

# PERSPECTIVA DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS DE UMA CLÍNICA DE FISIOTERAPIA: UMA ANÁLISE INTRODUTÓRIA DOS CONCEITOS DE SERVQUAL

Arthur Nunes de Castro Oliveira<sup>1</sup>

Edmilson do Nascimento Santos Junior<sup>2</sup>

Gilvan Augusto Rolemberg Gama Cabral<sup>3</sup>

Walter Winicius Oliveira Menezes<sup>4</sup>

Adriano Marinheiro Pompeu<sup>5</sup>

Engenharia de Produção



ISSN IMPRESSO 1980-1777

ISSN ELETRÔNICO 2316-3135

## RESUMO

O conceito de qualidade no cenário atual das empresas é uma das grandes oportunidades de obtenção de excelência no atendimento, uma vez que para alcançar destaque perante a outras organizações, há a necessidade de compreensão da qualidade como diferencial competitivo. Empresas de diversas áreas, buscam se destacar no mercado, por meio da melhoria de seus serviços. Na área da saúde, este fator de melhoria precisa estar constantemente em evolução para o atendimento das necessidades de seus clientes. Para o entendimento abrangente da qualidade, existem metodologias que auxiliam as análises e propõem parâmetros de avaliação com base nas expectativas dos clientes internos e externos. Uma das metodologias que abrangem aspectos de comparação é a ferramenta *ServQual*, que permite uma definição de expectativas e análises comparativas da qualidade. Neste contexto, este trabalho tem como objetivo investigar a percepção da qualidade em uma clínica de fisioterapia na perspectiva dos clientes internos, com o intuito de priorizar questões-chave para a análise dos parâmetros de qualidade nos serviços prestados. Sendo assim, foi necessário um estudo de caso com observação direta nos serviços de atendimento ao cliente, assim como coleta de informações com os colaboradores da clínica. Desta forma, foi possível efetuar análises introdutórias parciais para o estabelecimento da ferramenta *ServQual*, no qual esta pesquisa, ainda propõe o desenvolvimento de trabalhos futuros para abranger os parâmetros de qualidade e melhoria na prestação de serviços.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Qualidade em Serviços. Melhoria Contínua. Excelência no Atendimento

## **ABSTRACT**

The concept of quality in the current scenario of companies is one of the great opportunities for obtaining excellence in service, since to achieve prominence before other organizations, there is a need to understand quality as a competitive differential. Companies from different areas seek to stand out in the market, by improving their services. In the health area, this improvement factor needs to be constantly evolving to meet the needs of its customers. For a comprehensive understanding of quality, there are methodologies that assist the analyzes and propose evaluation parameters based on the expectations of internal and external customers. One of the methodologies covering aspects of comparison is the ServQual tool, which allows for the definition of expectations and comparative quality analyzes. In this context, this work aims to investigate the perception of quality in a physiotherapy clinic, in order to develop key questions for the analysis of quality parameters in the services provided. Therefore, it was necessary to have a case study with direct observation in customer service, as well as information collection with the clinic's employees. In this way, it was possible to carry out partial introductory analyzes for the establishment of the ServQual tool, in which this research still proposes the development of future works to cover the parameters of quality and improvement in the provision of services.

## **KEYWORDS**

Quality in Services. Continuous improvement. Excellence in Service

## **1 INTRODUÇÃO**

Devido ao atual contexto mercadológico, empresas de diversos ramos, sentem a necessidade de se adaptarem ao novo cenário de competitividade. Este panorama pressiona tais empresas a repensarem fatores que agregam valor e garantem excelência em seus processos e serviços. Desta forma, a atribuição de ações que prezem por projetos de melhoria da qualidade e pesquisa de satisfação de seus clientes internos e externos, têm se tornado essenciais para o alcance de diferencial competitivo e longevidade dessas organizações.

Conseqüentemente, devido a essa dinâmica de mercado, grande maioria das empresas investe em projetos de inovação, qualidade e flexibilidade em atendimento, Tenório (2002) afirma ainda que as empresas brasileiras procuram por novas metodologias

que agilizem e flexibilizem os processos organizacionais, Barreto e Pozo (2011) complementam afirmando que essa flexibilização só é possível por meio da inovação. Todavia, antes de aplicarem qualquer recurso para o desenvolvimento destes projetos de melhoria, é necessário avaliar o contexto atual de qualidade dos produtos e serviços ofertados.

