

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO EM HOSPITAIS:  
METODOLOGIA DISNEY**

**Tiago Binoti Simas**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Empresas

Orientadora:

Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar, ISCTE Business  
School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Setembro, 2019

## **RESUMO**

A fidelização dos clientes associada a experiências positivas são ferramentas de marketing de relacionamento que trazem para as empresas vantagem competitiva. Nesse sentido, a Metodologia Disney é um modelo de gestão reconhecido mundialmente que pode ser aplicado a qualquer tipo de negócio, inclusive em organizações hospitalares. Trata-se de uma gestão voltada para o encantamento dos clientes, propiciando, dessa forma, sua fidelização. Diante disso, objetiva-se com essa pesquisa analisar como a metodologia Disney pode ser aplicada à saúde para a melhoria da qualidade do atendimento em hospitais. Para tanto, foi realizada uma investigação no Hospital Anchieta, pioneiro no Brasil na implantação dessa metodologia em ambientes hospitalares. Foram aplicados questionários para os pacientes para avaliar seu grau de percepção e satisfação em relação ao Hospital Anchieta e entrevistas com enfermeiros e médicos buscando avaliar a percepção e análise relativa à implantação da Metodologia Disney no referido Hospital. Como resultado, observou-se que os pacientes percebem de forma positiva a experiência e estão muito satisfeitos com o encantamento dado no atendimento pela nova gestão do hospital no atendimento. Quanto aos profissionais, foi evidenciado na pesquisa que todos estão muito satisfeitos com os métodos utilizados e com os resultados obtidos após a implantação dessa metodologia de gestão.

**Palavras-chave:** Gestão; Metodologia Disney; Encantamento

**JEL M31**

## **ABSTRACT**

Customer loyalty coupled with positive experiences are tools of the relationship marketing that bring companies a competitive advantage. In this sense, the Disney Methodology is a worldwide recognized management model that can be applied to any type of business, including hospital organizations. It's a management focused on the enchantment of customers, to providing their loyalty. Given this, the objective of this research is to analyze how the Disney methodology can be applied to health to improve the quality of care in hospitals. To this end, an investigation was conducted at Hospital Anchieta, a pioneer in Brazil in the implementation of this methodology in hospital environments. Questionnaires were applied to the patients to evaluate their degree of perception and satisfaction regarding Anchieta Hospital and interviews with nurses and physicians seeking to evaluate the perception and analysis related to the implementation of the Disney Methodology in the referred Hospital. As a result, it was observed that patients positively perceive the experience and are very pleased with the enchantment given in care by the new hospital management in care. As for professionals, it was evidenced in the research that everyone is very satisfied with the methods used and the results obtained after the implementation of this management methodology.

**Keywords:** Management; Disney Methodology; Enchantment

JEL M31

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus por sempre estar comigo em todos os momentos de minha vida, trazendo força e esperança. Agradeço a maior guerreira desse mundo, minha mãe, que me ensinou a ser um homem, com princípios e valores, que em muitos momentos de sua vida, abdicou de si mesma, para que seus filhos pudessem se formar. Ao meu irmão, que é a pessoa mais inteligente que conheço, dono de sorriso que transmite felicidade e paz, meu maior orgulho. A minha esposa, minha princesa linda que nos últimos 10 anos criou uma revolução na minha vida, onde descobri que o amor consegue crescer em exponencial e que fazer planos com quem se ama é muito bom, mas concluí-los só faz sentido pela sua presença. A Lucy e Bernardo, que recarregam minhas energias diariamente. Meu agradecimento especial as professoras Generosa do Nascimento e Tania Furtado, pessoas incríveis que souberam me estimular e donas de um profissionalismo ímpar. Aos amigos que criamos durante o mestrado, que deram um novo sentido a palavra irmandade na minha vida.

Aos parentes e amigos que sempre torceram por mim, muito obrigado.

## ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	08
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	11
2.1 Metodologia Disney .....	14
2.1.1 A Experiência .....	16
2.1.2 Satisfação dos consumidores .....	16
2.2 Metodologia Disney aplicada em organizações hospitalares.....	18
2.2.1 Experiência do usuário .....	19
2.2.2 Percepção dos pacientes da qualidade do atendimento em hospitais.	22
2.3 Instrumentos de avaliação.....	24
2.3.1 Acreditação hospitalar.....	24
2.4 Avaliação do grau de satisfação dos pacientes em hospitais privados..	28
3. MÉTODO .....	33
4. RESULTADOS .....	35
4.1 Hospital Anchieta e a utilização da Metodologia Disney em seu ambiente hospitalar.....	35
4.2 Resultados da pesquisa com os pacientes.....	41
4.3 Resultado de pesquisa com Enfermeiros.....	47
4.4 Resultado de pesquisa com Médicos.....	50
5. DISCUSSÃO .....	54
6. CONCLUSÃO .....	58
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	61
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO - PACIENTES .....	65
ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO - ENFERMEIROS E MÉDICOS .....	71

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo Disney	17
Figura 2 - Conceituação de experiência em serviços	19
Figura 3 - Necessidades dos Usuários	20
Figura 4 - Experiência do cliente em atendimento na área da saúde	21
Figura 5 - A satisfação e as percepções do cliente sobre a qualidade do serviço	22
Figura 6 - Índice de fidelidade em hospitais privados	29
Figura 7 - Aspectos positivos e negativos dos hospitais percebidos pelos consumidores	30
Figura 8 - Matriz priorização melhoria hospitalar	31

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dimensões da qualidade do serviço e suas especificidades	23
Tabela 2 – Perfil dos respondentes (pacientes)	42
Tabela 3 – Analise SERVQUAL- Tangíveis	42
Tabela 4 – Analise SERVQUAL- Confiabilidade	43
Tabela 5 – Analise SERVQUAL- Capacidade de resposta	43
Tabela 6 – Analise SERVQUAL- Garantia	44
Tabela 7 – Analise SERVQUAL- Empatia	44
Tabela 8 – Resumo dos resultados da 2ª fase – pacientes	45

## 1. INTRODUÇÃO

A Disney World é um dos destinos mais visitados no mundo, onde os visitantes superam suas expectativas. O grande responsável por isso é a Gestão Disney que visa proporcionar encantamento com a experiência vivida. Esse conceito de Gestão Disney é estreitamente relacionado ao encantamento dos clientes e surgiu junto com a Disney World, que preza por proporcionar aos visitantes uma experiência única (Lee, 2009).

Enquanto para os clientes, a magia que rodeia a Disney é sinônimo de encanto e de lazer, para a empresa, a questão é pragmática. Lá se enfrentam desafios diários como qualquer empresa, mas existe um foco em atender com excelência as pessoas que compram os seus produtos e serviços. Todos os processos são baseados no relacionamento e, dessa forma, é necessário que se crie uma magia no atendimento (Silva *et al.*, 2017). O intuito da Disney é proporcionar aos seus visitantes uma experiência positiva e inesquecível, dando ao cliente o sentimento de querer voltar, caracterizando a fidelização desejada.

A experiência pode ser conceituada como a resposta interna e subjetiva que os clientes têm em contato direto ou indireto com uma empresa. As expectativas dos indivíduos são afetadas por experiências anteriores vivenciadas junto à empresa e a comparação ocorre de forma instintiva. Sendo positiva ou não, a nova experiência será julgada a partir da experiência anterior vivida (Lee, 2009).

Os usuários do serviço apresentam uma demanda e ela deve ser solucionada da melhor forma possível. Para isso, toda a equipe deve se empenhar ao máximo na resolução do caso. Dessa forma, é possível não apenas atender às necessidades do cliente, mas também fazer com que ele supere suas expectativas com o serviço recebido. Desta forma, a Disney elaborou programas de treinamento com foco em cinco áreas centrais: liderança, cultura, serviço, marca e inovação. Os objetivos desses treinamentos são demonstrar para os gestores como a implantação de práticas de atendimento aos clientes acarretam vantagens competitivas (Silva *et al.*, 2017).

Assim, metodologia Disney pode ser aplicada a qualquer tipo de negócio e este estudo buscou ilustrar como tal metodologia pode ser aplicada à saúde para melhoria na qualidade do atendimento em hospitais, proporcionando uma experiência adequada às exigências dos clientes, que é um desafio permanente, tendo em vista que o mesmo busca a instituição na procura de melhorias no seu estado físico. Para viabilizar o

atendimento das necessidades, dos desejos e das expectativas das pessoas, os hospitais precisam dispor de uma estrutura física e de um atendimento perfeitamente sintonizados. Todas as ações relacionadas ao processo de hospitalidade devem ser analisadas cuidadosamente, pois trata-se de um importante insumo da área de saúde.

Nesse sentido, programas de treinamento são imprescindíveis para que os colaboradores estejam alinhados com a visão e missão da organização. Como dito anteriormente, um dos focos dos programas de treinamento da Disney é na área da liderança e cuja atuação no campo administrativo das instituições hospitalares enfrenta desafios adicionais, que vão além do clássico conceito de controle. As lideranças na saúde precisam desenvolver um processo de adesão que atribua significado para suas ações (Vendemiatti *et al.*, 2010).

A motivação para a realização da tese de mestrado provém da crescente necessidade dos grupos hospitalares privados em buscar não só atrair os clientes, como fidelizá-los. O ambiente dinâmico em que se inserem as organizações na atualidade requer uma empresa preparada para enfrentar a concorrência e as exigências dos clientes, estando sempre atualizada em relação ao mercado em que atua. Estas instituições sofrem influências do mercado de trabalho, do momento econômico, das políticas de saúde e de outros grupos concorrentes. Assim a metodologia Disney tem se destacado como um diferencial competitivo, uma vez que o grupo detém um dos melhores indicadores de satisfação de clientes do mundo, o que faz com que os mesmos tenham vontade de sempre retornar aos parques e estúdios.

Nesse sentido, objetivou-se verificar a implementação da metodologia Disney e sua aplicação à saúde na melhoria da qualidade do atendimento em hospitais, por se tratar de um grande desafio, pois é um ambiente de alta complexidade, onde os clientes encontram-se em um momento de muita vulnerabilidade. Pesquisas nesse sentido tem mostrado que experiências positivas em ambientes hospitalares podem minimizar os impactos negativos que a situação dentro de um hospital pode causar em termos de percepção. Diante deste cenário, esse estudo busca questionar: qual a percepção dos clientes em relação ao atendimento através da aplicação da metodologia Disney?

Para responder a essa pergunta, a pesquisa teve como objetivo geral analisar a metodologia Disney adaptada ao cenário hospitalar, buscando compreender qual a percepção dos pacientes e dos funcionários em relação ao padrão de atendimento.

Um dos problemas verificados para a execução desse estudo foi o número escasso de artigos, cuja temática esteja ligada à metodologia Disney e principalmente quando o tema é delimitado para a área de organizações hospitalares. Nesse aspecto, a realização dessa pesquisa se torna relevante, pois traz mais informações sobre uma temática ainda pouco difundida, mas de extrema importância na gestão organizacional hospitalar.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Em um ambiente cada vez mais competitivo, as empresas têm buscado ganhar vantagem competitiva. O marketing de serviços se tornou fundamental para a manutenção das empresas no mercado e, para tanto, precisam satisfazer as necessidades dos clientes. Nesse aspecto, observa-se que a qualidade do produto percebido é um item da satisfação do cliente (Zeithmal *et al.*, 2013).

A qualidade do serviço é, na verdade, uma avaliação sistematizada, percebida pelo cliente e nela estão englobadas variáveis como confiança, segurança, responsabilidade e empatia. Já a satisfação é mais abrangente, visto que ela sofre influência das percepções da qualidade do serviço, do produto e do preço, além aspectos situacionais, como o estado emocional do cliente (Zeithmal *et al.*, 2013).

Algumas empresas relutavam em aceitar que o ramo de serviços é todo baseado no atendimento, mas essa mentalidade tem mudado ao longo dos últimos anos, fazendo com que as empresas se preocupem com o bem-estar e a satisfação dos seus clientes (Meyer; Schwager, 2007).

Os clientes, antes de adquirirem um serviço, eles criam uma expectativa em relação a qualidade do serviço, tendo como base as suas necessidades, experiências anteriores, indicação de terceiros e propaganda. Após utilizar os serviços, os clientes tendem a comparar o que obtiveram com o que esperaram ter recebido (Queiroz *et al.*, 2013).

No âmbito hospitalar, os gestores precisam ter em mente que o paciente está mais frágil com relação às suas percepções a respeito da qualidade dos serviços e instalações, entretanto, à medida que vai se recuperando, fica em estado de alerta máximo e presta atenção em cada detalhe de sua estadia hospitalar (Poku *et al.*, 2016).

As organizações hospitalares estão inseridas em um setor que emprega grandes esforços e recursos no desenvolvimento de inovações tecnológicas para solucionar problemas de saúde. Com o objetivo de reduzir os altos índices de chamados erros médicos (erros assistenciais), as organizações hospitalares aceleraram investimentos no desenvolvimento de novas tecnologias diagnósticas e terapêuticas. Contudo, alcançar os resultados esperados em termos de melhoria de qualidade e redução de custos (Kahtri *et al.*, 2006; Malik, 2009; Nembhard *et al.*, 2009) é bastante complicado, uma vez que

não são suficientes para superar eventos adversos que emergem do contexto organizacional.

De acordo com Hwang e Christensen (2008), inovações trouxeram conveniência e redução de custos para consumidores de diversas indústrias. No setor da saúde, os serviços permanecem extremamente caros e inacessíveis a muitos consumidores. Porter e Teisberg (2004) sugerem ainda que na indústria da saúde os custos são crescentes, a despeito dos esforços para reduzi-los. Os serviços são restritos e racionados, a maioria dos pacientes recebe assistência com padrões inferiores àqueles considerados desejáveis e persiste um alto índice de erros evitáveis nos processos. Para esses autores, à semelhança do que se encontra nos textos de Hwang e Christensen (2008), a solução reside na alteração do modelo de gestão e na forma de competição da indústria.

Trabalhos têm investigado as variáveis organizacionais e de gestão de pessoas que compõem o modelo organizacional dos hospitais e que dificultam a implementação bem-sucedida de inovações (Weick & Sutcliff, 2003; Khatri *et al.*, 2006; Malik, 2009; Nembhard *et al.*, 2009). Os autores são unânimes em afirmar que os desafios das instituições da saúde residem, não no desenvolvimento de inovações tecnológicas, e sim na superação de aspectos organizacionais e culturais que se encontram profundamente arraigados na prática assistencial e impedem a adoção bem-sucedida de inovações.

De acordo com Nembhard *et al.* (2009), a identificação profissional que resulta do processo de socialização dos profissionais da saúde, em especial os médicos, faz com que em geral tenham um baixo grau de identificação com a organização na qual trabalham, fortalecendo o espírito de corpo em detrimento da lealdade para com a empresa. Dessa forma, é mais difícil estimular a colaboração e o aprendizado em grupo, essenciais para a inovação.

A flexibilização das estruturas organizacionais, o incentivo ao trabalho em equipes multiprofissionais no âmbito de projetos especiais e a adoção de políticas e práticas de gestão de pessoas capazes de estimular a inovação, ainda que restritas a níveis gerenciais e a áreas específicas dos hospitais, têm contribuído para gerar mudanças na cultura rígida que dificulta a implementação de inovações de maneira regular.

A tendência no setor da saúde tem sido adotar cada vez mais sistemas de gestão que garantam a qualidade, porque existe uma concorrência cada vez mais acirrada, associada a uma forte regulamentação do setor, em um cenário de economia globalizada (Couto; Pedrosa, 2007).

O setor hospitalar caracteriza-se por mudanças constantes, com impactos sociais e econômicos que devem ser considerados nas tomadas de decisão de negócios. Segundo Malagón-Londoño *et al.* (2003), “o hospital é o ponto focal das promessas mais comprometedoras do sistema de saúde”. É o local onde são resolvidos os problemas de maior complexidade e também o meio de avaliação de todos os resultados de projetos para melhorias do sistema de saúde.

