

Gestão da Qualidade em Serviços de Saúde

1. Fundamentos da Qualidade em Saúde

1.1. A Primazia da Qualidade na Prestação de Serviços

O sucesso de um serviço de saúde não se baseia unicamente em competências de gestão como planejamento, economia, liderança, contabilidade e marketing. O fator fundamental reside na qualidade do serviço efetivamente entregue. A percepção do paciente sobre a experiência é crucial; uma consulta tecnicamente perfeita pode ser percebida como insatisfatória, resultando em queixas formais e prejuízo à reputação do profissional ou da instituição. Este fenômeno evidencia a complexidade de entregar qualidade em medicina, que se desdobra em duas dimensões principais: a qualidade objetiva e a qualidade percebida. Instituições como a **ISO 9001**, uma organização sem fins lucrativos presente em mais de 150 países, buscam normatizar a qualidade em diversas áreas por meio de padrões e normas, embora na saúde existam também outras certificações específicas. A filosofia de qualidade, exemplificada pela transformação da indústria japonesa impulsionada pelo consultor americano **William Deming**, foca na melhoria contínua, um princípio que hoje se observa na evolução industrial de nações como a China.

1.2. Qualidade Objetiva versus Qualidade Percebida

A **qualidade objetiva** refere-se a critérios técnicos e mensuráveis. Em um contexto médico, ela é avaliada pela adequação técnica da consulta, pela correção do diagnóstico, pela ausência de complicações ou infecções em procedimentos cirúrgicos e pela precisão de um **laudo** de ressonância magnética, por exemplo. Em contrapartida, a **qualidade percebida** é inherentemente subjetiva, pois depende da interpretação e da experiência individual de cada paciente. A satisfação do paciente, portanto, não está atrelada apenas à excelência técnica, mas também a uma gama de fatores subjetivos que moldam sua percepção. Conforme postulado por William Deming, a melhoria de um produto ou serviço deve ser analisada sob a ótica do paciente. Este passa a ser o elemento central na avaliação da qualidade, sendo sua percepção o critério definidor de sucesso, independentemente da perfeição técnica do ato médico.

1.3. O Paradigma da Qualidade Relativa e Padronizada

A definição de qualidade é dependente do referencial adotado. Um exemplo emblemático é a rede McDonald's. Embora criticada por alguns, sua presença global atesta um elevado nível de qualidade, se



esta for entendida como **padronização e repetição**. A consistência do produto, como a batata frita, que mantém o mesmo padrão em todo o mundo, é um pilar de sua estratégia. Para alcançar tal uniformidade, a empresa controla a matéria-prima desde a origem, como o cultivo de uma variedade específica de batata no Brasil para atender aos seus padrões. Este modelo demonstra que a qualidade pode ser definida e entregue através da consistência e da previsibilidade da experiência do consumidor.

2. Características Essenciais e Estratégias de Melhoria

2.1. As Propriedades Fundamentais dos Serviços

A qualidade em serviços é formalmente definida como a capacidade que uma experiência possui para satisfazer uma necessidade. Esta definição articula três conceitos-chave: capacidade, experiência e necessidade. A experiência é vivida pelo consumidor e é influenciada pelas características intrínsecas dos serviços. **Algo frequentemente cobrado em provas** é o conjunto de características típicas do serviço, que são: **intangibilidade, perecibilidade e variabilidade**. A **intangibilidade** significa que o serviço não pode ser tocado ou manuseado fisicamente. A **perecibilidade** indica que o serviço é consumido no momento em que é produzido e não pode ser estocado, como uma consulta médica que, uma vez ocorrida, deixa de existir. A **variabilidade** refere-se ao fato de que a entrega de um serviço nunca é perfeitamente idêntica, variando a cada interação. A reflexão sobre estas três características permite o direcionamento de ações estratégicas para a gestão da qualidade.

2.2. O Papel das Expectativas na Percepção da Qualidade

A natureza intangível dos serviços intensifica o componente subjetivo da avaliação da qualidade. A percepção do paciente é fortemente influenciada por suas **expectativas** prévias, que são moldadas por fatores culturais e socioeconômicos. Se a comunicação de marketing de um serviço de saúde gera expectativas exageradas, a experiência, mesmo que tecnicamente adequada, pode ser percebida como insatisfatória. O paciente confronta a realidade da experiência com a expectativa idealizada, e a percepção final é relativa a essa comparação. Portanto, uma experiência pode atender à necessidade fundamental do paciente, mas ainda assim falhar em superar ou mesmo atingir as expectativas, resultando em insatisfação. A gestão eficaz das expectativas é, assim, um componente crítico para a entrega de qualidade percebida.

