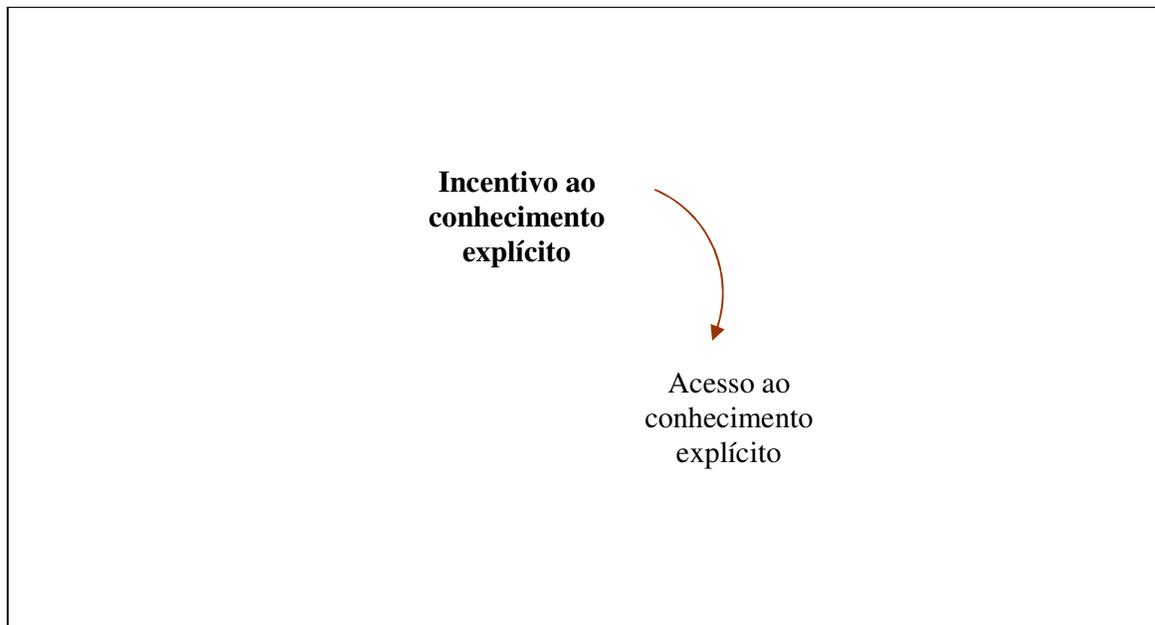


Figura 104 – Ativo intangível “incentivo ao conhecimento explícito”.

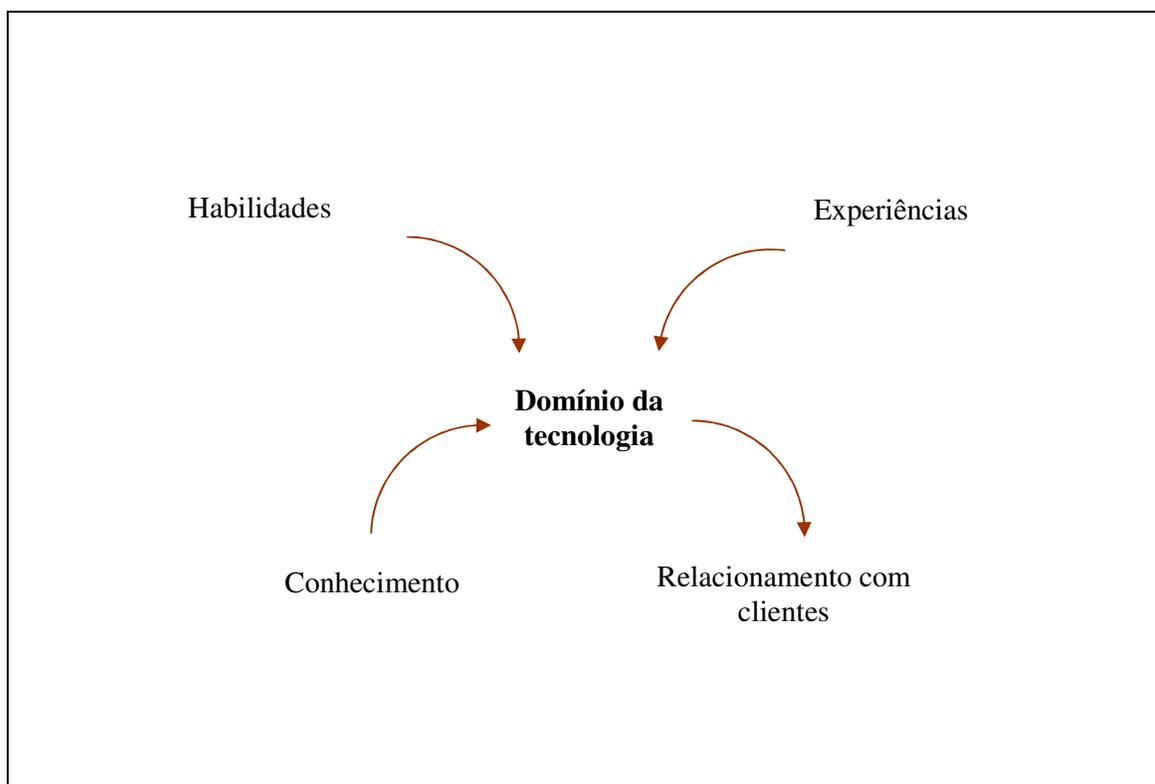


Figura 105 – Ativo intangível “domínio da tecnologia”.