O ambiente hospitalar é constituído por diferentes organismos que interagem com empresas e profissionais do mercado de saúde e os influenciam. É um segmento com características distintas, com variáveis controláveis, tal como o gerenciamento dos colaboradores, e variáveis incontroláveis, como a situação política e econômica do país, que interferem na qualidade dos serviços prestados à população (Kuzaqui; Tanaka, 2008).

Estratégias estabelecidas no processo de gestão hospitalar devem prever como a estrutura organizacional se comportará nas mais adversas situações, e o Planejamento Estratégico é um dos caminhos escolhidos pelos gestores para a obtenção de uma posição de destaque no contexto da saúde. Segundo Zanon (2001:1), “a assistência médico-hospitalar é tão complexa quanto uma orquestra sinfônica. Todos os seus instrumentos devem estar afinados, coordenados e dirigidos de forma a obter o rendimento máximo”.

Historicamente, as decisões estratégicas nos hospitais têm assumido uma característica de padrão de comportamento. A tarefa de administrar hospitais foi sendo construída gradativamente, em um processo de tentativa e erro, para solucionar os problemas que surgiam. Os modelos encontrados para administrar os hospitais foram reproduzidos de instituição para instituição, o que caracteriza um padrão de ações que gerou base de conhecimento para as ações futuras. A competitividade entre os hospitais determinou o aprimoramento das competências das empresas hospitalares. Esse tipo de estratégia aproxima-se do que se conhece como estratégia-padrão, ou seja, quando

alguém promove consistência de comportamento em um fluxo de ações padronizado (Mintzberg, 2004).

Outra situação que pode ser descrita por um dos conceitos de Mintzberg (2004) para estratégia relaciona-se à imprevisibilidade característica do setor de saúde. É um setor altamente dinâmico, no qual os gestores se deparam, frequentemente, com situações que requerem rápida tomada de decisão e envolvem o bem-estar ou até mesmo a vida dos pacientes, bem como a sobrevivência da organização. Tais situações resultaram em aprendizado para os gestores da saúde, os quais aprenderam a trabalhar com estratégias emergentes sem modificar completamente o rumo da empresa.

## **2.1 Metodologia Disney**

A Disney é a empresa de entretenimento mais apreciada do mundo e também é referência em administração, marketing, práticas, gestão de pessoas, gestão de negócios e turismo. É a nona maior marca do mundo sendo muito reconhecida pelos maravilhosos shows e paradas que ocorrem diariamente para a alegria e diversão de seus visitantes. A cultura dessa renomada empresa existe em todos os setores dos parques e pode ser percebida por seus visitantes (Eisner, 2011).

A Disney é uma organização que oferece vários programas de treinamento, atraindo profissionais de diversas empresas que descobrem as metodologias que orientam a cultura e o sucesso do grupo Disney e que podem ser aplicados em outras empresas, tendo como foco principal a atenção aos clientes. A gestão da Disney é composta de quatro fases: excelência da liderança, excelência do elenco, satisfação do convidado e resultados, estando essas fases interligadas entre si para maximizar cada vez mais o atendimento (Eisner, 2011).

O grupo Disney possui um dos maiores e melhores indicadores de satisfação de clientes do mundo. Com isso a empresa fideliza seus clientes, carinhosamente chamados de convidados e consegue gerar nesses clientes a vontade de voltar aos parques e estúdios. Os funcionários são encarados como o elenco e o ambiente o palco. A metodologia utilizada é para mudar a cultura e fazer o cliente feliz, com processos bem definidos, onde o convidado sente a perfeição, embora não perceba (NADER, 2014).

Na Metodologia Disney o fator segurança é muito importante, sendo que todos do elenco são guardiões da segurança (Eisner, 2011).

Alguns conceitos e padrões da metodologia Disney que são adotados em muitas organizações:

- a) Trate os empregados como clientes;
- b) Ênfase na conexão emocional com a marca;
- c) É preciso que as pessoas sintam a perfeição;
- d) A hospedologia: conheça seus clientes tanto demográfica quanto psicologicamente.

Clientes têm necessidades, expectativas, estereótipos e emoções. Como em um banco prime/ personnalité, os clientes esperam encontrar: conta, segurança e retorno dos investimentos, piso de mármore, funcionários de terno e gravata, horário de atendimento, sem espera na fila. Já nos parques e resorts da Disney: férias, felicidade, recordações por toda a vida. O imaginário é de que a Disney é para crianças, um parque de diversões, longas filas, limpo, amigável, caro, divertido, gera excitação ao entrar no parque e nas atrações, mesmo com os pés cansados.

Os padrões de qualidade abrangem cortesia. Como, por exemplo, tratar cada cliente como VIP. Em termos de segurança, para os clientes e para o elenco, inclui proteção ambiental, serviços de emergência, prevenção e controle de perdas e segurança física. Em eficiência abrange prontidão operacional e trabalho em equipe. Nos shows, inclusive análise crítica da qualidade, temática, apresentação e retaguarda/ suporte. Esses padrões são ferramentas estabelecidas para que decisões sobre qualidade sejam tomadas. Também para medir a qualidade do serviço e manter a consistência (ao longo do tempo e a tempo).

### **2.1.1 A experiência**

Atualmente, observa-se o uso de uma perspectiva denominada de economia da experiência. Nessa perspectiva, tanto os produtos como os serviços são apenas acessórios que buscam o envolvimento do cliente, por meio da vivência de experiências agradáveis e as empresas devem se o canal dessa sensação (Lee, 2009).

Para propiciar essas experiências, surgiu a Guestologia, que é um termo usado pela Disney voltado para pesquisas de mercado e cliente, onde a meta é compreender quem são os convidados e o que eles esperam ao fazer uma visita (Disney Institute, 2011).

As informações coletadas na Guestologia são utilizadas de várias maneiras, utilizando as opiniões dos seus convidados para implantar melhorias. Essa estratégia é baseada no pensamento de Walt Disney que afirmava: “você não constrói nada sozinho. Você descobre o que as pessoas querem e constrói para elas.” (Disney Institute, 2011, p. 40).

Trazendo para perspectiva hospitalar, todos os aspectos que o paciente irá avaliar no decorrer da jornada são percebidos desde o primeiro contato com a instituição (estacionamento, recepção, serviço de segurança, acolhimento, acomodações para o acompanhante, dentre outros). Cabe salientar que a condição clínica do paciente vai interferir diretamente na sua percepção e avaliação dele, bem como sua experiência interfere na sua recuperação (Lee, 2009).

### **2.1.2 Satisfação dos consumidores**

A atividade principal dos funcionários da Disney é perceber as necessidades dos convidados e conseguir superá-las de forma alegre e competente. Segundo Eisner (2011) a combinação de quatro elementos resulta em um atendimento excelente. São eles:

#### **a) Treinamento**

Nessa fase, os funcionários são orientados com dados da empresa e a partir daí, podem desenvolver suas habilidades pessoais e profissionais, de forma que possam atender de forma eficaz as necessidades e anseios dos convidados;

#### **b) Comunicação**

Essa fase é realizada por meio da divulgação da cultura corporativa por meio de troca de informações entre gerência, funcionários e convidados;

#### **c) Cuidados**

Nessa etapa ocorre uma interação entre o ambiente amistoso dos parques e hotéis com a gerência, elenco, programas de treinamento e os serviços prestados pelos funcionários;

#### d) Show

Os espetáculos realizados pelo elenco caracterizam a importância de cada um dentro da empresa.

De acordo com Nader (2014), a filosofia dos quatro pilares serve de apoio para a escolha de ações e estratégias. Através desses pilares, a empresa pode criar, inovar, elaborar seus treinamentos, ouvir as sugestões e delegar poderes aos seus colaboradores propiciando um serviço e recepção de qualidade aos clientes. A figura 1 ilustra o fluxo Disney.

Figura 1 – Fluxo Disney



Fonte: Silva, 2012

Normalmente, cerca de dois terços dos turistas retornam aos parques da Disney e um dos motivos está ligado aos detalhes de cada atividade, atrações e hotéis que acabam gerando um efeito muito positivo nos convidados. Nesse sentido, o setor de marketing tem uma mentalidade voltada para a fidelização dos clientes antigos e não unicamente para a conquista de novos.

O principal método pelo qual os executivos da Disney planejam manter o foco estratégico nos clientes é atender seus desejos e expectativas, indo além do suprimento de carências e transformando o contato com a organização em uma experiência de valor singular (Connelan, 2010).

De acordo com Eisner (2011) as diretrizes da Disney para o atendimento ao convidado são: a) Faça contato visual e sorria b) Cumprimente e dê boas-vindas a cada e todo convidado c) Busque o contato com o convidado d) Proporcione imediata

recuperação do atendimento e) Mantenha linguagem corporal apropriada o tempo todo  
f) Preserve a experiência mágica para o convidado g) Agradeça cada e todo convidado.

## **2.2 Metodologia Disney aplicada em organizações hospitalares**

A magia que envolve a Disney pode ser adequada a qualquer tipo de negócio, uma vez que os desafios enfrentados pela Disney são os mesmos, tais como: concorrência, dificuldades com gestão de pessoas, realização de parcerias eficazes, satisfação do cliente, entre outros (Disney Institute, 2011).

O objetivo das empresas é o mesmo, ou seja, todas as organizações buscam atender bem as pessoas que compram os seus produtos e serviços e a utilização de estratégias nesse sentido, tem como alvo a fidelização dos clientes (Disney Institute, 2011).

Na metodologia Disney o padrão de atendimento de qualidade deve ser estabelecido, guiado por quatro elementos básicos: Segurança, Cortesia, Espetáculo e Eficiência (Disney Institute, 2011).

No quesito segurança, o padrão de atendimento deve assegurar o bem-estar e a tranquilidade dos clientes. Já o padrão de atendimento da cortesia possibilita que todos os clientes sejam tratados como VIP's. Esse tipo de tratamento, faz com que as pessoas se sentam reconhecidas. Nesse sentido, o elenco do parque é treinado para proporcionar felicidade para o convidado. No que diz respeito ao Espetáculo, o padrão de atendimento do espetáculo tem como foco a entrega do serviço de forma ininterrupta e excepcional. Quanto à Eficiência, o padrão da empresa busca cuidar para que não existam problemas no interior do Parque, para que a experiência não seja frustrada (Lee, 2009).

Transportando essa metodologia para o ambiente hospitalar, as estratégias utilizadas buscam priorizar tanto a “Experiência” como também a “Creditação”. Isso porque a experiência vivida propicia mudanças na percepção do usuário e consegue fidelizá-lo ao longo do tempo (Maia; Roquete, 2014).

Atualmente, o hospital possui uma função ampliada: restaurativa, preventiva, educativa, de pesquisa e integração. O ambiente hospitalar também é onde ocorrem

pesquisas e difusões dos protocolos mundiais de saúde, responsáveis pelo avanço da medicina (Gonçalves, 2006).

### 2.2.1 Experiência do usuário

A experiência vivenciada pelos clientes leva a repetição cíclica, representando, dessa forma, uma vantagem competitiva para as empresas que proporcionaram tal experiência (Bonato, 2011).

Cabe destacar que a experiência é construída antes, durante e após a prestação de serviços, e tal fato sinaliza a importância da preocupação dos gestores em satisfazer as expectativas em todas as fases da prestação de serviço. A figura 2 ilustra a experiência do usuário de forma concisa.

Figura 2 - Conceituação de experiência em serviços

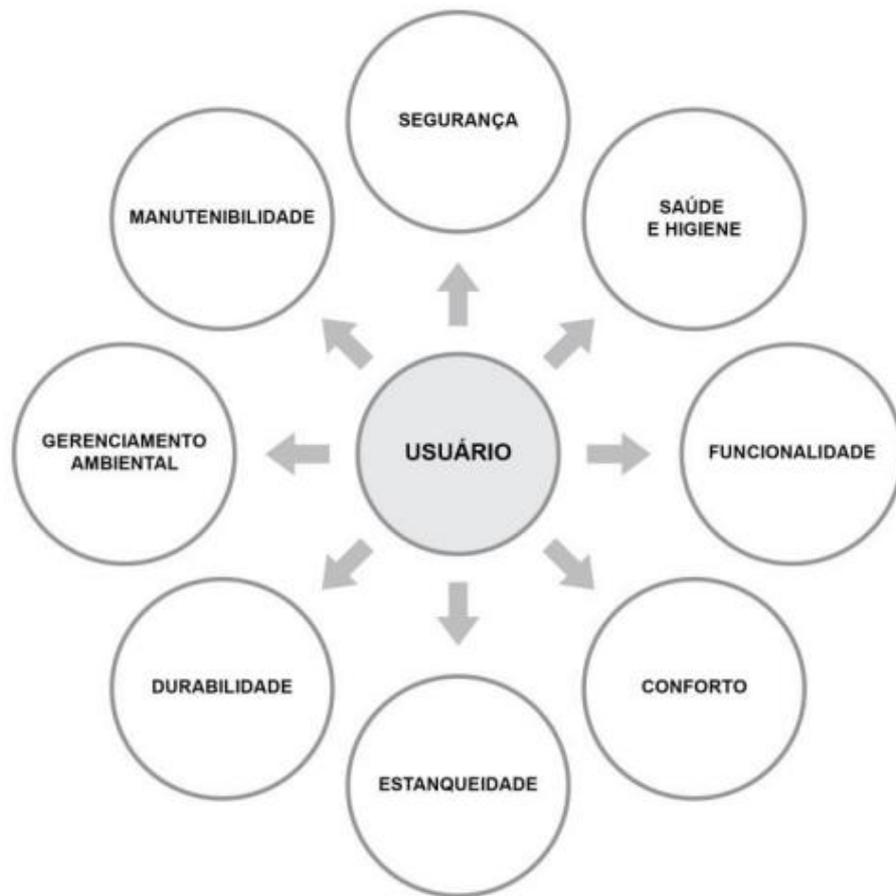


Fonte: Vasconcelos et al., 2012

Na área da saúde, o usuário mais relevante é o paciente, e o suporte à vida está envolvido, porém aquilo que estes usuários buscam atualmente no ambiente hospitalar é diferente do passado; além da recuperação da saúde, há a questão estética envolvida muitas vezes.

As necessidades dos usuários são normatizadas pela ISO 6241-84, que reforça a perspectiva do usuário relacionada ao edifício: segurança, habitabilidade e sustentabilidade. A figura 3 ilustra as necessidades dos usuários.

Figura 3 - Necessidades dos Usuários



Fonte: ISO 6241-84

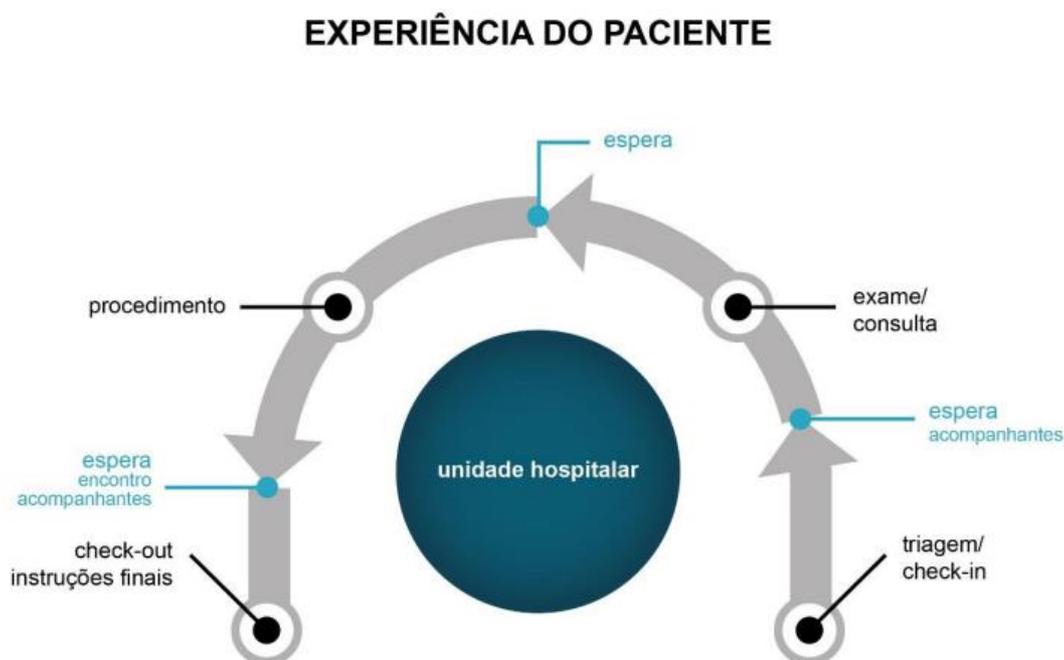
Para as empresas que prestam algum tipo de serviço e nesse aspecto, estão incluídos os Hospitais, a experiência será proporcionada para o usuário no decorrer da sua permanência (jornada) na instituição, e o saldo das experiências do usuário implicará no resultado de sua satisfação ou insatisfação em relação à prestação de serviços (Vasconcelos *et al.*, 2012).

