



A INFLUÊNCIA DO NET PROMOTER SCORE NO SETOR DA SAÚDE

Gustavo Smith Faria Oliveira¹; Victor Gabriel da Silva Pozza²;

¹ Bacharel em Administração - UniALFA Faculdade.  Cursando Bacharelado em Ciências Contábeis - Unifatecie. Pós-Graduando em MBA de Gestão de Instituições Financeiras e Cooperativas de Crédito - UniALFA Faculdade. adm.gustavosmith@gmail.com 

² Bacharel em Administração - UniALFA Faculdade. gabrielpozza2001@gmail.com

RESUMO

Este artigo foi desenvolvido com o intuito de apresentar uma ferramenta flexível e versátil, que pode ser usada em várias áreas da gestão empresarial, o *Net Promoter Score*. Termo criado e desenvolvido por Fred Reichheld, tendo como objetivo a implementação de uma pesquisa organizacional para medir o nível de satisfação dos clientes, visando atender suas necessidades e expectativas. Neste estudo, discutiu-se esta ferramenta com foco na área da saúde, considerada essencial para a vida dos seres humanos, buscando compreender como sua aplicação pode ser feita de fato. Dentre os principais autores, destacam-se Kfoury (2021) e Leão *et al.* (2015). Com a finalidade de alcançar uma compreensão abrangente sobre o tema, adotou-se uma abordagem bibliográfica para estabelecer uma base teórica, seguindo da pesquisa descritiva que permitiu nos aprofundar no entendimento do tema e uma análise qualitativa, que contribuiu com informações detalhadas da influência do *Net Promoter Score*.

Palavras-chave: Net Promoter Score; Satisfação do Cliente; Área da Saúde.

1 INTRODUÇÃO

O Net Promoter Score (NPS) é uma ferramenta utilizada na administração para mensurar a satisfação dos clientes com base nos produtos vendidos e serviços prestados de uma empresa. Essa metodologia classifica os clientes em três tipos, sendo eles: detrator, neutro e promotor. A classificação é feita com base em uma pergunta simples, onde o entrevistado responde de acordo com uma escala de 0 a 10. As informações obtidas com essa pesquisa, trazem para a empresa, informações capazes de melhorar seu atendimento ao cliente e fidelizados, uma vez que esse posicionamento está se tornando cada vez mais estratégico e fundamental para o desempenho da melhoria contínua voltado à satisfação dos clientes.

A aplicabilidade do NPS pode ser realizada em diversos setores, inclusive no da saúde, seja ele público ou privado. Existe uma percepção de uma defasagem na qualidade do atendimento nessa área por parte de quem a utiliza. É incontestável que nessa área a necessidade de uma excelência na qualidade dos serviços prestados, pois sabemos que é primordial para a sobrevivência do ser humano e deve ter uma atenção especial em todos os processos que envolvem o usuário, tendo um foco do início ao final de sua jornada na instituição.



Esse é um problema que precisa ser questionado e debatido para ser solucionado e apresentar um serviço de qualidade à população brasileira, sendo assim, a problemática do presente artigo buscou esclarecer se o NPS pode ser uma ferramenta eficaz, buscando pistas se quando aplicado da forma correta possibilita resultados eficientes, podendo, por exemplo, melhorar positivamente esse quesito com as pesquisas direcionadas aos usuários, posteriormente encaminhadas à gestão para serem analisadas as pontuações, atuando nas melhorias.

Como forma de organizar o presente artigo, o objetivo geral delineado buscou compreender o processo de implementação do NPS na área de saúde, como uma ferramenta que pode ser utilizada para ampliar a qualidade e a satisfação dos pacientes. Enquanto os específicos foram destinados para: apresentar os principais desafios para a implementação do NPS; identificar as etapas para sua utilização na área da saúde; e verificar os benefícios que podem garantir a qualidade e a satisfação dos pacientes dos serviços em saúde de instituições privadas.

Para implementação do NPS deve ser feita uma análise do local da implementação para direcionar a pesquisa para cada setor, a fim de identificar quais os possíveis gargalos que a ferramenta irá mensurar para trazer uma solução. Isso traz uma pesquisa com resultados objetivos, minimizando dados genéricos. Porém, dentro do cenário de aplicação, existem desafios que, se não sanados, podem fazer a efetividade da pesquisa não ser a desejada, como a falta de estrutura por parte do local de aplicação, falta de capacitação da equipe que atua na área, elaboração de perguntas tendenciosas, dentre outras barreiras que possam vir a surgir. Após análise do local, deve-se realizar a aplicação da pesquisa aos usuários e, posteriormente, computar os dados, para gerar assim os resultados e apresentá-los à gestão, que irá usar isso para melhorar os pontos mais destacados negativamente.