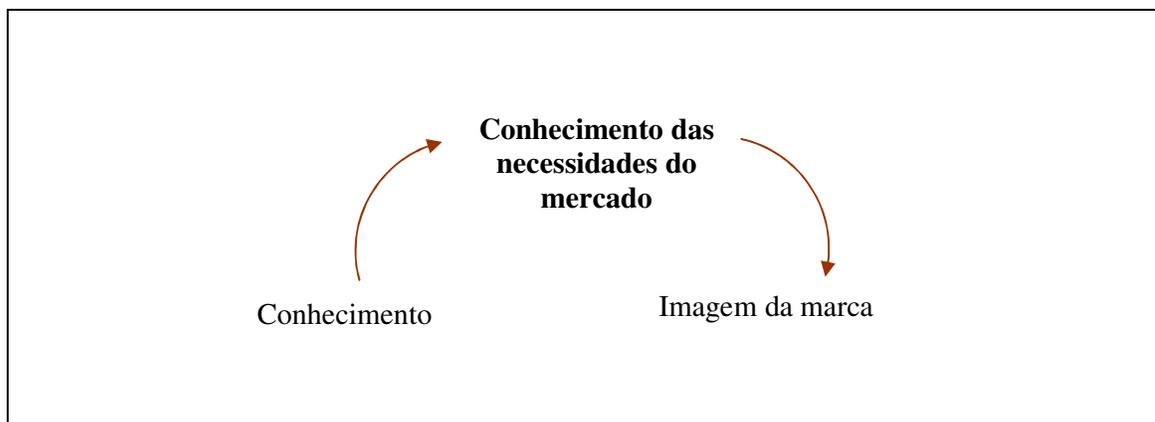


Figura 106 – Ativo intangível “conhecimento das necessidades do mercado”.

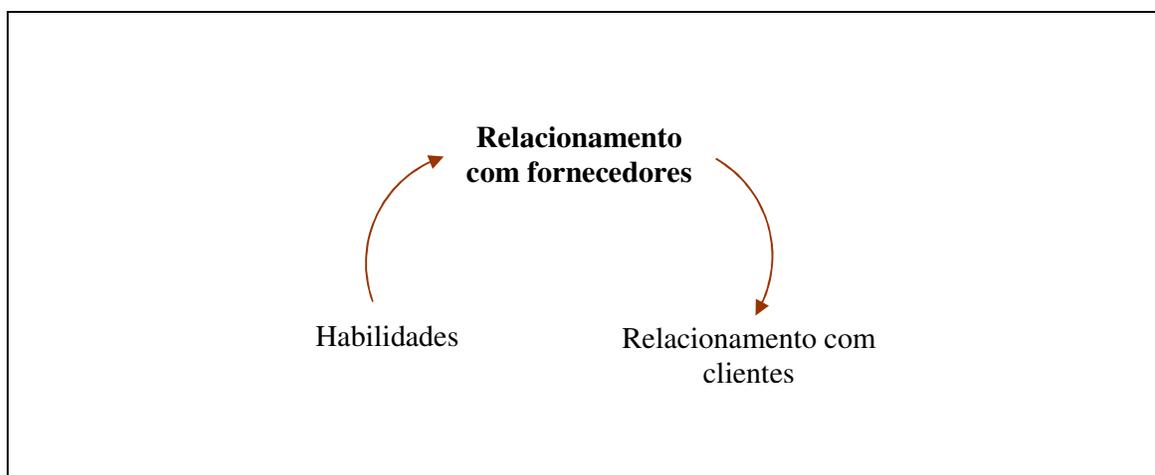


Figura 107 – Ativo intangível “relacionamento com fornecedores”.

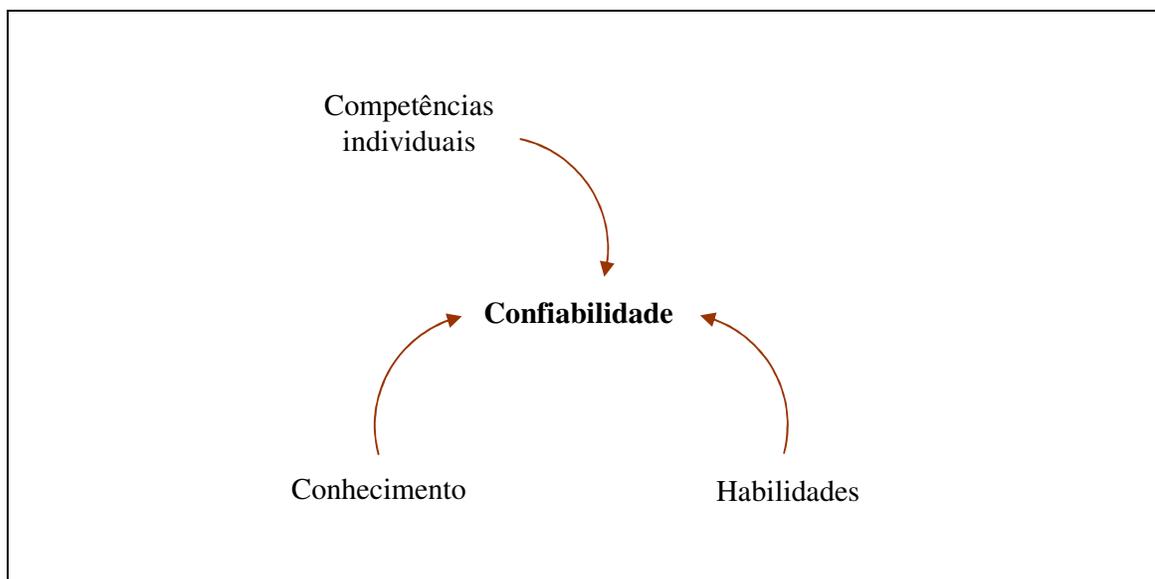


Figura 108 – Ativo intangível “confiabilidade”.