Lee (2009) salienta que o principal cliente ou usuário de um hospital são os médicos, uma vez que o hospital em si não possui pacientes, mas os médicos sim, portanto, os hospitais só existem para tratar os pacientes dos médicos.

A figura 4 ilustra a jornada de um pronto atendimento hospitalar. A jornada começa no momento da admissão ou triagem, e os acompanhantes ficam na espera enquanto o paciente segue para a consulta. Na sequência, passa pelo procedimento, reencontra os acompanhantes e realiza o *check out* com a enfermagem para orientações

finais e então deixa o hospital. Cada ponto desta jornada representa uma experiência do paciente e dos acompanhantes, inclusive o ambiente (Blanchard *et al.*, 2015).

Figura 4 – Experiência do cliente em atendimento na área da saúde



Fonte: Blanchard *et al.*, 2015

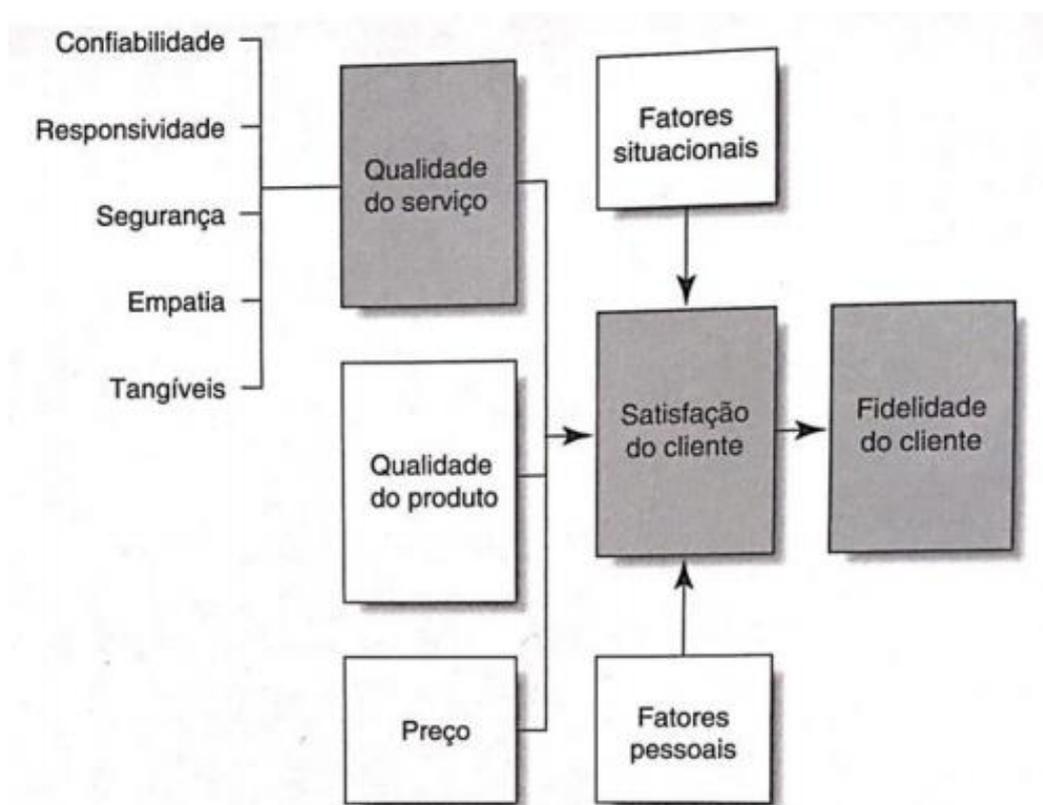
No âmbito da saúde a experiência é um aspecto muito importante, pois a situação-padrão que leva o usuário a buscar o atendimento hospitalar, normalmente são situações relacionadas ou à urgência ou à recuperação de saúde, ambos de ordem dramática (Littike; Sodré, 2015). Nesse sentido, se essa experiência tiver uma boa percepção por parte dos pacientes, o drama da situação se dilui e possivelmente acarretará a fidelização. Já se a experiência não for bem percebida, o drama da situação se potencializa (Meyer; Schwager, 2007).

Organizações norte-americanas, como o “*Center for Health Design*”, organização norte-americana sem fins lucrativos, focada na pesquisa e promoção do “*Healthcare Design*”, têm realizado estudos sobre a influência positiva do espaço na recuperação e satisfação dos usuários, enfatizando a importância da estrutura física no processo de qualidade das instituições, atributo até então pouco enfatizado pelos países desenvolvidos (Littike; Sodré, 2015).

### 2.2.2 Percepção dos pacientes da qualidade do atendimento em hospitais

Quando os serviços encantam os clientes, a expectativa é superada e a percepção será de uma qualidade superior, mas caso os clientes venham a se decepcionar por ter recebido um serviço aquém do que estavam esperando, ocorrerá uma discrepância entre o funcionamento do fornecedor do serviço e as expectativas do cliente. A figura 5 ilustra a correlação entre a satisfação e as percepções do cliente sobre a qualidade do serviço.

Figura 5 – A satisfação e as percepções do cliente sobre a qualidade do serviço



Fonte: Silva *et al*, 2017

Os estudos têm demonstrado que a percepção do cliente não é unidimensional, uma vez que eles se baseiam em diversas variáveis para julgar a qualidade. A qualidade do serviço possui cinco dimensões, que retratam como as informações sobre a qualidade do serviço, são organizadas na mente dos consumidores. A tabela 1 ilustra essas cinco dimensões e suas especificidades.

Tabela 1 – Dimensões da qualidade do serviço e suas especificidades

<b>Dimensões da qualidade do serviço</b>	<b>Especificidades</b>
Confiabilidade	<p>É o mais importante entre as dimensões</p> <p>Os clientes tendem a fechar negócios com as empresas que cumprem suas promessas</p>
Responsividade	<p>A empresa auxilia os clientes e fornece rapidamente o serviço</p> <p>A proposta dessa dimensão é a resolução rápida das solicitações dos clientes</p>
Segurança	<p>Nível do conhecimento e cortesia dos funcionários que inspira confiança nos clientes</p> <p>Dimensão importante em serviços onde é percebido alto risco e insegurança por parte dos clientes</p>
Empatia	<p>Tratamento individual e personalizado aos clientes</p> <p>Demonstração de que a empresa se preocupa com o cliente</p>
Tangíveis	<p>É a aparência das instalações físicas, do quadro de pessoal e dos materiais de comunicação</p> <p>Os clientes utilizam a representação física ou imagens para avaliar a qualidade dos serviços</p>

Fonte: Adaptação de Blanchard et al, 2015

## **2.3 Instrumentos de avaliação**

A competência é baseada em três dimensões (conhecimento, habilidade e atitude), engloba, não somente as questões técnicas, mas também as ligadas à cognição, imprescindíveis para a execução de um trabalho específico. A junção das três iniciais (CHA) é tudo o que uma função/cargo de uma empresa exige para que o serviço/produto seja bem administrado e de boa qualidade. Entretanto, estas atribuições necessitam ser bem definidas e atualizadas (Rabaglio, 2001).

Alguns passos são necessários para que seja estabelecido um mapeamento do CHA na organização, sendo eles:

- a) Estabelecimento de uma parceria entre as áreas da empresa: nesse passo é necessário que o cliente interno seja conscientizado, sensibilizado e orientado tecnicamente, para que ele compreenda com clareza o seu real papel e tenha percepção de que o resultado não é de responsabilidade exclusiva da área de RH, e sim um trabalho conjunto de responsabilidade compartilhada, visando uma integração entre todas as áreas da empresa;
- b) Buscar os Indicadores de Competências: verificar as necessidades relativas ao cargo e identificar os indicadores relativos ao conhecimento, habilidade e atitude;
- c) Verificar o grau de importância de cada competência: verificar o grau de importância de cada competência através da utilização de algum modelo de mensuração (Rabaglio, 2001).

### **2.3.1 Acreditação Hospitalar**

Além do quesito “Experiência”, como dito anteriormente, ou quesito tem ganhado ênfase no aspecto da qualidade Hospitalar que é a “Acreditação”. Isso porque, nos últimos anos, a busca pelo aprimoramento da qualidade em serviços e produtos pelas instituições de saúde, cresceu muito (Migowski *et al*, 2013).

E tal busca se dá preliminarmente pelo fato dos clientes estarem cada vez mais exigentes, no que diz respeito aos seus direitos e a segurança dos serviços consumidos, e por outro lado, dos prestadores de serviços de saúde que procuram racionalizar seus custos (Vianna *et al*, 2011).

A adesão a sistemas de qualidade consiste em um diferencial competitivo, com o intuito de se manter no mercado e tal temática ganhou relevância no Brasil a partir da década de 90, com a inserção de novos padrões por parte Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) no quesito da avaliação hospitalar (Novaes, 2007).

A acreditação hospitalar se fixou como um método que possibilita avaliar os recursos institucionais, voluntário, periódico, reservado e sigiloso, com a finalidade de garantir, dentro de padrões mínimos estabelecidos, a qualidade assistencial (Martins *et al*, 2011).

A expectativa quanto ao ambiente hospitalar também sofreu atualizações, atualmente o edifício faz parte da experiência do usuário, seja ele cliente ou staff (Alático; Toledo, 2013). Na área da saúde, hospitais e laboratórios não são procurados somente pelas pessoas doentes, mas também pelas pessoas que querem preservar a saúde, focadas também cada vez mais na estética (Oliveira; Schilling, 2011).

A acreditação hospitalar propicia que os membros envolvidos nesse processo procurem conhecer melhor tanto a estrutura organizacional como o processo gerencial da instituição hospitalar na qual estão inseridos (Zgierska *et al*, 2014). É imperioso que todos compreendam a ideologia institucional e conheçam os objetivos de curto, médio e longo prazo a serem alcançados para coincidirem com a proposta da organização e busca de uma prestação de serviços com qualidade (Vianna *et al*, 2011).

A introdução da metodologia Disney no âmbito hospitalar começou a ser abordada por Lee (2009) que dedicou sua vida à Administração hospitalar e trabalhou por um ano na Disney. Essa vivência fez com que o autor implementasse tal metodologia no âmbito hospitalar. Dentre os destaques da implantação dessa metodologia em hospitais, salientam-se:

- a) O hospital deve ser encarado como um teatro e os funcionários necessitam ser treinados para atenderem os clientes de forma a trazer uma experiência positiva e para tanto, o ambiente precisa ser de harmonia;
- b) O ambiente hospitalar precisa ser preparado para atender as expectativas dos pacientes e transformar sua vivência menos traumática, visto que estar em um hospital não é algo agradável;

- c) Os funcionários deverão estar preparados para atender os pacientes de maneira cortês, de todas as formas possíveis. É um pré-requisito de contratação daqueles que estão imbuídos a promover experiência em suas organizações;
- d) Sentimentos de empatia e compaixão genuínas devem ser o norte dos profissionais de hospitais. Os pacientes necessitam se sentir respeitados e compreendidos de forma genuína.

De acordo com Lee (2009) são os pequenos gestos do staff do hospital que irão disparar o gatilho da experiência, o que propiciará a fidelização do cliente. Quando as empresas agem em benefício do cliente, fora da capacidade de imaginação (praticando o inesperado) frente a ele, o resultado pode ter como resposta o gatilho da experiência. Lee (2009) salienta que:

“As pessoas não mencionam o comportamento que conquistaria sua fidelidade, porque este comportamento estaria além do que poderiam esperar. A fidelidade é gerada por coisas notáveis, que você não esperava. (...) Um único esforço além das atividades de descrição do cargo de um profissional pode conquistar a fidelidade dos mesmos clientes.”

Lee (2009) destaca ainda que, embora pareça injusto, o que mais importa para um paciente em um hospital é o mesmo que mais importa para uma família na Disney e complementa afirmando que se a Disney administrasse um hospital, as enfermeiras saberiam que não são comparadas com as demais enfermeiras do hospital, e sim pelos padrões definidos pelas melhores pessoas prestando serviços em algum lugar. E isso vale para toda a equipe.

Muitos hospitais têm buscado seguir um padrão de atendimento cuja experiência seja valorizada. Há hospitais na atualidade que contratam chefs premiados para cuidar de suas cozinhas e cardápios, havendo alta expectativa por parte dos pacientes relacionada com a alimentação (Gonçalves, 2006). Outro paradigma que se quebra é a mudança da representatividade dos médicos como figura central dos hospitais (Poku *et al*, 2016).

Os hospitais necessitam que o grau de exigência seja alto. Lee (2009) menciona que na Disney, a avaliação de satisfação começa em muito satisfeito, não sendo aceito nada menos que isso. Caso utilizassem uma escala normal, todos estariam sempre

satisfeitos. Além disso, todo colaborador precisa ter autonomia para corrigir eventuais problemas causados ao cliente.

Nenhuma atitude posterior ao fato terá o mesmo efeito que a atitude do momento. Para isso, os colaboradores precisam receber esse poder por parte da gerência. Nesse sentido, fica claro que a avaliação da satisfação dos pacientes em ambientes hospitalares é de suma importância (Lee, 2009).

Um método que tem sido utilizado em hospitais é a implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) e tal processo necessita do comprometimento da alta administração quanto às mudanças necessárias para tal iniciativa, uma vez que são necessários esforços constantes para incorporar, em toda a equipe e níveis hierárquicos, os conceitos da busca de melhoria contínua (Macinati, 2008).

Um Sistema de Gestão de Qualidade envolve mudanças tanto na filosofia, tecnologia, cultura e na governança do hospital. As mudanças da filosofia e tecnologia estão ligadas às alterações nos modelos de execução do trabalho no aspecto procedimental, bem como nas rotinas e normas do serviço prestado aos pacientes. A mudança cultural são alterações na cultura organizacional em termos de padrões, valores e crenças sobre como funciona a Organização. Já a mudança no sistema de governança do hospital ocorre no processo de tomada de decisão e estrutura de poder. Todas essas mudanças precisam estar alinhadas (François; Pomey, 2005).

Uma estratégia de promoção da Gestão da Qualidade focada na educação e treinamento é essencial para disseminar novas culturas e paradigmas. Esse processo precisa ser iniciado na Alta Administração do hospital até chegar aos níveis mais operacionais. Tal gestão deve ser conduzida por um Comitê ou departamento voltado para a Gestão da Qualidade. O SGQ deve ser apoiado pela implantação de indicadores de desempenho apropriados (Kluck *et al.*, 2008).

