

## GESTÃO DA QUALIDADE E O MARKETING EM SAÚDE: ESCOPO NA EXCELÊNCIA DA ASSISTÊNCIA AO CLIENTE

Andreia Braz Pereira<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Mestranda do Programa de *Master of Science in Health Management* pela *Must University* – Flórida/EUA.

### RESUMO

Atualmente a gestão no âmbito em saúde tem se mostrado um desafio para as organizações devido à sua complexidade e à concorrência. Portanto, há uma necessidade de contar com gestores em diversas áreas do conhecimento administrativo, dentre elas a gestão da qualidade e o marketing. Este é um forte aliado para a disseminação da imagem dos serviços prestados pela organização, que deve ter como foco a satisfação plena do cliente e a excelência na prestação de serviços. O presente trabalho teve como metodologia a revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa para buscar esclarecer como alavancar o desempenho de uma organização no mercado da área de saúde com garantia de destaque, otimização de recursos e melhoria da qualidade dos serviços. Conclui-se que os indicadores de qualidade são ferramentas de suma importância para manter a excelência da assistência e a otimização dos serviços e que o marketing agrega valores à organização, atraindo o cliente e elevando sua imagem. Para tanto se faz necessário o bom uso de ferramentas de qualidade.

**Palavras-chaves:** Gestão da qualidade, marketing, gestão dos serviços de saúde, qualidade.

### ABSTRACT

Currently, management in the health field has proved to be a challenge for organizations every day, due to its complexity and competition. Therefore, there is a need to have managers in different areas of administrative knowledge, including quality management and marketing, which is a strong ally in the dissemination of the image of the services provided by the organization, with a focus on full customer satisfaction and excellence in the provision of services. The present work had as methodology the bibliographic review with a qualitative approach in order to answer the following question: how to leverage the performance of an organization in the healthcare market, ensuring prominence, optimization of resources and improvement in the quality of services? It is concluded that the quality indicators are extremely important tools to maintain the excellence of care and the optimization of services, and that

marketing adds value by attracting the customer, as well as elevating the organization's good image. For that, the good use of quality tools is necessary.

**Keywords:** Quality management, marketing, health services management, quality.

## 1. INTRODUÇÃO

Tradicionalmente a gestão em serviços de saúde era exercida por profissionais com especialização nas áreas de lógica, como administração e economia. Nos últimos anos tem havido uma tendência de incorporar novos campos na formação da gestão em saúde, uma vez que o crescimento tecnológico e a concorrência do mercado em saúde têm tido um grande progresso, assim como clientes mais esclarecidos e exigentes. Neste sentido a qualidade e os custos devem estar alinhados para a satisfação do cliente (SOARES, 2018).

Da mesma forma, há uma tendência de incorporar novos campos na formação de gestão em saúde, acompanhada da expansão e democratização dos processos com escopo de coordenação participativa.

Conforme Tanaka e Tamaki (2012), em uma organização competitiva, os planejamentos estratégicos devem estar alinhados com sua missão, visão e valores, da mesma forma que a integralidade dos colaboradores internos e externos, de maneira “participativa, democrática e não hierarquizada”.

Portanto, este envolvimento ganha uma relevância no planejamento estratégico, com maior possibilidade de sucesso, além de agregar valores à organização.

A gestão em serviços de saúde é incorporada à gestão de qualidade, sendo que a segunda, “na busca de competitividade, de eficiência e eficácia dos processos e dos altos índices de desempenho com resultados de sucesso”, passa a ser vital para o posicionamento das organizações (BONATO, 2011).

O âmbito hospitalar, seja em clínicas, unidades ambulatoriais, de emergência, consultórios, entre outros, corresponde economicamente a um dos maiores custos dos cuidados em saúde. Por esse motivo a gestão de qualidade surge como ferramenta de apoio para tratar esta realidade, podendo assumir diferentes significados, como qualidade nos processos e serviços, informação, trabalho, estruturas e pessoas (BONATO, 2011).

O presente trabalho teve como metodologia a revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa para buscar esclarecer como alavancar o desempenho de uma organização no mercado da área de saúde com garantia de destaque, otimização de recursos e melhoria da qualidade dos serviços.