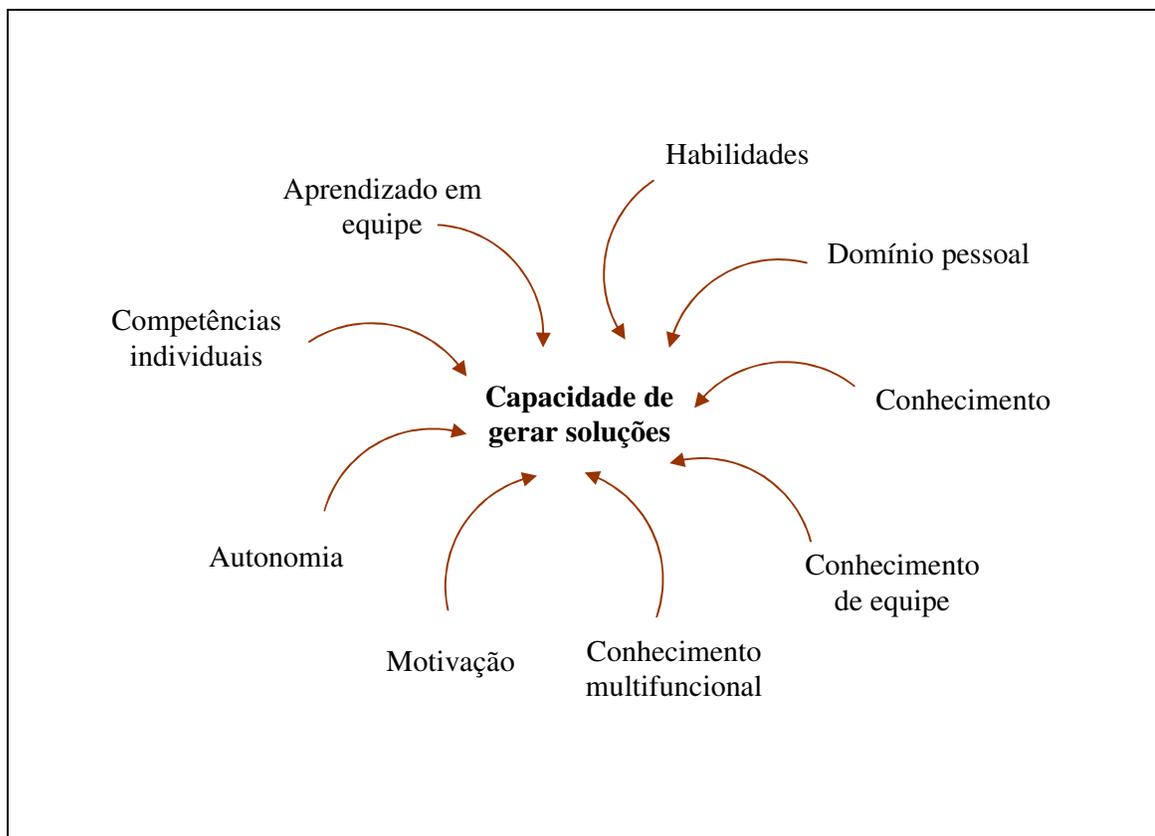


Figura 109 – Ativo intangível “capacidade de gerar soluções”.

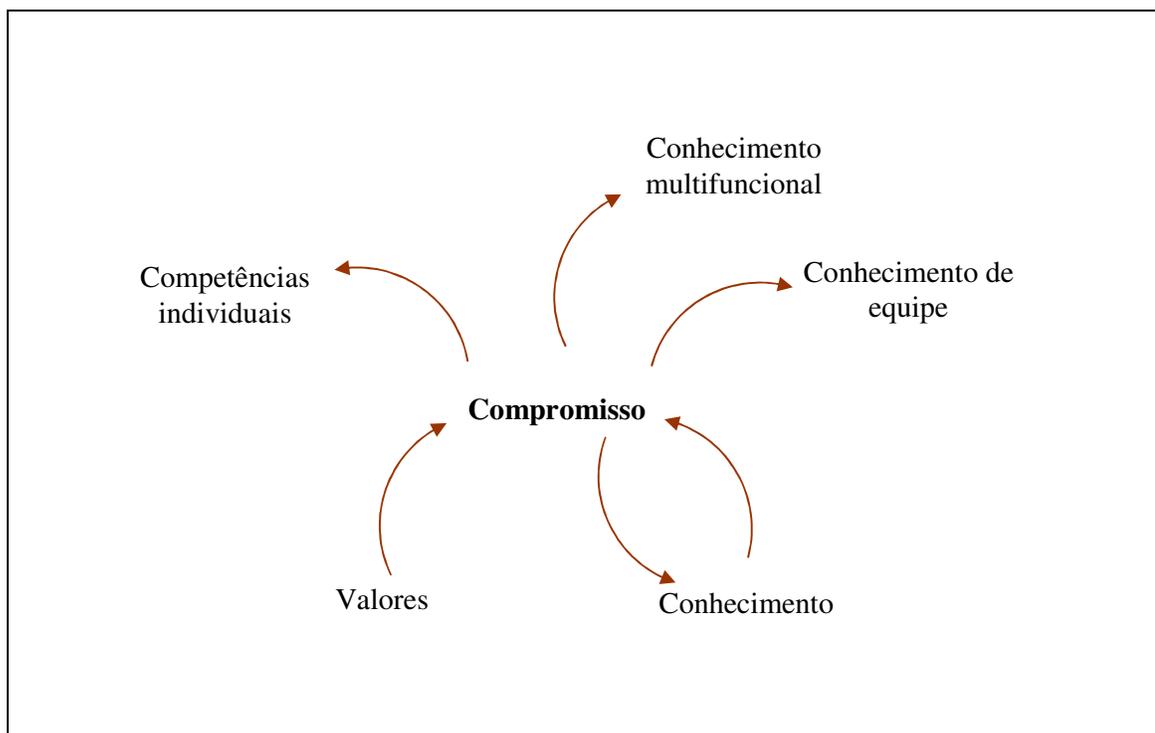


Figura 110 – Ativo intangível “compromisso”.