Dentre as recomendações para uma implantação bem-sucedida de SGQ em hospitais, destacam-se:

- a) Obtenção o comprometimento da Alta Administração do hospital para a importância de participar e apoiar as ações de implantação do SGQ;
- b) Nomeação de um Comitê de Implantação composta por profissionais de diferentes áreas;

- c) Realização de palestras e treinamento contínuo que envolvam todos os profissionais do hospital;
- d) Padronização dos procedimentos e criação uma sistemática de medição dos processos do hospital, monitorando-os;
- e) Contar com a participação dos clientes externos do hospital no processo de implantação, envolvendo-os em reuniões e discussões sobre o SGQ e obtendo suas sugestões;
- f) Fornecimento dos recursos, equipamentos e materiais necessários à implantação do SGQ.

A implantação malsucedida de um SGQ ocorre devido à adoção de uma estratégia de implantação inapropriada e não devido a diferenças nos conceitos e culturas dos hospitais. Não existe uma forma única de iniciar a implantação de um SGQ em instituições hospitalares, visto que a implantação deverá se basear nas peculiaridades de cada caso (Wardhani *et al.*, 2009).

#### **2.4 Avaliação do grau de satisfação dos pacientes em hospitais privados**

Mensurar a satisfação dos clientes tem sido cada vez mais utilizado nas empresas, e na área da saúde isso não tem sido diferente. O conhecimento das razões que levam os pacientes a voltarem faz com que os hospitais tenham maior sucesso na elaboração de planos de ações para melhorar a experiência do seu cliente (Fiorentino *et al.*, 2016).

Compreender como se efetiva a “Qualidade” e como os diferentes Sistemas de Avaliação são praticados, qual a percepção dos diferentes atores sociais que participam nesse processo, nos diferentes níveis de ação em saúde, é um desafio constante a ser realizado pelo gestor (Malby *et al.*, 2011). Nesse campo, é fundamental entender o conceito de “Qualidade” pelos que conduzem os processos tanto assistenciais como aqueles voltados à gestão (Bonato, 2011).

No meio hospitalar, os sistemas de controle e mensuração de desempenho ainda são insipientes. Isso porque os profissionais da área da saúde tendem a acreditar que os sistemas de acompanhamento de desempenho não demonstram efetivamente a realidade e que os dados poderão ser usados contra eles (Rodrigues; Bisinotto, 2017).

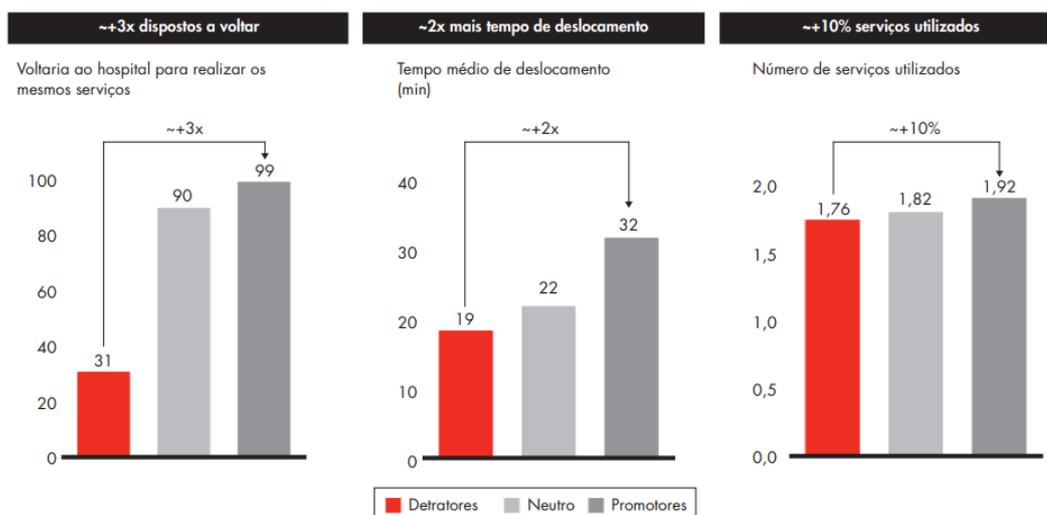
Consequentemente, acabam tendo um baixo grau de confiança, tanto nas organizações quanto em seus sistemas (Queiroz *et al*, 2013).

Dessa forma, os dados críticos não estão disponíveis nem para fornecer inovações e novos conhecimentos e nem para conduzi-los a um novo patamar (Rohner, 2012). Para que ocorra uma implementação bem-sucedida de inovações, é necessário um acompanhamento contínuo de dados e a correção de ações que se mostrem inadequadas (Queiroz *et al*, 2013).

É necessário que os gestores de hospitais percebam que todas as peças necessitam se encaixar como um todo na prestação de serviços que se pretende fazer. A cortesia recebida na recepção, o cuidado com o veículo no estacionamento, o ambiente e o atendimento médico não são itens que devem ser encarados como partes, mas sim como um todo, pois é o conjunto de cada uma das experiências obtidas pelo cliente no período de permanência na unidade de saúde que irá gerar sua satisfação e também a fidelização (Lee, 2009).

Nesse sentido, a Bain & Company realizou, em conjunto com a Anahp (Associação Nacional de Hospitais Privados), uma pesquisa de satisfação e avaliação da experiência NPS® (Net Promoter Score) (Fiorentino *et al*, 2016). A pesquisa demonstrou que um promotor tem maior disposição a voltar ao hospital (três vezes maior que os detratores), e que está disposto a gastar duas vezes mais tempo para ir ao hospital de sua preferência e usa +10% serviços que os detratores (figura 6).

Figura 6 – Índice de fidelidade em hospitais privados



Fonte: Fiorentino *et al*, 2016

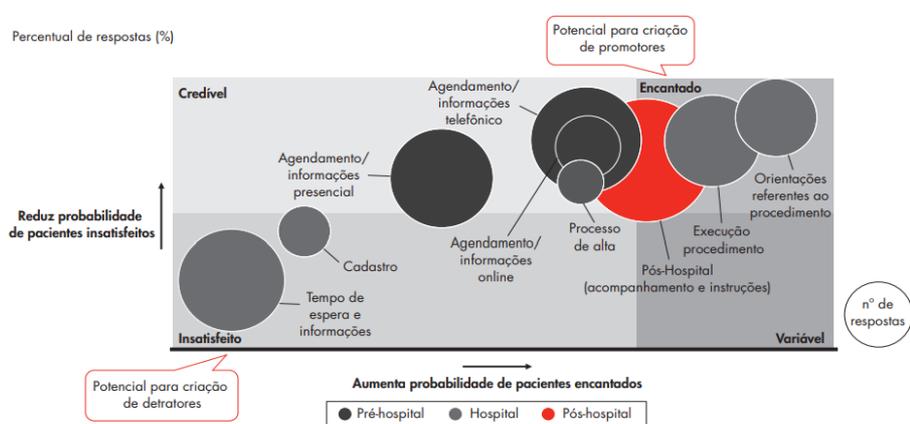
A recomendação por um hospital é um fator de atração de pacientes. Na pesquisa realizada por Fiorentino *et al* (2016), 60% dos pacientes dizem que o principal fator para escolha do hospital foi a recomendação de um médico, familiar ou amigo.

Um meio de maximizar a fidelização dos hospitais é elaborar estratégias e iniciativas que visem melhorar o índice de percepção positiva, o que possibilita a criação de promotores (pacientes que tiveram uma excelente experiência no atendimento hospitalar e passa a promover o local de maneira natural). Essa é a chamada propaganda boca a boca e para compreender como os hospitais criam seus promotores, a pesquisa de Fiorentino *et al* (2016) se concentrou não apenas na satisfação dos pacientes, mas também nos motivos para essa resposta e na experiência do paciente sob duas óticas diferentes: a) por pontos de contato do paciente no hospital e b) pelo serviço utilizado.

Como principal fator de promoção dos hospitais, os pacientes mencionaram a qualidade do atendimento, seguido de fatores clínicos como qualidade dos profissionais, médicos e enfermeiros. Já na detração, os pacientes mencionaram como principal fator a espera, seguido de perto pela qualidade do atendimento.

As tarefas clínicas têm um maior potencial de promoção, enquanto as administrativas de detração. As tarefas administrativas que são alvo de muitas críticas são agendamento e comunicação antes de ir ao hospital), hospitalar (cadastro, espera, execução do procedimento, orientações ao paciente e processo de alta) e no pós-hospitalar (instruções e acompanhamento após a alta hospitalar) (figura 7).

Figura 7 – Aspectos positivos e negativos dos hospitais percebidos pelos consumidores

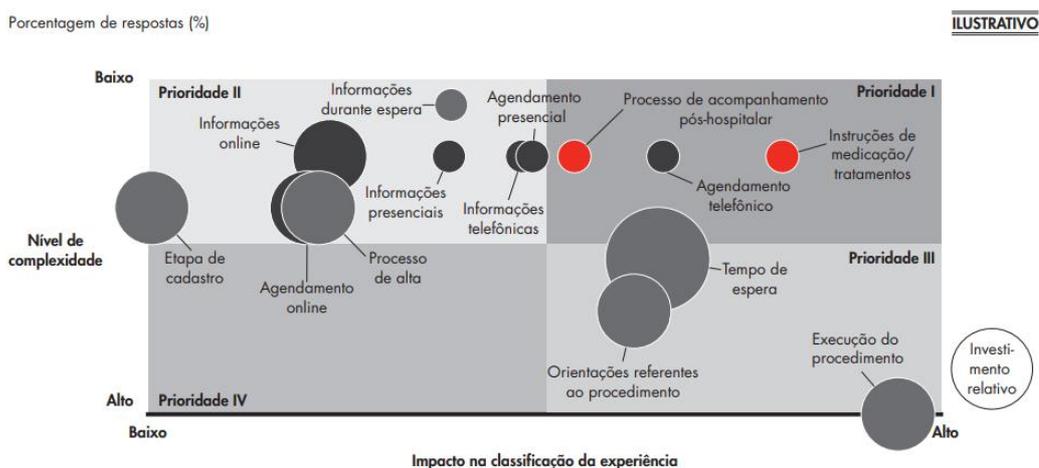


Fonte: Fiorentino *et al*, 2016

No que diz respeito às ações estratégicas de melhoria, o hospital precisa dar prioridade as iniciativas com maior impacto e menor nível de complexidade e investimento para implementação.

Nesse sentido, tendo em vista as capacidades gerenciais de cada hospital, Fiorentino *et al* (2016) sugerem que os gestores criem uma matriz de priorização similar à da Figura 8, feita para o mesmo hospital de médio porte.

Figura 8 – Matriz priorização melhoria hospitalar



Fonte: Fiorentino *et al*, 2016

A matriz apresentada na figura 8 demonstra que a prioridade é ajustar as instruções de medicação/tratamento, o agendamento telefônico e o processo de acompanhamento pós-hospitalar, visto que são tarefas de baixa complexidade, baixo investimento e alto impacto no NPS. Cabe salientar que a composição dessa matriz varia de hospital para hospital e construí-la corretamente é outro fator crítico para o sucesso do programa de melhoria do NPS do hospital.

Pena e Melleiro (2012) buscaram conhecer o grau de satisfação dos usuários de um hospital privado e os fatores intervenientes nessa satisfação. Para tanto realizaram o estudo em um hospital privado com amostra constituída de 288 usuários. A coleta dos dados ocorreu de abril a julho de 2009, por meio de um questionário e a análise estatística descritiva e inferencial. Os autores identificaram os níveis de satisfação dos usuários, bem como as dimensões com maior score: garantia e confiabilidade e com menor score: responsividade e empatia. As equipes de enfermagem e médica obtiveram as maiores pontuações. Os autores concluíram que são necessárias

intervenções nas áreas de nutrição e atendimento inicial. Nesse sentido, o estudo possibilitou um diagnóstico multisetorial, subsidiando os gestores da instituição na revisão de processos assistenciais e gerenciais.

### 3. MÉTODO

A investigação foi por duas fases, sendo que a primeira contou com um levantamento bibliográfico, com análise de livros e artigos científicos. Para a busca de artigos foi utilizada a associação dos termos “*Disney Methodology*”; “*Disney Management*”; “*Healthcare*”; “*Hospital*”. As palavras chave utilizadas foram “*business intelligence*”, “gestão”, “saúde” e a combinação “*Disney Methodology AND healthcare*”; AND “*Hospital Management*” AND “*Healthcare*”. As buscas foram realizadas nas bases de dados: Scimago; Scopus; PubMed/Medline; Bireme e Scielo.

Os critérios para a seleção dos artigos foram: artigos com texto completo disponíveis online; na língua portuguesa, inglesa ou espanhola; no período de 2006 a junho de 2017.

Posteriormente foi realizado um estudo de campo de caráter qualitativo. Optou-se pela pesquisa qualitativa por ela responder a questões muito específicas. Esse tipo de pesquisa trabalha com o universo “de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (Gil, 2002, pp.21-22).

A pesquisa de campo foi realizada no Hospital Anchieta sediado na cidade de Brasília, e a amostra foi composta de 25 pacientes, 5 enfermeiros e 5 médicos. A coleta de dados ocorreu no período de julho de 2019.

Neste estudo, o instrumento utilizado foi baseado na Escala SERVQUAL, proposta por Parasuraman et al (1990), que avalia o grau de percepção do atendimento e qualidade hospitalar (ANEXO 1). O instrumento de coleta de dados constituiu-se em sua primeira parte, da caracterização sociodemográfica e na segunda parte, das proposições, contemplando os atributos do serviço mensuráveis divididos em 4 fases, buscando avaliar o grau de percepção do atendimento e qualidade hospitalar.

Primeira fase: composta por 22 questões baseadas nas experiências vividas em um Hospital excelente, sendo que cada uma com critérios de 1 a 7, sendo o 1 demonstrando “fortemente em desacordo” e 7 (fortemente de acordo);

- a) Segunda fase: composta por 5 características, sendo que o respondente deveria distribuir 100 pontos entre essas características, correlacionando, posteriormente as características a três questões específicas

- b) Terceira fase: composta por 30 questões sobre a percepção dos respondentes em relação ao Hospital Anchieta, sendo que cada uma com critérios de 1 a 7, sendo o 1 demonstrando “fortemente em desacordo” e 7 (fortemente de acordo)
- c) Quarta fase: composta por 1 questão aberta sobre as considerações sobre a experiência na internação no Hospital Anchieta

Os usuários que atenderam aos critérios de inclusão foram esclarecidos sobre os objetivos da pesquisa e assinaram ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Garantiu-se aos participantes, o sigilo das informações e a voluntariedade na participação.

Foi realizada entrevista com 5 médicos e 5 enfermeiros, que passaram pelo período de introdução da metodologia no hospital e continuaram atuando na instituição até a data da interlocução, onde foram feitas 5 perguntas abertas sobre a percepção deles com a Metodologia Disney, que constam no ANEXO 2.

A entrevista foi individual e esse tipo de entrevista foi realizado pessoalmente por um entrevistador com habilidade para extrair do entrevistado suas ideias, opiniões e argumentações que sustentem suas declarações. Trata-se de uma técnica de entrevista na qual não é utilizado um questionário estruturado, e sim de um roteiro com tópicos a serem abordados conforme os objetivos da entrevista. Esse roteiro possibilita conduzir de forma mais livre a conversa entre o entrevistador e o entrevistado (Yin, 2015).

## **4. RESULTADOS**

A pesquisa foi realizada com pacientes, médicos e enfermeiros, separadamente. Entretanto, antes de descrever os resultados dessas pesquisas serão mencionadas as ações que o Hospital Anchieta tem feito em relação ao emprego da Metodologia Disney em seu ambiente hospitalar.

### **4.1 Hospital Anchieta e a utilização da Metodologia Disney em seu ambiente hospitalar**

Com uma trajetória de 24 anos, o Hospital Anchieta, concebido com a premissa de proporcionar um serviço de excelência na assistência à saúde, está entre as instituições hospitalares mais reconhecidas do Centro-Oeste.

Em constante desenvolvimento, alia seu alto nível de atendimento, processos, qualidade, tecnologia, arquitetura e estrutura aos traços mais humanos e acolhedores, proporcionando em toda sua extensão uma experiência de cuidado centrado na pessoa.

