

Satisfação do Consumidor: A percepção dos pacientes sobre a qualidade dos serviços prestados por um hospital particular de pequeno porte

Mirella Francielle Carneiro Cavalcanti¹

Nadielle Thaís Silva²

Thaysa Danyella Lira Marques³

Edcleide Maria da Silva⁴

Monike Silva Melo⁵

Resumo: Esse artigo visa discutir o crescimento dos serviços ofertados pela rede particular de saúde, mais especificamente, objetivou-se analisar a satisfação dos pacientes de um hospital de pequeno porte sobre os serviços prestados. Para tal, o estudo elabora uma discussão teórica sobre a rede privada de saúde, os processos de gestão de serviços e a satisfação do consumidor. Empiricamente, a pesquisa constituiu-se por um questionário aplicados juntos a esses clientes, sendo posteriormente os dados compilados em percentis e gráficos. Observam-se níveis altos de satisfação em relação a vários aspectos dos serviços ofertados, correlacionando esses dados aos processos de gestão adotados pela instituição objeto do estudo.

Palavras- chave: Satisfação do Consumidor, Gestão de Serviços, Serviços de Saúde.

¹ Discente do Curso de Administração da Faculdade UNIFAVIP - DEVRV

² Discente do Curso de Administração da Faculdade UNIFAVIP - DEVRV

³ Mestre em Administração PROPAD-UFPE ; Docente do Curso de Administração da Faculdade UNIFAVIP – DEVRV E-mail: tahud@hotmail.com.

⁴ Mestre em Gestão Pública MGP-UFPE, Secretária Executiva da UFPE E-mail: edcleidems@gmail.com.

⁵ Especialista em Contabilidade, Contadora da UFPE E-mail: monike_melo@hotmail.com.

1. Introdução

Nas últimas décadas, houve um crescimento notório pela procura de atendimento privado na saúde, esta situação foi ocasionada pelo colapso na saúde pública, nomeadamente, o Sistema Único de Saúde (SUS) do Brasil (HEIMAN, 2014). O número de pessoas com acesso a um plano de saúde tem crescido bastante, mas o problema é que muitos hospitais particulares não investem na infraestrutura para suprir essa demanda, resultando, assim, em uma rede de serviços médicos saturados e pacientes cada vez mais insatisfeitos com a qualidade do atendimento (BORBA; LISBOA, 2006).

Contudo, há que se reconhecer que constituir, de fato, uma gestão de serviços no meio hospitalar é uma tarefa que requer dedicação, tempo e esforço. Para que seja posto em prática é necessário haver colaboração dos clientes internos, pois é através deles que existe a ligação entre todos os setores, bem como investir em infraestrutura, equipamentos e, sobretudo, adotar-se processos de gestão que priorizem a satisfação e bem estar dos pacientes. Desta forma mostrar-se relevante desenvolver um estudo nesta área, a fim de possibilitar uma melhor compreensão dos mecanismos que possam proporcionar um melhor atendimento a esse público (FONTINELE JÚNIOR, 2002).

Circunscrito a esse contexto, o presente estudo relatará uma pesquisa realizada no Hospital Memorial de Caruaru, interior de Pernambuco, que está no mercado há dezoito anos, atendendo pacientes de classes populares, residentes nas proximidades. Trata-se de uma empresa privada que oferece boas instalações, com recursos atualizados e profissionais capacitados. O hospital oferece prestação de serviços nas áreas de Oftalmologia, procedimentos cirúrgicos diversos, e sua especialidade é em Traumatologia - ortopedia que cuida das doenças e deformidades dos ossos, músculos, ligamentos, articulações, enfim, relacionadas ao aparelho locomotor.

A pesquisa surgiu do seguinte questionamento: Os pacientes do Hospital Memorial de Caruaru estão satisfeitos quanto aos serviços prestados pela instituição? A fim de promover essa discussão o estudo passa, agora, a apresentar diversas perspectivas teóricas sobre conceito de serviços, da mesma forma que se contextualiza a rede privada de serviços hospitalares.

2. Serviços de saúde na rede privada

A origem do setor privado em saúde no Brasil está relacionada, de um lado, à medicina liberal, e de outro, à atenção médica das entidades beneficentes e filantrópicas, em geral pertencentes a instituições religiosas, como as "Santas Casas da Misericórdia" (MÉDICI, 1991).