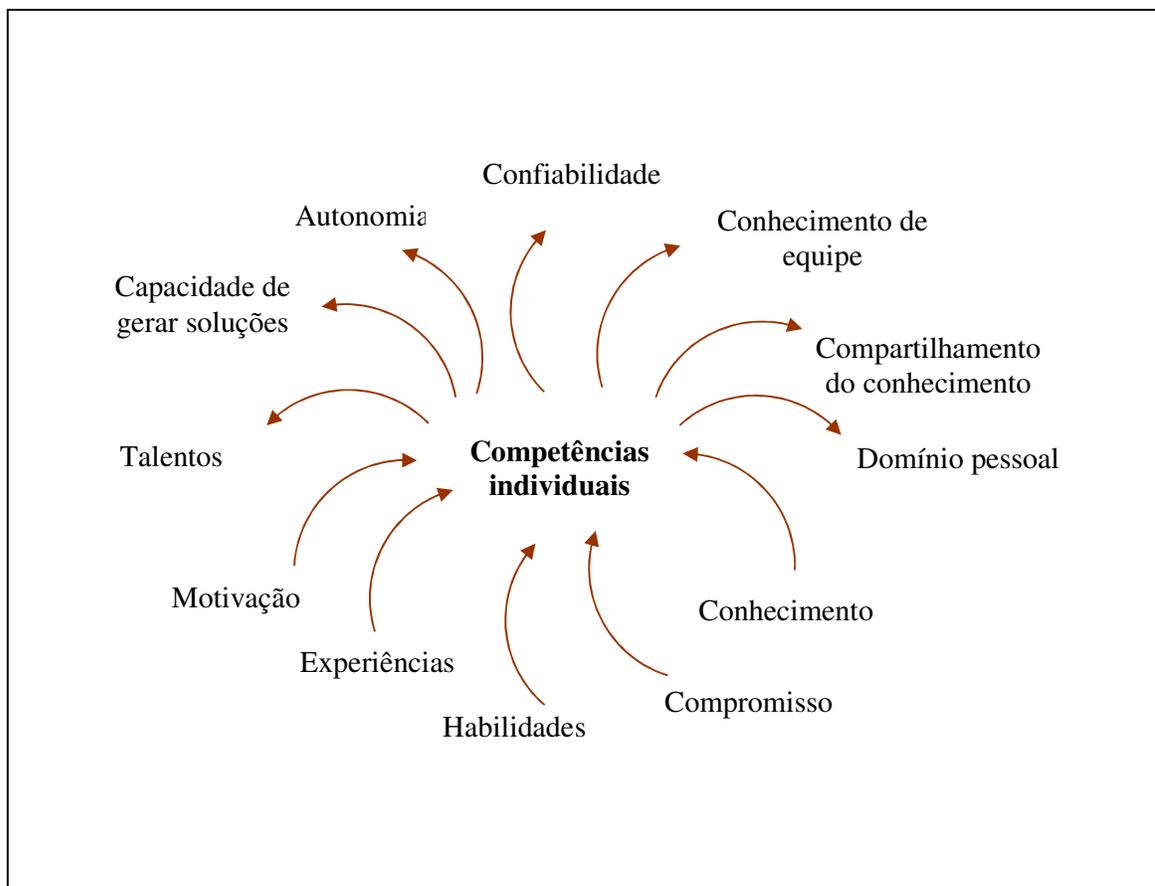


Figura 111 – Ativo intangível “competências individuais”.



Figura 112 – Ativo intangível “contratos de clientes”.

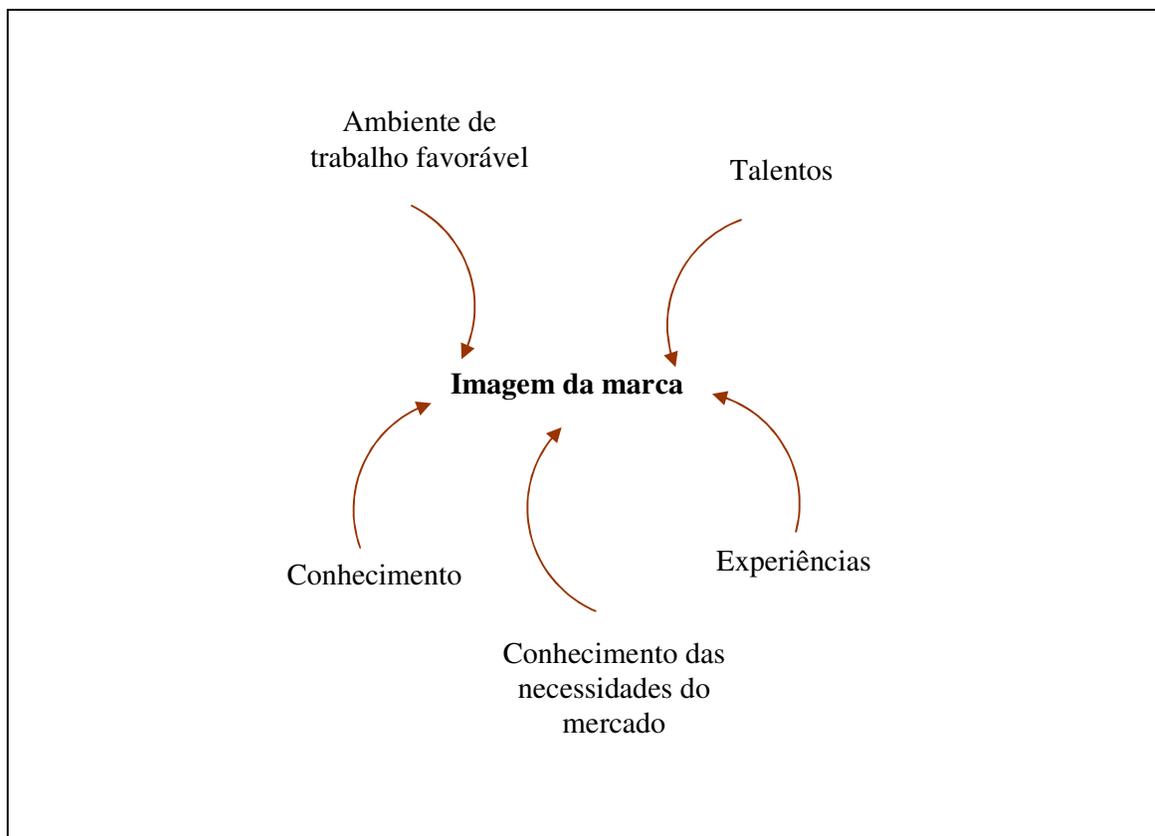


Figura 113 – Ativo intangível “imagem da marca”.

