



## **SATISFAÇÃO COM SERVIÇOS HOSPITALARES COMO FATOR ESTRATÉGICO DE GESTÃO: UMA ABORDAGEM NÃO-LINEAR**

### **PATIENTS' SATISFACTION WITH HOSPITALS SERVICES AS A STRATEGIC MANAGEMENT APPROACH: A NON-LINEAR APPROACH**

### **SATISFACCIÓN CON SERVICIOS HOSPITALARIOS COMO FACTOR ESTRATÉGICO DE GESTIÓN: UNA ABORDAJE NO-LINEAL**

**Gérson Tontini, PhD**

Universidade Regional de Blumenau/Brazil  
[gersontontini@gmail.com](mailto:gersontontini@gmail.com)

**Silvana Anita Walter, Dra.**

Universidade Regional de Blumenau/Brazil  
[silvanaanita.walter@gmail.com](mailto:silvanaanita.walter@gmail.com)

**Maciel Costa, MSc.**

Universidade Regional de Blumenau/Brazil  
[maciel\\_costa@brturbo.com.br](mailto:maciel_costa@brturbo.com.br)

**José Roberto Frega, Dr.**

Universidade Federal do Paraná/Brazil  
[jose.frega@gmail.com](mailto:jose.frega@gmail.com)

#### **RESUMO**

Este estudo visa identificar quais dimensões e como estas influenciam a satisfação de clientes internados em um hospital público e em um privado. Aplicou-se um questionário estruturado a 199 pacientes. Empregou-se, análise descritiva, um método linear (correlação) e outro não-linear (contraste da penalidade e da recompensa) para verificar a relação entre a satisfação com dimensões específicas e com a satisfação geral. Identificaram-se dimensões que se apresentaram como unidimensionais, atrativas, obrigatórias e neutras. A equipe de enfermagem influencia a satisfação dos pacientes dos dois hospitais. Quanto às prioridades de melhoria, no hospital público tem-se atendimento e enfermagem; enquanto no hospital privado, hotelaria e privacidade.

**Palavras-chave:** Satisfação; Serviços hospitalares; Método não-linear; Contraste da penalidade e recompensa.

#### **ABSTRACT**

This study aims to identify which and how different dimensions influence customer satisfaction in a public and a private hospital. We applied a structured questionnaire to 199 patients. Descriptive analysis, a linear method (correlation) and a non-linear method (penalty and reward contrast analysis) are used to investigate the relationship between specific dimensions of customer satisfaction and overall satisfaction. Dimensions were identified that showed up as of attractive, one-dimensional, must-be and indifferent quality. The nursing staff influences the satisfaction of patients in both hospitals. The priorities for improvement in the public hospital is attendance care and nursing; in the private hospital, hostelry service and patients' privacy.

**Keywords:** Customer satisfaction; Hospital services; Non-linear methodology; Penalty and reward contrast analysis.

#### **RESUMEN**

Este estudio tiene como objetivo identificar cuáles son las dimensiones y cómo ellas influyen en la satisfacción del cliente en un hospital público y otro privado. Se aplicó un cuestionario estructurado a 199 pacientes. Se empleó el análisis descriptivo, un método lineal (correlación) y otro no lineal (contrasta pena y recompensa) para

investigar la relación entre la satisfacción y dimensiones específicas y con la satisfacción general. Las dimensiones identificadas se presentaron como unidimensionales, atractivas, obligatorias y neutrales. El personal de enfermería influye en la satisfacción de los pacientes en ambos los tipos de hospitales. Las prioridades para la mejora en el hospital público son el trato y la enfermería y en los hospitales privados, hotelería y privacidad.

**Palabras clave:** Satisfacción; Hospital; Método no lineal; Contrasta pena y recompensa.

## **1 INTRODUÇÃO**

Os hospitais públicos brasileiros enfrentam diversos problemas em função da falta de recursos e de problemas de gestão. A baixa remuneração dos serviços; a qualificação e experiência deficientes dos gestores; e o baixo nível de investimentos para disponibilizar novos leitos e equipamentos são algumas das dificuldades enfrentadas. Os hospitais privados, por sua vez, têm sido pressionados pela concorrência e pelo domínio dos planos de saúde em determinadas regiões, que cada vez mais buscam reduzir as tabelas de preços de serviços e, conseqüentemente, as margens destas instituições, o que, na maioria das vezes, inviabiliza novos investimentos.

Apesar das restrições e problemas enfrentados pelos hospitais, os pacientes necessitam dispor de todas as características humanas e técnicas que envolvem o atendimento hospitalar, cujos serviços demandam tecnologia de última geração, pessoal qualificado e instalações modernas, com o serviço prestado de uma forma rápida e com o menor desgaste emocional e físico possível (BORBA, 2004).

Neste contexto, atualmente exige-se ainda mais do gestor hospitalar no que tange à adoção de rígidos critérios de qualidade (LONDONO; MORERA; LAVERDE, 2003). Por esta razão, muitas são as organizações que direcionam esforços para a melhoria da qualidade dos seus serviços, empregando metodologias e implementando diferentes programas de qualidade, visando a satisfação de seus clientes. Castellanos (2002) aponta a necessidade dos gestores hospitalares mudarem a sistemática do processo de tomada de decisão, incluindo a perspectiva dos clientes, focando assim, não somente em aspectos econômico-financeiros. Kotaka et. al. (1997) também recomenda que as instituições utilizem as perspectivas de seus clientes sobre os serviços, no gerenciamento de suas ações, com objetivo de proporcionar a melhoria contínua de seus processos e, conseqüentemente, da qualidade dos serviços prestados.

