



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE MONITORAMENTO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM A QUALIDADE DOS PROCESSOS E SERVIÇOS ASSISTENCIAIS: ANÁLISE DE UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR EM MACEIÓ/AL.

NILSON CIBÉRIO DE ARAÚJO LEÃO

Universidade Federal de AL
suelifal@yahoo.com.br

MANUELLA REGINA BARBOSA NOBRE

Universidade Federal de AL
manuellanobre1979@hotmail.com

NATALLYA LEVINO

Universidade Federal de AL
natallya.levino@gmail.com

ANNA SOFIA COSTA NERI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
sofiaadm@hotmail.com



IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE MONITORAMENTO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM A QUALIDADE DOS PROCESSOS E SERVIÇOS ASSISTENCIAIS: ANÁLISE DE UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR EM MACEIÓ/AL.

Resumo

O setor de saúde se tornou mais competitivo com o acirramento da concorrência entre os planos de saúde, o aparecimento de novas clínicas e hospitais, especializados e bem equipados para atender a demanda, mais diversificada e exigente. Neste contexto a organização estudada é um Hospital antigo na cidade de Maceió/AL que tenta se modernizar para não perder espaço junto ao novo perfil de pacientes. O planejamento estratégico da Instituição deseja melhorar a qualidade dos serviços prestados e estreitar o relacionamento com este público e para tanto desenvolveu um novo modelo de pesquisa que indique com maior precisão o índice de satisfação do cliente (ISC) em relação aos serviços assistenciais oferecidos, a partir da metodologia *Net Promoter Score* (NPS), amplamente utilizada em outros tipos de serviço. O novo modelo foi desenvolvido para unificar os fluxos de informação, antes divididos em dois (pacientes SUS e pacientes de convênio e particulares), e compilados sem nenhum tipo de metodologia ou controle, necessários para as ações de melhoria. O objetivo foi atingido com a proposição de um novo diagrama de fluxo da pesquisa que conta agora com um novo questionário, mais específico e condizente com a realidade competitiva do mercado.

Palavras chave: hospital – satisfação – NPS – qualidade

Abstract

The health industry has become more competitive with the intensification of the rivalry among health insurance companies and also with the emerging of new clinics and hospitals, specialized and well equipped, to attend the demand, which is more diverse and demanding. In this context, this study brings an old hospital in Maceió – AL, Brazil, which is attempting to modernize, in order not to lose its share, regarding this new, demanding patients. The strategic plan for the institution has as goals to improve the quality of the provided services, and also to become closer to this new patient. For achieving these goals, this study developed a new research model: one that points out more precisely the client satisfaction rate (ISC), in comparison to the attendance services provided, through the *Net Promoter Score* (NPS) methodology, which is widely applied for other types of services. The goal was achieved with the proposal of a new flow chart of the research, which now has a newer, more specific and suitable questionnaire, for the competitive reality of the market.

Keywords: hospital - satisfaction - NPS - quality



INTRODUÇÃO

A análise da percepção e avaliação dos pacientes/usuários para melhorar a qualidade dos serviços assistenciais prestados nas instituições hospitalares vem aumentando em termos de importância, seja para reordenar processos, ter uma percepção melhor do negócio ou até mesmo reposicioná-lo para otimizar a gestão. Em adição a isto, também é importante considerar características institucionais como cultura, clima organizacional, seus públicos, métodos e instrumentos a serem utilizados e, principalmente, como trabalhar os resultados apresentados para alcançar os objetivos e metas estabelecidos pela organização.

Com o crescimento do mercado, o desenvolvimento dos planos e convênios de saúde, dentre eles o Sistema Único de Saúde (SUS), e associado à perda de investimentos por partes de instituições fundadoras, a Fundação Hospital da Agro-Indústria do Açúcar e do Alcool de Alagoas, conhecida popularmente como Hospital do Açúcar (HA), que atendia especificamente os trabalhadores do setor sucroalcooleiro, começou a atender uma diversidade maior de usuários, passando a disputar o mercado. Outro aspecto importante a ser considerado foi a concorrência, que se desenvolveu fortemente com a modernização de unidades hospitalares já existentes, e a abertura de novos hospitais e clínicas especializadas, obrigando o HA a inovar, conhecer e entender seus usuários, a fim de atender aos seus anseios e necessidades.

O mercado de serviços de saúde é altamente competitivo e o bom desempenho é fundamental para a sobrevivência da organização, essa dinâmica inspirou o desenvolvimento deste trabalho envolvendo basicamente o estudo do perfil da instituição, o índice de satisfação dos usuários; e a interface entre setores e serviços, tendo como o principal objetivo implantar um novo processo de monitoramento do índice de satisfação dos clientes (ISC) como forma de melhorar a qualidade dos processos dos serviços assistenciais prestados aos pacientes.