Com essa pesquisa, busca-se mostrar que o estudo do NPS aplicado na área da saúde é de extrema relevância tanto para a sociedade quanto para a sociedade científica, primeiramente, pelo fato de a saúde ser uma necessidade fundamental de todos os indivíduos e a qualidade dos serviços de saúde impactar diretamente a qualidade de vida das pessoas, por isso, entender como essa ferramenta pode ser usada para melhorar a experiência do paciente é crucial para garantir um atendimento mais eficaz e satisfatório, contribuindo para o avanço do conhecimento em gestão e qualidade dos serviços de saúde. O NPS proporciona a coleta de dados e análises objetivas sobre a satisfação dos pacientes, além de identificar as áreas em que as instituições de saúde podem melhorar.

Isso não apenas beneficia os pacientes, mas também os profissionais de saúde, fornecendo informações valiosas para aprimorar os processos, a comunicação e a qualidade do atendimento.



Todo esse contexto pode, ainda, ter um impacto econômico significativo, uma vez que instituições de saúde mais eficientes e voltadas para o paciente têm um potencial maior para reduzir custos e desperdícios, ao mesmo tempo em que melhoram a qualidade do atendimento, gerando um sistema de saúde mais sustentável e acessível para a sociedade como um todo.

A metodologia de pesquisa aplicada na elaboração do trabalho passa pela bibliográfica, descritiva e qualitativa. Essas podem parecer distintas, porém, são complementares quando aplicadas em conjunto. A abordagem bibliográfica serviu como embasamento teórico, fornecendo uma sólida base de conhecimento para nortear todo o trabalho. Já a pesquisa descritiva permitiu uma análise minuciosa do tema, oferecendo informações detalhadas. Por fim, a qualitativa enriqueceu o estudo com uma análise aprofundada e abrangente, proporcionando uma compreensão holística da questão em foco.

O desenvolvimento do trabalho está dividido em três seções, visando trazer ao leitor uma compreensão por temas, facilitando o entendimento dos pontos abordados. A primeira traz informações sobre o *Net Promoter Score* como o seu surgimento, além de sua aplicação de maneira geral nas organizações, etapas para aplicação e exemplos teóricos, a divisão dos clientes com base nas respostas obtidas com a aplicação das pesquisas, dentre outras informações acerca de um melhor entendimento da ferramenta.

A segunda trata sobre a gestão da qualidade e como satisfazer o cliente que está usando serviços prestados na área da saúde, como forma de atender as suas principais necessidades e superar suas expectativas. A última, apresenta a aplicação da ferramenta na prática em instituições de saúde brasileiras, identificando as fases para implantação e aplicação, até a obtenção dos resultados para tratá-los, visando uma melhoria em todos os processos da instituição. Por fim, apresentam-se as considerações finais.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo trata-se de uma pesquisa sobre o *Net Promoter Score* no setor da saúde, com o intuito de evidenciar suas principais características e os benefícios que sua aplicação proporciona tanto para os envolvidos, quanto para a sociedade. Para isso, foi adotada uma abordagem bibliográfica, visando obter embasamento teórico, além da pesquisa descritiva, trazendo uma compreensão mais aprofundada ao tema, e por fim, uma abordagem qualitativa que contribuirá para uma análise abrangente, fornecendo informações sobre a influência do NPS.



A pesquisa científica desempenha um papel fundamental em todas as áreas do conhecimento, incluindo o campo da educação, onde encontramos diversos estudos já publicados ou em desenvolvimento. A pesquisa bibliográfica é descrita como algo que “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses” (Cervo; Bervian; Silva, 2006, p. 60). Esse método, pode ser aplicado de forma independente, trazendo assim características formais como elementos estruturais e organizacionais de um texto, mas, por outro lado, também pode ser utilizado em conjunto com a pesquisa descritiva, quando se busca recolher dados referentes a um problema ou necessidade para buscar uma resposta, a fim de estabelecer e identificar possíveis lacunas de conhecimento, fornecendo suporte para o desenvolvimento de novas pesquisas, visando o aprimoramento de aplicações futuras de diversos temas, ou como neste caso a do NPS, buscando uma forma de simplificar e examinar a satisfação do paciente.

Além disso, com o estudo de pesquisa bibliográfica “busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema” (Cervo; Bervian; Silva, 2006, p. 60). O estudo está organizado por meio de uma abordagem qualitativa, a qual, para Oliveira (1997), não aplica uma metodologia voltada somente a dados estatísticos para a compreensão de um problema, mas sim a metodologia bibliográfica, buscando a solução para os gargalos em questão, baseado em fatos teóricos. Sendo assim, a associação ao presente tema percorrido, contribui de maneira direta para descrever a importância e a contribuição que o NPS pode garantir, aplicado dentro das intuições de saúde da forma mais adequada mediante seus conceitos.

Libâneo (2005) ressalta a pesquisa qualitativa como um método relevante para a investigação, diferentemente da pesquisa quantitativa. A pesquisa qualitativa concentra-se na compreensão aprofundada dos fenômenos por meio de métodos não estatísticos, utilizando técnicas como entrevistas, observações e análise de documentos, proporcionando uma compreensão mais objetiva do tema central desta pesquisa, contribuindo para o embasamento teórico e a compreensão dos processos para a aplicação efetiva do *Net Promoter Score* no setor da saúde.