Diante do apresentado busca-se com este estudo responder a seguinte questão de pesquisa: Quais são as dimensões que os clientes consideram relevantes no atendimento hospitalar durante a internação de caráter público e de caráter privado? De tal forma, o objetivo deste artigo é identificar as dimensões que influenciam a satisfação dos clientes internados em dois hospitais: um público e um privado, e analisar como essas dimensões influenciam a satisfação dos clientes. Para tanto, utiliza-se uma metodologia de análise linear, a correlação, e outra não linear, a análise de Contraste da Penalidade e da Recompensa (PRC). O emprego destes dois métodos permite comparar os resultados obtidos entre eles.

Costumeiramente, assume-se que a satisfação geral do cliente relaciona-se, de maneira alinhada, com o desempenho dos diversos atributos de um serviço ou produto. Esta visão pode levar a conclusões equivocadas devido à, muitas vezes, essa relação ser não-linear (PICOLO; TONTINI, 2008; TONTINI; WALTER, 2011). Assim, métodos como o PRC possibilitam melhorar significativamente a confiabilidade da análise por não pressupor essa linearidade. Nesse sentido, esta metodologia tem como vantagem o cálculo de dois coeficientes,

um negativo, para referenciar a penalidade e outro positivo, para referenciar a recompensa com cada atributo; ao contrário dos métodos lineares que consideram somente um coeficiente beta por atributo.

Por meio de busca em bancos de dados (SciELO, Medline/Birene, Lilacs), não foi encontrado qualquer estudo que utilize o método de análise PRC para analisar satisfação de usuários em relação aos serviços de internação de hospitais. Desta forma, a aplicação deste método para avaliar a satisfação dos usuários de hospitais com os serviços recebidos pode contribuir para a área de conhecimento ao apontar a influência não-linear das dimensões, bem como para o desenvolvimento de futuros estudos.

Além disso, esta pesquisa compara as percepções dos dois tipos de clientes: de um hospital público e de um hospital privado. Assim, pode-se contribuir para a literatura por meio da identificação das principais diferenças entre as dimensões da satisfação com serviços nesses dois tipos de hospitais. Isso poderá contribuir para que estudos futuros avaliem dimensões mais alinhadas ao tipo de instituição hospitalar estudada.

Por fim, o método empregado, que avalia a influência não-linear das dimensões na satisfação geral, permite às organizações hospitalares analisadas priorizarem e direcionarem investimentos em aspectos estratégicos, que mais influenciam a satisfação de seus clientes. Ressalta-se que, neste estudo, consideram-se como clientes dos hospitais pesquisados, os pacientes que ficaram internados nestas instituições.

Este artigo encontra-se organizado em mais cinco seções além desta introdução: na segunda, revisam-se alguns estudos sobre a satisfação de usuários com os serviços de saúde; na terceira, apresenta-se o método não-linear de análise empregado no estudo; na quarta, descrevem-se os procedimentos metodológicos para realização deste levantamento junto a pacientes internados em dois hospitais; na quinta, faz-se a análise dos resultados encontrados; e, na sexta, tecem-se as considerações finais.

## **2 SATISFAÇÃO COM SERVIÇOS DE SAÚDE**

Na literatura internacional sobre satisfação com os serviços de saúde, encontram-se estudos como o de Bowers et al. (1994), que avaliou os atributos que influenciam a satisfação no ambiente hospitalar. Os autores identificaram que, além das dez dimensões de serviços do modelo SERVQUAL de Parasuraman (1985), itens como cuidado e atenção das equipes médicas e de enfermagem, bem como consequências do serviço recebido também foram identificados pelos clientes. Os autores ressaltam ainda a importância dos gestores de hospitais atentarem para aspectos do comportamento humano na prestação do serviço. Eles devem identificar os atributos importantes para os clientes de suas instituições e dar ênfase na melhoria desses itens, assim como desenvolver formas de medir o desempenho destes atributos e incluir a análise deste desempenho nas atividades gerenciais e com isso melhorar a satisfação geral com o serviço prestado.

Lytle e Mokwa (1992) consideram que os serviços prestados pelos hospitais envolvem três grupos de benefícios. O primeiro deles são os considerados tangíveis, ou seja, aqueles por meio dos quais acontece a prestação do serviço, tais como a localização, a aparência física das instalações, a aparência do pessoal envolvido na prestação do serviço e a decoração. O segundo grupo de benefícios são os considerados intangíveis, ou seja, aqueles que mensuram a interação entre o cliente e os profissionais que prestam o serviço e envolvem a confiabilidade, a empatia, a presteza e a capacitação dos profissionais. No terceiro, está a razão principal da busca pelo serviço, ou seja, a cura da doença, que corresponde à questão fundamental para o cliente.

Já no Brasil, a pesquisa realizada por Cruz (2008) teve como objetivo analisar a satisfação dos usuários de unidades de internação de um hospital privado. Os resultados apontaram que a satisfação geral foi de aproximadamente 95% e que as dimensões 'confiabilidade e garantia' foram as mais bem avaliadas, em seguida vieram empatia, responsividade e tangibilidade.

Outro trabalho encontrado é de Einloft (2004), que apresenta os atributos de satisfação dos familiares das crianças atendidas em uma Unidade de Terapia Intensiva (UTI) de um hospital pediátrico. O resultado demonstrou que os atributos de maior importância para os entrevistados foram: conforto das instalações para os pacientes e rapidez no atendimento da enfermagem. A outra análise da pesquisa aponta os atributos que mais apresentaram oportunidades de melhoria, que foram: cumprimentos dos horários das informações médicas; funcionários insuficientes; rapidez no atendimento médico; limpeza do ambiente; flexibilidade do atendimento da enfermagem e; atendimento ao acompanhante.