Em meio a realidade gradativa das tecnologias na indústria 4.0, tornou-se difícil obter destaque positivo, considerando a quantidade de instituições concorrentes em determinados nichos de mercado que, ao serem avaliadas sob parâmetros consolidados de qualidade, podem determinar a excelência em suas operações.

Sobretudo, ao mencionar a prestação de serviços, a qualidade pode ser um gerador de diferencial no mercado, desde pequenos empreendimentos até projetos descomunais. Este fator é consolidado devido ao fato de que a maximização da qualidade, pode alavancar o conceito de destaque perante competitividade, uma vez que empresas com este viés, buscam diferencial competitivo.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2018), o conceito de qualidade remete a não cometer erros, atender a demanda da forma esperada e a atingir os seus clientes de maneira satisfatória, ou seja, prezando pela excelência em suas operações. Porém, esse conceito necessita de adaptação, visto que a subjetividade do consumidor está diretamente envolvida a vários aspectos de produtos ou serviços. Tais aspectos, devem abranger tantos clientes externos, quanto colaboradores que de certa forma são encorajados a melhorar sua produtividade.

É notória a dificuldade na medição de um determinado serviço, pois a qualidade não está perceptível claramente em serviços, como ocorre em produtos manufaturados, visto que, a mesma encontra-se inserida no processo de atendimento de forma subjetiva. Tal característica, tanto em clientes internos como externos, torna fundamental a análise da percepção dos envolvidos na busca da excelência do atendimento das empresas.

No caso de serviços de saúde, organizações desta área, devem buscar compreender os parâmetros que possibilitam o aumento da qualidade em seus serviços. Dessa forma, hospitais, laboratórios e clínicas médicas, tendo em vista os diferentes aspectos tangíveis e intangíveis que compõem a assistência ao paciente como: atendimento, equipamentos, infraestrutura e habilidades dos profissionais envolvidos, precisam conhecer suas potenciais propostas de melhoria, a fim de se destacarem no mercado onde estão inseridas.

De acordo com Pertence e Melleiro (2010), na área da saúde o termo qualidade retrata a estabilização de um alto padrão de assistência, além disto, há uma preocupação constante dos envolvidos nesta prática e vinculados a ela, tendo em conta e como base a busca pela melhoria contínua da realização desses atos, para que se tenha como consequência a satisfação total para aquele indivíduo que seja dependente do serviço prestado pela clínica.

Desta forma, este trabalho tem como objetivo geral investigar a percepção dos clientes internos em relação a qualidade de uma clínica de fisioterapia, a fim de analisar o nível de qualidade do serviço prestado, assim como, compreender e propor melhorias em seu processo de atendimento, a partir da identificação da percepção da qualidade dos clientes sob aspectos tangíveis e intangíveis associados à qualidade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 QUALIDADE

Existem diversas formas de conceituar qualidade, dificultando assim o conceito geral para esse termo, principalmente, levando em consideração que cada grupo tem sua compreensão sobre qualidade, pois sua definição varia do produto ou serviço oferecidos para o cliente, além das suas exigências e expectativas sobre ele (MACHADO, 2012).

De acordo com Slack (2018) qualidade é quando todas as expectativas do cliente são atendidas de forma contínua, ou seja, a prestação de serviços ou produtos devem buscar as reais necessidades do consumidor e para que isso seja possível as organizações devem analisar o ponto de vista dos clientes, para que elas possam garantir que o que está sendo ofertado esteja de acordo com o desejo do cliente.

A qualidade jamais deve ser vista e entendida apenas sob o aspecto de controle, mas no contexto amplo de gestão, a determinante influência da cultura e hábitos de consumo direcionará a processos produtivos eficientes e a uma organização competitiva. (CAMARGO, 2011, p.19).

Para Juran e Godfrey (1999) a gestão da qualidade apresenta dois significados importantes, sendo o primeiro direcionado para a renda onde a qualidade ofertada deve buscar a maior satisfação do cliente, porém há um maior custo para atendê-la, nesse sentido as propriedades dos produtos/serviços ofertados devem atender os desejos dos clientes mesmo que haja um custo a mais.

Ainda segundo o autor o outro significado que envolve qualidade é a ausência de erros, em que estas escassezes de deficiências, além de gerar uma qualidade mais alta acaba tendo geralmente um menor custo, porém elas podem ocasionar um retrabalho ou caso contrário pode gerar diversas falhas, além de reclamações e insatisfações dos clientes.