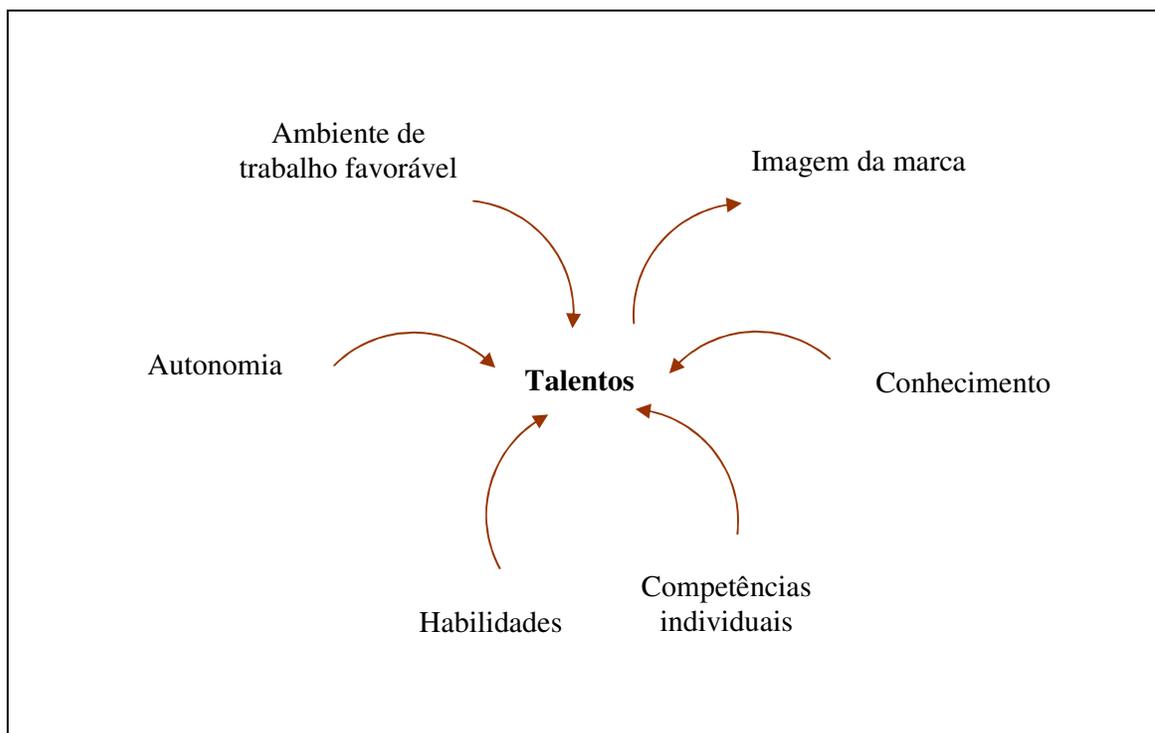


Figura 114 – Ativo intangível “talentos”.

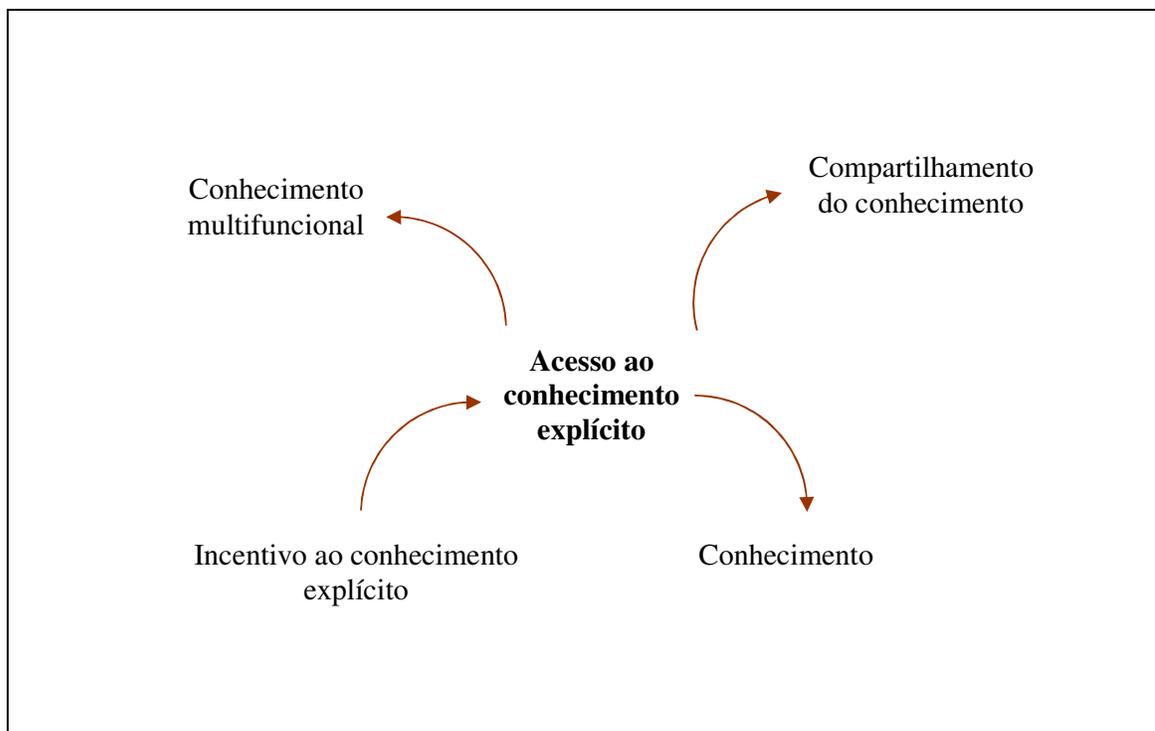


Figura 115 – Ativo intangível “acesso ao conhecimento explícito”.