Em reconhecimento, reúne diversas certificações e premiações, como Acreditação por Excelência pela ONA - Nível III, Padrão Ouro pela Rede Iberoamericana de Banco de Leite Humano, sete vezes Top of Mind, Maiores Contribuintes do Distrito Federal, certificado de Excelência em Análises Clínicas na categoria Platina pelo Programa Nacional de Controle de Qualidade (PNCQ), certificado de Gestão de Indicadores de Qualidade e Desempenho emitido pela Associação de Medicina Intensiva Brasileira (AMIB), Boas Práticas em *Compliance*, Segurança do Paciente e Gestão de Pessoas pela Revista Healthcare Management, premiação *Great Place to Work* com maior pontuação entre os hospitais do Distrito Federal e do Centro-Oeste.

O Hospital Anchieta foi concebido com a premissa de proporcionar um serviço de excelência na assistência à saúde. Desde sua inauguração, houve o engajamento de todos para aperfeiçoar o modelo de gestão e o atendimento, dedicando-se ao bem-estar do paciente e transformando a instituição em um ambiente confortável, seguro e familiar. O referido Hospital detém os selos ISO 9001, dos anos 2000 a 2015, e mantém

o selo da ONA Nível III – com Excelência. Em conformidade com essas práticas, adotamos um modelo de gestão baseado na Qualidade Total<sup>1</sup>.

Entre os pilares estão a valorização humana; a modernização dos espaços, materiais e equipamentos; o conhecimento organizacional e competências; a política de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores; além de todos os outros processos que compõem a Política da Qualidade. Com foco em trabalhar, dia após dia, na implementação de melhorias nos serviços oferecidos à comunidade, buscando incansavelmente a segurança e resolutividade em todos os procedimentos, o cumprimento aos requisitos legais e às normas administrativas.

Desta forma, o Hospital Anchieta se tornou uma Instituição de alta confiabilidade, pautada pela transparência e ética, que planeja, padroniza e melhora continuamente a qualidade da assistência prestada. Com uma visão ampla e estratégica, agindo de forma proativa, desenvolveram uma gestão corporativa focada em eliminar vulnerabilidades, blindar a Instituição de eventuais riscos e conquistar o seu fortalecimento e perenidade. Desta forma, construíram uma cultura organizacional com alto grau de interação, parceria e confiança entre a administração e as equipes de trabalho, onde todos, em qualquer nível hierárquico, têm responsabilidade e autoridade para detectar e analisar problemas, propor, implementar e controlar projetos de melhoria.<sup>2</sup>

Em 2017, a direção do Hospital Anchieta lançou o novo projeto de gestão com foco na cultura empresarial Disney, que prevê o redesenho da identidade organizacional voltada para o encantamento e acolhimento dos clientes, que passam a receber o tratamento de hóspedes, os mesmos dispensados às pessoas queridas que recebemos em nossas casas, além da capacitação dos colaboradores e a criação de um programa voltado à promoção da felicidade de todos. A ideia é sustentada pelas quatro chaves do padrão Disney de encantamento ao cliente: Segurança, Cortesia, Show e Eficiência.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://saudeonline.grupomidia.com/blog/lorena-porto-pereira-diretora-executiva-do-hospital-anchieta-fala-sobre-os-desafios-da-gestao-familiar-e-programa-de-cultura-organizacional-embasado-na-ciencia-da-felicidade/>. Acesso em: 12 de julho de 2019.

<sup>2</sup> Idem, ibidem.

Sendo assim, se tornou o primeiro hospital do Brasil a adotar o conceito de felicidade organizacional seguindo princípios científicos – Psicologia Positiva e Neurociência - e o modelo Felicidade Interna Bruta (FIB)<sup>3</sup>.

Segundo Lorena Porto Pereira, diretora executiva da Instituição:

“Somos um dos primeiros hospitais do Brasil a encarar este desafio e se propor a implantar este modelo, que já é utilizado na Flórida (EUA). E o pioneiro a aplicar, em conjunto, o conceito de felicidade organizacional desenvolvido pelo Instituto Felicidade. É gratificante saber que estamos juntos começando uma nova realidade. Sabemos quais são nossas obrigações e está no nosso DNA prestar uma assistência de excelência, agora vamos transformar nosso ambiente com o objetivo de tornar memorável a estadia do nosso hóspede, e conseqüentemente fidelizá-lo, e criar muitas outras histórias de amor à vida no nosso Hospital. A partir de agora, o elenco Hospital Anchieta está em cena<sup>4</sup>.”

O processo para utilizar a metodologia Disney no Hospital Anchieta começou um ano antes. Desde novembro de 2016, diretores e gestores do Hospital Anchieta começaram a adotar as teorias do livro “Se Disney Administrasse Seu Hospital”, na sua rotina de trabalho. A diretora do Hospital Anchieta avalia que o trajeto para alcançar o atendimento sugerido na publicação não é fácil.

“Existe toda uma mudança de comportamento e conceitos, é um caminho que perpassa por toda estrutura. Somos um elenco, entramos em um palco de atendimento e é preciso incorporar um script, desenvolver psicologia positiva, empoderar e celebrar as iniciativas dos colaboradores que tem atitudes positivas<sup>5</sup>.”

---

<sup>3</sup> O FIB foi desenvolvido pelo Butão na década de 1970 e atualmente é preconizado pela ONU como novo paradigma de desenvolvimento a ser adotado pelas nações signatárias. Ele verifica o progresso de um país sob os prismas da boa governança, do crescimento econômico sustentável, da preservação do meio ambiente e da promoção da cultura – sempre com foco no bem-estar humano.

<sup>4</sup> Disponível em: <https://saudebusiness.com/gestao/hospital-anchieta-apresenta-novo-projeto-organizacional-com-foco-na-gestao-disney/>. Acesso em: 23 de maio de 2019.

<sup>5</sup> Idem, ibidem.

Durante esses meses, muitos trabalhos foram desenvolvidos com a direção e gestores. Em janeiro de 2017 foi criado o Comitê da Felicidade, formado por cinco membros efetivos: Diretoria Executiva; Diretoria de Clientes e Qualidade; Coordenação de Recursos Humanos; Coordenação Assistencial e Diretoria do Instituto Felicidade – um dos pioneiros na implementação de projetos do gênero no Brasil.

O primeiro passo foi realizar, em fevereiro de 2017, a pesquisa sobre a Felicidade Interna Bruta (FIB) e um programa de Formação em Ciência da Felicidade para a direção e gestores, ministrado pelo Instituto Felicidade, que trouxe para o hospital especialistas em diversas áreas, que abordaram a questão da felicidade do ponto de vista da psicologia positiva, da comunicação, da filosofia e da neurociência. Em março teve início o treinamento do corpo gerencial em Liderança Positiva e a capacitação continuada para todos os colaboradores, que se deu, de forma intensa, por nove meses.

O maior desafio na gestão hospitalar é fazer que um ambiente totalmente complexo seja cumpridor de normas rigorosas em função da segurança do paciente, mas, ao mesmo tempo, afetuoso e acolhedor. O objetivo do Hospital Anchieta, nesse sentido, foi desafiar todos os colaboradores para um novo modelo de atendimento, que vai muito além do satisfazer e dar toda segurança aos clientes, mas continuar a se desenvolver para ser um elenco de encantamento e proporcionar experiências inesquecíveis a eles.

Com a estratégia, 2017 foi marcado por grandes conquistas. Com muita dedicação, o elenco do Hospital Anchieta alcançou a meta anual de satisfação do cliente externo, com 95,16%, e superou a expectativa de satisfação do cliente interno, com 98,04%<sup>6</sup>.

A equipe está cada vez mais engajada com os objetivos e os valores institucionais. Os resultados mostram uma crescente participação nos treinamentos de

---

<sup>6</sup> Disponível em: <http://portalhospitaisbrasil.com.br/com-programa-de-felicidade-hospital-anchieta-aumenta-satisfacao-dos-clientes/>. Acesso: 25 de junho de 2019.

89,16% e um alto grau de comprometimento com a saúde ocupacional, com redução de mais de 50% do absenteísmo.

Além desses números, o hospital manteve a alta performance na segurança assistencial em conformidade com as melhores práticas do setor de saúde e conseguiu otimizar os processos, que propiciaram uma distribuição de resultados com um salário no primeiro semestre e ¼ da remuneração no segundo semestre.

Pela inovação na forma de gestão corporativa, o Anchieta foi reconhecido em Butão, país asiático que se tornou referência pela criação do FIB, indicador amplamente disseminado pela ONU e atualmente em debate na UNESCO. Na Conferência *Internacional Gross National Happiness (GNH) of Business*, o hospital marcou presença como o único case da América Latina. Também foi convidado a apresentar o modelo em Portugal, no México e na Hungria<sup>7</sup>.

Na pesquisa de Felicidade Interna Bruta, foram observadas as dimensões bem-estar psicológicas, saúde, uso do tempo, vitalidade comunitária, educação, cultura, meio ambiente, governança e padrão de vida. Visando melhorar os índices identificados, o Hospital Anchieta elaborou extenso programa de promoção da felicidade dos colaboradores.

Entre as atividades já implementadas estão: Academia do Encantamento; Clínica do Bem Viver – para promoção da saúde; Café com a Diretora – encontro mensal dos colaboradores com a diretora executiva; Diretora na Escala – ocasião na qual a diretora executiva integra a escala de trabalho de um dos setores da instituição; e Meditação – introduzida como prática continuada.

“Partindo da premissa que só podemos doar aquilo que temos, motivamos colaboradores e parceiros, conceituados como elenco, a serem protagonistas de momentos memoráveis com seus hóspedes, como passaram a ser tratados os clientes, elevando as percepções de satisfação no atendimento<sup>8</sup>.”

---

<sup>7</sup> Disponível em: <http://portalhospitaisbrasil.com.br/com-programa-de-felicidade-hospital-anchieta-aumenta-satisfacao-dos-clientes/>. Acesso: 25 de junho de 2019.

<sup>8</sup> Idem, *ibidem*.

Além disso, o hospital promove aos colaboradores ações que envolvem dimensões importantes para garantir bem-estar físico e psicológico, como saúde, educação e cultura.

“Assim, ao gerar significado na atividade de cada colaborador, deliberando a oportunidade de ser protagonista em seu trabalho e proporcionando o bem-estar e a qualidade de vida, ganhamos um aliado comprometido com a missão e a segurança dos processos da instituição”.

O elenco é capacitado desde a consciência da sua essência, para que cada um se torne pleno em sua vida, entendendo que estão deixando uma marca, um legado, principalmente, por atuar na área da saúde, o bem mais precioso que o ser humano pode ter. A diretoria dá as ferramentas e eles decidem acessar ou não para entregar esses momentos memoráveis.

Seguindo essa trajetória de excelência e pioneirismo, o Hospital Anchieta inovou com o lançamento de linhas de cuidado especializadas. Em 2018, trouxe novos serviços focados na assistência integral, com atendimento multiprofissional, estruturas de alto padrão e ambiente acolhedor: o Hospital do Câncer Anchieta - primeira estrutura hospitalar privada do Distrito Federal dedicada ao paciente oncológico; a Neuro Anchieta, serviço de Neurologia, Neurocirurgia e Controle da Dor; o Hospital da Mulher Anchieta; e recentemente ampliou seu parque tecnológico, que já oferecia exames laboratoriais, com o lançamento do Anchieta Diagnóstico para oferecer um portfólio completo de exames de imagem, por meio de uma estrutura moderna e equipamentos de última geração.

Acompanhando a entrada desses serviços, o Hospital Anchieta entregou novas instalações modernas e aconchegantes para os espaços das internações e de atendimento, como Serviço de Atendimento ao Cliente, Ouvidoria e flats.

Entretanto, ainda existem alguns desafios e um deles é a resistência ao novo. Isso porque toda nova proposição pode gerar alguma resistência, mas isso dura o tempo necessário para que as pessoas entendam que existe ali uma proposta legítima. Segundo a Diretora do Hospital “No hospital, a aceitação foi tão imediata por parte das áreas

operacionais que costumavam brincar dizendo que se nós, gestores, não atrapalhássemos o processo, seria um grande sucesso<sup>9</sup>.”

Na prática, o desafio real é eleger uma metodologia de mudança competente. No caso do Anchieta, o hospital foi apoiado pelo Instituto Felicidade, cuja expertise é a implantação de programas de transformação cultural que englobam fortalecimento do propósito da organização, desenvolvimento de líderes, bem-estar dos colaboradores e melhoria da experiência do cliente com incremento nos resultados. Para isso, foram utilizados Psicologia Positiva, Neurociência, FIB e Teoria U (metodologia para fazer uma equipe inteira aprender algo novo, desenvolvida pelo Massachusetts Institute of Technology).

Para vencer a resistência diante da proposta de uma nova cultura é necessário que ela, em primeiro lugar, agregue valor para as pessoas, sejam colaboradores ou clientes. Em seguida, é imprescindível que haja coerência entre a proposta e o comportamento da alta gestão.

Quanto às resistências, desde o início os gestores previram que elas ocorreriam e decidiram atuar de maneira orgânica, ou seja, dando o tempo necessário e oportunidades para que as pessoas aderissem ao que estava sendo proposto. “No mais, uma boa estratégia é dar visibilidade às histórias positivas que acontecem dentro da instituição em decorrência da nova cultura, mostrar os depoimentos dos hóspedes e o quanto tocamos positivamente suas vidas enquanto estavam hospitalizados”, expõe.

#### **4.2 Resultados da pesquisa com os pacientes**

Buscando avaliar a percepção da qualidade do atendimento, foram aplicados questionários para 25 pacientes. Quanto à faixa etária, 2 (8%) tem menos de 20 anos; 3 (12%) de 21 a 30 anos; 5 (20%) dos 31 aos 40 anos; 4 (16%) dos 41 aos 50 anos e 11 (44%) acima dos 50 anos. Quanto ao sexo, 9 (35%) do sexo masculino e 16 (64%) do sexo feminino. Quanto à formação, 10 (40%) tem ensino médio; 2 (8%) superior incompleto; 6 (24%) superior completo e 7 (28%) pós-graduação. A tabela 2 ilustra o resumo do perfil dos respondentes.

---

<sup>9</sup> Disponível em: <http://portalhospitaisbrasil.com.br/com-programa-de-felicidade-hospital-anchieta-aumenta-satisfacao-dos-clientes/>. Acesso: 25 de junho de 2019.

Tabela 2 – Perfil dos respondentes (pacientes)

Faixa etária	Sexo	Formação
Menos de 20 anos – 2 (8%)	Masculino – 9 (35%)	Ensino médio – 10 (40%)
De 21 a 30 anos – 3 (12%)	Feminino – 16 (65%)	Superior incompleto – 2 (8%)
De 31 a 40 anos – 5 (20%)		Superior completo – 6 (24%)
De 41 a 50 anos – 4 (16%)		Pós-graduação – 7 (28%)
Acima de 50 anos – 11 (44%)		

A tabela 3 ilustra os resultados obtidos através da análise SERVQUAL, o qual foi feita a análise entre o HOSPITAL EXCELENTE e o HOSPITAL ANCHIETA, avaliando os itens tangíveis, confiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia. Esta análise tem como finalidade avaliar quais fatores o cliente considera mais importantes na prestação do serviço prestado pelo Hospital, onde a avaliação do cliente em relação à empresa (AV) é subtraída da expectativa (EX), alcançando o resultado da qualidade do serviço (QUAL).

Tabela 3 – Análise SERVQUAL- Tangíveis

SERVQUAL	ITENS DE AVALIAÇÃO	AV	EX	Qual
Tangíveis	1. Equipes com aparência moderna	5,84	5,3	0,54
	2. As instalações físicas visivelmente atrativas	6,36	6,4	0,4
	3. Os empregados têm uma aparência agradável.	5,96	6,1	0,14
	4. Os elementos materiais relacionados com o serviço (folhetos, estados de conta...) são visivelmente atrativos.	5,84	5,9	-0,14

Ao analisar individualmente a tabela 3, verificou-se que no item tangíveis o hospital alcançou níveis acima do esperado nos quesitos:

- a) Equipes de aparência moderna
- b) instalações físicas atrativas
- c) empregados com aparência agradável

No quesito elementos materiais relacionados com o serviço (folhetos, estado de conta...) visivelmente atrativos esteve abaixo do esperado.