Lemme et al. (1991) avaliou a satisfação do usuário de um hospital universitário. O setor de matrícula apresentou o menor grau de satisfação, enquanto o atendimento médico e o serviço de enfermagem foram considerados os mais satisfatórios.

Moura (2005) realizou um estudo por meio do tema dos encontros de serviços, ou seja, aqueles momentos em que o cliente interage com o prestador do serviço e a satisfação dos clientes no contexto hospitalar. A pesquisa foi realizada com os pacientes submetidos a tratamentos cirúrgicos. As dimensões sugeridas foram: admissão, internação, transporte, unidades de internação e alta. Os resultados obtidos evidenciaram a influência destes encontros de serviços com a satisfação geral dos clientes de hospitais.

Barbosa (2004) investiga os clientes do setor ambulatorial de um hospital para avaliar a percepção dos clientes em relação à satisfação. Os resultados demonstraram que itens como a facilidade de acesso ao serviço, os resultados da consulta, o atendimento médico, o apoio e a tranquilidade oferecidos pelo hospital, são aspectos que mais influenciam na satisfação.

Os fatores que afetam a satisfação, a fidelidade e a recomendação dos clientes em um serviço de saúde foi o tema de estudo de Silva (2007), que pesquisou pacientes de um ambulatório de hospital. Os principais atributos encontrados em relação à satisfação dos clientes foram profissionalismo médico, eficiência dos funcionários, conforto da sala de consulta, tempo de atendimento e localização do hospital.

Paiva e Gomes (2007) avaliaram a satisfação dos usuários com o atendimento de suas necessidades durante a internação em um hospital público. Os resultados demonstraram que os usuários ficaram satisfeitos com o atendimento recebido. Contudo, os autores também verificaram que esses usuários exercitaram pouco o seu direito de serem atendidos pelo serviço público, colocando-se numa situação de submissão frente à instituição, como se estivessem recebendo dessa um favor e não a entendendo como um direito seu de saúde.

Dentre os trabalhos apresentados, o de Castellanos (2002) serviu de base para a construção do instrumento de pesquisa deste estudo. A autora identificou o grau de satisfação dos usuários dos serviços hospitalares, estabelecendo sua relação com as dimensões da qualidade. Comparou ainda a satisfação do usuário com a qualidade do serviço prestado e a percepção gerencial, das principais lideranças da instituição, sobre essa qualidade. A escolha deste modelo de instrumento para servir de base para a presente pesquisa justifica-se pela forma em que o modelo foi construído e por se adaptar aos objetivos desta pesquisa. Primeiramente Castellanos (2002), realizou uma ampla revisão de literatura sobre o tema satisfação de clientes em serviços e hospitais. Em

seguida, verificou junto aos principais hospitais de São Paulo os que utilizam questionários de avaliação para verificar as variáveis utilizadas. Realizou entrevistas com o grupo coordenador de qualidade da instituição pesquisada a fim de identificar aspectos que o grupo considerava importantes. Na sequência, foram realizadas entrevistas com 10 clientes que haviam passado pelo hospital, com o intuito de levantar as suas percepções sobre o serviço. Igualmente foram entrevistados quatro gerentes e estas informações foram compiladas e utilizadas na construção do instrumento de pesquisa. O resultado desses fatores resultou em um instrumento de pesquisa que empregou o conceito de blocos de assuntos: avaliação do atendimento inicial; avaliação da confiança e da satisfação; avaliação período de internação; sugestões e reclamações; e dados de caracterização da amostra. O instrumento foi aplicado em quatro setores do hospital: ambulatório, emergência, internação e gerência.

No entanto, Castellanos (2002) empregou um método de análise que pressupõe a existência de linearidade entre as dimensões pesquisadas e a satisfação dos pacientes. Contudo, existem evidências de que esse relacionamento é não-linear (PICOLO; TONTINI, 2008; TONTINI; WALTER, 2011). Assim, nesta pesquisa, optou-se pelo emprego de uma abordagem não-linear para avaliar a relação entre dimensões dos serviços hospitalares e a satisfação dos pacientes.

Verificou-se nesta seção que os estudos relacionados com o tema oferecem uma base para melhor compreender as características particulares do mercado de saúde, especificamente sobre os atributos que interferem na satisfação dos clientes de hospitais. Percebe-se ainda, que estas instituições têm buscado melhorar a qualidade dos seus serviços e os estudos demonstram que se faz necessário considerar outros aspectos além daqueles preconizados pela tradicional literatura de serviços. Sendo assim, as dimensões utilizadas neste estudo, foram baseadas no instrumento de pesquisa proposto por Castellanos (2002), ou seja, as dimensões atendimento inicial, equipe de enfermagem, equipe médico, nutrição (aspectos relacionados ao serviço de nutrição e da qualidade da comida), hotelaria (instalações) e privacidade. Estas dimensões abrangem também o tripé estrutura-processo-resultado preconizado por Donabedian (1992) e as dimensões tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia propostas por Parasuraman (1988), amplamente empregadas em estudos da área.

### **3 ANÁLISE DO CONTRASTE ENTRE PENALIDADE E RECOMPENSA**

O PRC, proposto originalmente por Brandt (1987), identifica os atributos mais relevantes para ampliar a satisfação geral a partir da análise da satisfação com o desempenho atual dos atributos de produtos ou serviços. Este método considera uma relação não-linear entre a satisfação com os atributos e a satisfação geral.