Segundo Tanaka e Tamaki (2012), a “gestão de serviços de saúde constitui um desafio, pois os serviços de saúde são estruturas organizacionais complexas extremamente diversificadas, constituídas por profissionais e tecnologias organizados para a atenção à saúde da população”. Os autores reforçam que

deve estar embasada na utilização de métodos e técnicas de pesquisa em sua concepção, formulação e implementação.

Dentre estas não poderíamos deixar de explanar, segundo Vanini (2012), a importância da gestão de utilização (UM – utilization management), que se refere “ao planejamento, à organização, ao direcionamento e ao controle de produtos de saúde de forma econômica, com o objetivo de manter a qualidade do atendimento ao paciente” com o menor custo possível, sem perder a qualidade.

A gestão de utilização envolve as três atividades básicas de gerenciamento de qualidade: medição, avaliação e melhoria. A “revisão da utilização” é um termo tipicamente usado para descrever as tarefas de avaliação e medição, ao passo que a UM é um termo amplo que engloba as três atividades (VANINI, 2012).

**Medição e avaliação:** a medição em serviços de saúde tem como objetivo garantir que os serviços sejam clinicamente necessários e apropriados, além de promover a entrega de serviços na configuração mais econômica.

As disposições de utilização podem ser conferidas por meio de uma revisão prospectiva – antes de um paciente receber serviços –, por meio de uma revisão simultânea – durante a entrega de serviços – ou por meio de uma revisão retrospectiva – após o paciente receber serviços.

Logo, **a melhoria da utilização:** os provedores usam informações coletadas durante revisões simultâneas e retrospectivas para identificar oportunidades de melhoria. Contudo, nem todas as atividades de melhoria de utilização estão focadas na redução de custos (VANINI, 2012).

Desta forma é possível observar se os recursos estão sendo utilizados de forma adequada, ou seja, com eficiência (relação entre produtos e recursos), eficácia (atingir os objetivos estabelecidos) e efetividade (resolver os problemas identificados).

## **2. A IMPORTÂNCIA DA MELHORIA CONTÍNUA PARA A MANUTENÇÃO DA EXCELÊNCIA DA ASSISTÊNCIA E PARA BUSCA DE MELHORES RESULTADOS NUMA ORGANIZAÇÃO**

Para que uma organização possa manter e/ou alcançar melhores resultados, faz-se necessário entender a necessidade de seus clientes, bem como elaborar programas de gerenciamento da qualidade. Para tal, é necessário que a organização tenha modelos sistemáticos de melhoria de desempenho, buscando e inovando no uso de ferramentas para controle da qualidade que devem ser aplicadas em prol da melhoria dos serviços de saúde.

Dessa forma, a gestão da qualidade deve englobar os princípios de medição da qualidade, foco no cliente e tomada de decisão com base em estatísticas. Além disso, deve ser aprimorada constantemente.

Segundo Vanini (2012), as “organizações utilizam diversas ferramentas analíticas para entender e diagnosticar as causas do desempenho indesejável e, a partir de então, planejar soluções. Assim, ressaltam-se as diferenças entre os modelos de melhoria de desempenho e as ferramentas analíticas usadas em todo um projeto de melhoria”.

Há diversos modelos (ferramentas) de projetos para implementar o desempenho da melhoria de saúde, dentre eles: FADE (focar, analisar, desenvolver, executar), Ciclo “Plan-Do-Study-Act” (PDSA) [planejar, fazer, estudar e atuar], Lean e Six Sigma, entre outros.

Neste estudo vamos enfatizar o modelo PDSA. Trata-se de conceitos e técnicas de controle de processo estatístico inicialmente desenvolvidas por Walter Shewhart, descritos como “Plan-Do-Check-Act” (PDCA), posteriormente modificadas e renomeadas por W. Edwards Deming como “Plan-Do-Study-Act (PSDA)” (SPATH, 2013). Constitui uma estrutura para realizar testes interativos de mudanças, cujo objetivo é melhorar a qualidade dos sistemas (Figura 1).