Crosby (1986) define qualidade como conformidade com os requisitos e enfatiza em fazer bem feito desde a primeira vez, desta forma os desperdícios seriam minimizados e os custos com qualidade seriam menores. Para o autor, para atingir determinado nível de qualidade é necessário reconhecer a participação do trabalhador nos processos organizacionais, definir metodologias de trabalho que sejam fáceis e claras, evitando assim o alto grau de variabilidade em produtos ou serviços.

Feigenbaum (1990) aborda a qualidade sob uma outra perspectiva, ele afirma que qualidade é o atendimento às necessidades do cliente, onde ela deveria estar baseada na experiência do cliente com o produto ou serviço. Desta forma, os processos de manufatura ou serviços devem ser planejados de modo a agregar valor ao produto final sob a visão do cliente.

Garvin (1992) ao invés de trabalhar em um conceito para qualidade prefere abordá-la como oito dimensões, são elas: atendimento, confiabilidade, característi-

cas, conformidade, desempenho, estética, percepção do cliente e durabilidade. Para o autor, cada dimensão possui suas características próprias, podendo um determinado produto estar elencado em uma determinada dimensão, mas não em outra.

Assim sendo, é de suma importância que a prestação de serviços para o consumidor seja realizada da maneira mais correta possível para que futuramente sejam evitados possíveis questionamentos, insatisfações e defeitos.

## 2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Diferente de um bem ou produto, a qualidade em serviços está relacionada a sua conformidade com os pré-requisitos estabelecidos pelos clientes, ou seja, suas necessidades e expectativas, portanto, a percepção de qualidade de um serviço torna-se muito mais distinta e abrangente (LOPES, 2014).

Loverlock e Wright (2001) definem qualidade em serviços como uma opinião do cliente sobre o serviço prestado. Deste modo, ao avaliar a qualidade de um serviço, os clientes julgam em função de algum padrão ou experiência no serviço, criando assim uma base de expectativas.

Geralmente a produção e o consumo de um determinado serviço ocorrem de forma simultânea, com isso, faz-se necessário dar ênfase a relação entre consumidor e prestador de serviços visto que as necessidades e expectativas dos clientes encontram-se em constante mudança, deste modo, cabe às organizações o dever de acompanhar essas mudanças de modo que os objetivos da empresa estejam em consonância as expectativas dos clientes (CRATO, 2010).

A avaliação da qualidade de um determinado serviço, para Corte (2009), é afetada diretamente pela subjetividade da avaliação, como também pelo fato do cliente estar inserido no processo produtivo, portanto, isto implica que um mesmo serviço está sujeito a várias opiniões, tendo em vista as necessidades e expectativas específicas de cada cliente.

Gomes (2004) ratifica as ideias anteriormente apresentadas, afirmando, ainda, que os serviços deveriam ser avaliados por meio de dois fatores: a qualidade técnica e a funcional. A qualidade técnica estaria relacionada a avaliação da qualidade no final do serviço, enquanto que a funcional avalia o serviço como um todo. Deste modo, devido a necessidade da definição do nível de qualidade para os serviços, foram desenvolvidas várias ferramentas, dentre elas destaca-se a *ServQual*.

## 2.3 SERVQUAL

Sabedores da dificuldade em analisar a qualidade em serviços, Parasuraman e outros autores (1988) desenvolveram uma escala capaz de mensurar a qualidade desses serviços, sendo esta escala denominada de *Service Quality Gap Analysis* (ServQual). Esta escala baseia-se em analisar qualitativamente e quantitativamente a satisfação dos clientes por meio das divergências entre suas expectativas e percepções acerca de um determinado serviço.

Urdan (1993) aborda em suas pesquisas a importância do *ServQual*, onde o autor destaca que a ferramenta é a mais sistemática e abrangente já desenvolvida com o intuito de identificar as dimensões da qualidade em serviços, enfatiza, também, o desuso de outros modelos e escalas pela literatura acadêmica.

Lopes e outros autores (2009) afirmam que a escala é constituída de um questionário com 22 pares de itens que podem ser agrupados em cinco dimensões da qualidade que podem ser observadas na Tabela 1. A manipulação da escala ocorre por meio do cálculo das diferenças entre as expectativas e o desempenho percebido pelos clientes acerca de um serviço. Para cada par de itens, obtém-se o *gap*<sup>6</sup> que por sua vez, pode ser positivo ou negativo, servindo como um indicador do nível de qualidade do serviço oferecido.