O método PRC é baseado na recodificação da satisfação com cada atributo em duas variáveis Dummy. Segundo Picolo e Tontini (2008, p. 42):

a satisfação com o atributo individual é recodificada em duas variáveis *dummy*. Quando a satisfação com o atributo está acima de determinado valor de referência, a variável *dummy* de recompensa ( $X_{1pos}$ ) é maior que zero e a variável *dummy* de penalidade ( $X_{1neg}$ ) é igual a zero. Se a satisfação com o atributo for abaixo da referência, a variável *dummy* de penalidade ( $X_{1neg}$ ) é menor que zero e  $X_{1pos}$  é igual a zero. E quando a satisfação é igual à referência,  $X_{1pos}$  e  $X_{1neg}$  são iguais a zero. Desse modo, obtêm-se dois coeficientes de regressão para uma única variável independente: um coeficiente quando satisfação com o atributo for menor e outro, quando for maior do que o valor referencial determinado.

Tontini e Walter (2011) destacam que uma determinada dimensão é classificada como atrativa se a recompensa for significativa e a penalidade for não-significante; como unidimensional, se tanto a recompensa quanto a penalidade forem significantes; como obrigatória, se apenas a penalidade for significativa; e, como neutro, se recompensa nem penalidade forem significantes.

Esta classificação em atrativo, unidimensional, obrigatório e neutro é advinda do modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória (KANO et al., 1984; TONTINI, 2003). Atributos obrigatórios são aqueles cujo baixo desempenho traz grande insatisfação para os clientes, porém um alto desempenho não gera grande satisfação. Atributos unidimensionais são aqueles que trazem satisfação proporcional ao desempenho, isto é, baixo desempenho traz insatisfação e alto desempenho traz alta satisfação. Atributos atrativos são aqueles cujo alto desempenho provoca uma satisfação superior, porém um baixo desempenho não traz insatisfação. Por fim, atributos neutros são os que não causam satisfação nem insatisfação, independente de como estiver seu desempenho (PICOLO; TONTINI, 2008; TONTINI; WALTER, 2011; WALTER, 2006).

Em suas pesquisas, Pico e Tontini (2008) concluem que o PRC comprova a relação não-linear e assimétrica entre a satisfação dos atributos e a satisfação geral. A utilização desse método permitiu aos autores identificar os atributos que impactam a satisfação geral quando estiverem abaixo dos níveis desejados ou praticados pelo mercado, acima ou em ambas as situações. Tontini e Walter (2011) acrescentam que o emprego do PRC em sua pesquisa possibilitou identificar relações não-lineares entre o nível de desempenho e o impacto na percepção da qualidade, as quais não poderiam ter sido verificadas com o emprego de uma metodologia que pressupõe linearidade.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa realizada classifica-se como quantitativa, de caráter descritivo. Para efeito de população, este estudo utilizou como base os clientes atendidos em dois hospitais da região do Vale do Itajaí, no estado de Santa Catarina, sendo um de caráter privado e outro de caráter público. A população da pesquisa foi composta pelos pacientes que estavam internados e tiveram alta hospitalar durante o período de realização da pesquisa. Considerando o estado crítico do paciente foram excluídos desta amostra os pacientes que estavam internados em Unidade de Terapia Intensiva e outros internados em unidades convencionais, mas que possuíam restrição de visitas e de contato.

Nesta pesquisa a amostra utilizada é a intencional, do tipo não-probabilística de conveniência, composta por 200 respondentes, sendo 100 de cada hospital. A seleção dos pacientes entrevistados foi desenvolvida com base no sistema de informações da instituição, por meio do qual diariamente consultava-se o relatório de pacientes com alta prevista para dias próximos e que não estivessem com restrição a visitas. A partir desta identificação, os pesquisadores dirigiam-se ao quarto do paciente, identificando-se e verificando seu interesse em participar da pesquisa.

A coleta de dados pode ser caracterizada como levantamento com corte transversal. O estudo foi realizado com a utilização de um questionário estruturado adaptado de Castellanos (2002), que busca identificar o grau de satisfação dos usuários de um hospital geral e a percepção gerencial dessa satisfação.

Na primeira etapa do instrumento de coleta dos dados, o cliente respondeu a oito questões sobre a satisfação com o atendimento inicial prestado pelo hospital no momento da internação em uma escala de 1 (totalmente insatisfeito) a 6 (totalmente satisfeito). Os respondentes também foram questionados sobre o tempo que aguardaram até o atendimento e se a internação foi por meio do pronto atendimento ou se foi eletiva (programada antecipadamente). A segunda etapa investigou o grau de satisfação na mesma escala de 1 a 6 durante o internamento por meio de 27 questões. Os respondentes também indicaram o tempo entre a alta até a saída do hospital; se o quarto era individual (apartamento) ou coletivo (enfermaria); e satisfação geral na mesma escala de 1 a 6.

Na terceira etapa, foi avaliado o grau de confiança e satisfação com os serviços prestados pelo hospital. A primeira pergunta é relacionada ao grau de confiança para com o hospital em uma escala de 1 (nenhuma confiança) a 5 (total confiança). A segunda questão é relacionada a indicação do hospital a conhecidos em uma escala de 1 (com certeza não indicaria) a 4 (com certeza indicaria). A terceira avalia a satisfação geral com o hospital na escala de 1 a 6.