Desde 2011, o HA tem passado por um profundo processo de modernização da sua gestão, sobretudo com a elaboração e implantação do seu primeiro Planejamento Estratégico, no qual foram redefinidos e alinhados missão, visão 2013-2015 e os valores da Instituição.

Sobre as mudanças estabelecidas pelo planejamento estratégico, excelentes desempenhos já foram alcançados, desde o desenvolvimento das lideranças e a melhoria no clima organizacional, à padronização dos processos visando a melhoria da qualidade, passando pela humanização e segurança na assistência prestada, além da ampliação do leque de serviços e da abertura para novas parcerias e negócios. Atualmente o HA encontra-se em processo de certificação de qualidade hospitalar utilizando como modelo o Compromisso com a Qualidade Hospitalar (CQH).

A fim de atender sua nova missão e alcançar os objetivos estratégicos, um dos processos de maior importância no momento é o de ser capaz de estreitar de fato a relação instituição cliente, e para tanto foi desenvolvido um Programa de Relacionamento com o cliente, envolvendo diretamente a Assessoria de Comunicação e Marketing (Ascom) desta unidade hospitalar.

Embora o Hospital do Açúcar já realizasse uma pesquisa de satisfação dos serviços com os usuários há pelos menos 15 anos, inicialmente ela era aplicada pelo setor de gestão de pessoas com apoio do serviço social, e desde 2003, passou a ser executada pela Ascom, responsável pelo processo de fortalecer o relacionamento com os clientes como uma estratégia de *marketing* institucional.

Apenas recentemente, com o Planejamento Estratégico, a pesquisa passou a fazer parte de um plano de ação por meio da elaboração de um Programa de Relacionamento integrado e fortalecido por outras ações, como enfoque pretendido pela atual gestão na padronização dos



serviços com vista à melhoria da qualidade da assistência e reposicionamento da marca institucional.

O primeiro passo nesta linha foi a redefinição do processo de pesquisa do índice de satisfação do cliente (ISC), que era uma pesquisa aplicada a partir de instrumentos elaborados internamente, mas sem a utilização de um método que respaldasse os resultados encontrados até então, sem o estabelecimento de metas, o que gerou a necessidade de definição de um novo fluxo e tratamento dos dados coletados, etapas sugeridas e cogitadas neste trabalho.

Anteriormente, a pesquisa de satisfação com os clientes internados era realizada por dois instrumentos distintos, um para clientes do SUS e outro para clientes de outros convênios e particulares, mas sem nenhum método reconhecido e testado, sem escala definida para calcular os resultados, e ainda com dois fluxos diferenciados, envolvendo diversos setores, com pessoas nem sempre treinadas e envolvidas no processo.

Era preciso englobar atuais conceitos de gestão, de comportamento organizacional, de comunicação institucional e, mais especificamente, de *marketing* de serviços e de relacionamento, bases utilizadas nesta proposta.

Visto isto, o objetivo deste trabalho baseou-se na implantação de um novo processo de monitoramento do índice de satisfação dos clientes (ISC), em um hospital privado de Maceió/AL, como forma de melhorar a qualidade dos seus processos e serviços assistenciais aos pacientes. Para tanto, foi feita uma análise documental e bibliográfica durante o ano de 2014, visando unificar o modelo de pesquisa de satisfação junto aos clientes.

2 APOIO TEÓRICO

O controle de satisfação permite uma melhor gestão empresarial, quanto maior o nível de contato com o cliente para saber dos seus anseios e necessidades, maior a capacidade e aptidão em atendê-lo. O monitoramento da satisfação em relação aos serviços prestados, sobretudo na área da saúde, aumentam as possibilidades de eficácia na tomada de decisão.

A importância deste controle de satisfação pode otimizar os serviços, aumentando a fidelização de seus clientes e minimizando não conformidades na prestação dos mesmos, especialmente se considerarmos o aumento de competitividade no mercado e o maior nível de exigência de qualidade por parte dos clientes. Os autores explanam ainda que em se tratando de serviços de saúde onde o contexto é de custos elevados e ineficiência operacional, o setor tem tentado aprimorar a qualidade dos serviços, reduzir falhas e recuperar os serviços prestados fora dos padrões de normalidade PORTER E TEISBERG *apud* CAMPOS ET ALL (2013).

A pesquisa de satisfação de clientes, base desta proposta, é composta por um sistema de gerenciamento de performance institucional, a partir da percepção do cliente, medindo, interna e externamente sua qualidade, capaz de trazer para si informações que, posteriormente, auxiliarão no desenvolvimento de estratégias ou na tomada de decisões comerciais. Para eles, dados sobre a satisfação dos clientes devem ser prioridade dos gestores comprometidos com o resultado final da qualidade de produtos e serviços ofertados, bem como a geração de indicadores institucionais, sobretudo a partir de um posicionamento claro do cliente pesquisado, seja de satisfação ou insatisfação. Caso isto não ocorra, a validade da pesquisa pode ser desconsiderada ROSSI E SLONGO (1998).