Já em relação à característica descritiva da presente pesquisa, tem como objetivo descrever um tema em detalhes, permitindo abranger com clareza as suas características, além de fazer um paralelo com relação que o objeto de pesquisa possui com outras áreas de estudo, como no caso do NPS, por ser utilizado para mensurar a satisfação dos clientes de diversos setores, tendo por intuito a observação e o registro dos fundamentos teóricos sem se aprofundar,



de forma a ser necessário a inclusão de outra metodologia que tenha por característica a pesquisa quantitativa ou analítica (Pedroso; Silva; Santos, 2018). Neste caso, a pesquisa deverá abordar o fluxo de funcionamento e as etapas para a aplicação do NPS de forma eficiente e eficaz.

3 NET PROMOTER SCORE E SUAS APLICAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

O *Net Promoter Score* é uma maneira de medir não somente a satisfação do cliente, mas também sua lealdade, além da probabilidade de recomendação de uma empresa ou produto. Na tradução clara para o português, o termo *Net Promoter Score* pode ser definido como a pontuação das chances de promoção de uma empresa devido à relação com seus clientes. O termo foi introduzido no mercado pelo executivo e consultor da *Bain & Company* Fred Reichheld, o qual em 2003 publicou um artigo na revista *Havard Business Review* com o título *O número que você precisa crescer*, dando ênfase na importância de as empresas contarem com seus clientes como promotores de suas marcas, pois satisfeitos, a promoção se torna uma consequência (Reichheld, 2003).

Para Reichheld (2003), de todas as métricas de pesquisa de clientes que uma organização pode utilizar, uma se destaca acima de todas as outras por estar ligada com a relação do desempenho financeiro, sendo uma medida de nível agregado, derivada de pontuações em um item de pesquisa de provável recomendação. Reichheld (2003, p. 50) vai ressaltar, ainda, que o NPS é fundamentado em uma única pergunta-chave, ou seja, qual a probabilidade de você nos recomendar (a empresa) para um amigo?. Com base nas respostas, os clientes são categorizados em três grupos: promotores, neutros e detratores (Reichheld, 2012).

A fórmula para calcular o *Net Promoter Score* pode ser compreendida da seguinte forma: $[(\text{Percentual de promotores}) - (\text{Percentual de detratores})] = \text{NPS}$. O resultado pode variar de -100 a +100, onde valores positivos indicam um saldo favorável de promotores e valores negativos mais favoráveis à detratores (Reichheld, 2012).

Conforme mencionado, a divisão de classificação dos clientes é feita em três tipos, sendo promotores aqueles que atribuem pontuação de 9 ou 10 em cada pergunta, considerados entusiastas da empresa, produto ou serviço, indicando que obtiveram uma experiência positiva e, por isso, podem recomendar ativamente a outras pessoas. Já os neutros são aqueles que atribuem uma pontuação de 7 ou 8 às perguntas, estando satisfeitos com a experiência, mas não a ponto de se tornarem promotores ativos, costumam ter uma atitude passiva em relação à marca, não demonstrando inclinação para recomendar ou criticar (Reichheld, 2012).



Além das categorias já destacadas, outro perfil refere-se aos detratores, sendo aqueles que atribuem pontuações de 0 a 6, demonstrando sua insatisfação com a experiência, ou seja, podem ter enfrentado problemas, desapontamentos ou insatisfações significativas para darem notas baixas. Nesse sentido, possuem potencial para expressar críticas negativas a outras pessoas, prejudicando a reputação da marca (Reichheld, 2012).

Feitos tais esclarecimentos sobre os tipos de indivíduos e suas experiências, Lee (2012) vai ressaltar que o NPS se tornou uma das ferramentas mais conhecidas atualmente, relacionada à avaliação da fidelidade de clientes, baseada na ideia de que mais promotores levam à expansão e sucesso empresarial. Porém, em sua visão, muitas empresas que o adotam não exploram totalmente o potencial de contribuição dos consumidores, focando apenas na criação de promotores e negligenciando a manutenção dos mesmos, o que culmina em uma grande rotatividade de promotores, fazendo com que suas forças sejam destinadas de maneira errada para conquistar novos, sendo que a fidelização dos mesmos tende a ser mais fácil (Lee, 2012).

O fato de o cliente ter se tornado promotor uma vez não significa que ele permanecerá nesta categoria, pois se não houver uma estratégia que o fidelize cada vez mais, pode passar a se classificar nos níveis abaixo, que seriam os neutros e detratores (Lee, 2012).