Tabela 4 – Análise SERVQUAL- Confiabilidade

SERVQUAL	ITENS DE AVALIAÇÃO	AV	EX	Qual
Confiabilidade	5. Quando os HOSPITAIS excelentes prometem fazer algo em certo tempo, fazem-no.	6,88	6,7	0,18
	6. Quando um cliente tem um problema, o hospital mostra um interesse sincero em solucioná-lo.	6,76	6,8	0,04
	7. Realizam bem o serviço à primeira vez.	6,68	6,78	0,1
	8. Concluem o serviço no tempo prometido.	6,68	6,6	0,08
	9. Insistem em manter registros isentos de erros.	6,8	6,9	0,1

Na tabela 4, relacionada a confiabilidade, alcançou-se níveis acima do esperado nem todos os quesitos:

- a) quando prometem fazer algo em certo tempo, fazem-no
- b) quando há um problema, mostram um interesse sincero em solucioná-lo
- c) realizam bem o serviço à primeira vez
- d) concluem o serviço no tempo prometido
- e) insistem em manter registros isentos de erros

Tabela 5 – Análise SERVQUAL- Capacidade de resposta

SERVQUAL	ITENS DE AVALIAÇÃO	AV	EX	Qual
Capacidade de resposta	10. Os profissionais de saúde comunicam aos pacientes quando se concluirá a realização do serviço.	6,8	6,7	0,1
	11. Os profissionais de saúde oferecem um serviço rápido aos seus pacientes.	6,68	6,8	0,12
	12. Os profissionais de saúde estão sempre dispostos a ajudar os pacientes.	6,8	6,9	0,1
	13. Os profissionais de saúde nunca estão demasiado ocupados para responder às perguntas dos pacientes.	6,36	6,5	0,14

Na tabela 5, a questão relacionada a capacidade de resposta, observou níveis acima do esperado:

- a) os profissionais de saúde comunicam aos pacientes quando se concluirá a realização do serviço
- b) os profissionais de saúde oferecem um serviço rápido aos seus pacientes
- c) os profissionais de saúde estão sempre dispostos a ajudar os pacientes
- d) os profissionais de saúde nunca estão demasiado ocupados para responder as perguntas dos pacientes

Tabela 6 – Análise SERVQUAL- Garantia

SERVQUAL	ITENS DE AVALIAÇÃO	AV	EX	Qual
Garantia	14. O comportamento dos profissionais de saúde dos HOSPITAIS excelentes transmite confiança aos seus clientes.	6,84	6,92	0,08
	15. Os pacientes sentem-se seguros nas suas transações com a organização.	5,648	6,7	1,052
	16. Os profissionais de saúde são sempre amáveis com os clientes.	6,72	6,9	0,18
	17. Profissionais de saúde têm conhecimentos suficientes para responder às perguntas dos pacientes.	6,72	6,8	0,08

Na tabela 6, quando falamos no quesito garantia, também todos os índices foram acima do esperado:

- a) o comportamento dos profissionais de saúde transmite confiança aos clientes
- b) os pacientes sentem-se seguros nas transações com a organização
- c) os profissionais de saúde são sempre amáveis
- d) os profissionais de saúde têm conhecimentos suficientes para responder às perguntas dos pacientes

Tabela 7 – Análise SERVQUAL- Empatia

SERVQUAL	ITENS DE AVALIAÇÃO	AV	EX	Qual
Empatia	18. Dão aos seus pacientes atenção individualizada.	6,68	6,7	0,02
	19. Horários de trabalho convenientes para todos os seus pacientes.	6,64	6,4	-0,24
	20. Profissionais da saúde uma atenção personalizada aos seus pacientes.	6,48	6,5	0,02
	21. Preocupam-se com os melhores interesses dos seus pacientes.	6,52	6,6	0,08
	22. Profissionais da saúde dos HOSPITAIS excelentes compreendem as necessidades específicas dos seus pacientes	6,8	6,4	0,4

E quando falamos do item empatia, na tabela 7, os itens que ficaram acima do esperado foram:

- a) dão aos pacientes atenção individualizada
- b) atenção personalizada aos seus pacientes
- c) preocupação com os melhores interesses dos pacientes
- d) compreensão das necessidades específicas dos seus pacientes

o único item que ficou abaixo do esperado foi em relação aos horários de trabalho convenientes.

A tabela 8 ilustra o resultado da segunda fase da pesquisa com os pacientes do Hospital Anchieta. Essa fase foi composta por 5 características, onde os pacientes distribuíram 100 pontos entre essas características, correlacionando, posteriormente as características a três questões específicas

Tabela 8 – Resumo dos resultados da 2ª fase – pacientes

<b>Características</b>	<b>Pontos atribuídos</b>	<b>Resultados</b>
1. Aparência das instalações físicas, equipes, pessoal e material de comunicação que utiliza um HOSPITAL	5	7 (28%)
	10	5 (20%)
	15	4 (16%)
	20	8 (32%)
	30	1 (4%)
2. Capacidade de um HOSPITAL para realizar o serviço prometido de forma segura e precisa	10	1 (4%)
	15	1 (4%)
	20	4 (16%)
	25	9 (36%)
	30	7 (28%)
	35	3 (12%)
3. Disposição de um HOSPITAL para ajudar os pacientes e dar-lhes um serviço rápido	10	1 (4%)
	15	5 (20%)
	20	14 (56%)
	25	3 (12%)
	30	2 (8%)

4. Conhecimentos e tratamento amável dos atendentes e profissionais de saúde de um HOSPITAL e a sua capacidade para transmitir um sentimento de fé e confiança	10	1 (4%)
	15	5 (20%)
	20	9 (36%)
	22	1 (4%)
	25	4 (16%)
	30	4 (16%)
	35	1 (4%)
5. Cuidado, atenção individualizada que um HOSPITAL dá aos seus clientes	5	2 (8%)
	15	9 (36%)
	20	8 (32%)
	23	1 (4%)
	25	5 (16%)

Ao analisar a tabela 8 foi possível observar que os pacientes dividiram em sua grande maioria de forma bem equitativa o grau de importância dessas características, pois todas tem um grau médio de relevância.

Ao serem questionados quanto a característica mais importante das citadas na tabela 4, a maioria, (68%) optaram pela característica 2 que é a capacidade de um HOSPITAL para realizar o serviço prometido de forma segura e precisa. A segunda característica mais importante foi a de número 3 com 44% que é a disposição de um HOSPITAL para ajudar os pacientes e dar-lhes um serviço rápido.

Quanto a menos importante, as opiniões ficaram divididas entre a característica 1 (44%) (aparência das instalações físicas, equipes, pessoal e material de comunicação que utiliza um HOSPITAL) e a 5 (40%) (cuidado, atenção individualizada que um HOSPITAL dá aos seus clientes).

Ao avaliar a fala dos pacientes, observa-se a satisfação em relação ao atendimento e a humanização recebida ao longo dos períodos de internação.

Tive uma internação muito tranquila. As equipes são amáveis e respeitadas. Meu filho recebeu visita dos palhaços que brincaram com ele. Tinha um tempo que não o via tão empolgado, pois a doença dele e o tratamento estão sendo muito desgastantes. Fico feliz de ver a preocupação deles

Não vi eles preocupados com burocracia e sim em saber se tínhamos alimentado e correndo para preparar a internação. Tanto que só assinei a burocracia no quarto. Achei também muito legal o espaço da brinquedoteca. As crianças interagem e conseguem se divertir

A convivência com toda equipe do Hospital, ensinou-me a humanização, o comportamento, a tolerância e o entendimento para a situação de crise vivenciada. Aqui no Hospital tive os momentos de desespero perfeitamente entendidos pela equipe e fui ajudada a superar todas as minhas dificuldades de aceitação (...) somente a agradecer todos pela assistência recebida de todos no Hospital.

Todos os outros pacientes entrevistados se mostraram satisfeitos com o Hospital, demonstrando um encantamento com atendimento dispensado ao longo do período de internação.

#### **4.3 Resultado de pesquisa com Enfermeiros**

Foram aplicados os questionados para 5 enfermeiros que trabalham no Hospital Anchieta. Quando forem mencionadas as falas dos enfermeiros serão utilizados os códigos E1 a E5.

Ao serem questionados há quanto tempo trabalhavam no Hospital Anchieta, 3 (60%) afirmaram que trabalham a menos de 2 anos; 1 (20%) menos de 3 anos e 1 (20%) já trabalho a há 23 anos.

Quando perguntados se estavam presentes durante a transição do hospital, quando o Hospital Anchieta passou a utilizar a metodologia Disney, todos mencionaram que sim.

Quando questionados se os seus serviços profissionais sofreram algum impacto após a adoção desse processo, todos têm uma percepção positiva do processo. Isso fica claro na fala dos enfermeiros pesquisados. A próxima fala demonstra a mudança de percepção com relação tanto ao paciente como a si mesma:

Sim, consegui mudar meu olhar para o paciente e para mim mesma, eu sei que meu trabalho é importante para a melhora do paciente e impacta na sua vida, por isso tenho que dar meu melhor aqui, dando um sorriso, um alívio, um acalento. Por mais que sejam diferentes as doenças (E1).

Já outros profissionais destacaram a melhora no ambiente como um todo, ao destacar:

Percebi que trouxe mais alegria, mais autoestima e mais colorido (E2).

Sim, percebi que trouxe mais alegria e impacto no atendimento, trazendo mais conforto para os pacientes, com pequenos gestos, como o toque, uma conversa, um gesto (E3).

Ao serem perguntados se acreditam que o Hospital Anchieta procura encantar seus pacientes e de que forma isso é feito foi verificado que:

A ideia de felicidade e busca da experiência do paciente já estava no DNA da empresa antes (E1).

O hospital busca sempre melhorar, eu vejo as equipes e gestores sempre buscando isso (E1).

Sim. Temos algumas orientações para atendimento com perguntas e ações simples e positivas para gerar conforto para o paciente (E3).

Os funcionários procuram encantar na abordagem. Nós funcionários temos que acolher e encantar os hóspedes. Temos treinamentos periódicos para encantamento para saber lidar com acolhimento (E4).

Os momentos memoráveis foram muito mencionados pelos profissionais de enfermagem como sendo uma ação que propicia um encantamento tanto para o paciente como para sua família.

Nós começamos a ter um atendimento diferenciado, tirando o foco na patologia e olhando o paciente com olhar diferenciado, olhando como um todo, buscando descobrir coisas que o deixaram feliz (E5).

Temos os momentos memoráveis, com cantos, palhaços, grupos voluntários. No dia do aniversário do paciente também procuramos fazer sempre algo, com as equipes do hospital, como a nutrição, enfermagem, médicos (E5).

Os momentos memoráveis que fazemos nos quartos parecem um sonho. É um momento encantador onde os pacientes tiram o foco dos bastidores e olham mais na busca da sua melhora (E1).

Semana passada tivemos um momento memorável bem legal, com canto e os pacientes interagindo com agente (E2).

Tem pacientes que já chegam aqui querendo seu momento memorável, que acabam conhecendo pelas mídias ou pelos outros pacientes (E2).

A ideia de felicidade e buscar a experiência do paciente já estava no DNA da empresa antes (E1).

Com relação aos pontos fortes desse processo sob a ótica dos profissionais de enfermagem, foi possível verificar que:

Os mais fortes foram a própria ideia e a metodologia. Acabamos proporcionando as pessoas experiências positivas. Eu mesma recebi uma proposta para trabalhar em outro hospital, para até ganhar mais, mas aqui sou mais feliz (E1).

O mais forte é a humanização, onde o paciente se sente mais acolhido (E2).

O mais forte é tentar encantar o paciente com pequenos gestos, deixando os pacientes mais felizes e esperançosos com o tratamento (E3).

O mais forte é forma de como encantar os hospedes, tirando o foco na doença e vendo os funcionários com preocupação com ele (E4).

O mais forte é sempre buscar melhoria para o paciente, que acaba se sentindo mais a vontade, procurando amenizar a estadia no hospital, com mais conforto, procurando a felicidade (E5).

Quanto aos menos positivos desse processo, observou-se que:

As menos positivas são os funcionários mais antigos, que acabam sendo mais resistentes (E1).

As menos positivas são alguns pacientes que são menos perceptivos que acabam não gostando (E3).

As menos positivas são que temos perdas dos pacientes, alguns não conseguem sobreviver ou não aceitam a metodologia do hospital, sendo mais resistentes (E4).

#### **4.4 Resultado de pesquisa com Médicos**

Foram aplicados os questionados para 5 médicos que trabalham no Hospital Anchieta. Quando forem mencionadas as falas dos médicos serão utilizados os códigos M1 a M5.

Ao serem questionados há quanto tempo trabalhavam no Hospital Anchieta, todos trabalham a mais de 3 anos, sendo que 1 (20%) trabalha a mais de 10 anos e 1 (20%) a mais de 20 anos.

Quando perguntados se estavam presentes durante a transição do hospital, quando o Hospital Anchieta passou a utilizar a metodologia Disney, todos mencionaram que sim.

Ao serem questionados se seus serviços profissionais sofreram algum impacto após a adoção desse processo, todos disseram que sim. A fala dos profissionais deixa clara a satisfação com as mudanças ocorridas no processo.

Sim. Todos acabaram mudando sua percepção com o trabalho, desde a base até a alta direção (M2).

Foi muito interessante que todos nos mudamos e acabei trabalhando com mais felicidade (M1).

Sem dúvida, mas o maior impacto foi no somatório de todas as equipes (M3).

Sim, percebi que comecei a ter mais organização e clareza no meu atendimento e vi isso também nas equipes (M4).

Quando perguntados se acreditam que o hospital procura encantar seus pacientes e como fazem isso, afirmaram que:

Sim, diariamente. Isso gera mais segurança para o paciente. Começamos a ter o encantamento como uma ferramenta de trabalho, não a utilizamos com metas, mas com autonomia e com a percepção diferenciada para cada caso (M2).

Sim, o tempo todo. Tanto que nossa percepção de atendimento mudou, procuramos ter maior receptividade, atenção e vemos um engajamento forte. Dá para ver a diferença entre outras instituições, aqui vemos a preocupação com o bem estar do paciente (M5).

Nesse processo de encantamento, a relação entre médico e paciente muda completamente, como demonstram as falas seguintes:

Sim. Nós começamos a trabalhar de forma mais organizada, mas sem metas a serem cumpridas. A relação médico paciente ficou mais clara e mais positiva (M4)

Uma vez fui abordada por uma paciente que não era minha, mas que estava fazendo quimioterapia. Ela disse que queria me adicionar no Facebook, mas eu não a reconheceria, porque lá ela estava “bonita”. Guardei aquilo comigo, busquei o médico dela, perguntei se ela poderia ter um dia de salão. Após receber a aprovação dele, conseguimos que fosse feito um dia de

princesa para ela com cabeleireiro e fotos, na véspera da sua alta. Esses dias memoráveis são muito legais, pois abraçamos os pacientes, procuramos dietas diferenciadas e até cantamos com eles (M2).

Outro exemplo é nossa maior doadora do banco de leite do ano passado, que por conta do plano de saúde, acabou não fazendo seu parto no hospital, mas por ter se identificado com nossa cultura, veio doar seu leite aqui conosco (M2).

Sim. Como começamos a tratar o paciente como hóspede, a busca pelo encantamento começou a ser em todos os setores, desde a internação até a alta (M1).

Sim. Nós mudamos nossa percepção de atendimento desde o primeiro atendimento até a alta. Todas as equipes entenderam sua responsabilidade nessa metodologia e veem aderindo muito bem (M3).