A rede hospitalar privada, em meados dos anos 1950, era superior à rede pública existente nos Institutos de Aposentadorias e Pensões (IAPs) e nos hospitais do Ministério da Saúde, dos estados e dos municípios. No entanto, seu custeio era cada vez mais subsidiado

pelo poder público. O Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Industriários (IAPI) foi o primeiro a realizar convênios e contratos com empresas médicas e casas de saúde. A partir dessa ação, parcelas substanciais de recursos da Previdência Social passaram a ser transferidas para a compra de serviços assistenciais do setor de assistência médica privada (BORBA; LISBOA, 2006).

Contudo foi nos anos 1980 que o setor privado de saúde no Brasil apresentou modificações representativas em sua estrutura, a partir da ampliação de seu escopo, do volume de atendimento e da qualidade da assistência médica prestada à população. Essas mudanças decorreram do aumento da classe média brasileira, da intensificação das relações de formalização do mercado de trabalho, do deslocamento de capitais privados para o setor de saúde e, principalmente, pela perda de qualidade da atenção médica oferecida pelo setor público (MÉDICI, 1991).

Nesse aspecto, é importante destacar que no Brasil o setor privado, também, participa do SUS de forma complementar, por meio de contrato e convênios de prestação de serviço ao Estado. Isto ocorre quando as unidades públicas de assistência à saúde não são suficientes para garantir o atendimento a toda população de uma determinada região (CORRÊA et al., 2000).

Discutindo esse contexto Cordeiro (1984) aponta que durante muitos anos a rede privada de serviços hospitalares que atendessem pacientes através do SUS poderiam perfeitamente cobrir grande parte de seus custos, senão tudo a partir dessa fonte de fomento. Contudo, atualmente, não é mais viável a sustentabilidade do atendimento de um hospital via SUS. Assim sendo, a saída dessas instituições foi buscar o cliente através de convênios particulares de saúde, a exemplo das cooperativas médicas.

Essa perspectiva é corroborada por Mirshawka (1994) ao afirmar que grande parte dos clientes particulares não tem condições de custear seu tratamento, o que leva os hospitais a efetivar convênios com diversas modalidades planos de saúde privados; sendo tal parceria responsável pelo crescimento exponencial desses serviços.

Somando-se a essa discussão, Soares e Santos (2000) explicam junto com o aumento da rede privada tornou-se crescente o número de hospitais que têm aderido às estratégias de qualidade orientadas para o cliente. Entretanto, apesar dos esforços dispensados, observa-se que as organizações hospitalares ainda apresentam muitas dificuldades e problemas associados à prestação de serviços, tais como: demora no atendimento, falta de profissionais da área de saúde, falta de medicamentos e de leitos para internação, etc.

Heimann (2014), médica sanitária coordenadora do Núcleo de Investigação em Serviços e Sistema de Saúde do Instituto de Saúde da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, alerta que para se entender processos de gestão dos serviços de saúde é fundamental distingui-los entre serviços de saúde públicos e privados.

De acordo com a autora enquanto, no *Serviço Público*, a saúde está relacionada à condições de vida e é resultante das diferentes políticas, sejam elas econômicas ou sociais, no *Privado*, a saúde é definida a partir da doença que é entendida como um produto. Quanto às características, o *Público* se organiza a partir do princípio da universalidade, e o *Privado*

seleciona e segmenta-se a partir de sua clientela, o que tem requerido dessas organizações práticas gerenciais diferenciadas.

Não obstante, a autora supracitada indica que o atendimento, nessas organizações, deve ser flexível em todos os setores, para que se adapte a necessidade de cada cliente. Por isso, é necessário buscar sempre aperfeiçoamento na qualidade e capacitação dos profissionais envolvidos e, principalmente na *gestão desses Serviços*.

3. Definição de Serviços:

Para Gronroos (1990, p.27) “serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre interações entre consumidores e empregados de serviços e / ou recursos físicos ou bens e / ou sistemas do fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor”.

Já para Quinn et al. (1998, p.50) “O setor de serviços abrange todas as atividades econômicas cujo produto não é um bem físico ou fabricado, geralmente pode-se entender por serviços o processo que é consumido no momento em que é produzido”.