Além dos aspectos específicos da pesquisa de satisfação, para entender melhor esta proposta deste trabalho, é interessante também voltar-se um pouco a conceitos específicos do *marketing*, sobretudo, do *marketing* de serviços e do *marketing* de relacionamento, que tratam diretamente da relação instituição e seus públicos.



O *marketing*, no contexto aqui abordado, não está voltado ao caráter publicitário, mas numa atuação mais direta do relacionamento cliente e empresa, que no entendimento de Silva (2005) vai além da propaganda, é um conjunto de métodos integrados com orientação para a satisfação do cliente e norteadores das ações organizacionais que visam a eficácia de mecanismos que estabeleçam e reforcem mutuamente relacionamentos entre a organização, o cliente e outros grupos de interesse. O autor destaca ainda que mesmo definindo seu mercado, a organização pode falhar na orientação para o cliente se ignorar as reais necessidades destes, referindo-se à importância de se deliberar bem o que é a necessidade do cliente, a partir da visão dele, e também da própria instituição, ou seja é um processo contínuo de reciprocidade.

Para a base desta proposta, é importante considerar também o conceito de qualidade na prestação de serviços, no intuito de avaliar os processos, as necessidades de melhorias, bem como na performance geral com vistas à fidelização de clientes e a capacidade de agregar novos mercados. Nesta linha a análise de oportunidades, desenvolvimento de estratégias e planejamento de programas são algumas das variáveis que norteiam o processo de *marketing* com o objetivo de também gerar qualidade como sendo a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionem a satisfação das necessidades declaradas e implícitas (KOTLER, 1998).

Por outro lado, no setor público, a melhoria e a qualidade dos processos deve ser atribuída ao gestor com base na performance deste e da sua capacidade em observar a importância da avaliação dos usuários. É do gestor a competência de identificar e operacionalizar os mecanismos capazes de aferir a satisfação de usuários, bem como aqueles destinados a relacionar as causas do desempenho e as formas de aperfeiçoamento dos processos. O gestor público e os membros da organização devem estar preparados para atender efetivamente aos resultados da avaliação (BERG, 2010). Esta visão orienta a questão da qualidade na prestação do serviço como uma necessidade fundamental, seja no setor público ou privado, ambos no mesmo mercado.

Grönroos (2003) avalia a qualidade de um serviço, a partir da percepção do cliente, em duas dimensões: a dimensão técnica e a dimensão funcional. A primeira, tem relação com o que é ofertado ao cliente, e a segunda, de como é realizada esta oferta.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) a avaliação da qualidade a partir da percepção do cliente é considerada a partir de dois contextos: o que o cliente espera do serviço em paralelo ao que ele recebe.

Nesta linha qualidade pode ser entendida como uma expectativa que foi gerada pela organização e confirmada no desempenho percebido a partir da interação do cliente com o serviço prestado, o que leva a considerarmos neste contexto a estrutura necessária para atender a demanda do serviço.

Na literatura, no processo de produção, os serviços são estruturados em linha de frente, onde o contato é direto, pessoal ou não, do cliente com o serviço, e linha de retaguarda, de apoio ao processo de prestação de serviço, no qual o contato com o cliente é raro ou nenhum. É relevante observar que, embora a área de retaguarda tenha participação fundamental no processo de serviço, a linha de frente tem papel preponderante, porque é exatamente onde o cliente recebe e sente àquele serviço (GIANESI E CORRÊA, 1994).

Para Anderson; Fornell; Lehmann *apud* Milan et all (2013), a avaliação do cliente auxilia a organização na percepção do seu desempenho geral, a partir de “aspectos e atributos” específicos. Tal afirmação corrobora a visão a ser dada na proposta deste trabalho, na qual a avaliação de serviços de apoio ou assistenciais deve proporcionar rumos para o HA na melhoria da percepção e do relacionamento com os clientes/usuários. Dessa forma, a aferição do nível de satisfação dos clientes serve como uma medida para se verificar o



desempenho dos processos em nível setorial e global da empresa em relação aos seus objetivos e metas.

Com base no que foi abordado até agora, é importante destacar também a atuação do *marketing* relacional neste contexto, considerando que este, associado ao *marketing* de serviço, são bases para esta proposta. Para Silva (2005) o marketing de relacionamento, seja interativo ou não, é aquele que executa ações para estreitar e personalizar a relação com o cliente.