Nós médicos recebemos o prêmio de Médico Encantador, quando na pesquisa de satisfação é evidenciado. Isso dá um reconhecimento ao profissional que está na assistência e trás ele para próximo da instituição (M3).

Com relação aos pontos fortes desse processo sob a ótica dos médicos, foi possível verificar que:

todos compraram a ideia, até a direção. Eu percebo uma fidelização maior no tratamento e um tempo de internação reduzida (M2).

O mais forte foi a busca pelo encantamento (M1).

O mais forte foi a busca pelo bem estar do paciente, dando acolhimento e trazendo bem estar. Essa ideia se multiplica e só engrandece nosso propósito, que é cuidar das pessoas. Nesses

contatos vemos as reações positivas de todos os lados, tanto equipe quanto pacientes (M3).

O mais forte foi a ver que os feedbacks dos pacientes. Nisso vimos que é uma coisa que dá certo, pois vemos as respostas deles sobre nosso atendimento (M4).

Quanto aos menos positivos desse processo, observou-se que:

Outras instituições acabam assediando os funcionários aqui, com salários melhores, ai fica mais difícil manter os funcionários (M1).

As menos positivas são as dificuldades e barreiras que encontramos, pois sempre há uma resistência, que é comum, mas no geral tivemos muitas respostas positivas (M3).

Como motivação à implantação, deve-se, continuamente, comunicar, a todos os profissionais do hospital, o andamento das ações em curso, fazendo-os participar de reuniões, incentivando a proposição e isso foi feito pela Diretoria do Hospital Anchieta.

## 5. DISCUSSÃO

Para a metodologia Disney, qualidade de serviço significa ter atenção aos detalhes e exceder as expectativas dos clientes. Com essa filosofia de trabalho, a empresa, ao contrário da maioria das organizações, recebe um número muito maior de cartas de elogio do que de reclamações.

A cadeia de excelência Disney começa com a excelência em liderança, passa pela excelência das pessoas (que eles chamam de *elenco*) e a satisfação do cliente (que eles chamam de *convidado*).

A gestão Disney é cada vez mais incorporada, em diversas realidades, como método para atender e servir melhor às pessoas. Por mais que possa indicar o contrário, o que é feito no maior parque temático do mundo pode também ser replicado em Hospitais, com ótimos resultados, como visto nesse trabalho no caso específico do Hospital Anchieta.

Para que seja possível prestar o melhor serviço, as pessoas devem estar permanentemente engajadas com as metas da clínica. O envolvimento de todos é fundamental para que os pacientes sejam atendidos da maneira que merecem, e, para isso, os colaboradores devem entender as razões para serem contratados. Na nossa pesquisa, foi possível perceber um engajamento muito grande por parte dos funcionários do Hospital Anchieta.

Como vimos, na Disney, a cultura da excelência tem como base a participação de todos para tornar a vida das pessoas melhor. A partir dessa premissa, a gestão de Hospitais pode se organizar de forma horizontal, ou seja, em regime cooperativo, com cada um entendendo sua importância para atingir o objetivo maior, que é atender bem. Nos parques Disney, essa consciência de ser parte de um todo poderia ser definida como um empoderamento. Funcionários empoderados, dentro de suas limitações, são, necessariamente, mais eficientes.

Na área da saúde, a seleção por parte do usuário de um estabelecimento sempre vai depender da avaliação que ele possui daquele estabelecimento, ou seja, a seleção é usuário-dependente. Isso porque todos os usuários possuem expectativas a respeito das instalações e cabe ao gerente de facilidades melhor traduzi-las sob a ótica da empresa, procurando maximizar as relações de todos os usuários junto à instituição (Gonçalves, 2006). Isso tem ocorrido no Hospital Anchieta, objeto de nosso estudo, pois a

experiência no referido Hospital tem propiciado uma satisfação elevada nos pacientes, pois eles são encarados como Hóspedes e são tratados como tal.

Essa afirmativa pode ser comprovada através do estudo SERVQUAL, realizado com os pacientes que demonstrou que a percepção superou a expectativa com o atendimento em praticamente todos os itens de avaliação. Em relação aos tangíveis, que mede a qualidade dos recursos físicos necessários para a prestação do serviço, passando pela infraestrutura, equipamentos e a aparência dos funcionários, somente o item relacionado aos materiais de serviço, como folhetos e receituários, não se mostraram suficientemente atrativos para os pacientes.

No quesito empatia, que mede o quanto o atendimento ao cliente pode ser individualizado e personalizado, de acordo com as suas necessidades, a única questão foi apontada com demérito foi relacionada com os horários de trabalho do hospital, isto se deve aos horários aprazados pela enfermagem para administração das medicações e restrições de circulação nos setores isolados, como CTI e unidades obstétricas.

Nos outros três itens de avaliação, todos ficaram acima do esperado, demonstrando ser um local que realiza seu serviço de maneira precisa, confiável e de acordo com o que foi prometido para o paciente, associado a uma capacidade de prestar sua serviços de forma ágil e com disposição em solucionar as dúvidas do cliente, atrelado a competência em transmitir confiança e segurança para seus pacientes.

A relação médico-usuário está intimamente ligada a satisfação e à qualidade dos serviços de saúde, influenciando também de forma positiva no estado de saúde dos usuários, o que confirma a necessidade de uma comunicação mais estreita e aberta entre ambos. Pode-se afirmar que o desempenho da equipe médica é um dos principais fatores que contribuem para a fidelização do usuário (Pena; Melleiro, 2012). Essa situação foi confirmada nas falas tanto dos pacientes como dos profissionais do Hospital Anchieta, demonstrando que realmente a instituição está alinhada à metodologia Disney.

Os profissionais de enfermagem vêm se preparando para assumir funções gerenciais nas instituições de saúde. A atuação do enfermeiro tem se modificado, assim como o perfil das organizações hospitalares. Além das competências pertinentes à função de coordenação de equipe, tais como liderança, comunicação e capacidade de tomar decisão, o enfermeiro deve ter visão gerencial, domínio dos processos

administrativos e assistenciais, capacidade de análise crítica e visão macro orientada (Kurcgant, 2005; Malagutti; Caetano, 2009; Marx; Morita, 2000).

Além de dedicar-se ao cuidado direto com o paciente e ao gerenciamento da equipe de enfermagem, o enfermeiro, reconhecido como parte integrante dos processos de mudança nos hospitais, assume funções de caráter administrativo que intervêm no processo de prestação de serviços. Outra função pertinente ao trabalho do enfermeiro é a de educador, que desempenha tanto na prática diária, dando orientações técnicas à equipe, quanto em programas de capacitação estruturados, visando o aprimoramento dos profissionais (Schilling, 2005). No Hospital Anchieta, foi possível verificar a integração dos profissionais de enfermagem com a nova estratégia utilizada em relação a Metodologia Disney.

O ambiente exerce forte influência sobre os indivíduos e pode estimular ou inibir a interação entre os envolvidos. Engloba não só o espaço físico utilizado pelas pessoas, como também aquelas que interagem nesse contexto, sua cultura, mobiliário, arejamento, temperatura, ruídos e as condições de espaço. No caso do Hospital Anchieta, o ambiente influencia muito o grau de satisfação, aliado ao atendimento humanizado.

A qualidade no processo de atenção, quando inclui a percepção do espaço pelos diferentes usuários, requer um ambiente construído “saudável” que é preconizado pelo chamado “*Healing Environment*”, uma forma de cuidado à saúde que envolve a influência do espaço físico na recuperação do usuário (Varni et al, 2004).

No maior parque do mundo, tudo é pensado e executado levando em consideração a reação das pessoas e como isso pode afetar suas experiências. Essa estratégia também é utilizada no Hospital Anchieta. Isso foi observado na fala dos profissionais e pacientes que se referiram ao Momento Memorável que o Hospital dá aos seus pacientes. Segundo uma das funcionárias a ideia de felicidade e a busca por uma experiência do paciente já estava no DNA do Hospital Anchieta antes da adoção da Metodologia Disney.

No âmbito hospitalar, a satisfação ocorre em cadeia, e os pacientes ao se mostrarem satisfeitos com o tratamento recebido durante a permanência no hospital, acabam gerando uma satisfação dos médicos e equipe de pessoas que os atenderam (Lee, 2009). Com relação à percepção dos clientes em relação a sentir que os

funcionários entendem as suas reais necessidades e as atendem de maneira digna foi bem positiva em nossa pesquisa.

Foi possível verificar em nossa pesquisa que, os profissionais do Hospital Anchieta consideram enriquecedor atuar em uma Instituição com a visão inovadora e ao mesmo tempo acolhedora. O Hospital adotou o no modelo da Disney a Felicidade, pois além de se preocuparem imensamente com a segurança dos pacientes e elenco, também valoriza outros aspectos importantes (social, emocional). Foi verificado ainda que no Hospital Anchieta, há a dedicação no cuidado centrado na pessoa a busca em envolver todas as equipes no processo, tornando cada vez mais positivo o desenvolvimento institucional e agregando no cuidado dos pacientes.

Embora os resultados de nossa pesquisa, em função do nível de satisfação da percepção dos clientes em relação ao atendimento baseado nos pilares de atendimento Disney, indicam que a organização possui níveis satisfatórios, é importante que a organização hospitalar busque sempre melhorar para que sempre alcance uma gestão de excelência no atendimento.

O maior desafio na gestão hospitalar é fazer que um ambiente totalmente complexo seja cumpridor de normas rigorosas em função da segurança do paciente, mas, ao mesmo tempo, afetuoso e acolhedor. Sempre na vanguarda da inovação, o Hospital Anchieta saiu na frente com a humanização e excelência no atendimento.

## 6. CONCLUSÃO

A área da saúde está inserida em uma realidade na qual as situações são, na maioria das vezes, delicadas. Trata-se de um segmento que envolve casos dos mais simples aos mais complexos e, dependendo do contexto, abrange pessoas com diferentes níveis de estabilidade emocional. Assim, é imprescindível que os serviços oferecidos sejam capazes de propiciar ao paciente o suporte e o conforto necessários durante todo o seu atendimento.

No âmbito hospitalar, principalmente nas instituições privadas, o atendimento ao cliente é um fator crítico de sucesso no que diz respeito à percepção de valor do serviço prestado por parte do paciente. Desta forma, o envolvimento de todas as áreas que perpassam a jornada do cliente é de extrema relevância para o desenvolvimento de uma cultura organizacional transformadora, que gere impacto positivo para o cliente durante o seu ciclo de atendimento. Neste aspecto, no que diz respeito a encantamento e experiência, a metodologia Disney mostra-se como uma importante ferramenta de marketing e como um diferencial competitivo frente à concorrência.

O Hospital Anchieta, objeto de estudo desta pesquisa, é pioneiro no Brasil na aplicação da metodologia Disney. Na etapa de ida a campo, encontrou-se receptividade da Instituição, em especial da Diretora Lorena Porto, para realização da pesquisa. Vale ressaltar que houve algumas limitações para realização da investigação, tais como a distância entre as cidades das entrevistas e do pesquisador, respectivamente, Brasília e Rio de Janeiro; o acesso aos pacientes, por suas limitações de saúde; o acesso aos funcionários, por estarem em sua jornada de trabalho; e o acesso aos dados do hospital, por respeito à confidencialidade. Com isso, a análise do caso contou com a aplicação de questionários para os pacientes, realização de entrevistas aos funcionários e pesquisa documental de dados disponíveis no site do Hospital.

Observou-se, através dos questionários e entrevistas, que os clientes querem ser atendidos no hospital e geram expectativas na sua estadia e os funcionários ficaram mais engajados com a instituição, com percepção que o serviço bem feito gera valor ao hospital. Desde a implantação da metodologia Disney, o Hospital alcançou a meta anual de satisfação do cliente externo, com 95,16%; superou a expectativa de satisfação do cliente interno, com 98,04%; e conseguiu um engajamento maior das equipes, com uma crescente participação nos treinamentos de 89,16% e alto grau de comprometimento

com a saúde ocupacional, com redução de mais de 50% do absenteísmo. Ademais, o hospital manteve a alta performance na segurança assistencial em conformidade com as melhores práticas do setor de saúde e conseguiu otimizar os processos, que propiciaram uma distribuição de resultados com um salário no primeiro semestre e ¼ da remuneração no segundo semestre de 2018.

A partir de uma cultura organizacional de com alto grau de interação, parceria e confiança entre a administração e as equipes de trabalho, onde todos, em qualquer nível hierárquico, tem responsabilidade e autoridade para detectar e analisar problemas, propor, implementar e controlar projetos de melhoria, é possível desenvolver uma gestão integrada dos riscos para se trabalhar a qualidade e a segurança dentro da organização, com adoção de processos e controles eficientes que asseguram a conformidade das melhores práticas e altos padrões de processos.

As perspectivas para a Acreditação Hospitalar brasileira são a alteração dos rumos das práticas associadas à gestão hospitalar e à gestão da qualidade em hospitais, consolidando-se como um padrão de referência em termos de práticas, avaliação e gestão de tais serviços. Quando trata-se de percepção do valor do atendimento, a utilização da metodologia Disney no encantamento ao cliente mostrou-se mais efetiva no sentido de propiciar uma boa experiência, para aqueles que encontram nas instituições hospitalares a sensação de tratamento sem o peso da doença, em um ambiente com profissionais que atuam de forma integrada, como o elenco de um parque da Disney.

Desta forma, conclui-se que a busca por melhorias no serviço com a utilização da metodologia Disney foi um marco diferencial no Hospital Anchieta, trazendo maior representatividade na saúde privada brasileira e com chancela internacional. O desafio na implementação é tratar a experiência de forma holística, focar na fase de projeto e haver a garantia do envolvimento da alta gestão, com desdobrando para cultura institucional.

No entanto, no meio hospitalar, os sistemas de controle e mensuração de desempenho voltado para a experiência do cliente ainda são insipientes e merecem investimentos, desta forma sugere-se novas pesquisas sobre o tema, para aprofundar a importância da metodologia Disney nas instituições de saúde e a percepção por parte

dos gestores, quanto a importância do desenvolvimento e manutenção de um serviço cujo foco central é o cliente.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alástico, G.P., Toledo, J.C. 2013. Acreditação Hospitalar: proposição de roteiro para implantação. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 815-831.
- Blanchard, K., Cuff, K. & Halsey, V. 2015. *Experiência Inesquecível para o Cliente*. Tradução Carlos Leite da Silva. São Paulo: Figurati.
- Bonato, V.L. 2011. Gestão de qualidade em saúde: melhorando assistência ao cliente. *O Mundo da Saúde*, São Paulo: 35(5):319-331.
- Connellan, T. 2010. *Nos Bastidores da Disney*. Tradução de Marcello Borges – 22. ed. – São Paulo: Editora Saraiva.
- Disney Institute. 2011. *O jeito Disney de encantar os clientes*. 1º edição, São Paulo.
- Eisler, Michael. 2011. *O Jeito Disney de encantar os clientes*. Do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar. Tradução de Cristina Yamagami – 4. ed. – São Paulo: Editora Saraiva .
- Gil, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2002.
- Gonçalves, E.L. 2006. *Gestão Hospitalar: Determinantes Organizacionais no Hospital Moderno*. São Paulo: Saraiva Editora.
- Hwang, H., & Christensen, C. M. (2008). Disruptive innovation in health care delivery: a framework for business-model innovation. *Health Affairs*, 27(5), 1329-1335.
- Kahtri, N., Baveja, A., Boren, S. A., & Mammo, A. (2006). Medical errors and quality of care: from control to commitment. *California Management Review*, 38 (3),115-141.
- Kuazaqui, E.; Tanaka, L. C. T. 2008. *Marketing e gestão estratégica de serviços em saúde*. São Paulo: Ed. Thomson.
- Kurcgant, P. 2005. *Gerenciamento em Enfermagem*. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara Koogan.
- Lee, F. 2009. *Se a Disney administrasse seu Hospital: 9 ½ Coisas que Você Mudaria*. Tradução Teresa Cristina Felix de Sousa. Porto Alegre: Bookman.
- Littike, D. & Sodré, F. 2015. A arte do improvisado: o processo de trabalho dos gestores de um Hospital Universitário Federal. *Ciência & Saúde Coletiva*, 20(10):3051-3062.