2.3. Estratégias para Aumentar a Qualidade Percebida

Para gerenciar as propriedades dos serviços, podem ser aplicadas estratégias que visam aprimorar a percepção de qualidade. Uma abordagem é **tangibilizar o intangível**, tornando a experiência mais concreta. Isso pode ser alcançado ao entregar um material físico, como um resumo impresso ou um brinde simbólico, que materializa o serviço prestado. Outra tática é apelar para a percepção sensorial, como o uso de aromatizantes para criar um ambiente olfativo agradável em um hospital, o que torna a experiência mais vívida e positiva. Para combater a **perecibilidade**, deve-se buscar criar experiências memoráveis que perdurem na lembrança do paciente. Um exemplo é a oferta de elementos inesperados e



positivos, como personagens infantis em um cruzeiro, que geram momentos emocionantes e eternizados por fotografias. Tais ações agregam **valor** ao serviço, e não necessariamente preço, justificando, contudo, uma precificação mais elevada em função do valor percebido. Um exemplo prático de aumento da qualidade percebida de forma simples e barata foi observado em um restaurante na Argentina, onde um saxofonista disponibilizava um QR code para que os clientes pudessem solicitar músicas de seu repertório, personalizando a experiência.

3. Mensuração e Análise da Qualidade

3.1. O Net Promoter Score (NPS) como Ferramenta de Avaliação

O **Net Promoter Score (NPS)** é uma metodologia simples e de baixo custo amplamente utilizada para mensurar a **qualidade percebida** de serviços, incluindo os médicos. A ferramenta se baseia em uma única pergunta sobre a probabilidade de o cliente recomendar o serviço a outros, com uma escala de resposta de 0 a 10. Os respondentes são classificados em três categorias: **Promotores** (nota 9 ou 10), que são entusiastas leais; **Neutros** (nota 7 ou 8), que estão satisfeitos, mas não entusiasmados; e **Detratores** (nota de 0 a 6), que são clientes insatisfeitos e que podem prejudicar a marca. O NPS destaca a importância de dar atenção aos detratores, pois suas críticas são oportunidades de melhoria. A reação imediata a um feedback negativo, como um gestor de qualidade abordando um cliente que registrou insatisfação, é uma prática recomendada para mitigar danos e reverter a percepção negativa.

3.2. Cálculo e Interpretação do NPS

O cálculo do NPS não é uma média simples. A pontuação é obtida subtraindo-se a porcentagem de **Detratores** da porcentagem de **Promotores**. Os **Neutros** não são incluídos no cálculo final. A fórmula é: $NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detratores}$. Por exemplo, em uma amostra onde 60% dos respondentes são Promotores, 20% são Detratores e 20% são Neutros, o NPS seria de 40 (60 - 20). A pontuação do NPS pode variar de -100 (todos os clientes são Detratores) a +100 (todos são Promotores). Essa pontuação posiciona a empresa em diferentes zonas de classificação, que podem ir de uma zona crítica a uma zona de excelência ou encantamento. Um NPS de 70%, por exemplo, não significa que 70% dos pacientes estão satisfeitos, mas sim que a diferença percentual entre promotores e detratores é de 70 pontos.

3.3. Aplicação Prática do NPS no Setor da Saúde

A relevância do NPS é demonstrada em sua aplicação no mundo real. Um estudo realizado no ambulatório de cirurgia de coluna do Hospital de Clínicas, um serviço público, revelou um NPS de **86%**. Este resultado, inserido na zona de excelência, indica uma qualidade percebida excepcionalmente alta, mesmo em um ambiente com recursos potencialmente limitados e longas esperas. A expectativa mais baixa dos usuários do sistema público pode ter contribuído para uma percepção mais favorável da experiência. Outro exemplo significativo é o da **Rede D'Or**, um dos maiores grupos hospitalares privados do Brasil. A empresa utilizou seus dados de NPS no prospecto de sua **Oferta Pública Inicial (IPO)**, demonstrando a

investidores o valor gerado pela alta qualidade percebida de seus serviços. Este fato sublinha a importância estratégica e financeira da mensuração e gestão da qualidade percebida.

4. Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade

4.1. O Princípio de Deming e o Ciclo PDCA

A gestão da qualidade é um processo contínuo, fundamentado no princípio de William Deming de que "sem dados, você é apenas mais uma pessoa com uma opinião". Para sistematizar a melhoria, Deming propôs o **Ciclo PDCA**, um método iterativo composto por quatro fases: **Plan** (Planejar), **Do** (Executar), **Check** (Checar) e **Act** (Agir). Primeiramente, planeja-se uma melhoria visando à qualidade (ex: a ideia de apresentar as lideranças no final de um cruzeiro). Em seguida, a ação é executada. Na fase de checagem, os resultados são avaliados, por exemplo, por meio do NPS. Finalmente, com base na verificação, age-se para corrigir falhas ou para padronizar a melhoria, reiniciando o ciclo. Este modelo é aplicável a serviços médicos para planejar e implementar ações de qualidade de forma estruturada.

4.2. A Medicina como Ciência Processual e os Momentos da Verdade

A medicina é classificada como uma **ciência processual** ou de meio, e não uma ciência de fim. Isso implica que a obrigação do profissional é com o processo (empregar a técnica correta, seguir os protocolos), e não com o resultado final, que pode ser influenciado por fatores incontroláveis. Juridicamente, um médico não deve ser responsabilizado por um desfecho desfavorável se todos os meios adequados foram utilizados. Esta distinção é crucial, pois atrelar a qualidade puramente ao resultado tornaria inviável a avaliação de especialidades como a oncologia. Uma exceção notória é a cirurgia plástica estética, onde a expectativa do paciente se aproxima da compra de um resultado, e promessas de resultados específicos podem criar uma obrigação de fim. A qualidade, sendo processual, é percebida ao longo de toda a jornada do paciente, em uma série de interações críticas chamadas **Momentos da Verdade**.

4.3. Análise da Jornada do Paciente nos Momentos da Verdade

Os **Momentos da Verdade** são os pontos de contato críticos onde o paciente forma sua percepção sobre a qualidade do serviço. A qualidade final percebida é a somatória das experiências em cada um desses momentos. A jornada do paciente é um ciclo que deve ser analisado em detalhe, desde o agendamento da consulta até o pós-atendimento.

- **Pré-consulta:** Facilidade para marcar a consulta, acesso ao consultório, disponibilidade de estacionamento, processo de cadastro na recepção.
- **Recepção e Espera:** Atendimento da secretaria, conforto e amenidades da sala de espera (água, café, Wi-Fi, limpeza dos banheiros).
- **A Consulta:** Acolhimento do médico, escuta ativa, realização de exame físico completo, discussão clara sobre o diagnóstico e opções de tratamento.



- **Encerramento:** Processo de pagamento, fornecimento de atestados ou documentos necessários.
- **Pós-consulta:** Facilidade para marcar o retorno e comunicação subsequente.

Uma falha grave em um único momento, como um quarto de hospital com goteiras antes de uma cirurgia, pode comprometer a percepção de toda a experiência, mesmo que o procedimento médico seja um sucesso.

4.4. A Hierarquia da Lealdade do Paciente

A gestão da qualidade visa não apenas satisfazer, mas também construir um relacionamento de longo prazo com o paciente. Este processo pode ser descrito por uma escada de lealdade, alinhada aos objetivos de marketing de atrair, conquistar e manter clientes. A progressão se dá da seguinte forma:

1. **Cliente Provável:** Indivíduo com uma necessidade, mas que ainda não conhece o serviço/profissional.
2. **Cliente Potencial:** Conhece o serviço, mas nunca o utilizou.
3. **Experimentador:** Utilizou o serviço pela primeira vez.
4. **Repetidor:** Conquistado pela qualidade, retorna a utilizar o serviço.
5. **Cliente Fiel:** Mantém-se leal ao serviço, preferindo-oativamente em detrimento de outras opções.
6. **Defensor:** Atinge o nível máximo de lealdade, defendendo e promovendoativamente o serviço para outras pessoas.

O lucro e a sustentabilidade de uma prática médica, conforme W. Edwards Deming, advêm desses pacientes repetitivos e defensores, que se tornam promotores do serviço, atraindo novos clientes e consolidando a reputação do profissional.