Tabela 1 – As dimensões da qualidade em serviços

Dimensões	Definições
Tangibilidade	Aparência física das instalações, equipamentos, etc. Envolve todos os recursos físicos para a oferta do serviço.
Confiabilidade	Consistência de desempenho, serviço confiável e que cumpra com o prometido.
Receptividade	Esforço em atender as necessidades dos clientes, oferta de serviços rápidos e flexíveis.
Garantia	Capacidade de transmitir segurança, envolve a capacitação dos funcionários.
Empatia	Envolve educação e respeito, a forma como os funcionários tratam o cliente deve ser a melhor possível.

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml, Berry (1988).

A *ServQual* pode ser aplicada em uma grande variedade de serviços, logo em determinadas situações convém realizar adaptações na estrutura do questionário para que ele se adeque as características/necessidades do serviço estudado (LOURES, 2009).

## 2.4 APLICAÇÕES DO *SERVQUAL* EM SERVIÇOS

São várias as aplicações do *ServQual* em serviços, Gonçalves, Bruno, Borges (2017) aplicaram a metodologia em um estacionamento de veículos leves. Em suas pesquisas, os autores mensuraram e avaliaram a satisfação dos clientes por meio de pesquisas aplicadas diretamente ao cliente por intermédio da ferramenta *ServQual*. Por meio desta ferramenta, os autores puderam chegar à conclusão de que dimensões da qualidade como Empatia e Tangibilidade são tidos como pontos de melhoria, desta forma, a gerência do estacionamento pode direcionar esforços para o treinamento dos funcionários em termos de qualidade em atendimento, como também a

6 Gap – Interrupção no prosseguimento; lacuna; diferença; divergência.

realização de reformas de modo a melhorar o layout e a aparência física das instalações, deixando-os mais confortáveis para os clientes.

Uma outra aplicação do *ServQual* é abordada nos trabalhos de Silva e Chaves Neto (2008). Os autores fizeram uso do *ServQual* e ferramentas estatística para avaliar a satisfação dos clientes quanto ao serviço de entrega em domicílio de uma rede de lojas em Guarapuava no Paraná. Com base nos resultados, conclui-se que por meio do *ServQual* foi possível perceber o mal desempenho do serviço tendo em vista a má avaliação dos clientes. Os gestores das lojas, por sua vez, puderam alocar recursos para melhorar pontos-chave, como por exemplo a manutenção do serviço 0800 e a diminuição da tarifa de entrega.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho é um estudo de caso realizado entre os meses de fevereiro e junho de 2019. Propõe a realização de uma análise do nível de qualidade de serviço de uma clínica de fisioterapia por meio da aplicação de métodos específicos de pesquisa e procedimento.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno dentro de um ambiente da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o ambiente não estão claramente definidos. Enfatiza ainda que é a estratégia mais escolhida quando é preciso responder a questões do tipo “como” e “por quê” e quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos pesquisados.

A análise foi realizada por meio da aplicação de uma ferramenta de controle de qualidade denominada *ServQual*, utilizando de seus métodos de abordagem quantitativos e qualitativos. Uma vez aplicado o *ServQual*, foi realizada a comparação entre a percepção e expectativa dos clientes acerca do serviço recebido, em seguida, foi realizado os tratamentos dos dados. “O método quantitativo é conclusivo, e tem como objetivo quantificar um problema e entender a dimensão dele. Em suma, esse tipo de pesquisa fornece informações numéricas sobre o comportamento do consumidor” (FRANKENTHAL, 2016, p. 1).

Referente a abordagem qualitativa, Marques e outros autores (2014, p. 39), descrevem que “buscar uma explicação da realidade via abordagem qualitativa corresponde compreendê-la”. Desta forma, compreender as percepções subjetivas das pessoas envolvidas na pesquisa, por meio ferramentas que o investigador poderá criar e/ou adaptar. Os autores salientam ainda que “é sempre possível uma análise qualitativa, a partir de dados quantitativos”.

Os dados coletados serão tratados por meio da abordagem qualitativa, uma vez que, foram utilizados para a comparação do serviço entregue com o serviço pretendido, sendo aquele que atinge os critérios de satisfação do cliente, onde, estes critérios serão obtidos por meio da coleta de dados. Tais dados, poderão ser revertidos em melhorias internas na organização.

Para a realização desta pesquisa, a coleta de dados foi realizada por meio da atribuição de questões-chave, conforme preconizado pelos conceitos da ferramenta

*ServQual*, sendo desenvolvidas por meio da observação direta no processo de prestação de serviço com base nas informações dos gestores da clínica de fisioterapia, na descrição dos colaboradores e na expectativa dos clientes.