Assim, dada essa amplitude conceitual, muito autores a exemplo de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), Gianese e Corrêa (2009) e Las Casas (1999) preferem descrever os serviços de acordo com suas características que se apresentam como: **simultaneidade, intangibilidade e heterogeneidade**.

- **Simultaneidade:**

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) Os serviços são criados e consumidos simultaneamente e, portanto, não podem ser estocados, o que constitui uma característica fundamental para a administração de serviços. Já os autores Gianese e Corrêa (2009) definem simultaneidade indicando que geralmente, não há uma etapa intermediária entre a produção de um serviço ou seu consumo por parte de um cliente. Como consequência, os serviços não podem ser estocados, eliminando-se a possibilidade de isolamento do sistema de operações das variações do ambiente externo, através dos estoques (LAS CASAS, 2009).

- **Intangibilidade:**

Serviços são ideias e conceitos (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). Ou seja, os serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas. Cabe destacar que a intangibilidade dos serviços torna difícil para os gerentes, funcionários e mesmo para os clientes, avaliar o resultado e a qualidade do serviço (GIANESE; CORRÊA, 2009).

- **Heterogeneidade:**

A heterogeneidade é descrita por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) considerando-se a combinação da natureza intangível dos serviços com a necessidade da participação do cliente nesse processo. Portanto, cada participante no sistema de prestação de serviços resulta na variação do, o que o torna heterogêneo de cliente para cliente.

4. A satisfação dos clientes na prestação de serviços: fatores que influenciam essa percepção

Definir os elementos que influenciam o processo de satisfação dos clientes de serviços é por deveras complexo, como apontam Quinn *et al.* (1998) o conceito de satisfação é em si diversificado e permeado por inúmeras variáveis que são mensuradas de acordo com a experiência individual de cada cliente. Contudo, apesar de se reconhecer a dificuldade nessa definição, os autores indicam que conhecer algumas das variáveis que influenciam a satisfação dos consumidores de serviços é fundamental para o sucesso da empresa.

Em busca dessas variáveis Gronroos (2003) considera que a satisfação com um serviço é dividida em sete critérios, conforme elencado no quadro abaixo.

<p>1. Profissionalismo e capacidade Os clientes percebem que o prestador de serviços, seus funcionários, sistemas operacionais e recursos físicos possuem o conhecimento e a capacidade requeridos para resolver seus problemas de um modo profissional (critério relacionado com resultado).</p> <p>2. Atitudes e comportamento Os clientes sentem que os funcionários de serviço (pessoas de contato) preocupam-se com eles e estão interessados em resolver seus problemas de maneira amigável e espontânea (critério relacionado com processo).</p> <p>3. Acessibilidade e flexibilidade Os clientes sentem que o prestador de serviços, sua localização, horários de operação, funcionários e sistemas operacionais são projetados e executados de modo que seja fácil conseguir acesso ao serviço e estão preparados para demonstrar flexibilidade em ajustar – se às demandas e desejos do cliente (critério relacionado com processo).</p> <p>4. Confiabilidade e integridade Os clientes sabem que, seja o que for que aconteça e o que foi combinado, eles podem confiar que o prestador de serviços, seus empregados e sistemas cumpram as promessas e realizem o trabalho tendo em mente o melhor interesse do cliente (critério relacionado ao processo).</p> <p>5. Recuperação de serviço Os clientes percebem que sempre que alguma coisa dá errado ou acontece algum imprevisto, o prestador de serviço tomará providências imediatas e ativamente para manter a situação sob controle e descobrir uma nova e aceitável solução (critério relacionado com processo).</p> <p>6. Panorama de serviço (Serviscape) Os clientes sentem que o ambiente físico circundante e outros aspectos do ambiente do encontro de serviço apóiam uma experiência positiva do processo de serviço (critério relacionado com processo).</p> <p>7. Reputação e credibilidade Os clientes acreditam que podem confiar na empresa do prestador de serviços, o valor percebido equilibra o dinheiro, e defende bom desempenho e valores que podem ser compartilhados pelo cliente e pelo prestador de serviços (critério relacionado com imagem).</p>
--

Quadro 1: Os sete critérios da boa qualidade percebida de serviço

Fonte: Gronroos (2003, p. 107)

Nessa perspectiva, observa-se que para que o cliente possa elaborar o resultado de percepção ele tem que está integrado com a empresa para assim analisar em relação às suas expectativas se o serviço prestado foi o que ele esperava ou não. Esse momento que configura o contato do cliente com o serviço é denominado hora da verdade. Segundo Albrecht (2000), a hora da verdade representa uma parte fundamental da prestação do serviço, pois o produto na verdade não é tão importante quanto o contato direto das pessoas.