Na última parte do instrumento, identificou-se os dados socioeconômicos do cliente: idade, grau de instrução, tipo de convênio (SUS ou particular), gênero e se foi o cliente ou familiar quem respondeu o instrumento. A entrevista foi feita com o familiar acompanhante quando o paciente era menor de idade.

Realizou-se o pré-teste do instrumento de coleta de dados com 30 pacientes do hospital privado para avaliar a consistência do questionário. Posteriormente, os dados foram efetivamente coletados nos meses de junho no hospital privado e em julho no hospital público do ano de 2010. A entrevista foi realizada pessoalmente enquanto o paciente estava no hospital, ficando para após sua alta e por telefone apenas as questões relativas a satisfação quanto ao processo de alta.

A análise dos dados quantitativos foi feita utilizando-se de métodos estatísticos exploratórios por meio de planilha eletrônica e do *software* Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 10. Inicialmente, realizou-se análise descritiva, utilizando-se do histograma e da análise de dispersão dos dados, o que levou a exclusão de um caso da amostra, ficando o hospital público com 99 respondentes válidos. Também calculou-se a média de satisfação dos pacientes com as dimensões avaliadas e empregou-se o teste t para verificar se existe diferença significativa entre essas médias nos hospitais pesquisados.

Na sequência, foi realizada a análise de componentes principais com método de rotação Varimax e normalização de Kaiser com o objetivo de verificar o agrupamento das variáveis de acordo com as dimensões teóricas investigadas. Mediante o não-agrupamento de alguns atributos nas dimensões, oito variáveis foram excluídas da análise. Portanto, dos 35 atributos iniciais, permaneceram após o tratamento dos dados 27 atributos, agrupados nas dimensões: atendimento inicial, equipe médica, equipe de enfermagem, nutrição, hotelaria e privacidade.

Posteriormente, foi realizada uma análise de correlação linear dos escores das seis dimensões advindas da análise fatorial com o objetivo de verificar como cada uma dessas dimensões se correlacionam de forma linear com a satisfação geral. Calculou-se e analisou-se a correlação de Spearman, visto que o teste de Kolmogorov-Smirnov com correção de Lilliefors foi significativo para todas as variáveis, indicando desvio da normalidade em todas elas. Também se analisou a confiabilidade das seis dimensões por meio do alfa de Cronbach, no qual as dimensões apresentaram índices aceitáveis (acima de 0,7), com exceção para a privacidade

no hospital público, que apresentou um índice de 0,563, o que é justificado pelo reduzido número de atributos destas dimensões.

Por fim, foi realizada a análise PRC das dimensões. A partir disso, para as dimensões que apresentaram índices de correlação significantes, foi gerado um gráfico de colunas para representação dos resultados.

A partir dos resultados obtidos, fez-se a comparação entre os métodos utilizados. Também elegeu-se as prioridades de melhoria para cada hospital, como forma destes investirem nos fatores que mais contribuem para elevar a satisfação dos pacientes.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, apresentam-se os resultados obtidos. Assim, na Tabela 1, exibe-se a média de satisfação dos pacientes e o resultado do teste t entre os dois hospitais.

Tabela 1 – Média satisfação dos pacientes com as dimensões e teste t

Dimensões	Hospital privado	Hospital público	Gap
Atendimento Inicial	5,31	4,74	0,57*
Equipe de Enfermagem	5,26	4,78	0,49*
Nutrição	5,37	4,69	0,68*
Equipe Médica	5,32	4,72	0,60*
Privacidade	4,99	5,00	-0,01
Hotelaria	5,01	4,99	0,02
Satisfação Geral	5,44	4,96	0,48*

\* p-value < 0,05 diferença da satisfação média

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se, na Tabela 1, que a média de satisfação dos usuários dos dois hospitais foi elevada em todas as dimensões considerando que 6 seria o escore máximo que poderia ser obtido. Isso demonstra que os usuários de forma geral estão satisfeitos com os serviços recebidos. Porém, verifica-se que a satisfação geral dos pacientes do hospital privado é significativamente maior que dos pacientes do hospital público (p-value < 0,05). A satisfação dos pacientes do hospital privado também é significativamente maior nas dimensões de atendimento inicial, equipe de enfermagem, nutrição e equipe médica (p-value < 0,05). Já a diferença nas dimensões de privacidade e hotelaria não foi significativa entre os dois hospitais, o que pode estar relacionado às melhorias e ampliações da infraestrutura realizadas no hospital público um pouco antes do início da coleta de dados.

Entre as dimensões avaliadas, nota-se que nutrição apresentou a satisfação média mais elevada no hospital privado e a mais baixa no hospital público. Por outro lado, privacidade exibiu a menor satisfação média no hospital privado e a maior no hospital público. Na Tabela 2, destaca-se o resultado da correlação linear de Spearmann das seis dimensões com a satisfação geral.