A fase de coleta ocorreu entre os dias 2 e 27 de maio de 2019, buscando a atuação dos colaboradores que prestam os serviços de atendimento à população local e que realizaram os diversos tipos de atendimento durante esse período. A clínica de fisioterapia na qual será realizada a pesquisa, atua conjuntamente à uma universidade localizada na cidade de Maceió-AL, seu funcionamento ocorre de segunda-feira a sábado nos três turnos do dia (manhã, tarde e noite).

Conforme informado pela coordenadora da Clínica, são efetuados por dia, em torno de 100 atendimentos em diversas áreas, onde 6 colaboradores administrativos prestam os serviços de atendimento e durante os turnos, diversos alunos prestam auxílio no atendimento para consolidarem suas práticas acadêmicas. Quanto ao quantitativo de alunos em atendimento, varia de acordo com as turmas, os semestres cursados e o turno de expediente.

A amostra foi definida a partir da coleta de dados com os colaboradores da clínica e clientes em atendimento, sendo assim, foram ouvidos os colaboradores administrativos, alguns alunos e clientes que estavam em atendimento durante as visitas para coleta de dados. Tais dados resultaram em uma amostra baseada em vinte informações para tabulação dos dados e definição do serviço pretendido.

Os dados foram tabulados em gráficos para organização das informações e definição da análise. Os gráficos foram criados a partir da coleta de dados, no qual permitiu o estudo das informações de acordo com o preconizado pela ferramenta *ServQual*, que define que as informações atuais servirão de base para análise e melhorias futuras.

## 4 RESULTADOS

Para a obtenção dos resultados, as questões-chave adquiridas (ANEXO A) foram atribuídas para cada dimensão da qualidade em serviços e, assim, se tornou possível determinar quais aspectos influenciam no atendimento e satisfação dos clientes, na visão dos colaboradores. Para efeito de resposta, os autores utilizaram uma escala de 0 a 5, sendo a nota 5 a ideal e assim, por meio das informações dos colaboradores foram encontrados diversos déficits em comparação com o ideal esperado, onde para cada pergunta foi realizada média aritmética, envolvendo todas as questões-chave.

Na atribuição das informações, envolvendo elementos tangíveis da clínica é possível observar no Gráfico 1, que esse aspecto demonstra dificuldades técnicas, todas médias das questões-chave encontram-se próximas da nota ideal adotada pelos autores, além disso, outro fator envolvendo esta dimensão é que em se tratando do visual das instalações físicas, foi obtida a nota de 3,8 que é a menor encontrada em relação a todas as questões-chave.

**Gráfico 1** – Elementos tangíveis de acordo com os colaboradores

Fonte: Autores (2019).

Em se tratando de confiabilidade, o Gráfico 2 mostra que a clínica atende este quesito com eficiência, dentro das 5 perguntas, 4 obtiveram nota ideal, o que acaba demonstrando uma grande preocupação dela no tratamento com o cliente. A única pergunta que foi abaixo das expectativas foi a que trata da explicação dos colaboradores em cada processo do tratamento, apesar de não ser uma nota ideal, é compreensível a nota abaixo do esperado para esta pergunta, pois para a explicação de cada processo é necessário um conhecimento técnico sobre o assunto, assim os colaboradores que trabalham como, por exemplo, no administrativo, podem possuir dificuldades para a instruir os pacientes sobre o tratamento.

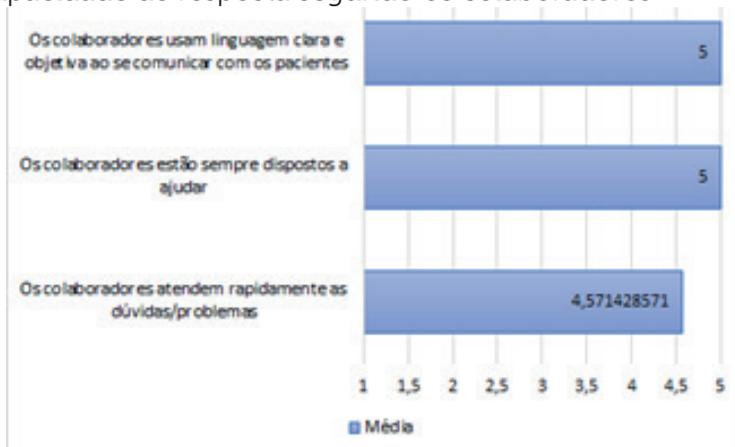
**Gráfico 2** – Confiabilidade do serviço segundo os colaboradores

Fonte: Autores (2019).