Para Giansesi e Corrêa (1996) na hora da verdade os clientes irão comparar suas expectativas iniciais e a percepção do serviço com o fito de julgar sua qualidade, para os autores nem todos os momentos da verdade têm a mesma importância para os clientes, há que se considerar outros momentos da verdade críticos ou fundamentais para a percepção do cliente a respeito do serviço prestado. Portanto, o fornecedor do serviço deve procurar identificar estes momentos da verdade críticos, para que possa priorizar seus esforços visando gerar uma percepção favorável do serviço para o cliente.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) elaboram um esquema correspondente ao momento da prestação do serviço no qual envolve a satisfação do cliente, o pessoal da organização e o momento da prestação do serviço. Os autores nomeiam esse esquema como a tríade do encontro de serviço.

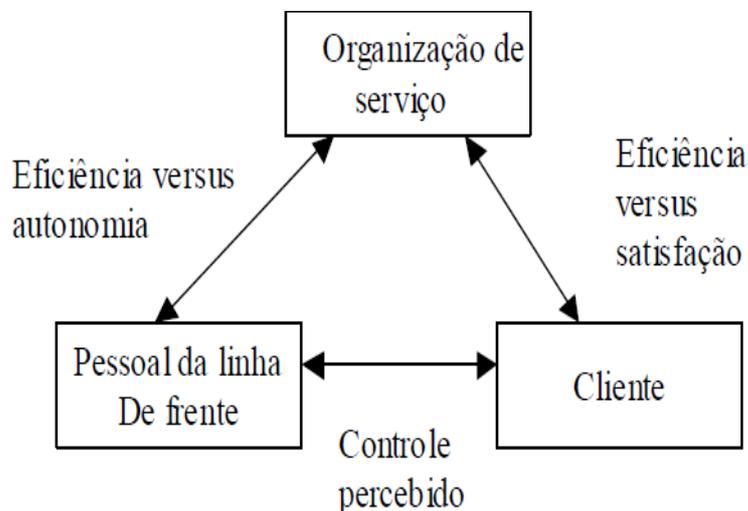


Figura1 : A Tríade do encontro de serviço.
Fonte: Fitzsimmons; Fitzsimmons (2005, p.117).

A tríade projeta o encontro da relação existente entre os envolvidos no processo de serviço, bem como fontes de conflitos entre elas. Idealmente, estas três partes devem estar em harmonia para se conseguir uma melhor percepção acerca da qualidade do serviço e da satisfação.

No que se refere aos problemas ocorridos na prestação do serviços Albrecht (2000) elenca sete erros que podem comprometer a percepção do consumidor. Ele os denomina como *os sete pecados dos serviços*, que são: apatia, dispensa, frieza, condescendência, automatismo, livro de regras e passeio.

1. Apatia – fazer pouco caso do cliente, isto acontece muito com funcionários insatisfeitos com o emprego.

2. “Dispensa” – este fator se dá quando o funcionário não procura saber qual é a necessidade do cliente para que vá embora logo da loja, este fator é mais comum quando esta perto da hora de saída do funcionário;

3. Frieza - este fator acontece quando o funcionário trata o cliente com rispidez, desprezo e não esta com paciência para efetuar o seu trabalho;

4. Condescendência – quando o cliente é tratado como uma criança;

5. Automatismo – quando o funcionário faz questão de mostrar ao cliente que ele não é o único e o trata de forma mecânica, sem indicio de individualidade;

6. Livro de regras – quando as normas da empresa são mais valorizadas pelo funcionário que a satisfação do cliente;

7. “Passeio” – quando um funcionário encaminha o cliente para outro funcionário ou empresa com a justificativa de não poder ajudá-lo, por não se tratar de sua área.

Com isso pode-se observar que o cliente avalia o serviço do início ao fim sua prestação, dessa forma as empresas devem ter os clientes como centro de todo processo de prestação, a fim de evitar a ocorrência dessas falhas “pecados”, uma vez que qualquer frustração das expectativas do consumidor pode ocasionar insatisfação, ou até mesmo a formação de uma imagem negativa da empresa.