Lee (2012) ressalta que muitas empresas acreditam que devido um cliente dizer em uma pesquisa que provavelmente o recomendará, ele o fará de fato. Entretanto, sem a fidelização dos clientes, como, por exemplo, em abordagens de pós-vendas, convites para eventos da empresa ou envio de mensagens comemorativas, estes podem romper o compromisso com a empresa, marca ou produto. Já ao contrário, ocasiona um sentimento de pertencimento, tornando-o parte das estratégias, o que potencializa o seu comportamento para ser cada vez mais um promotor.

Um destaque no cenário contemporâneo refere-se ao grande crescimento das mídias sociais e a capacidade dos compradores em verificar uma empresa muito antes de se envolverem com suas comunicações, fazendo com que a própria ideia de um promotor pareça antiquada. Nesse sentido, foi desenvolvida uma quarta classificação para os clientes, chamados de defensores. São aqueles que não esperam passivamente o convite para promover uma empresa/marca/produto/serviço, ao contrário, são ativos nos sites e mídia social, estando informados sobre o que tem sido comentado nestas redes, tornando-se vigilantes em abordar e corrigir comentários negativos, bem como os positivos (Lee, 2012).

Almeida (2014) enfatiza que a introdução do NPS requer uma abordagem introspectiva por parte das empresas, uma vez que a criação de promotores vai além de apenas aumentar as vendas. Isso implica concentrar-se inicialmente nos colaboradores da linha de frente, os quais



estão diretamente em contato com os clientes no cotidiano, como, por exemplo, os atendentes, pois, muitas vezes, são eles que estabelecem o primeiro e último contato durante a experiência.

Nesse contexto, as organizações devem direcionar sua atenção para os colaboradores, identificando possíveis desajustes no atendimento, implementando programas de capacitação (Almeida, 2014). A estratégia deve buscar incentivar esses profissionais a se envolverem de maneira atraente com os clientes, transformando-os em verdadeiros defensores da estratégia adotada. Espera-se com isso criar uma dinâmica onde os clientes se tornem os promotores orgânicos da empresa, favorecendo o poderoso efeito do marketing boca a boca, de maneira positiva e benéfica para a imagem da organização (Almeida, 2012).

Como forma de elucidar visualmente a utilização do NPS, a seguir destacamos a imagem abaixo, para exemplificar uma aplicação adaptável da ferramenta.

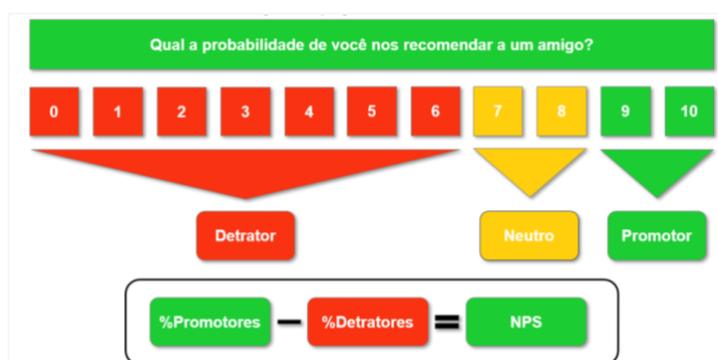


Imagem 1 – A pergunta que define o NPS
Fonte: adaptado de Reichheld (2012)

A imagem acima evidencia a aplicação do NPS, forma essa que pode ser adaptada de acordo com necessidades diversas. Como já apresentado, o questionamento busca conhecer entre os clientes a possibilidade de indicação. Estrategicamente, aqueles que respondem de 0 a 6 são detratores, de 7 a 8 neutros, e de 9 a 10 promotores. O cálculo se materializa subtraindo a porcentagem de detratores de promotores (Reichheld, 2012).

A partir do exposto, o NPS pode ser considerado como uma ferramenta que mensura a satisfação e lealdade dos clientes com base em sua experiência, calculando a probabilidade de recomendação da marca ou produto com base em uma pergunta-chave. Nesse sentido, é relevante manter a fidelização dos promotores para que não se tornem neutros ou detratores.

Para conquistar a excelência na utilização da ferramenta é também imprescindível capacitar os colaboradores, a fim de não só atender, mas superar as expectativas dos consumidores, visando promover a estratégia para alcançar um nível de satisfação cada vez maior. Com isso,



cria-se uma ideia de defensores, que muitas vezes são ativos nas mídias sociais e promovem a empresa/marca a qualquer custo.

Com isso, após a contextualização e conceituação do NPS, na próxima seção será abordado como as estratégias viabilizadas pela ferramenta podem ser aplicadas na área da saúde em instituições brasileiras, discutindo e apresentando os processos e dificuldades da implantação desse indicador em uma das áreas mais importantes para a vida humana, principalmente por meio de um atendimento humanizado.

3.1 Gestão da Qualidade e Satisfação na área da Saúde

O controle de satisfação é fundamental para uma gestão eficaz em qualquer área, pois, quanto mais interação e contato houver com os usuários do serviço prestado, maior a habilidade em atendê-lo adequadamente, sanando suas necessidades, alcançando suas expectativas. Quando se aborda a área da saúde, a qualidade e satisfação no atendimento torna-se um tema amplamente discutido nos últimos anos (Sociedade Brasileira Clínica Médica, 2023).