**Figura 1 – Ciclo PDSA**



Adaptado do livro “The Improvement Guide”

Fonte: PETENATE, 2016.

Da mesma forma que a qualidade na prestação de serviços, com foco principal no cliente, simultaneamente no desenvolvimento e sucesso de qualquer organização de saúde é fundamental que haja atenção a dois aspectos importantes: uma reputação cuidadosamente gerenciada e a credibilidade do serviço ofertado. Neste sentido o marketing é de suma importância no ramo de serviços de saúde, tanto para o cliente, que

recebe a informação, quanto para a organização, que eleva sua imagem e comercialização dos serviços oferecidos.

Sob o mesmo ponto de vista, Edmund Jerome McCarthy propôs em seu livro Marketing básico: uma abordagem gerencial, de 1960, um conjunto de variáveis que uma organização pode usar para interagir com seu público-alvo. O autor foi pioneiro dos denominados “quatro Ps” que representam os quatro componentes do mix de marketing: produto, preço, praça e promoção. Apresentaremos cada um deles conforme descritos por Vanini (2012).

•**Produto:** representa o primeiro “P”, que é o “produto” dos cuidados de saúde, como os bens, serviços e ideias oferecidos por uma organização de saúde;

•**Preço:** atualmente, a questão do preço dos serviços de saúde é uma preocupação crescente para os profissionais de marketing, uma vez que o mercado tem criado clientes sensíveis a preços em um ambiente cada vez mais voltado para o consumidor;

•**Praça:** como terceiro “P”, representa onde os bens ou serviços estão localizados ou como são distribuídos para uso pelos consumidores;

•**Promoção:** refere-se a qualquer meio para informar o mercado de que a organização desenvolveu uma estratégia para atender às suas necessidades. O mix promocional refere-se às várias técnicas de comunicação, como publicidade, promoção de vendas, relações públicas, dentre outras.

### 3. CASO HIPOTÉTICO PARA EXPLANAÇÃO DO MODELO PDSA

Uma organização privada de médio porte, uma das maiores prestadoras de serviços de saúde na especialidade de Pediatria em sua região, com a missão de prestar assistência com excelência em qualidade à saúde da criança e adolescente, simultaneamente com visão em ser a melhor do Brasil no âmbito de saúde da criança e certificação de qualidade pela Organização Nacional de Acreditação (ONA), apresentou em seus relatórios de pesquisa de clima as seguintes queixas: espaço de brinquedoteca limitado, poucas opções para distração dos filhos, brinquedos pouco atrativos e ausência de espaço para acessibilidade. Após estas análises, em uma reunião estratégica os líderes da organização buscaram melhorias para estes problemas, visando tratar o tema e traçar ações direcionadas aos atuais objetivos, garantindo a melhoria da qualidade de serviços.

Para sanar o descontentamento dos clientes, foi elaborado um plano de ação, sendo este a utilização do PDSA conforme relatório abaixo (Figura 2).

Apresenta objetivo (problema), levantamento de problema, prazo de entrega, colaboradores internos e externos responsáveis pelo projeto, implementação e avaliação.

Neste caso o marketing apresenta um relevante papel para organização no plano de alta dos pacientes, com o intuito de deixar uma boa imagem da empresa. Neste sentido foram confeccionados brindes educativos para as crianças (clientes).