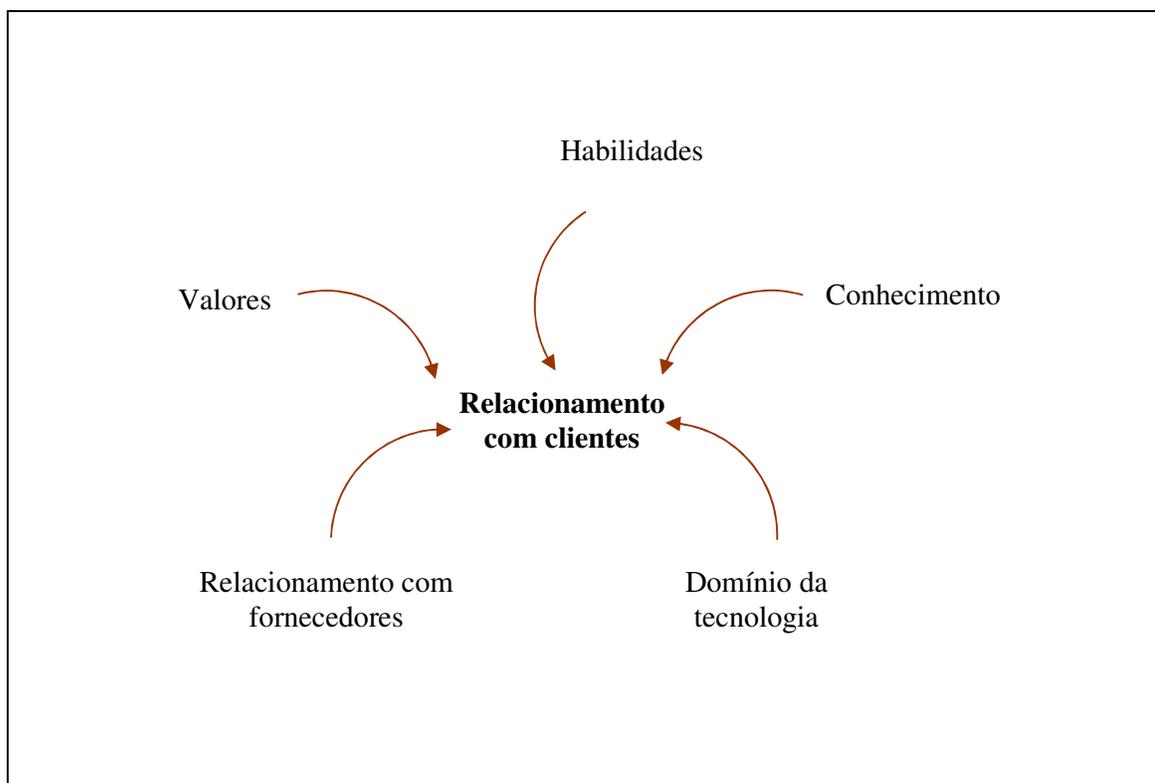


Figura 116 – Ativo intangível “relacionamento com clientes”.

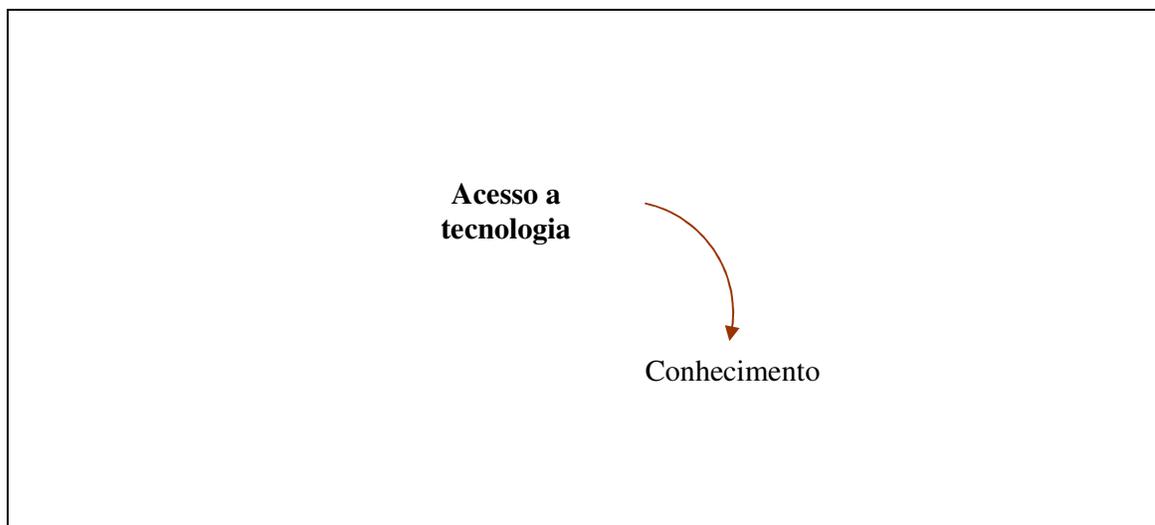


Figura 117 – Ativo intangível “acesso a tecnologia”.

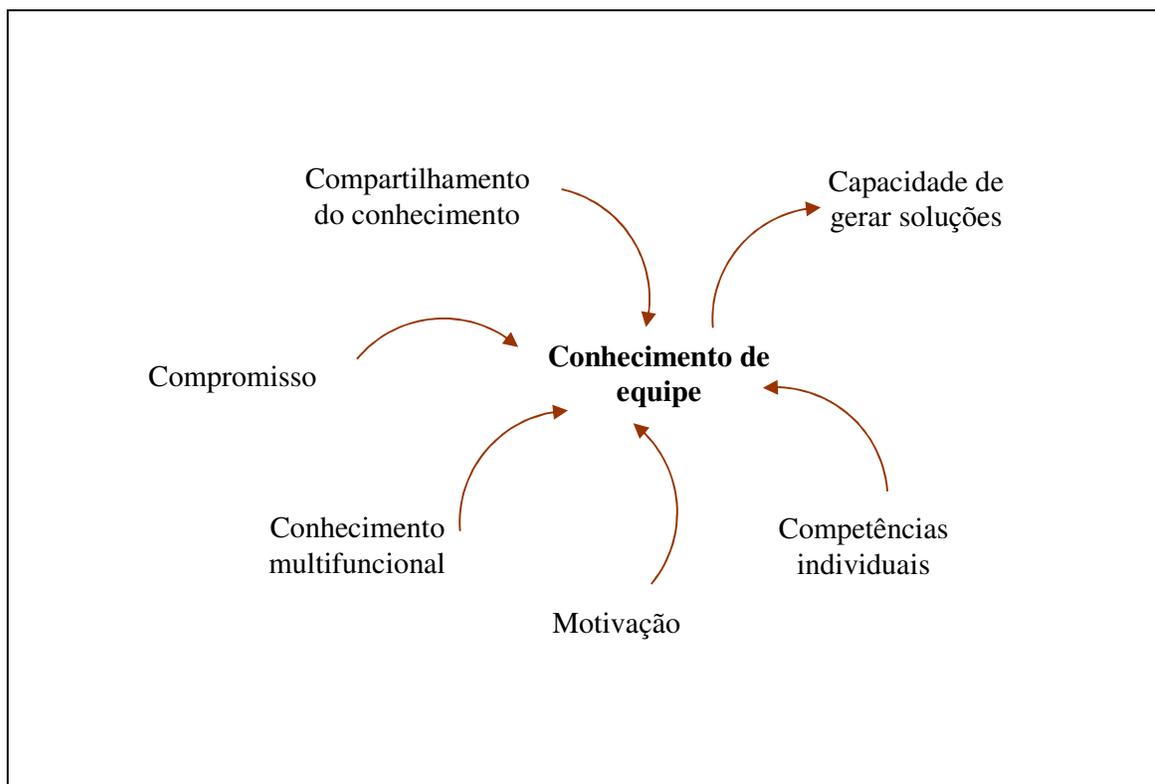


Figura 118 – Ativo intangível “conhecimento de equipe”.