5. Metodologia

Nessa seção são apresentados os aspectos metodológicos que nortearam esse estudo.

5.1. A natureza da pesquisa

Quanto aos fins: A pesquisa foi exploratória, por definir os objetivos e procurar o máximo de informações, e descritiva no momento em que objetiva descrever os níveis de satisfação dos clientes do Hospital Memorial de Caruaru.

Quanto aos meios: Pode ser classificada como bibliográfica pesquisa de campo, no momento em que utiliza de referências teóricas e busca informações acerca do problema de pesquisa a partir dos sujeitos envolvidos no problema do estudo, respectivamente.

Quanto à forma de abordagem: classifica-se de acordo com Cooper e Schindler (2003) como quantitativa, uma vez que se utilizou de instrumentos de coleta dados para

quantificar opiniões dos clientes pesquisados em relação ao atendimento que recebem da referida empresa objeto do estudo.

5.2. Sujeitos da Pesquisa

A seleção de sujeitos para a pesquisa guiou-se pela classificação não probabilística proposta por Vergara (2000) que se apresentam em duas tipologias: por acessibilidade e por tipicidade.

Por acessibilidade – seleciona elementos que tenham facilidade de chegar até os clientes;

Por Tipicidade – o pesquisador seleciona elementos que o considere representativos da população que o mesmo vai fazer a pesquisa, que requer conhecimento da população.

Considerando-se esses critérios, nomeadamente, acesso e tipicidade a pesquisa foi realizada com 30 clientes do Hospital Memorial de Caruaru dos quais 17 tiveram o primeiro atendimento e 13 são clientes antigos da instituição.

5.3. Coleta e tratamento dos dados

A pesquisa foi realizada por meio de questionário, composto por 13 questões constituídas a partir de uma classificação de Ótimo a Ruim. Por sua vez, a organização dos dados foi realizada via estatística descritiva organizando-se os resultados segundo percentuais de satisfação. Posteriormente, as informações foram agrupadas em gráficos para melhor exposição da análise.

6. Apresentação dos Resultados da Pesquisa

Os dados obtidos no processo de coleta, foram compilados e trazem as seguintes informações:

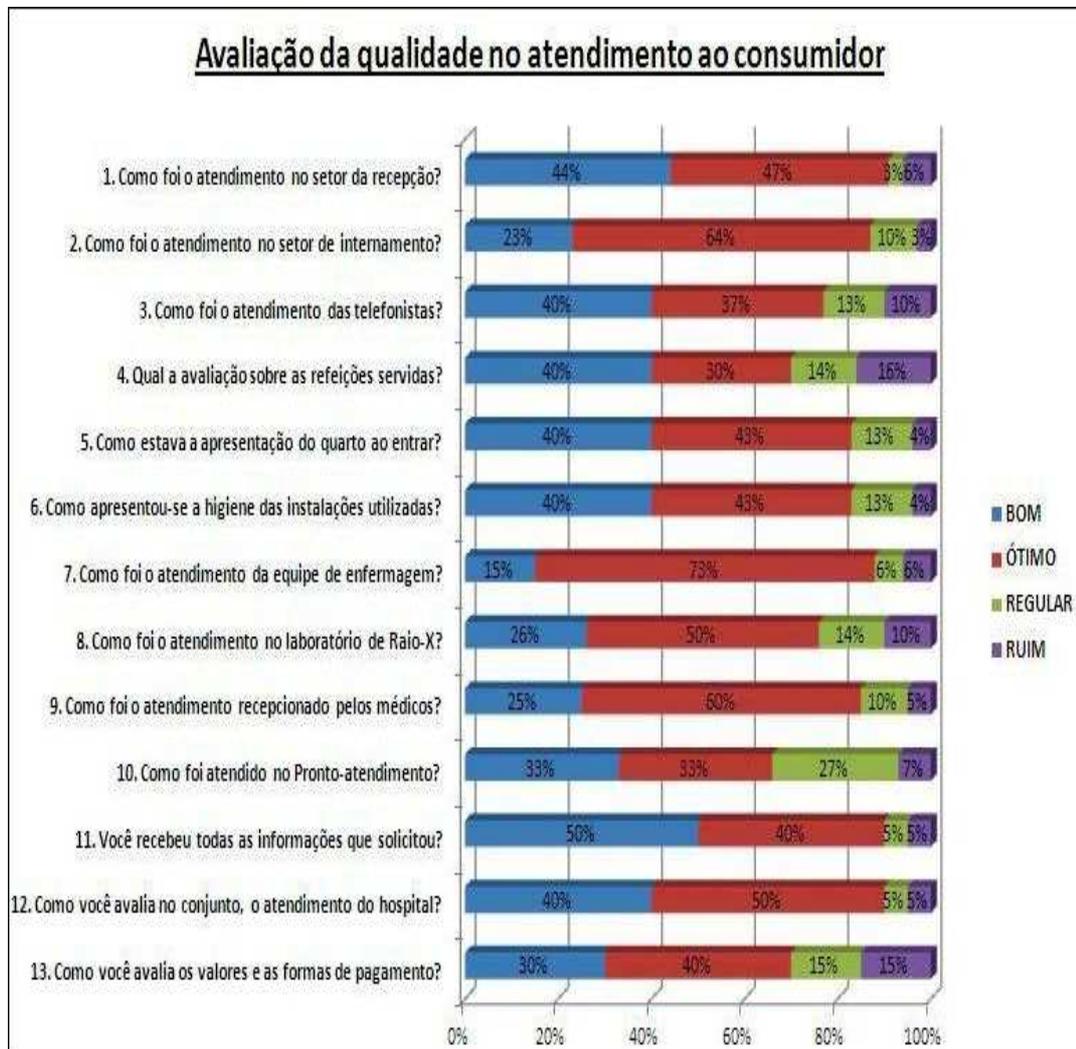


Gráfico1: nível de satisfação dos consumidores

Fonte: Elaboração própria, 2014.

A maioria dos pacientes considerou que o Hospital Memorial de Caruaru possui um ótimo atendimento na recepção, telefonia e no internamento. Esse resultado deve-se ao fato de seus colaboradores serem qualificados para atender ao público. Essa qualificação é fruto de um processo de recrutamento que prioriza a contratação de profissionais experientes que já atuem há pelo menos 2 (dois) anos no seguimento de saúde. Também, soma-se a esse procedimento o programa de treinamento que capacita os colaboradores a atender as necessidades de cada paciente de forma individualizada.

Infer-se a partir desses dados, que a política de pessoal adotada pela instituição é bastante satisfatória e convergente aos apontamentos de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005)

que indicam que no processo de prestação de serviços é fundamental que os colaboradores demonstrem interesse e atenção personalizada aos clientes.

Contudo, percebe-se que ainda há clientes insatisfeitos com o serviço de telefonia, essa insatisfação pode ser decorrente da inexistência de um setor específico para essa atividade, uma vez que a telefonista atua no mesmo espaço da recepção, e por vezes exerce, também, a atividade de recepcionista fazendo com que seu rendimento não seja compatível com o esperado pelos clientes.

Outro aspecto que merece destaque é a avaliação das refeições servidas no hospital que apresentou 30% de clientes insatisfeitos. Essa insatisfação pode ser decorrente do fato dos pacientes não entenderem os procedimentos constantes na política nutricional da instituição. O hospital adota como regra servir alimentos preparados sem condimentos, com pouco uso de sal, gorduras e produtos processados. Essa conduta de preparação dos alimentos pode ser o motivo de estranhamento e insatisfação dessa parcela dos clientes. Sugere-se como resolução desse problema que os nutricionistas responsáveis dediquem parte do dia para explicar aos pacientes as causas e benefícios oriundas desse procedimento.

Essa técnica de contato com o cliente para explicação de procedimentos é apontada por Gianese e Corrêa (2009) como ação importante para satisfação do consumidor. De acordo com os autores quando os clientes entendem os procedimentos de execução dos serviços tendem a ficar mais seguros e confiantes, o que os conduzem a usufruir dos serviços com mais satisfação e recomendá-los aos seus conhecidos.

No que se refere à aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos quartos, ou seja, os elementos tangíveis dos Serviços, observa-se que apesar do hospital ter investido em melhorias de infraestrutura, tem-se, ainda, uma pequena parcela de clientes insatisfeitos. Essa insatisfação deve-se, provavelmente, a problemas com a pintura das camas, com alguns dos sofás que se encontram um pouco descosturados, bem como alguns chuveiros que dão choque.