No Gráfico 3 duas questões-chave obtiveram nota máxima. Somente uma não conseguiu, porém, esta última ainda está próxima da escala ideal, assim, é possível notar que os colaboradores no geral possuem uma boa capacitação, com uma avaliação perto

do ideal, comprovando que estão aptos a entender, resolver e solucionar problemas ou dúvidas que sejam apresentados a eles de forma rápida e clara para os pacientes.

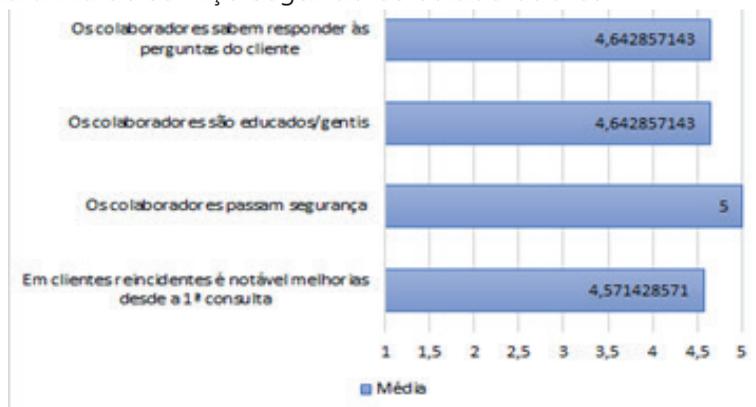
**Gráfico 3** – Capacidade de resposta segundo os colaboradores



Fonte: Autores (2019).

A garantia de um bom serviço é fundamental para que o paciente tenha uma boa experiência antes, durante e após a sua finalização do mesmo, neste quesito podemos observar no Gráfico 4 que os colaboradores buscam compreender as reais necessidades dos pacientes, de forma gentil, prestativa, segura e o mais importante de forma eficiente, visando um melhoramento notável desde a primeira consulta. Esses requisitos estão bem próximos do referencial de qualidade máxima, um deles atingiu a nota máxima e os outros três variam entre notas 4 e 5.

**Gráfico 4** – Garantia de serviço segundo os colaboradores

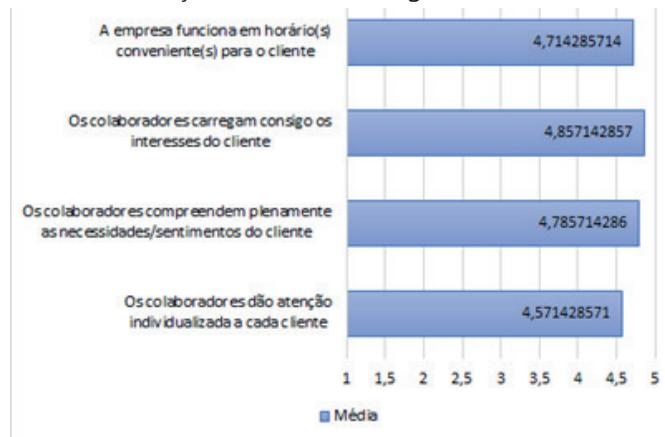


Fonte: Autores (2019).

No quesito empatia, não houve respostas consideradas ideais, porém os valores encontram-se muito próximos, o suficiente para considerar que os colaboradores possuem capacidade psicológica de se colocar nos lugares dos pacientes e compreender

seus sentimentos e emoções. Uma grande dificuldade nessa dimensão foi em relação aos horários de atendimento, apesar da clínica funcionar nos três turnos, há uma dificuldade para que todos os serviços ofertados possam ser realizados durante todos os expedientes, atualmente para cada setor de tratamento existe um horário específico o que acaba dificultando e gerando uma situação desconfortável para o paciente.