Nessa perspectiva, a temática se expressa cada vez mais relevante, aumentando as possibilidades de uma tomada de decisão mais assertiva, visto que 93% da população brasileira alega algum tipo de insatisfação, chegando a classificar suas experiências como péssimas, ruins ou regulares (Sociedade Brasileira Clínica Médica, 2023). Além disso, de acordo com a Sociedade Brasileira de Clínica Médica (2023), 87% da população classifica como a área mais importante para a sobrevivência e 57% apontam que deveria ser crucial um tratamento de prioridade pelo Governo Federal.

Uma avaliação, como, por exemplo, a ferramenta NPS, pode ser implantada com o intuito de aumentar a fidelização dos clientes e reduzir as falhas na prestação de serviços, minimizando as não conformidades, dado que, se considerarmos o setor privado, é crescente devido ao aumento da competitividade e o nível de exigências de qualidade por parte dos usuários. Na área da saúde, especialmente por conta de seus altos custos e ineficiência operacional, há um esforço para aprimorar a questão citada e minimizar as falhas, corrigindo os processos de serviços, para que se alcance os padrões exigidos (Neves, 2009).

Quando devidamente implementada, a pesquisa do NPS direciona para alcançar dois objetivos, o primeiro de identificar problemas na interação com os clientes e o segundo para auxiliar na tomada de decisões, implementação de ações, sendo de responsabilidade da gestão analisar as informações e desenvolver movimentos que resolvam as necessidades e aprimorem o atendimento (Leão *et al.*, 2015).



Como forma de exemplificar, um levantamento feito por meio de uma pesquisa de satisfação com a população que utiliza o SUS (Sistema Único de Saúde), demonstra que entre os usuários, 70% dizem estar insatisfeitos com os serviços prestados, o ponto mais crítico refere-se ao tempo de espera e a percepção negativa no atendimento de urgências, emergências e prontos socorros (Sociedade Brasileira Clínica Médica, 2023).

Ao refletir sobre dados como os apresentados na pesquisa junto ao SUS, surge as contribuições da pesquisa, a qual apresentou as não conformidades presentes, tornando-se necessária intervenção da gestão responsável para elevar o nível de qualidade e satisfação de todos os usuários de acordo com seus relatos da experiência vivida, tendo em vista que estes indivíduos se encontram, em grande maioria, em estágios de sofrimento devido aos problemas de saúde.

O desafio se torna ainda mais complexo por uma série de fatores, dentre os quais podemos citar, como exemplo, a população total brasileira que segundo o último censo divulgado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) possui 203.062.512 de indivíduos (IBGE, 2022). As características populacionais também são complexas, heterogêneas, começando com uma grande diferença de idade, etnias, origem, gênero etc. Nesse sentido, ter um atendimento mais humanizado e uma gestão eficaz de excelência se torna um desafio.

No setor público uma das dificuldades enfrentadas pela gestão refere-se à influência sociopolítica, sendo seu funcionamento amplamente regulado por agentes internos e externos, com representantes políticos que cumprem seu mandato, seguindo seus ideais e as regras gerais disponibilizadas a partir do Governo. Além disso, os recursos são limitados e sensíveis às decisões políticas e capacidade econômica para demandas diárias ilimitadas da vasta população brasileira, tornando necessário aos gestores equilibrar da melhor forma possível (Dussault, 1992). Além disso, na área pública outra questão citada refere-se à burocracia, com finalidades distintas, as quais muitas vezes centralizam as decisões, não favorecendo a autonomia dos gestores locais, que precisam seguir o que legisla a política nacional (Dussault, 1992).

A alta rotatividade de gestores das esferas federativas também afeta negativamente pela descontinuidade de projetos, recomeços frequentes e desmotivação entre os servidores que permanecem em seus cargos, mesmo diante da troca dos governos periodicamente, os quais lidam e enfrentam barreiras legais que os impedem de exercer suas funções com mais agilidade na otimização dos processos (Lorenzetti *et al.*, 2014).

No contexto geral, para a área da saúde brasileira, sendo pública ou privada, mantém-se uma perspectiva de que qualquer profissional é capaz de gerir a administração, desde que possua



as ferramentas de gestão e análise de implementação de melhorias. No entanto, poucos gestores desenvolvem-se da forma adequada, por meio de programas de ensino que podem auxiliar no aprimoramento de conhecimentos e habilidades para promover motivação, liderança, as quais podem contribuir para a qualidade de vida no ambiente de trabalho (Lorenzetti *et al.*, 2014).

Com isso, remodelar os processos e práticas é um avanço necessário, para que a partir disso, obtenham-se melhorias, pois sua ausência pode culminar em profissionais despreparados e insatisfeitos, os quais, nestas condições, acabam desempenhando suas funções com lentidão e pouco profissionalismo, inclusive sem interesse em métodos estratégicos. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS) estima-se que entre 20% a 40% do total de gastos em saúde são desperdiçados devido a várias formas de ineficiência (Lorenzetti *et al.*, 2014).