**Figura 2 – Relatório PDSA**

OBJETIVO: melhorar o espaço da Brinquedoteca da Unidade de Pronto Atendimento					
P	Identificação do problema	Falta de entretenimento para crianças na brinquedoteca com espaço inclusivo.			
	Análise do problema	Brinquedos quebrados, falta de móveis inclusivos.			
		Espaço da brinquedoteca menor que as necessidades da demanda dos clientes.			
	Análise do processo	Brinquedoteca necessita de reforma, ampliação, acesso à internet, compra de novos brinquedos interativos, espaço inclusivo.			
		Responsável pelo novo projeto: Empresa de Arquitetura Teen Design, aguarda projeto. Arquiteta Ana Paula.			
		Responsável por acompanhar projetos e aprovação: Coordenadora de enfermagem Maria.			
	Prazo: 10 dias	Data prevista: 05/10/2020			
Plano de ação	Ampliação da brinquedoteca, inserir brinquedos didáticos, instalação de jogos interativos, brinquedos inclusivos, suportes de soro para medicamentos de longa permanência, livros e revistas didáticas, cadeiras, acesso à internet, TV com programação infantil e poltronas inclusivas.				
D	Execução	Melhorar o marketing na Unidade de Pronto Atendimento			
		Prazo de entrega do projeto: 30 dias entrega do espaço pronto	Data prevista: 06/11/2020	Responsável por acompanhar obra e projeto: coordenadora do pronto atendimento Andreia; marketing elaboração de produtos para alta e pós-alta.	
S	Verificação	06/11/2020	Inauguração da nova Brinquedoteca		
		16/11/2020	Pesquisa de clima do novo espaço com os pais	Análises	Grau de satisfação
				Quanto ao espaço da nova brinquedoteca	100%
				Quanto aos brinquedos interativos	100%
				Quanto aos jogos eletrônicos e à internet	100%
Quanto aos vídeos de desenho animado	100%				

				Quanto aos brinquedos inclusivos	100%
		Análise de satisfação do cliente pós-alta	Após alta marketing	Quanto à higiene do espaço	80%
				Sugestão do cliente: Mais dispenser com álcool gel na parede, com fácil acesso à criança, segurança para não	
				1. Entrega de livro de desenho com orientações sobre a lavagem das mãos + caixinha com giz de cera colorido.	
				2. Cartão de desconto de 70% para peça de teatro infantil "O mágico de Oz".	
				3. Adesivos infantis.	
				4. Almotolia de bolso de álcool em gel a 70% com suporte de bonecos de borracha.	
				5. Máscara de tecido infantil.	
A	Conclusão	60 dias	16/01/2020	Monitoramento da pesquisa de satisfação do cliente.	
		Melhoria contínua	Semanalmente	Preservar ambiente de brinquedoteca, manter móveis e brinquedos atualizados, entrega de brindes na alta hospitalar e pós-alta avaliação do grau de satisfação.	

Fonte: AUTORA, 2022

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os indicadores de qualidade são ferramentas de suma importância para manter a excelência da assistência e a otimização dos serviços e que o marketing agrega valores à organização, atraindo o cliente e elevando sua imagem. Para tanto se faz necessário o bom uso de ferramentas de qualidade.

Após a organização em cuidados de saúde levantar os principais problemas que afetam seu desempenho perante o cliente, os modelos de gerenciamento de melhoria podem ser utilizados com o objetivo de sanar o problema e implementar um plano de ação de melhoria.

A ferramenta de qualidade PDSA constitui uma aliada para a melhoria contínua da qualidade. Quando associada ao marketing, é capaz de trazer retorno significativo para a organização.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BONATO, Vera Lucia. Gestão de qualidade em saúde: melhorando assistência ao cliente. O Mundo da Saúde, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 319-331, 1 jul. 2011. Disponível em: <<https://revistamundodasaude.emnuvens.com.br/mundodasaude/article/view/552/492>>. Acesso: 20 jul. 2021.

PETENATE, Marcelo. Modelo de Melhoria: 3 questões e ciclo PDSA. Escola de TI. [S.l.], 3 mai. 2016. Disponível em: <<https://www.escolaedti.com.br/modelo-de-melhoria>>. Acesso em: 20 jul. 2021.

SOARES, Fernando. Você sabe o que é gestão em saúde? CMTECNOLOGIA. [S.l.], jun. 2018. Disponível em: <<https://cmtecnologia.com.br/blog/o-que-e-gestao-em-saude/>>. Acesso em: 20 jul. 2021.

TANAKA, Oswaldo Yoshimi; TAMAKI, Edson Mamoru. O papel da avaliação para a tomada de decisão na gestão de serviços de saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, p. 821-828, abr. 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/csc/a/jPGmmbcBncYzk36SvwwC3bzj/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 20 jul. 2021.

VANINI, T. M. Do livro *Essentials of Managed Health Care, Sixth Edition*, de Peter R. Kongstvedt, [e-book]. Florida: *Must University*, 2012.