Maia, T.P. & Roquete, F.F. 2014. Um Olhar sobre a Acreditação Hospitalar no Brasil: a Experiência da Joint Commission International (jci). *SEGET*. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 22 a 24 de outubro.

Malagón-Londoño, G.; Moreira, R. G.; Laverde, G. P. *Administração hospitalar*. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara Koogan, 2003.

Malagutti, W.; Caetano, K. C. *Gestão do serviço de enfermagem no mundo globalizado*. Rio de Janeiro: Ed. Rúbio, 2009.

Malby, B., Edmonstone, J. & Ross, D. 2011. Clinical leadership: the challenge of making the most of doctors in management Centre for Innovation in Health Management. *British Journal of hospital medicine*. London, England: June.

Malik, A. M. (2009). Inovação e a área da saúde. In M. C. S. Amorin & E. B. F. Perillo (Orgs.), *Para entender a saúde no Brasil 3* (pp. 71-88). São Paulo: Editora LCTE.

Martins, D.R., Rates, E.M., Silva, K.L., Almeida, C.G.R., Senra, T.R.R. & Mourão, R.L.P.T. 2011. Desafios da acreditação em um hospital da rede FHEMIG. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, Minas Gerais, n.7, p. 72-79, jul./dez.

Meyer, C., Schwager, A. 2007. Understanding customer experience. *Harv Bus Rev*. Feb;85(2):116-26, 157.

Migowski, E., Duarte, F.D., Libânio, C.S. & Migowski, S.A. 2013. Gestão hospitalar: alternativas de melhoria na assistência à saúde. *XIII SEPROSUL*. Semana de la Ingeniería de Producción Sudamericana. Gramado, Junho.

Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Ed. Bookman.

Nader, G. 2014. *A Magia do Império Disney*. 4. ed. rev. São Paulo: Editora Senac São Paulo, p.241; 249; 250; 263; 329; 376; 401; 404.

Nembhard, I. M., Alexander, J. A., & Hoff, T. J. (2009). Why does the quality of health care continue to lag? Insights from management research. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 25-42.

Novaes, H.M. 2007. O processo de acreditação dos serviços de saúde. *Revista de Administração em Saúde*, São Paulo, v.9, n.37, p. 133-140, out./dez. 2007.

Oliveira, L.R. & Schilling, M.C.L. 2011. Análise do Serviço de Enfermagem no Processo de Planejamento Estratégico em Hospital. *REGE*, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 225-243, abr./jun.

Pena, M.M., Melleiro, M.M. Grau de satisfação de usuários de um hospital privado. *Acta Paul Enferm.* 2012;25(2):197-203.

Poku, M.K., Behkami, N.A. & Bates, D.W. 2016. Patient Relationship Management: What the U.S. Healthcare System Can Learn from Other Industries. *J Gen Intern Med* 32(11):101–4.

Porter, M. E., & Teisberg, E. O. (2004). Redefining competition in health care. *Harvard Business Review* (pp. 65-76).

Queiroz, A.C.S., Albuquerque, L.G. & Malik, A.M. 2013. Gestão estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar. *R.Adm.*, São Paulo, v.48, n.4, p.658-670, out./nov./dez.

Rabaglio, M.O. 2001. **Seleção por Competências**. 2ª edição – Editora: Educator, São Paulo.

Rodrigues, D.A.V. & Bisinotto, G.A. 2017. Análise de sistemas de serviços de saúde: um estudo comparativo. *Mecatrone*, Vol. 2, nº 1, pág. 1.

Rohner, P. 2012. Achieving impact with clinical process management in hospitals: an inspiring case. *Business Process Management Journal*, Vol. 18 Iss 4 pp. 600-624.

Schiesari, L.M.C. 2014. Avaliação externa de organizações hospitalares no Brasil: podemos fazer diferente? *Ciência & Saúde Coletiva*, 19(10):4229-4234.

Schilling, M.C.L. *Atuação do Enfermeiro no Processo de Implantação do Planejamento Estratégico do Hospital São Lucas da PUCRS*. Dissertação (Mestrado

em Administração e Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Administração da PUCRS, Porto Alegre, 2005

Schneider, E.C. 2014. Hospital quality management: a shape-shifting cornerstone in the foundation for high-quality health care. *International Journal for Quality in Health Care*. Volume 26, Number S1: p.1.

Silva, L.A.P., Leonídio, U.C. & Ferreira, H.M.G. 2017. A percepção dos clientes em relação ao atendimento aplicando-se a metodologia Disney em um Hotel. *Casi*. Petrópolis/RJ, 30 de novembro e 01 de dezembro.

Varni, J.W.; Burwinkle, T.M.; Dickinson, P.; Sherman, S.A.; Dixon, P.; Ervice, J.A. 2004. Evaluation of the built environment at a children's convalescent hospital: development of the pediatric quality of life inventory parent and staff satisfaction measures for pediatric health care facilities. *J Dev Behav Pediatr*. 25(1):10-20.

Vasconcelos, A.M., Barichello, R., Lezana, A.G.R., Forcellini, F.A., Ferreira, M.G.G.F. & Miguel, P.A.C. 2012. Conceituação de experiência de serviços por meio de uma revisão bibliográfica sistemática. *Produto e Produção*, vol. 13, p. 25-36, out.

Vendemiatti, M., Siqueira, E.S.; Filardi, F., Binotto, E. & Simion, F.J. 2010. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15(Supl. 1):1301-1314.

Viana, M.F., Sette, R.S., Rezende, D.C. & Botelho, D. 2011. Processo de acreditação: uma análise de organizações hospitalares. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, Minas Gerais, n. 6, p. 35-45, jan./jun.

Weick, K. E., & Sutcliff, K. M. (2003). Hospitals as cultures of entrapment: a re-analysis of the Bristol Royal Infirmary. *California Management Review*, 45(2), 73-84.

**ANEXO 1**  
**QUESTIONÁRIO 1 – PACIENTES**

**A) PERFIL DOS RESPONDENTES**

1) Idade:

- Menos de 20 anos
- entre 21 e 30 anos
- entre 31 e 40 anos
- entre 41 e 50 anos
- acima de 50 anos

2) Sexo

- Masculino
- Feminino

3) Escolaridade

- nível médio
- nível superior incompleto
- nível superior completo
- pós graduado

**B) GRAU DE PERCEPÇÃO DO ATENDIMENTO E QUALIDADE HOSPITALAR**

**INSTRUÇÕES**

Baseado nas suas experiências como utilizador dos serviços desse HOSPITAL, pense no tipo de HOSPITAL que lhe poderia oferecer um serviço de excelente qualidade. Pense no tipo de HOSPITAL com a qual você se sentiria satisfeito em utilizar. Indique até que ponto esse HOSPITAL devia ter as características descritas em cada declaração.

Se crê, em relação com a ideia que tem em mente, que uma característica *não é essencial* para considerar como excelente um HOSPITAL, faça um círculo em redor do número 1. Se pensa que uma característica é *absolutamente essencial* para considerar como excelente um HOSPITAL, faça um círculo em redor do número 7. Não há respostas correctas ou incorrectas. Só nos interessa que nos indique o número que reflita com precisão o que pensa com respeito aos HOSPITAIS que deveriam oferecer um serviço de excelente qualidade.

	<b>Fortemente em desacordo</b>					<b>Fortemente de acordo</b>		
1. Os HOSPITAIS excelentes têm equipas de aparência moderna.	1	2	3	4	5	6	7	

2. As instalações físicas dos HOSPITAIS excelentes são visivelmente atrativas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os empregados dos HOSPITAIS excelentes têm uma aparência agradável.	1	2	3	4	5	6	7
4. Num HOSPITAL excelente, os elementos materiais relacionados com o serviço (folhetos, estados de conta...) são visivelmente atrativos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Quando os HOSPITAIS excelentes prometem fazer algo em certo tempo, fazem-no.	1	2	3	4	5	6	7
6. Quando um cliente tem um problema, os HOSPITAIS excelentes mostram um interesse sincero em solucioná-lo.	1	2	3	4	5	6	7
7. Os HOSPITAIS excelentes realizam bem o serviço à primeira vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. Os HOSPITAIS excelentes concluem o serviço no tempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
9. Os HOSPITAIS excelentes insistem em manter registros isentos de erros.	1	2	3	4	5	6	7
10. Num HOSPITAL excelente, os atendentes comunicam aos pacientes quando se concluirá a realização do serviço.	1	2	3	4	5	6	7
11. Num HOSPITAL excelente, os atendentes oferecem um serviço rápido aos seus pacientes.	1	2	3	4	5	6	7
12. Num HOSPITAL excelente, os profissionais de saúde estão sempre dispostos a ajudar os pacientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. Num HOSPITAL excelente, os atendentes nunca estão demasiado ocupados para responder às perguntas dos pacientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. O comportamento dos profissionais de saúde dos HOSPITAIS excelentes transmite confiança aos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. Os pacientes dos HOSPITAIS excelentes sentem-se seguros nas suas transações com a organização.	1	2	3	4	5	6	7
16. Num HOSPITAL excelente, os profissionais de saúde são sempre amáveis com os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. Num HOSPITAL excelente, os atndentes e profissionais de saúde têm conhecimentos suficientes para responder às perguntas dos pacientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. Os HOSPITAIS excelentes dão aos seus pacientes atenção individualizada.	1	2	3	4	5	6	7

19. Os HOSPITAIS excelentes têm horários de trabalho convenientes para todos os seus pacientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. Um HOSPITAL excelente tem atendentes e profissionais da saúde uma atenção personalizada aos seus pacientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. Os HOSPITAIS excelentes preocupam-se com os melhores interesses dos seus pacientes.	1	2	3	4	5	6	7
22. Os atendentes e profissionais da saúde dos HOSPITAIS excelentes compreendem as necessidades específicas dos seus pacientes.	1	2	3	4	5	6	7

### INSTRUÇÕES

A lista seguinte inclui cinco características que correspondem ao HOSPITAL e aos serviços que oferecem. Gostaríamos de conhecer que nível de importância você atribui a cada uma dessas características quando avaliam a qualidade do serviço de um HOSPITAL

Distribua um total de 100 pontos entre as cinco características *de acordo com a importância que tem para os seus clientes cada uma dessas características*: quanto mais importantes considere que são essas características para os seus clientes, mais pontos atribui.

Assegure-se de que os pontos atribuídos às cinco características somam 100 pontos.

- |   |       |        |
|---|-------|--------|
| 1. Aparência das instalações físicas, equipes, pessoal e material de comunicação que utiliza um HOSPITAL.   | _____ | Pontos |
| 2. Capacidade de um HOSPITAL para realizar o serviço prometido de forma segura e precisa.   | _____ | Pontos |
| 3. Disposição de um HOSPITAL para ajudar os pacientes e dar-lhes um serviço rápido.   | _____ | Pontos |
| 4. Conhecimentos e tratamento amável dos atendentes e profissionais de saúde de um HOSPITAL e a sua capacidade para transmitir um sentimento de fé e confiança. | _____ | Pontos |
| 5. Cuidado, atenção individualizada que um HOSPITAL dá aos seus clientes.   | _____ | Pontos |

<b>TOTAL de Pontos atribuídos</b>	<b>100</b>	<b>Pontos</b>
-----------------------------------	------------	---------------

**Indique o número de uma das características anteriores de acordo com a seguinte questão:**

Das cinco características assinaladas previamente *qual é a mais importante* para você? \_\_\_\_\_

Que característica é a *segunda* mais importante para você? \_\_\_\_\_

Qual a característica *menos importante* para você? \_\_\_\_\_



## INSTRUÇÕES

O seguinte grupo de declarações refere-se ao que você pensa sobre o HOSPITAL ANCHIETA. Para cada declaração indique-nos até que ponto considera que o HOSPITAL ANCHIETA, possui as características descritas em cada declaração.

Também neste caso, fazer um círculo em volta do número 1 significa que você está fortemente em desacordo com o HOSPITAL ANCHIETA, tenha essa característica e marcar o número 7 significa que está fortemente de acordo com a declaração. Pode traçar um círculo em redor de qualquer um dos números intermédios que melhor representam as suas convicções relativamente à declaração.

Não há respostas corretas ou incorretas. Só nos interessa que nos indique o número que reflita com precisão o que pensa com respeito aos HOSPITAIS que deveriam oferecer um serviço de excelente qualidade.

	<b>Fortemente em desacordo</b>					<b>Fortement e de acordo</b>	
0. O HOSPITAL ANCHIETA tem equipes de aparência moderna	1	2	3	4	5	6	7
1. As instalações físicas do HOSPITAL ANCHIETA são visualmente atrativas.	1	2	3	4	5	6	7
2. Os empregados do HOSPITAL ANCHIETA excelentes têm uma aparência agradável.	1	2	3	4	5	6	7
3. No HOSPITAL ANCHIETA, os elementos materiais relacionados com o serviço (folhetos, estados de conta...) são visivelmente atrativos.	1	2	3	4	5	6	7
4. Quando no HOSPITAL ANCHIETA prometem fazer algo em certo tempo, fazem-no.	1	2	3	4	5	6	7
5. Quando você tem um problema, no HOSPITAL ANCHIETA mostram um interesse sincero em solucioná-lo.	1	2	3	4	5	6	7
6. No HOSPITAL ANCHIETA realizam bem o serviço à primeira vez.	1	2	3	4	5	6	7
7. No HOSPITAL ANCHIETA concluem o serviço no tempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
8. No HOSPITAL ANCHIETA insistem em manter registros isentos de erros.	1	2	3	4	5	6	7
9. No HOSPITAL ANCHIETA os atendentes informam com precisão aos seus pacientes quando se concluirá cada serviço.	1	2	3	4	5	6	7
10. No HOSPITAL ANCHIETA, os atendentes oferecem um serviço rápido aos seus pacientes.	1	2	3	4	5	6	7
11. Os atendentes do HOSPITAL ANCHIETA mostram-se sempre dispostos a ajudar.	1	2	3	4	5	6	7

	<b>Fortemente em desacordo</b>					<b>Fortement e de acordo</b>	
13. No HOSPITAL ANCHIETA, os atendentes nunca estão demasiado ocupados para responder às perguntas dos pacientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. O comportamento dos profissionais de saúde do HOSPITAL ANCHIETA transmite confiança.	1	2	3	4	5	6	7
15. Sente-se seguro no HOSPITAL ANCHIETA.	1	2	3	4	5	6	7
16. Os atendentes do HOSPITAL ANCHIETA são sempre amáveis com você.	1	2	3	4	5	6	7
17. No HOSPITAL ANCHIETA, os atendentes e profissionais de saúde têm conhecimentos suficientes para responder às perguntas dos pacientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. No HOSPITAL ANCHIETA dão-lhe uma atenção individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19. O HOSPITAL ANCHIETA têm horários de trabalho convenientes para todos os seus pacientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. No HOSPITAL ANCHIETA tem atendentes e profissionais da saúde uma atenção personalizada aos seus pacientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. No HOSPITAL ANCHIETA preocupam-se com os seus melhores interesses.	1	2	3	4	5	6	7
22. Os atendentes e profissionais da saúde do HOSPITAL ANCHIETA excelentes compreendem as necessidades específicas dos seus pacientes	1	2	3	4	5	6	7

**ANEXO 2**  
**QUESTIONÁRIO (ENFERMEIROS E MÉDICOS)**

1. Há quanto tempo você trabalha no hospital Anchieta?
2. Você esteve presente durante a transição do hospital, quando passou a utilizar a metodologia Disney aplicada para hospitais?
3. Seus serviços profissionais sofreram algum impacto após a adoção desse processo?
4. Você acredita que o hospital procura encantar seus pacientes? Como?
5. Quais foram os pontos fortes e menos positivos desse processo?