No caso das instituições de saúde, especificamente da empresa pesquisada, além de tratar os problemas relacionados à saúde dos clientes, o hospital pode ampliar a satisfação dos mesmos, associando procedimentos médico hospitalares a um tratamento diferenciado. Uma das formas estratégicas de se obter essa visão do cliente de forma rápida, de preferência enquanto ele ainda estiver recebendo o serviço, são as pesquisas de satisfação. Neste caso, a comunicação é o ponto central de interação entre fatores internos e externos no *marketing* de relacionamento, além de elo essencial na alavancagem do sucesso, por isto deve ser dada muita importância a esse processo da pesquisa (BESSA, 2004). Esse foco no cliente resulta na criação de processos e procedimentos capazes de conquistar a confiança dos consumidores. E o fator confiança para uma organização ou um profissional é essencial para o sucesso.

A confiança no setor de saúde pode ser construída de forma natural, entretanto, em razão da alta competitividade existente, o uso de instrumentos de *marketing* são necessários, como forma de realizar, com mais segurança, essa construção. Outro ponto considerado importante nos serviços de saúde é que além da subjetividade natural, existe “um forte componente emocional” por parte do cliente na hora do julgamento, que pode mascarar a avaliação da qualidade. Em alguns casos, por exemplo, o serviço pode estar num padrão adequado, mas o cliente não o considera, por questões emocionais. Por essa razão, ressalta-se nas pesquisas a necessidade de identificar esse fenômeno (SILVA, 2005).

Neste sentido, foram pesquisados alguns modelos de pesquisa de satisfação para atender a proposta do trabalho, e daí foi elaborado um instrumento que possibilitasse com que o cliente, de forma prática e objetiva, apresentasse sua visão geral acerca da instituição. Após as devidas deliberações, optou-se pelo *Net Promoter Score (NPS)*, o qual foi aprovado pela Diretoria, consultoria e demais lideranças.

Empresas de todo o mundo que são destaque em qualidade de produtos e atendimento, utilizam o NPS para medir a fidelidade dos seus consumidores/clientes, acompanhando o crescimento e a evolução dos seus negócios a partir da análise dos resultados obtidos. O NPS é uma métrica criada por Fred Reichheld (Boston-EUA) e apresentado em um artigo da Harvard Business Review em 2003 (Revista da Universidade de Harvard – EUA) com o objetivo de realizar a mensuração do grau de satisfação e fidelidade dos consumidores de qualquer tipo de empresa (DUARTE, 2012).

O monitoramento do NPS permite uma melhor visão da experiência do cliente a partir de dois aspectos: NPS *Top-Down* e NPS *Bottom-Up*. O *Top-Down* representa a captação da opinião do cliente de maneira ampla e cíclica com o objetivo de avaliar, a partir de experiências recorrentes da interação entre cliente e empresa, a visão dele com relação, por exemplo, ao envolvimento com a marca. O *Bottom-Up* foca no monitoramento de etapas tipicamente operacionais, onde a empresa obtém o *feedback* do cliente em relação a alguma etapa do processo de compra a exemplo do NPS da *Apple*. Após a compra de um produto no *E-commerce*, é feita uma pesquisa antes mesmo do produto chegar na casa do cliente, considerando desta maneira, uma etapa inicial da experiência do cliente. Assim, a empresa terá uma visão parcial sobre a experiência, mas completa sobre algum ponto operacional (DUARTE, 2012).



A metodologia NPS pode ser adaptada, conforme a demanda da pesquisa a exemplo do *E-bit*, um instituto que avalia a reputação das lojas virtuais, e que utiliza a experiência do cliente no nível *Bottom-Up*, onde a pesquisa é feita após a compra na loja virtual e não após a entrega do produto.

Como resultado das pesquisas, a instituição avalia o seu desempenho quanto ao atendimento atual e às expectativas dos clientes/usuários de seus serviços e, ao mesmo tempo, detecta possíveis problemas, para os quais poderão ser implementadas ações corretivas, buscando assim melhorar ainda mais o padrão da assistência e dos serviços complementares ou de apoio. Assim, o processo de pesquisa pode ser trabalhado visando dois objetivos básicos: auxiliar na tomada de decisões de implementação de ações ou detectar problemas existentes na relação com os clientes, cabendo à administração, de posse dessas informações, implementar ações visando saná-los e melhorar o atendimento.

3 METODOLOGIA

Os tópicos a seguir detalham como o processo foi desenvolvido.

3.1. A amostra

O Hospital do Açúcar (HA), foi inaugurado em 1957, por Usineiros, Fornecedores de Cana, Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA – hoje extinto) e Associações de Classe tanto de Usineiros quanto de Fornecedores (Fazendeiros), estes denominados “Instituidores”, contribuía ao início de cada safra, mensalmente, com um percentual previamente estipulado sobre os produtos produzidos em suas indústrias assim como por tonelada de cana produzida em suas fazendas, tendo como mantenedores o Sindicato da Indústria e do Alcool, a Associação dos Plantadores de Cana do Estado de Alagoas e o Ministério da Saúde.