Tabela 2 – Correlação das dimensões com satisfação geral

Dimensões	Privado	Público
Atendimento inicial	0,19	0,08
Equipe de enfermagem	0,33**	0,44**
Nutrição	0,39**	0,05
Privacidade	0,31**	0,10
Equipe médica	0,09	0,02
Hotelaria	0,29*	-0,03

\*Correlação com nível de significância de 0,05 (Bi-caudal)  
 \*\*Correlação com nível de significância de 0,01 (Bi-caudal)

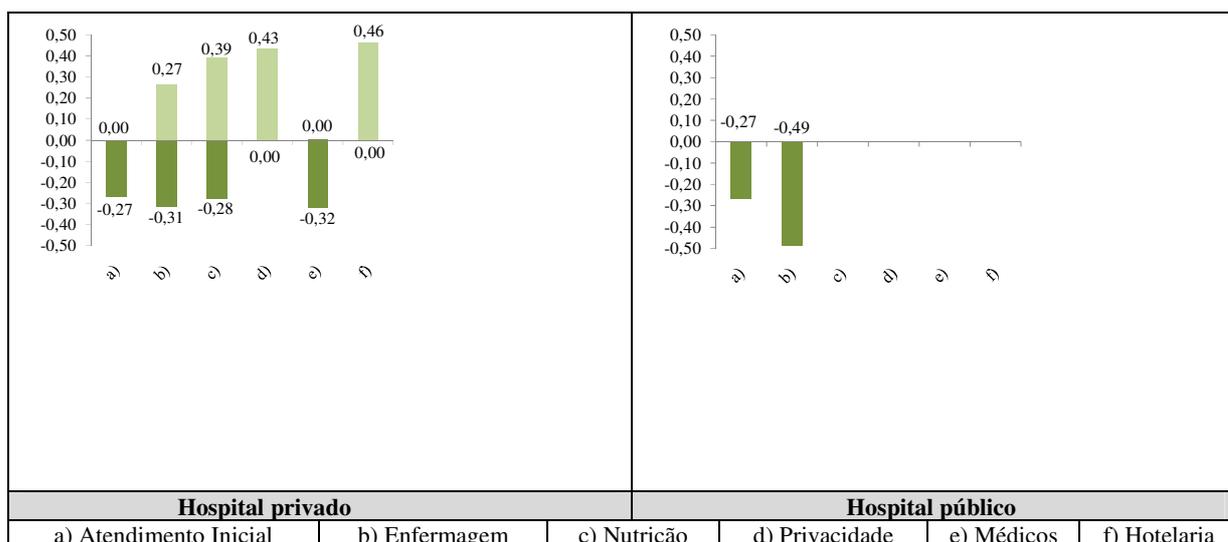
Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode ser percebido por meio da Tabela 2, a dimensão equipe de enfermagem apresentou correlação significativa com a satisfação geral nos dois hospitais pesquisados. O estudo de Moura (2005) aponta que os maiores relatos em sua pesquisa derivam da área de enfermagem e justificam-se pelo intenso contato desta equipe com o paciente. Einloft (2004) também identificou que uma das duas dimensões mais importantes para os pacientes era a rapidez no atendimento da enfermagem.

Para o hospital privado, também se encontrou correlação significativa nas dimensões nutrição, hotelaria e privacidade, demonstrando que para os pacientes deste hospital estas dimensões também possuem relação com a satisfação. Nesse sentido, Lytle e Mokwa (1992) consideram que a satisfação com os serviços prestados pelos hospitais envolve tanto aspectos tangíveis quanto intangíveis, além da cura.

A análise apresentada na Tabela 2 é linear e tradicionalmente realizada em pesquisas. Em contraposição, para análise não-linear dos dados, na Figura 1, apresenta-se a representação gráfica das dimensões que exibiram escores de penalidade e/ou de recompensa significantes com a satisfação geral nos hospitais público e privado.

Figura 1 – Análise PRC para o hospital privado e para o público



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da Figura 1, fica evidenciado que as dimensões equipe de enfermagem e nutrição podem ser consideradas como unidimensionais no hospital privado. Isto é, influenciam a satisfação geral dos pacientes

tanto quando têm alto ou baixo desempenho. Instituições que apresentam dimensões com esta classificação devem dar atenção a estes itens, e principalmente ao seu desempenho, pois eles podem trazer satisfação ou insatisfação, dependendo do desempenho atribuído pelo cliente (PICOLO; TONTINI, 2008; TONTINI; WALTER, 2011).

A dimensão equipe médica, por sua vez, pode ser classificada como obrigatória, o que indica que os pacientes a consideram como um requisito básico do hospital. Dessa forma, essa dimensão não causa grande satisfação se estiver com desempenho acima da média, mas causa insatisfação mais que proporcional se apresentar baixo desempenho. Portanto, as organizações necessitam estar atentas ao desempenho abaixo do esperado nestes aspectos, o que pode gerar uma ampla insatisfação (PICOLO; TONTINI, 2008; TONTINI; WALTER, 2011).

Já as dimensões hotelaria e privacidade podem ser caracterizadas como atrativas, o que indica que elas não geram grande insatisfação se tiverem baixo desempenho, mas causam satisfação mais que proporcional se apresentarem desempenho elevado. As dimensões atrativas representam uma oportunidade para surpreender os clientes, uma vez que não são previamente esperados pelos usuários (PICOLO; TONTINI, 2008; TONTINI; WALTER, 2011). No caso dos hospitais, o paciente não utiliza seus serviços priorizando pelo conforto, além de saber que a necessidade de acesso de várias equipes multidisciplinares ao seu leito podem naturalmente trazer incômodo e falta de tranquilidade. Assim, se sentirem alto desempenho, terão surpresa e ficarão satisfeitos.

Observa-se ainda que apenas uma duas dimensões, a equipe de enfermagem e atendimento inicial, apresentam correlação significativa com a satisfação geral no hospital público. Essas dimensões podem ser consideradas obrigatórias.

As demais dimensões que não apresentaram correlação significativa com a satisfação geral no hospital público, de acordo com o método PRC, são atributos considerados neutros. Essas dimensões não interferem na satisfação dos usuários, independente de apresentarem desempenho acima ou abaixo do esperado (PICOLO; TONTINI, 2008; TONTINI; WALTER, 2011). Uma possível justificativa pode estar no fato de que um cliente de hospital público tem menor expectativa em relação ao serviço prestado, pois, de acordo com Paiva e Gomes (2007), os usuários do serviço público colocam-se muitas vezes em posição de submissão frente aos profissionais que os atendem, como se estivessem recebendo um favor e não a prestação de um serviço.