Para enfrentar tais dificuldades, as instituições de saúde precisam buscar estratégias que contribuam para a solução sem perder de vista o real motivo de funcionamento da área, ou seja, lidar com a dor e o sofrimento humano, por meio de indivíduos fragilizados com comorbidades e enfermidades diversas. Nesse sentido, a humanização nos processos de atendimento e realização de procedimentos, deve ser levado em consideração no momento de implementação de ferramentas, como, por exemplo, o NPS.

Para isso, foi criado em 2003 a PNH (Política Nacional de Humanização) ou HumanizaSUS, com o objetivo de evidenciar os princípios do SUS, que envolvem a Universalização, Equidade, Integralidade, Regionalização e Hierarquização, Descentralização e Comando Único e por fim Participação Popular. Na prática, a atenção e a gestão desses princípios, busca qualificar a saúde pública no Brasil e incentivar trocas solidárias entre gestores, trabalhadores e usuários (Brasil, 2013).

Para o Ministério da Saúde, a humanização é a valorização dos usuários e também dos trabalhadores e gestores no processo de produção de saúde. Valorizar os sujeitos é uma forma de oportunizar uma maior autonomia, a ampliação da sua capacidade de transformar a realidade em que vivem, por meio da responsabilidade compartilhada, criação de vínculos solidários, participação coletiva nos processos de gestão e de produção de saúde (Brasil, 2013).

Incluir os trabalhadores na gestão é fundamental para que eles, no dia a dia, possam reinventar processos muitas vezes que não satisfazem os usuários e sejam agentes ativos nas implantações de melhorias, visando a satisfação. Além disso, é relevante inserir os usuários nos processos, pois nas ações de cuidado e atenção à vida, por exemplo, torna-se um poderoso recurso para a ampliação da corresponsabilização no cuidado de si (Brasil, 2013).



O HumanizaSUS, busca humanizar os atendimentos na área da saúde, trazendo maior bem-estar ao usuário, com os seguintes princípios:

Defesa de um SUS que reconhece a diversidade do povo brasileiro e a todos, oferecendo a mesma atenção à saúde, sem distinção de idade, etnia, origem, gênero e orientação sexual; Estabelecimento de vínculos solidários e de participação coletiva no processo de gestão, bem como Mapeamento e interação com as demandas sociais, coletivas e subjetivas de saúde (Brasil, 2013).

Outros princípios envolvem a valorização dos diferentes sujeitos implicados no processo de produção de saúde, como:

Usuários, trabalhadores e gestores; Fomento da autonomia e do protagonismo desses sujeitos e dos coletivos; Aumento do grau de corresponsabilidade na produção de saúde e de sujeitos; Mudança nos modelos de atenção e gestão em sua indissociabilidade, tendo como foco as necessidades dos cidadãos, a produção de saúde e o próprio processo de trabalho em saúde, valorizando os trabalhadores e as relações sociais no trabalho (Brasil, 2013).

Por fim, destaca-se uma proposta de trabalho coletivo para o SUS no sentido de ser mais acolhedor, ágil e resolutivo. A qualificação do ambiente, melhorando as condições de trabalho e de atendimento, a articulação dos processos de formação com os serviços e práticas de saúde, assim como a luta por um SUS mais humano, porque construído com a participação de todos e comprometido com a qualidade dos seus serviços e com a saúde integral para todos e qualquer um (Brasil, 2013).

Estes aspectos, ou seja, a consideração da humanização do indivíduo, atrelada a ferramentas de gestão e qualidade, como o NPS, podem favorecer um atendimento mais justo e que resulte na satisfação das pessoas, potencializando assim um suporte à vida. Caso contrário, as práticas inadequadas de gestão podem refletir, inclusive, no atendimento do usuário final, neste caso, aqueles que perecem de alguma dor ou fragilidade.

3.2 Aplicações do *Net Promoter Score* em instituições de saúde brasileiras

Existem estudos que relatam a aplicação da ferramenta NPS na área da saúde e para exemplificar a prática, Kfoury (2021) realizou uma avaliação da satisfação do usuário na atenção primária à saúde no município de Nova Lima, Minas Gerais (MG), por meio de pesquisas quantitativas e qualitativas, visando uma melhor fidelidade nos dados coletados. O município em questão, possuía na época 96.157 habitantes (IBGE, 2020) e contava com 21 UBSs (Unidade



Básica de Saúde), geridas por nove gerentes atendendo uma média de 92.251 pessoas, cobrindo praticamente todo o território (Kfoury, 2021).