O complexo hospitalar conta atualmente com 284 leitos ativos, dos quais 194 são destinados à assistência aos usuários do SUS, distribuídos da seguinte forma: UTI Geral Adulto, UTI Coronária, UTI Neonatal e Pediátrica; Apartamentos, Suítes e Enfermarias para atendimento de convênios, particulares e SUS. Possui 02 (dois) centros cirúrgicos, sendo um com atendimento obstétrico e também conta com diversos serviços de alta e média complexidade, tais como: tomografia, medicina nuclear, oncologia pediátrica, ressonância magnética, hemodinâmica, nefrologia; e um centro médico integrado, para atendimento ambulatorial das mais diversas especialidades.

Como entidade filantrópica sua missão, à época da inauguração, foi de ofertar serviços gratuitos e assistência médico preventiva, hospitalar, farmacêutica, odontológica e social aos trabalhadores agrícolas e industriais da lavoura canavieira e da indústria do açúcar e do álcool no Estado de Alagoas. Com o passar dos anos, ocorreram mudanças que melhoraram as conquistas sociais dos trabalhadores, e após a promulgação da Constituição de 1988 e construção de legislações dela decorrentes, a seguridade social se desdobrou em uma política na qual a saúde, a assistência social e a previdência social tornaram-se partes integrantes, em função disto o Hospital do Açúcar precisou adequar-se às demandas sociais e legais do momento, descaracterizando-se assim o atendimento unicamente aos trabalhadores rurais.

3.2 Coleta de dados

Como apresentado anteriormente, a idéia central do trabalho foi auxiliar nas alterações estruturais da organização pesquisada, a partir de ações decorrentes da pesquisa de opinião junto aos seus clientes/usuários internados, visando oferecer a essa instituição instrumentos e informações capazes de realinhar ações, processos internos e assistenciais.



A intervenção foi iniciada com a pesquisa documental, sendo analisado todo histórico da empresa e os processos de pesquisas aplicados anteriormente, a partir de documentos e abordagens às principais lideranças envolvidas nestas pesquisas e que ainda permaneciam no hospital.

Paralelamente iniciou-se a pesquisa bibliográfica e virtual, fazendo um resgate na literatura acerca de conceitos do *marketing*, sobretudo do *marketing* de serviços e de relacionamento, o que é e qual o papel das pesquisas na relação cliente e empresa, além de aspectos indispensáveis a serem observados na elaboração de uma pesquisa de mercado. E, para finalizar a primeira etapa da revisão literária, foram pesquisados os métodos mais utilizados na atualidade pelas empresas para avaliar o ISC, sendo identificado o NPS como adequado à realidade atual do HA.

Todo este processo foi efetivamente executado durante o ano de 2014, mais especificamente para dar suporte às novas estratégias projetadas no planejamento estratégico da Instituição.

3.3 Definição do Método

Com o devido apoio da diretoria o método NPS foi escolhido por ser o mais adequado em atender as novas necessidades da organização em seu intento de estreitar o relacionamento com seu público, no caso, os pacientes do hospital em todas os seguimentos, do privado ao público e assim obter melhor entendimento sobre a opinião destes sobre os serviços assistenciais prestados. O NPS é classificado por uma única pergunta “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria nossa empresa para um amigo?”. E, com base nas notas, os clientes serão classificados em 03 formas: notas de 0 a 06 – clientes detratores, são aqueles clientes que indicam que a suas vidas pioraram depois da compra do produto ou serviço da empresa mencionada. Os clientes neutros são os que responderam entre 7 e 8. E entre 9 e 10 são os clientes promotores. O resultado é calculado pela subtração do resultado dos clientes detratores sobre o resultado dos clientes promotores.

No caso do HA além da pergunta principal, se o cliente indica a instituição para amigo, foram acrescentados, para uma avaliação mais específica, os principais serviços de linha de frente, e poucos de retaguarda, para se obter uma visão mais detalhada de cada um destes. Quanto ao resultado, o cálculo do ISC é efetuado a partir da soma dos resultados assinalados de 7 a 8, considerados clientes satisfeitos, somados aos resultados avaliados entre 9 e 10, apontados como muito satisfeitos.

Com o instrumento e o fluxo definidos, buscou-se a validação destes junto à Diretoria Executiva da Empresa, Gerências e Coordenações das áreas, além da consultoria responsável pelo Planejamento Estratégico da Instituição, que acompanhou cada etapa do processo, resultando na elaboração do Procedimento Operacional Padrão (POP) da pesquisa e preparação da equipe envolvida na sua aplicação.

A desenvolvimento da ferramenta foi feito em duas etapas: fase de teste, realizada em setembro de 2014, com reavaliação e pequenos ajustes no instrumento e no processo, realizando-se novas proposições. Após a implementação de todo o processo, foram validados os resultados e socializado o novo método, com a disseminação por toda a organização sobre o modo como a pesquisa estava sendo aplicada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Proposta de fluxo

As mudanças propostas nos instrumentos, métodos e fluxos para a realização da pesquisa ISC na instituição foram iniciadas a partir da construção do planejamento do



hospital, na revisão dos processos do setor de comunicação e *marketing* e, sobretudo, do aporte teórico aqui trabalhado, identificando as maneiras como estas eram realizadas anteriormente, como públicos e áreas eram trabalhadas, além da natureza dos materiais usados.