### **5.1 Análise comparativa entre método linear e não-linear**

Ao comparar o método linear (Tabela 2) com o método não-linear (Figuras 1) de avaliação das dimensões que se relacionam com a satisfação dos pacientes, podem ser identificadas algumas diferenças. No caso do hospital privado, verifica-se que as principais diferenças se apresentam nas dimensões atendimento inicial e equipe médica. Na análise linear, estas dimensões não apresentaram nenhuma correlação significativa com a satisfação geral, enquanto com a utilização do método não-linear, verificam-se coeficientes significantes de penalidade nestas dimensões. Isto significa que, se tiverem baixo desempenho, impactarão na satisfação geral dos pacientes. Porém, quando acima da média, deixam de estar correlacionadas com a satisfação geral.

Além disso, neste hospital, as dimensões privacidade, hotelaria, equipe de enfermagem e nutrição apresentam uma correlação significativa no método linear. No método não-linear, a correlação também é

significativa, mas permite identificar se a influência na satisfação ocorre quando o nível de satisfação com o atributo está acima ou abaixo do esperado pelo cliente. Isto ocorre por meio da classificação destas dimensões em obrigatório, atrativo, unidimensional ou neutro.

Da mesma forma, para o hospital público, a dimensão equipe de enfermagem apresentou correlação significativa nos dois métodos. No entanto, o método não-linear permite classificá-lo como obrigatória, de forma que afeta a satisfação tendo baixo desempenho, mas não tem correlação com a satisfação geral tendo alto desempenho. Outra diferença está no atendimento inicial, que não apresentou correlação significativa no método linear, mas no método não-linear exibiu correlação significativa para a penalidade, de forma que é considerada obrigatória.

Em relação às prioridades de melhoria, observa-se que, no caso do hospital público, as dimensões obrigatórias atendimento inicial e equipe de enfermagem são as únicas que apresentam índice significativo de correlação. Por isso, são as que mais necessitam receber cuidado para que não fiquem com baixo desempenho, o que geraria uma ampla insatisfação. Como destacam Picolo e Tontini (2008), se a penalidade exceder o valor da recompensa, a recomendação é apenas direcionar os esforços para minimizar as avaliações negativas desta dimensão caso elas existam.

No hospital privado, as dimensões hotelaria e privacidade, por serem caracterizadas como atrativas, podem proporcionar um acréscimo maior na satisfação dos pacientes. Segundo Picolo e Tontini (2008), se a recompensa for maior que a penalidade, então a recomendação é que os esforços sejam direcionados a maximizar as ações em relação à avaliação positiva destas dimensões. Além disso, essas dimensões exibiram as menores médias de satisfação entre as seis dimensões (Tabela 1). Assim, elas podem ser consideradas prioridades de melhoria para o hospital privado. Como segunda prioridade de melhoria, pode-se destacar as dimensões classificadas como unidimensionais: nutrição e equipe de enfermagem.

No tocante às dimensões atendimento inicial e equipe médica do hospital privado, destaca-se que esta se apresentou como obrigatória, de forma que apenas afeta a satisfação se estiver abaixo da média. Neste sentido, o método PRC mostra que, se esta dimensão tiver baixo desempenho, virá a afetar a satisfação dos clientes, o que não foi identificado pela média de satisfação dessas dimensões (Tabela 1). Dessa forma, o foco para essas dimensões é de não permitir que elas apresentem baixo desempenho, o que geraria uma ampla insatisfação.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo buscou identificar as dimensões que influenciam a satisfação dos clientes internados em dois hospitais: um público e um privado, e analisar como essas dimensões influenciam a satisfação dos clientes. Para tal, empregou-se análise descritiva, correlação (linear) e PRC (não-linear).

Na análise descritiva, a média de satisfação dos usuários dos dois hospitais foi elevada em todas as dimensões, considerando que 6 seria o escore máximo que poderia ser obtido. Isto demonstra que os usuários de forma geral estão satisfeitos com os serviços recebidos. No teste t de diferenças de médias entre os dois hospitais, verificou-se que a satisfação geral e a satisfação nas dimensões atendimento inicial, equipe de enfermagem, nutrição e equipe médica dos pacientes do hospital privado é significativamente mais elevada do que para o hospital público.

Na análise linear, a dimensão equipe de enfermagem apresentou correlação significativa com a satisfação geral nos dois hospitais. Para o hospital privado, também se encontrou correlação significativa nas dimensões nutrição, hotelaria e privacidade.

A análise não-linear apresentou a possibilidade de identificar se a influência das dimensões na satisfação ocorre quando o nível de satisfação é baixo e/ou elevado. Isto ocorre por meio da classificação destas dimensões em obrigatório, atrativo, unidimensional ou neutro. No hospital privado tem-se as dimensões hotelaria e privacidade como atrativas, as dimensões equipe médica e atendimento inicial como obrigatórias e as dimensões nutrição e equipe de enfermagem como unidimensionais. Para o hospital público, apenas as dimensões equipe de enfermagem e atendimento inicial apresentaram significância, ficando classificadas como obrigatórias. Dessa forma, as demais dimensões são neutras para os pacientes do hospital público.