**APÊNDICE C – Grau de Importância dos Atributos dos Serviços Centro Cirúrgico, Unidades de Internação, UTI e Pronto Atendimento**

Os quadros das figuras 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131 e 132 apresentam o grau de importância dos atributos do serviço Centro Cirúrgico:

<b>ATRIBUTO: Segurança das instalações</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	4	20
Muito Importante	4	4	16
Moderada Importância	3		0
Importante	2	2	4
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	<b>10</b>	<b>40</b>

Figura 119 – Cálculo do GI - segurança das instalações.

<b>ATRIBUTO: Estética, ausência de ruídos e limpeza das instalações</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5		0
Muito Importante	4	4	16
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	<b>4</b>	<b>16</b>

Figura 120 – Cálculo do GI - estética, ausência de ruídos e limpeza das instalações.

<b>ATRIBUTO: Conforto, conservação e limpeza das instalações</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	6	30
Muito Importante	4	2	8
Moderada Importância	3	2	6
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	10	44

Figura 121 – Cálculo do GI - conforto, conservação e limpeza das instalações.

<b>ATRIBUTO: Facilidade de acesso às instalações</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5		0
Muito Importante	4	2	8
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	2	8

Figura 122 – Cálculo do GI - facilidade de acesso às instalações.

<b>ATRIBUTO: Disponibilidade das instalações</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5		0
Muito Importante	4	4	16
Moderada Importância	3	2	6
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	6	22

Figura 123 – Cálculo do GI - disponibilidade das instalações.

<b>ATRIBUTO: Agilidade dos funcionários</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	4	20
Muito Importante	4	2	8
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	6	28

Figura 124 – Cálculo do GI - agilidade dos funcionários.

<b>ATRIBUTO: Competência e eficiência dos funcionários</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	12	60
Muito Importante	4	2	8
Moderada Importância	3	2	6
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	16	74

Figura 125 – Cálculo do GI - competência e eficiência dos funcionários.

<b>ATRIBUTO: Apresentação dos funcionários</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5		0
Muito Importante	4	2	8
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	2	8

Figura 126 – Cálculo do GI - apresentação dos funcionários.

<b>ATRIBUTO: Educação e cordialidade dos funcionários</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	6	30
Muito Importante	4		0
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	6	30

Figura 127 – Cálculo do GI - educação e cordialidade dos funcionários.

<b>ATRIBUTO: Flexibilidade dos funcionários</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	2	10
Muito Importante	4	2	8
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	4	18

Figura 128 – Cálculo do GI - flexibilidade dos funcionários.

<b>ATRIBUTO: Facilidade de acesso aos bens facilitadores</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5		0
Muito Importante	4		0
Moderada Importância	3	2	6
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	2	6

Figura 129 – Cálculo do GI - facilidade de acesso aos bens facilitadores.

<b>ATRIBUTO: Segurança dos bens facilitadores</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	6	30
Muito Importante	4	2	8
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	8	38

Figura 130 – Cálculo do GI - segurança dos bens facilitadores.

<b>ATRIBUTO: Disponibilidade dos bens facilitadores</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	2	10
Muito Importante	4		0
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	2	10

Figura 131 – Cálculo do GI - disponibilidade dos bens facilitadores.

<b>ATRIBUTO: Rapidez dos equipamentos</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	2	10
Muito Importante	4		0
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	2	10

Figura 132 – Cálculo do GI - rapidez dos equipamentos.

Os quadros das figuras 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146 e 147 apresentam o grau de importância dos atributos do serviço Unidades de Internação:

<b>ATRIBUTO: Segurança das instalações</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	16	80
Muito Importante	4	14	56
Moderada Importância	3		0
Importante	2	16	32
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	46	168

Figura 133 – Cálculo do GI - segurança das instalações.

<b>ATRIBUTO: Estética, ausência de ruídos e limpeza das instalações</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	6	30
Muito Importante	4	12	48
Moderada Importância	3		0
Importante	2	6	12
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	24	90

Figura 134 – Cálculo do GI - estética, ausência de ruídos e limpeza das instalações.

<b>ATRIBUTO: Conforto, conservação e limpeza das instalações</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	12	60
Muito Importante	4	10	40
Moderada Importância	3	6	18
Importante	2	6	12
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	34	130

Figura 135 – Cálculo do GI - conforto, conservação e limpeza das instalações.

<b>ATRIBUTO: Facilidade de acesso às instalações</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	6	30
Muito Importante	4	6	24
Moderada Importância	3		0
Importante	2	2	4
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	14	58

Figura 136 – Cálculo do GI - facilidade de acesso às instalações.

<b>ATRIBUTO: Disponibilidade das instalações</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5		0
Muito Importante	4	2	8
Moderada Importância	3		0
Importante	2	4	8
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	6	16

Figura 137 – Cálculo do GI - disponibilidade das instalações.

<b>ATRIBUTO: Agilidade dos funcionários</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	16	80
Muito Importante	4	6	24
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	22	104

Figura 138 – Cálculo do GI - agilidade dos funcionários.

<b>ATRIBUTO: Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	36	180
Muito Importante	4	10	40
Moderada Importância	3		0
Importante	2	4	8
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	50	228

Figura 139 – Cálculo do GI - competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários.

<b>ATRIBUTO: Disponibilidade dos funcionários</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	6	30
Muito Importante	4		0
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	6	30

Figura 140 – Cálculo do GI - disponibilidade dos funcionários.

<b>ATRIBUTO: Apresentação dos funcionários</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	6	30
Muito Importante	4	2	8
Moderada Importância	3		0
Importante	2	2	4
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	10	42

Figura 141 – Cálculo do GI - apresentação dos funcionários.

<b>ATRIBUTO: Educação e cordialidade dos funcionários</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	28	140
Muito Importante	4	8	32
Moderada Importância	3		0
Importante	2	2	4
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	38	176

Figura 142 – Cálculo do GI - educação e cordialidade dos funcionários.

<b>ATRIBUTO: Flexibilidade dos funcionários</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	2	10
Muito Importante	4	4	16
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	6	26

Figura 143 – Cálculo do GI - flexibilidade dos funcionários.

<b>ATRIBUTO: Segurança dos bens facilitadores</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	24	120
Muito Importante	4	4	16
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	28	136

Figura 144 – Cálculo do GI - segurança dos bens facilitadores.