A unificação dos dois instrumentos anteriores que avaliavam de forma distinta a opinião dos usuários do SUS dos usuários de outros convênios e particulares proporcionou uma visão melhor acerca dos serviços, sobretudo os de linha de frente, visto que os mesmos deverão ser prestados igualmente a todos os clientes.

Para explicar melhor esta mudança, vale destacar que, no instrumento anterior voltado aos usuários do SUS, o cliente não avaliava serviços específicos da nutrição, como o trabalho das copeiras ou nutricionistas, assim como qualidade da alimentação; também não avaliavam a qualidade do enxoval, nem o serviço de quarto prestado pelas camareiras os quais eram avaliados pelos clientes de outros convênios e particulares, que por sua vez não avaliavam a ação do serviço social, visto anteriormente como um setor voltado apenas aos usuários do SUS e, portanto, desnecessário para constar na pesquisa, na visão antiga da gestão (ver figuras 1 e 2 abaixo).

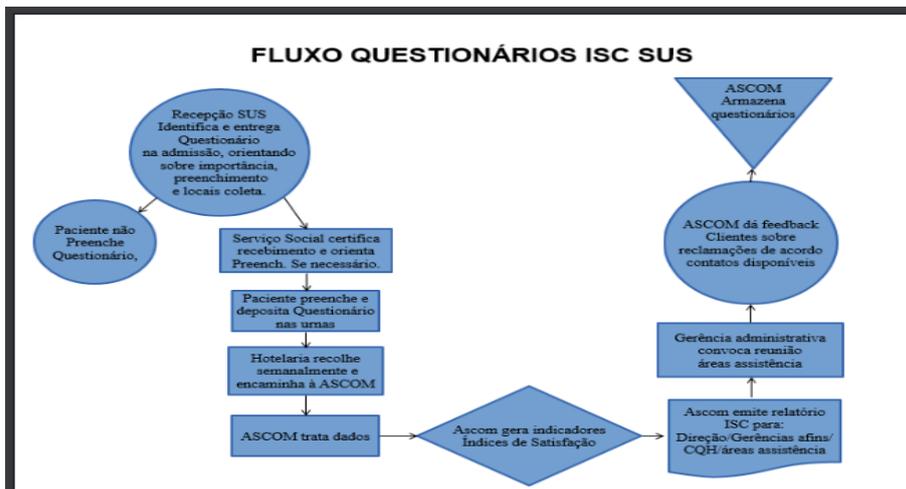


Figura 1 - Fluxo Índice de Satisfação dos Clientes (ISC) SUS

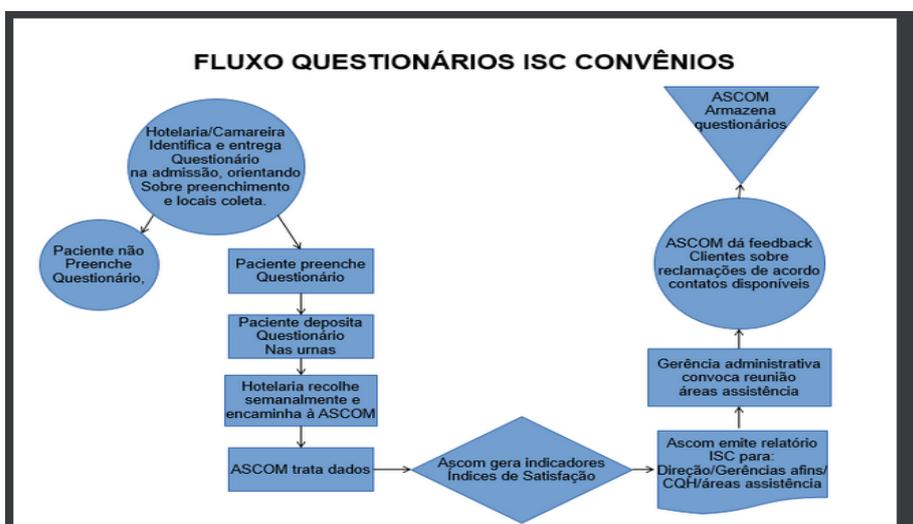


Figura 2 - Fluxo Índice de Satisfação Clientes de Convênios e Particulares



Esta visão também foi modificada posteriormente e a necessidade da unificação foi ainda mais despertada quando a instituição aderiu ao Programa para Certificação da Qualidade Hospitalar (CQH), o qual exige a visão geral dos clientes, independente da natureza do seu convênio com a unidade hospitalar. Posteriormente, foi revisado o método a ser adotado, sendo elaborado o instrumento de pesquisa Figura 3.