Foram coletadas 355 respostas, sendo 237 do público feminino e 118 do masculino, com o formato de realização dessa pesquisa face a face, onde questiona-se identificação, como: sexo, idade e escolaridade, além de uma instrução de como realizar a resposta. A pergunta principal foi: Em uma escala de 0 a 10, quanto você recomendaria esta UBS para um amigo ou familiar? Sendo a forma de resposta dessa questão, uma escala de 0 a 10 (Kfoury, 2021).

Ao final, outra questão era realizada: Qual o motivo desta nota? Questão aberta para resposta do usuário. Após apuração das respostas, observou-se que 74,6% dos entrevistados estariam classificados como promotores (ou seja, avaliavam o serviço com notas entre 9 ou 10), já 18,0% como neutros (com notas 7 ou 8) e por fim, 7,3% detratores (com notas entre 0 e 6) (Kfoury, 2021).

Refletindo sobre isso, percebe-se que a todo momento desafios surgem em todas as áreas e não é diferente no âmbito da saúde, complexa e com necessidades específicas. Por conta disso, as expectativas das pessoas em relação aos serviços prestados são altas e torna-se necessário desenvolver e melhorar continuamente os processos que envolvem a qualidade do atendimento (Kfoury, 2021).

Quando se lida com pessoas e relações de trabalho, é inevitável que haja conflitos, e esse fato, foi uma das dificuldades relatadas pelo autor em sua pesquisa, sendo o relacionamento interpessoal entre os colaboradores das UBSs um dos pontos que mais afetaram negativamente o resultado do NPS, o que culminou em uma consequente falta de organização e estruturação de fluxos. Outro ponto de impacto relatado, foi referente à falta de estrutura adequada, principalmente nas UBSs com menores notas de NPS. Dentre os itens mais citados na questão aberta, destacam-se: demora no atendimento, falta de atenção da equipe, falta de serviços ofertados, resolutividade de problemas, falhas e desobediência de prazos (Kfoury, 2021).

Com os dados o autor realizou uma capacitação com os nove gestores das UBS, entre eles o secretário municipal de saúde, assessora-gerente da atenção à saúde e a diretora da atenção primária à saúde, a fim de mostrar as informações levantadas durante a aplicação do NPS em todas das 21 UBSs do município. O benefício da presente pesquisa e aplicação da ferramenta está na possibilidade de se avaliar a satisfação do usuário, auxiliando na gestão dos serviços de atenção primária por meio da sua participação, visando sempre a melhoria contínua, além de identificar os principais elementos que geraram notas ruins na pesquisa (Kfoury, 2021).



É destacado ainda a aprovação por parte do secretário municipal de saúde, logo após a apresentação para os gestores, da preparação para implementação do NPS de forma contínua em todas as UBSs do município. Em 17 de agosto de 2021, foi oficialmente implementada, no município de Nova Lima, Minas Gerais, o NPS para aferição da satisfação dos usuários ao serem atendidos nas UBS de forma contínua, comprovando a viabilidade, eficiência e a importância para a população e para a área da saúde (Kfoury, 2021).

Outro exemplo da aplicação e funcionalidade dessa ferramenta foi realizado na Fundação Hospital da Agroindústria do Açúcar e do Alcool, mais conhecido como Hospital do Açúcar (HA) em Maceió, Alagoas (AL), inaugurado em 1957 contando no momento da pesquisa com 284 leitos ativos distribuídos entre UTIs, apartamentos, suítes, enfermarias e dois centros cirúrgicos. A ideia principal do trabalho foi de implantar a pesquisa para fortalecer e impulsionar o relacionamento da instituição com seus usuários, ouvindo suas opiniões e propondo-se a oferecer melhorias a fim de solucionar as pontuações feitas, prestando assistência de qualidade e otimizando processos internos (Leão *et al.*, 2015)

Como o mercado de serviços de saúde vem crescendo diariamente, o Hospital do Açúcar teve a necessidade de implantar um novo processo de pesquisa de satisfação dos clientes, auxiliado pela empresa terceirizada Ascom, com a missão de alcançar os novos objetivos estratégicos traçados pela diretoria, aumentando a relação da instituição com seus usuários. Nesse cenário, o planejamento estratégico realizado pela gestão teve como enfoque o reposicionamento da marca no mercado, padronização dos serviços prestados e fidelização dos clientes pela alta competitividade, bem como para dar suporte nessa nova retomada o NPS, sendo a ferramenta escolhida e mais adequada para ser implantada (Leão *et al.*, 2015).

O NPS em síntese possui uma fórmula prévia para classificação dos usuários. Porém, no caso acima mencionado, foram acrescentadas outras perguntas como cruciais para a excelência do serviço prestado e uma visão mais ampla, visando com esse teste ter uma precisão maior, dispondo a classificação aos usuários dos serviços de linha de frente e infraestrutura, obtendo respostas precisas de onde estavam surgindo as falhas para serem ajustadas pela instituição (Leão *et al.*, 2015).