<b>ATRIBUTO: Facilidade de acesso aos bens facilitadores</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	4	20
Muito Importante	4	2	8
Moderada Importância	3	2	6
Importante	2	2	4
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	10	38

Figura 145 – Cálculo do GI - facilidade de acesso aos bens facilitadores.

<b>ATRIBUTO: Disponibilidade dos bens facilitadores</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	8	40
Muito Importante	4	4	16
Moderada Importância	3		0
Importante	2	2	4
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	14	60

Figura 146 – Cálculo do GI - disponibilidade dos bens facilitadores.

<b>ATRIBUTO: Rapidez dos equipamentos</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	8	40
Muito Importante	4		0
Moderada Importância	3		0
Importante	2	4	8
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	12	48

Figura 147 – Cálculo do GI - rapidez dos equipamentos.

Os quadros das figuras 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158 e 159 apresentam o grau de importância dos atributos do serviço UTI:

<b>ATRIBUTO: Segurança das instalações</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	4	20
Muito Importante	4	2	8
Moderada Importância	3		0
Importante	2	2	4
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	8	32

Figura 148 – Cálculo do GI - segurança das instalações.

<b>ATRIBUTO: Conforto, conservação e limpeza das instalações</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5		0
Muito Importante	4	2	8
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	2	8

Figura 149 – Cálculo do GI - conforto, conservação e limpeza das instalações.

<b>ATRIBUTO: Facilidade de acesso às instalações</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5		0
Muito Importante	4		0
Moderada Importância	3	2	6
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	2	6

Figura 150 – Cálculo do GI - facilidade de acesso às instalações.

<b>ATRIBUTO: Competência e eficiência dos funcionários</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	8	40
Muito Importante	4	2	8
Moderada Importância	3	2	6
Importante	2	2	4
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	14	58

Figura 151 – Cálculo do GI - competência e eficiência dos funcionários.

<b>ATRIBUTO: Agilidade dos funcionários</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	6	30
Muito Importante	4	2	8
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	8	38

Figura 152 – Cálculo do GI - agilidade dos funcionários.

<b>ATRIBUTO: Apresentação dos funcionários</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5		0
Muito Importante	4		0
Moderada Importância	3		0
Importante	2	2	4
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	2	4

Figura 153 – Cálculo do GI - apresentação dos funcionários.

<b>ATRIBUTO: Educação e cordialidade dos funcionários</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	4	20
Muito Importante	4	2	8
Moderada Importância	3	2	6
Importante	2	2	4
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	10	38

Figura 154 – Cálculo do GI - educação e cordialidade dos funcionários.

<b>ATRIBUTO: Flexibilidade dos funcionários</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	2	10
Muito Importante	4	2	8
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	4	18

Figura 155 – Cálculo do GI - flexibilidade dos funcionários.

<b>ATRIBUTO: Disponibilidade dos funcionários</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5		0
Muito Importante	4	2	8
Moderada Importância	3	2	6
Importante	2	2	4
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	6	18

Figura 156 – Cálculo do GI - disponibilidade dos funcionários.

<b>ATRIBUTO: Segurança dos bens facilitadores</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	4	20
Muito Importante	4	2	8
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	6	28

Figura 157 – Cálculo do GI - segurança dos bens facilitadores.

<b>ATRIBUTO: Disponibilidade dos bens facilitadores</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	4	20
Muito Importante	4		0
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	4	20

Figura 158 – Cálculo do GI - disponibilidade dos bens facilitadores.

<b>ATRIBUTO: Rapidez dos equipamentos</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5		0
Muito Importante	4	2	8
Moderada Importância	3		0
Importante	2	2	4
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	4	12

Figura 159 – Cálculo do GI - rapidez dos equipamentos.

Os quadros das figuras 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169 e 170 apresentam o grau de importância dos atributos do serviço Pronto Atendimento:

<b>ATRIBUTO: Segurança das instalações</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	10	50
Muito Importante	4	2	8
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	12	58

Figura 160 – Cálculo do GI - segurança das instalações.

<b>ATRIBUTO: Conforto, conservação e limpeza das instalações</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	2	10
Muito Importante	4	2	8
Moderada Importância	3	2	6
Importante	2	2	4
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	8	28

Figura 161 – Cálculo do GI - conforto, conservação e limpeza das instalações.

<b>ATRIBUTO: Facilidade de acesso às instalações</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	4	20
Muito Importante	4	4	16
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	8	36

Figura 162 – Cálculo do GI - facilidade de acesso às instalações.

<b>ATRIBUTO: Disponibilidade dos funcionários</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	2	10
Muito Importante	4	2	8
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	4	18

Figura 163 – Cálculo do GI - disponibilidade dos funcionários.

<b>ATRIBUTO: Competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	8	40
Muito Importante	4	4	16
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	12	56

Figura 164 – Cálculo do GI - competência, clareza de expressão, precisão da informação e eficiência dos funcionários.

<b>ATRIBUTO: Educação e cordialidade dos funcionários</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	6	30
Muito Importante	4		0
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	6	30

Figura 165 – Cálculo do GI - educação e cordialidade dos funcionários.

<b>ATRIBUTO: Flexibilidade dos funcionários</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5		0
Muito Importante	4	2	8
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	2	8

Figura 166 – Cálculo do GI - flexibilidade dos funcionários.

<b>ATRIBUTO: Agilidade dos funcionários</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	4	20
Muito Importante	4	6	24
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	10	44

Figura 167 – Cálculo do GI - agilidade dos funcionários.

<b>ATRIBUTO: Segurança dos bens facilitadores</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	4	20
Muito Importante	4	4	16
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	8	36

Figura 168 – Cálculo do GI - segurança dos bens facilitadores.

<b>ATRIBUTO: Disponibilidade dos bens facilitadores</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	2	10
Muito Importante	4		0
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	2	10

Figura 169 – Cálculo do GI - disponibilidade dos bens facilitadores.

<b>ATRIBUTO: Rapidez dos equipamentos</b>			
Grau de Importância	(b) Pontuação	(a) Número de Respostas Obtidas	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo	5	6	30
Muito Importante	4		0
Moderada Importância	3		0
Importante	2		0
Pouca Importância	1		0
<b>TOTAL</b>	-	6	30

Figura 170 – Cálculo do GI - rapidez dos equipamentos.