Hospital do Açúcar
Uma longa história, um novo hospital

Pesquisa de satisfação do cliente
Assinale com (X) a nota que você daria a cada item avaliado.
Obrigado.

1. Qual o seu grau de satisfação em relação aos serviços:

Médico	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enfermagem	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alimentação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Serviço Social	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Canais de Comunicação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recepção	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Maqueiro	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Quanto a estrutura de atendimento?

Exoval	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acomodações	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estacionamento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sinalização do Hospital	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Você indicaria o Hospital do Açúcar para algum amigo ou parente?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Por quê?

Ramais importantes

Supervisão de Hospitalidade	141	Recepção de Convênios	203 205
Central Telefônica	9	Serviço Social / Ouvidoria	171
Coordenação de Enfermagem	498	Lanchonete Térreo	165
Gestão da Qualidade	475	Recepção do SUS	122
Hotelaria	296		

Escala de Satisfação
Insatisfeito: 0-3 Neutro: 4-5 Satisfeito: 6-8 Multi-Satisfeito: 9-10

Figura 3- Questionário versão final

No processo de unificação dos questionários cogitou-se outro aspecto: a necessidade de unificar o fluxo de aplicação, para obter melhores resultados da pesquisa. Assim, a pesquisa do SUS, antes aplicada pelo serviço social, que ficava responsável pela entrega dos questionários e orientação do processo ao cliente, preenchimento e depósito nas urnas espalhadas pela instituição, passou a ser iniciada no ato do internamento, quando o recepcionista identifica no questionário apenas o setor que o cliente está sendo internado, orientando o cliente no preenchimento deste. O serviço social passou a ser um apoio, acompanhando o recebimento ou não do questionário pelo cliente.

Para os clientes de outros convênios ou particulares, a entrega do questionário da pesquisa era feita pelas camareiras, após a acomodação do cliente, mas não havia sinalização do setor de internamento, ficando a identificação a cargo do cliente, ou registrado no ato da coleta, a partir do posto onde o questionário era retirado, perdendo a confiabilidade no resultado quanto ao setor avaliado, uma vez que não havia garantia se o registro do setor estava correto.

Em ambos os fluxos, o serviço de hotelaria era responsável pela coleta e entrega à Assessoria de Comunicação, à época, responsável pela tabulação e divulgação dos dados.

A elaboração de um fluxo único, ilustrado na figura 4, em substituição aos dois anteriores, visou enxugamento do processo, do número de pessoas envolvidas e, conseqüentemente a redução do risco para a pesquisa espontânea, voltada aos pacientes internados, identificando cada etapa do processo, seus responsáveis e resultados esperados em cada uma.



FLUXO PESQUISA ISC

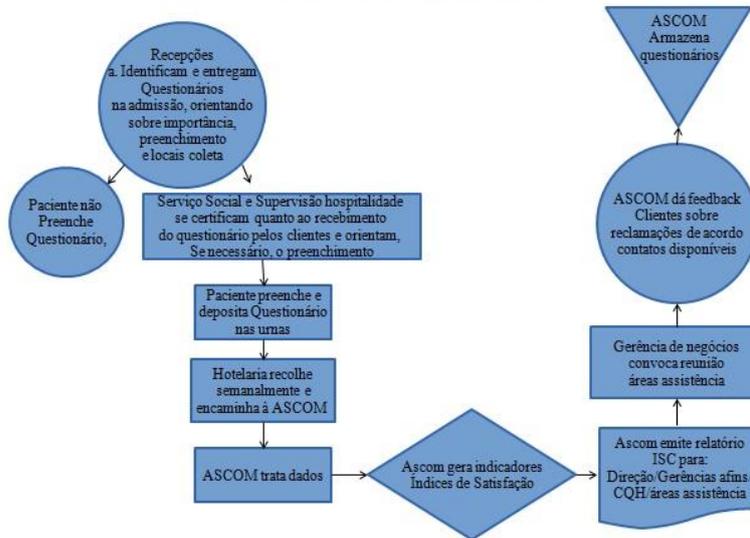


Figura 4 – Fluxo da Pesquisa espontânea para cálculo do ISC Geral dos pacientes internados

Além da pesquisa espontânea, foi iniciada recentemente uma pesquisa ativa, aplicada pelo serviço social com o apoio de estagiários da área, utilizando as mesmas perguntas do instrumento da pesquisa espontânea, consistindo na abordagem direta ao paciente ainda no leito, ampliando o número de usuários consultados, e observando os resultados alcançados com vistas a alcançar as metas estipuladas pela Instituição. O objetivo é alcançar o maior número de clientes avaliadores, aumentando a segurança da informação para uma visão geral da avaliação dos clientes.