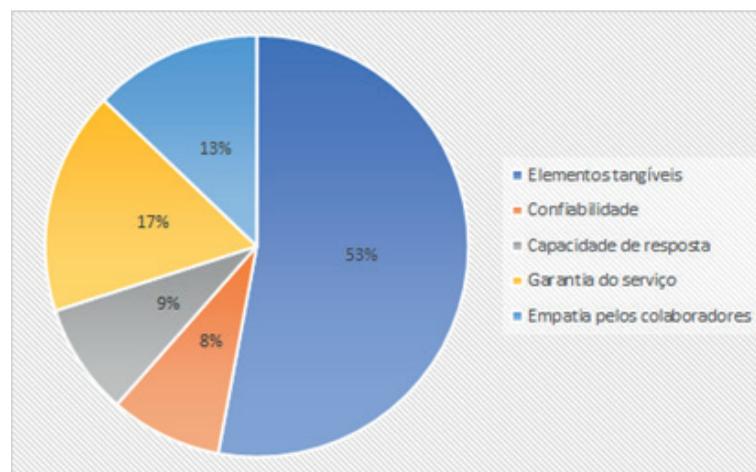
**Gráfico 5** – Empatia dos serviços oferecidos segundo os colaboradores



Fonte: Autores (2019).

A partir do Gráfico 6 torna-se visível o déficit encontrado nos aspectos tangíveis referentes à infraestrutura, uma vez que o local não apresenta local de descanso e espera para os colaboradores que não estão em horário de trabalho, além disso é compartilhado o espaço com diversas outras clínicas, limitando o uso de alguns equipamentos e salas, sendo que a percepção de outros colaboradores com hierarquia superior também tornou-se um elemento a ser desejado pelos colaboradores em geral.

**Gráfico 6** – Déficit entre valor ideal e valor encontrado de acordo com os colaboradores



Fonte: Autores (2019).

Além do atendimento, foram constatadas filas em determinadas áreas em que deveriam ser alocados maiores números de fisioterapeutas, visto que a demanda é maior que em outras áreas, além disso não foi identificada prioridade no sistema tratando pacientes com diferentes graus de doenças. Detalhes ergonômicos como a acessibilidade do mesmo modo foram citados, a dificuldade de movimentação de pacientes com casos especiais foi apontada como difícil, devido a necessidade de melhoria estrutural em algumas portas, gerando pequenas margens de atraso que podem ser fundamentais na experiência do cliente.

Como perspectiva de trabalhos futuros propõe-se um projeto de extensão onde possam ser desenvolvidas questões-chaves com os clientes, a fim de ser tratadas as informações para que se possam efetuar as análises comparativas. Estas análises fazem parte da ferramenta para uma proposta de melhoria contínua, uma vez que serão avaliadas e compreendidas as necessidades dos clientes.

## 5 CONCLUSÃO

De acordo com os resultados obtidos, percebe-se a necessidade de adequação em relação aos aspectos tangíveis, tendo em vista as questões-chave analisadas referente as condições de infraestrutura, equipamentos e espaço físico. Desta forma os aspectos físicos da clínica tornam-se foco principal das ações de melhoria de qualidade.

Outro ponto importante para melhoria seria o treinamento dos colaboradores, tendo em vista o melhor grau de instrução dada ao paciente sobre o tratamento ao qual o mesmo está submetido, onde segundo os próprios colaboradores, há situações em que eles não passam as informações de forma abrangente aos pacientes, fato que poderia ser melhorado em função da busca pela qualidade sob a perspectiva do cliente.

Com relação aos demais aspectos da qualidade em serviços, nota-se um bom resultado, restando apenas ações de controle de modo a padronizar e manter o desempenho de atendimento da clínica que, segundo os resultados obtidos, está próxima do ideal.

Como o foco principal na prestação de serviços é o cliente, é de grande importância a análise *ServQual* com os mesmos, onde por meio de análises futuras, serão realizadas na clínica com foco na perspectiva do cliente, como também, a comparação das perspectivas dos colaboradores, gerando assim um indicador para a qualidade da clínica. Por último, em trabalhos futuros, ao buscar abrangência das análises, pretende-se ainda realizar um plano de ações para implementação das melhorias propostas, como também uma nova reavaliação por meio da *ServQual* de modo a compreender o quanto a clínica evoluiu depois de implementadas as melhorias.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, A. F.; POZO, H. A flexibilidade organizacional como fator estratégico para a obtenção de vantagem competitiva: um estudo nas pequenas indústrias metalúrgicas da região de Osasco. **Revista Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 80, p. 97-110, 2011.