Em relação às prioridades de melhoria, observa-se que, no caso do hospital público, as dimensões obrigatórias atendimento inicial e equipe de enfermagem necessitam de atenção apenas para não apresentarem baixo desempenho. No hospital privado, as prioridades de melhoria são as dimensões atrativas hotelaria e privacidade.

Assim, conclui-se que a equipe de enfermagem influencia a satisfação dos pacientes dos dois hospitais, possivelmente por eles terem contato mais duradouro. Além disso, no tocante às diferenças entre os dois hospitais, verifica-se que os pacientes do hospital privado podem apresentar um nível maior de exigência nos serviços de saúde recebidos. Paiva e Gomes (2007) indicam que, pelo fato de não pagar pelos serviços recebidos, os pacientes do sistema público acreditam não ter o direito de exigir qualidade dele, dos profissionais que o atendem e da instituição a qual ele procurou para o serviço.

Um fator metodológico limitante à pesquisa é o corte transversal, pois a coleta dos dados ocorreu em um único momento, configurando-se como um recorte. Esta modalidade não permite a avaliação ao longo do tempo e, portanto, não possui capacidade de estabelecer relações de causa e efeito (MALHOTRA, 2001).

Para futuras pesquisas, sugere-se realizar uma análise qualitativa com os pacientes de hospital públicos e privados de forma a obter maiores detalhes sobre o que afeta sua satisfação, bem como analisar o nível de exigência destes usuários. Também indica-se a aplicação deste instrumento de pesquisa em outros hospitais como forma de comparar os resultados obtidos.

---

Artigo submetido para avaliação em 10/10/2010 e aceito para publicação em 19/12/2013

---

## **REFERÊNCIAS**

BARBOSA, Leonar T. **Fatores que afetam a satisfação de pacientes em serviços de saúde**: um estudo em setor ambulatorial de hospital. 2004. 117 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2004.

BORBA, Valdir R. **Marketing de relacionamento para organizações de saúde**. São Paulo: Atlas, 2004.

BOWERS, M. R.; SWAN, J. E.; KOEHLER, W. F. What attributes determine quality and satisfaction with health care delivery? **Health Care Management Review**, v. 19, n. 4, p. 49-55, Fall 1994.

BRANDT, Randall. D. A procedure for identifying value-enhancing service components using customer satisfaction survey data. In: SURPRENANT, C. (Ed.). **Add value to your service**. Chicago: American Marketing Association, 1987. p. 61-65.

CASTELLANOS, Pubenza L. **Comparação entre a satisfação do usuário com os serviços oferecidos num hospital geral e a percepção gerencial dessa satisfação**. 2002. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo e Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

CRUZ, Wilma B. da. **Análise dos níveis de satisfação dos usuários de um hospital privado**. 2008. 118f. Dissertação (Mestrado em Administração em Serviços de Enfermagem e Saúde) – Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

DONABEDIAN, Avedis. Quality assurance in health care: consumers' role. **Quality in Health care**, v. 1, n. 4, p. 247-251, 1992.

EINLOFT, Liane. **Atributos relevantes na satisfação do cliente em unidade de tratamento intensivo pediátrico**. 2004. 118f. Dissertação (Mestrado em engenharia) – Curso de Mestrado profissionalizante em engenharia, Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

KANO, N.; SERAKU, N.; TAKAHASHI, F.; TSUJI, S. Attractive quality and must-be quality. **The Journal of the Japanese Society for Quality Control**, p. 39-48, abr. 1984.

KOTAKA, F. et. al. Avaliação pelos usuários dos hospitais participantes do programa de qualidade hospitalar no estado de São Paulo. **Revista Saúde Pública**, v. 31, n. 2, p. 171-7, 1997.

LEMME, A. C. et. al. A satisfação do usuário em Hospital Universitário. **Revista Saúde Pública**, v. 25, n. 1, p. 41-6, 1991.

LONDONO, G. M.; MORERA, R. G.; LAVERDE, G. P. **Administração hospitalar**. Traduzido por Antonio Francisco Dieb Paulo, Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, 2003.

LYTLE, R. S., MOKWA, M. P. Evaluating health care quality: The moderating role of outcomes. **Journal of Health Care Marketing**, v. 12, n. 1, p. 4-14, 1992.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOURA, Gisela M. S. S. de. **Encontros de serviço e satisfação de clientes em hospitais**. 2005. 213f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

PAIVA, S. M. A.; GOMES, E. L. R. Assistência hospitalar: avaliação da satisfação dos usuários durante seu período de internação. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 15, n. 5, set./out. 2007. Disponível em: <[www.eerp.usp.br/rlae](http://www.eerp.usp.br/rlae)>. Acesso em: 26 jul. 2010.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for futures research. **Journal of marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, Fall 1985.

\_\_\_\_\_. SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, Kidlington, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PICOLO, J. D.; TONTINI, G. . Análise do Contraste da Penalidade e da Recompensa (PRC): Identificando Oportunidades de Melhoria em um Serviço. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, p. 35-58, 2008.

SILVA, Arivalda B. da. **Fatores da satisfação, fidelidade e recomendação em serviço de saúde: estudo em setor ambulatorial de hospital**. 106 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2007.

TONTINI, G. Como identificar atributos atrativos e obrigatórios para o consumidor. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 8, n. 1, p. 19-28, 2003.

TONTINI, Gérson; WALTER, Silvana A. Antecedentes da qualidade percebida de um curso de administração: uma abordagem não-linear. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 13, p. 264-280, 2011.

WALTER, S. A. **Antecedentes da satisfação e da lealdade de alunos de uma instituição de ensino superior**. 2006. 167f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.