Outra preocupação do hospital é com a cortesia no atendimento executado pela equipe de enfermagem, laboratório, raio x e médicos. Essa preocupação parece ter surtido efeitos positivos haja vista os números encontrados na pesquisa. A ênfase na cortesia demonstra a preocupação da instituição com a Gestão de Serviços. Esse foco se dá de tal forma que a equipe de enfermagem, tem reuniões semanais para se discutir as dimensões de qualidade do atendimento, com enfoque em como tratar os pacientes com segurança, empatia e cortesia.

Também, merecem destaque os resultados pertinentes a informações cedidas aos pacientes que encontrou 90% dos clientes satisfeitos. Nota-se, assim, que as informações são oferecidas de forma precisa e que repassam segurança aos pacientes. Porém, a instituição precisa buscar outros métodos de pagamentos, outras fontes de convênios e fomentos, já que esse foi o ponto que possuiu maior fator de insatisfação dentre os consumidores.

Diante desses dados, percebe-se que a avaliação dos clientes quantos aos serviços prestados pelo Hospital Memorial foi bastante satisfatória, indicando que apesar de ser uma empresa de porte, os processos de gestão são eficientes, existindo poucos aspectos a serem modificados.

7. Considerações Finais

É crescente o número de hospitais que têm aderido às estratégias de qualidade orientadas para o cliente. Entretanto, apesar dos esforços dispensados, observa-se que as organizações hospitalares ainda apresentam muitas dificuldades e problemas associados à prestação de serviços, tais como: demora no atendimento, falta de profissionais da área de saúde, entre outros.

Para que esse quadro seja revertido, é preciso oferecer treinamento e capacitação para o pessoal, além de aumentar o quadro de funcionários especializados para suprir determinados departamentos, melhorar a aparência dos apartamentos e das instalações para deixar o ambiente físico atraente, tomar posse das competências executando os serviços sem necessidade de solicitar orientação de outros profissionais ou de superiores, além de ser capaz de responder as dúvidas do cliente em pleno domínio do assunto, transmitindo segurança ao utilizar os serviços com a equipe assumindo as preocupações para que o cliente fique e se sinta seguro, mantendo-o bem informado e ter clareza na comunicação principalmente com a habilidade de saber ouvi-lo.

Diante desse contexto, esse artigo que teve o propósito de discutir a satisfação do consumidor com os serviços do Hospital Memorial de Caruaru, mostrou-se relevante para essa instituição ao proporcionar um *feedback* sobre como os pacientes avaliam os processos de gestão do hospital. A partir desse estudo foi possível detectar pontos a serem melhorados ao mesmo tempo que foi possível inferir as atividades que interferem de forma direta na satisfação dos clientes.

8. Referências

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- BORBA, V. R. **Teoria geral de administração hospitalar: estruturação e evolução do processo de gestão hospitalar** / Valdir Ribeiro Borba: Teresina Covas Lisboa – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- COOPER, D.R. & SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 7a. ed, 2003
- CORDEIRO, H. A. **As empresas médicas**. Rio de Janeiro: Graal, 1984
- FITZSIMMONS, James A. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação** / James A. Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons; tradução Jorge Ritter. – 4.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FONTINELE JÚNIOR, Klinger. **Administração hospitalar** / Klinger Fontinele Júnior. – Goiânia: AB, 2002.
- GIANESI, I.G.N. & CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2009.

GRONROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. 2º ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HEIMANN, L.S. A interface entre a saúde pública e a suplementar. Disponível: http://www.crpsp.org.br/portal/comunicacao/cadernos_tematicos/4/frames/fr_pesquisa.aspx. Acessado em 14 de abril de 2014.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços** – 4 ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

MÉDICI, A. C. INCENTIVOS GOVERNAMENTAIS SETOR PRIVADO DE SAÚDE: Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/8798/7548>. Acessado em 14 de abril de 2014.

MIRSHAWKA, Victor. **Hospital: fui bem atendido: a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1994.

QUINN, J.; DOORLEY, T.L.; PAQUETTE, P. C. Além de produtos: a estratégia baseada em serviços. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

SOARES, D. L.V. A. & SANTOS, J. A. N. **Implementação de estratégias orientadas para o cliente nos hospitais do Brasil**: um instrumento para avaliar sua eficácia. RAP. Rio de Janeiro, ano 34, jan./fev. 2000.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2000.