- CAMARGO, Wellington. **Controle de qualidade total**. Curitiba: E-Tec Brasil, 2011. Disponível em: <http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/LIVROS%20SEGURAN%C3%87A%20DO%20TRABALHO/M%C3%B3dulo%20I/Livro%20Controle%20da%20Qualidade%20Total.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2019.
- CORTE, M. R. **A qualidade dos serviços hoteleiros na Ilha do Porto Santo**. 2009. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Economia, Gestão e Engenharia industrial, Universidade Técnica de Lisboa, Funchal, Portugal, 2009. Disponível: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1434/1/TFM%20Romana%20Corte.pdf>. Acesso em: 2 de abr. 2019.
- CRATO, C. **Qualidade: Condição de Competitividade**. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, 2010.
- CROSBY, P. B. **Qualidade é Investimento**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1986.
- FRANKENTHAL, Rafaela. Pesquisa quantitativa e qualitativa: qual é a melhor opção? **Mindminers**, p. 1, 3 nov. 2016. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/pesquisa-qualitativa-quantitativa/>. Acesso em: 1 maio 2019. Acesso em: 28 abr. 2019.
- FEIGENBAUM, A. V., **Total quality control**. 3. ed. Massachussets: Pittsfield, 1990.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GOMES, Paulo J. P. A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação. **Cadernos BAD**, v. 2004, n. 2, p. 6-18, 2004.
- GONÇALVES, W. S. *et al* (2017). Aplicação do método ServQual: Um estudo de satisfação do cliente em um estacionamento de veículos leves. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 13, 2017. **Anais [...]**, Joinville-SC, 2017.
- JURAN, M. J.; GODFREY, A. B. **Juran's Quality Control Handbook**. 5. ed. New York: McGraw-Hill, 1999.
- LOPES, E. L. *et al*. (2019). Escalas Concorrentes para a mensuração da qualidade percebida: Uma comparação entre a *Servqual* e a RSQ. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 49, n. 4, p. 401-416, 2009. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/36380>. Acesso em: 20. abr. 2019.
- LOPES, Janice Correia da Costa. **Gestão da qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico**. 2014. Dissertação (Mestrado em Estratégia Empresarial) – Universidade Europeia, Lisboa, 2014.

LOURES, C. A. S. **Razões para a ocorrência dos gaps de gestão da qualidade de serviço:** estudo de caso numa organização de transporte metroviário. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

LOVERLOCK, C; WRIGHT, L. **Serviços:** marketing e gestão. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

MARQUES, Heitor Romero; MANFROI, José; CASTILHO, Maria Augusta; NOAL, Mirian Lange. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico.** 4. ed. rev. e atual. Campo Grande: UCDB, 2014.

MACHADO, Simone Silva. **Gestão da qualidade.** Inhumas: E-Tec Brasil, 2012. Disponível em: [http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo\\_prd\\_industr/tec\\_acucar\\_alcool/161012\\_gest\\_qual.pdf](http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_prd_industr/tec_acucar_alcool/161012_gest_qual.pdf). Acesso em: 15 abr. 2019.

PARASURAMAN, A. *et al.* (1988). *Servqual: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality.* **Journal of Retailing**, v. 64, p. 12-40, 1988.

PERTENCE, P. *et al.* (2019). Implantação de ferramenta de gestão de qualidade em Hospital Universitário. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v44n4/24.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2019.

SILVA, D. P. *et al.* (2008). Avaliação da qualidade em serviço de entrega em domicílio no Setor Farmacêutico: uma aplicação do método *ServQual*, usando análise fatorial. **Revista Ciências Exatas e Naturais**, v. 10, n. 1, 2008.

SLACK, N. *et al* (2018). **Administração da produção.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

TENÓRIO, F. **Flexibilização organizacional, mito ou realidade?** Rio de Janeiro: FGV, 2002.

URDAN, A. T. **Qualidade de serviço:** proposição de um modelo integrativo. 1993. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

---

**Data do recebimento:** 21 de julho de 2020

**Data da avaliação:** 9 de setembro de 2020

**Data de aceite:** 12 de setembro de 2020

---

---

1 Acadêmico em Engenharia de Produção, Centro Universitário Tiradentes – UNIT/AL.

E-mail: arthur.castro@souunit.com.br

2 Acadêmico em Engenharia de Produção, Centro Universitário Tiradentes – UNIT/AL.

E-mail: edmilson.nascimento@souunit.com.br

3 Acadêmico em Engenharia de Produção, Centro Universitário Tiradentes – UNIT/AL.

E-mail: gilvan.augusto@souunit.com.br

4 Acadêmico em Engenharia de Produção, Centro Universitário Tiradentes – UNIT/AL.

E-mail: walter.winicius@souunit.com.br

5 Professor do curso de Engenharia de Produção, Centro Universitário Tiradentes – UNIT/AL.

E-mail: eng.adrianomarinheiro@gmail.com