4.2 Discussões

A proposta apresentou sugestões de melhoria nos instrumentos e fluxos, trabalhados principalmente em 2014, pela assessoria de comunicação e marketing, resultando na implantação do processo de monitoramento do índice de satisfação dos clientes (ISC), voltado para os pacientes internados, como forma de melhorar a qualidade dos processos dos serviços assistenciais. Com isso, foi estabelecido um novo modelo, com base no método de pesquisa *Net Promoter Score* (NPS), padronizado pela instituição para mensuração do ISC, a partir de um instrumento único de fluxo tanto para clientes particulares quanto para o cliente de convênios.

A implementação do novo processo de monitoramento do índice de satisfação dos clientes (ISC), além de estabelecer um canal efetivo na relação com usuários, proporcionou ainda a identificação de importantes indicadores para melhoria da qualidade dos processos dos serviços assistenciais e administrativos. Como exemplo de novos indicadores implementados no Hospital vale destacar o índice de satisfação dos usuários para o Controle de Qualidade Hospitalar (CQH), programa que a instituição implantou recentemente em busca da certificação de qualidade, citado no início deste trabalho, que por sua vez só conseguiu obter resultados satisfatórios após a implementação do novo instrumento, que minimizou o número de respostas em branco ou neutras.

O novo instrumento, unificado, com método e escalas definidos, o mapeamento do fluxo, estabelecendo competências para cada área, em cada etapa, proporcionou o estabelecimento efetivo de todo o processo de monitoramento do ISC, na teoria e na prática,



garantindo retornos, tanto aos gestores dos processos, quanto aos clientes, na melhoria efetiva da assistência, garantindo assim um serviço mais seguro e de qualidade. Como resultado desta proposta, foi ratificada a necessidade de estabelecer um Programa amplo de Relacionamento com os Clientes.

5 CONCLUSÃO

O objetivo proposto foi atingido amplamente, e após o efetivo estabelecimento da pesquisa de ISC por meio da Ascom, inicialmente para os clientes internados, base da proposta deste trabalho, foram identificadas novas possibilidades de intervenções posteriores como a estruturação do setor de ouvidoria na Unidade Hospitalar, além da ampliação da pesquisa para clientes ambulatoriais e de setores de diagnósticos e de tratamento.

A instrumentalização e unificação de formulários; o estabelecimento de um fluxo específico para gerenciamento do ISC dos clientes internados; o mapeamento e a correção de não conformidades na prestação de serviços e atendimento aos anseios dos clientes poderão proporcionar o aumento da eficácia dos processos.

Por sua vez, identificando e corrigindo possíveis falhas, se espera diminuir a insatisfação dos usuários com relação aos serviços assistenciais, possibilitando a fidelização destes, e proporcionando aos setores envolvidos indicadores importantes para melhoria no gerenciamento dos processos internos.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional** / Sandro Trescastro Bergue. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010

BESSA, Christiane Ferreira Marques Neto de. **Marketing de relacionamento como instrumento de gestão**. Marketing de relacionamento para organizações de saúde. São Paulo: Atlas, 2004.

CAMPOS, Juliana Kucht; FIGUEIREDO, Kleber Fossati; ARAÚJO, Cláudia Affonso Silva. **Tipos de falhas, práticas de recuperação e o impacto na fidelização de cliente de serviços hospitalares**. Anais SIMPOI 2013. Disponível em: www.simpoi.fgv.br/arquivo/2013/.../E2013_T00350_PCN19695.pdf

DUARTE, Tomas. Satisfação de Clientes. **O que é o net promoter score?**. Disponível em: <http://satisfacaodeclientes.com/o-que-o-net-promoter-score/> Acesso em Jul 2014.

DUARTE, Tomas. **NPS Top-Down e NPS Bottom-Up**. Disponível em: <http://satisfacaodeclientes.com/nps-top-down-e-nps-bottom-up> Acesso em Fev 2015.

FITZSIMMONS, J.A., FITZSIMMONS, M.J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 4.ed., 2005.

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



GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2ª Ed., 2003.

JOHNSTON, Robert – CLARK, Graham **Administração de Operações de Serviços**. Editora Atlas, São Paulo, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MILAN, Gabriel Sperandio; TONI, Deonir De; MAIOLI, Francele Caroline. **Atributos e dimensões relacionadas ao serviço prestado por uma instituição de ensino superior e a satisfação dos alunos**. Unifacs Universidade Salvador. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, V.13, n2, mai / ago 2013. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb>. Acesso em Jul 2014.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas e SLONGO, Luiz Antonio. **Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro**. Revista de Administração Contemporânea. Rev. adm. contemp. vol.2 no.1 Curitiba Jan./Apr. 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551998000100007&script=sci_arttext. Acesso em Jul 2014.

SILVA, Severino Francisco da. **Marketing de serviços: fundamentos, análises e prática no setor de saúde**. Maceió: Edufal, 2005.