Sendo assim, a pesquisa ficou descrita com as seguintes perguntas: “Qual o seu grau de satisfação em relação aos serviços?” (serviços classificados na pesquisa de satisfação com o médico, enfermagem, alimentação, serviço social, canais de comunicação, recepção e maqueiro, cada alternativa avaliada com escala de resposta de 0 a 10) (Leão *et al.*, 2015, p. 09).



Seguido da pergunta sobre “Quanto a estrutura de atendimento?” (avaliando o enxoval, acomodações, estacionamento e sinalização do hospital) e, na sequência, uma terceira pergunta questionando o “grau de satisfação em relação aos serviços”, (estes avaliados como camareira, copeira, segurança, higienização, centro cirúrgico e exames de diagnósticos) (Leão *et al.*, 2015, p. 09). Foi ainda acrescentada uma questão sobre o paciente/cliente indicar o hospital para algum amigo, com a possibilidade de resposta discursiva com um campo disponibilizado ao final do questionário, para o usuário realizar alguma observação que considerasse importante para justificar sua nota (Leão *et al.*, 2015).

A escala de classificação dos usuários de 0 a 10 foi adaptada no Hospital do Açúcar para melhor avaliação, onde realizaram um pequeno ajuste na classificação, considerando entre as respostas: 0 a 4 como insatisfeitos, 5 e 6 neutros, 7 e 8 satisfeitos e 9 e 10 muito satisfeitos (Leão *et al.*, 2015).

Após a implementação e os reajustes nos processos, os resultados foram validados e o novo método foi compartilhado em toda a instituição para explicar como a pesquisa estava sendo aplicada. A aplicação estabeleceu um canal eficaz na comunicação, permitindo identificar os indicadores para melhorias e qualidade de todos os setores, com escalas claras e definidas que estabeleceram competências, trazendo benefícios significativos, garantindo serviços e assistência com segurança e qualidade. Como exemplo, auxiliou o Hospital do Açúcar a obter resultados satisfatórios no Controle de Qualidade Hospitalar (CQH), objetivo traçado como meta principal para obter a certificação de qualidade (Leão *et al.*, 2015).

Os dois casos apresentados acima, buscam ilustrar de forma prática os procedimentos para uma aplicação eficiente do *Net Promoter Score* na área de saúde e a melhor forma de como tratar os dados obtidos, visando a melhoria da qualidade dos procedimentos. O primeiro estudo, realizado em Nova Lima, Minas Gerais, Kfoury (2021) avaliou a satisfação dos usuários da atenção primária à saúde, as Unidades Básicas de Saúde do município, por meio de pesquisas quantitativas e qualitativas. A pesquisa revelou que a maioria dos entrevistados eram promotores indicando alto grau de satisfação. No entanto, tiveram desafios no relacionamento interpessoal entre colaboradores e questões de estrutura (instalações físicas) afetaram negativamente o resultado do NPS. A capacitação dos gestores com base nos resultados permitiu a melhoria contínua dos serviços, destacando o NPS como uma ferramenta para avaliar a satisfação do usuário, promovendo a gestão participativa e melhoria contínua dos procedimentos adotados nas UBSs. Vale ainda destacar que nesse caso, após os resultados positivos obtidos, o município passou a adotar a ferramenta de forma contínua.



No segundo estudo relatado, aplicado no Hospital do Açúcar em Maceió, Alagoas, foi utilizado o NPS para fortalecer o relacionamento com seus usuários (Leão *et al.*, 2015). O hospital adotou uma abordagem mais ampla, modificando a pesquisa ao incluir mais questões, sobre serviços de linha de frente, infraestrutura e satisfação geral. A escala de classificação dos usuários foi adaptada para melhor avaliação, e o NPS ajudou o hospital a identificar indicadores de melhoria, sendo o principal deles o estabelecimento de um canal eficaz na comunicação. Após a implementação e ajustes nos processos, o Hospital do Açúcar obteve resultados satisfatórios no Controle de Qualidade Hospitalar (CQH) e alcançou sua meta principal com a aplicação, a de obter a certificação de qualidade. Em ambos os casos, destacaram o NPS como uma ferramenta extremamente eficaz para medir a satisfação dos usuários, conseguindo promover melhorias a partir dos dados obtidos e fortalecendo o relacionamento com o público, resultando desta forma, em serviços de saúde de maior qualidade e segurança, dando a devida atenção a essa área essencial para a sobrevivência da população.

4 CONCLUSÃO

A problemática dessa pesquisa se deu em que forma o *Net Promoter Score* pode ser implementado na área de saúde como uma estratégia para ampliar a qualidade e satisfação dos pacientes. Ao longo do desenvolvimento, buscamos entender a ferramenta desde seu surgimento até os dias atuais, suas características e formas de aplicações em diversas áreas da administração, visando a melhor forma para adaptá-la na área da saúde e obter os resultados desejados.

Com essa abordagem e com os estudos citados, ao longo deste artigo, exploramos profundamente o uso do NPS na área da saúde, identificando como essa métrica pode ser aplicada para avaliar a satisfação dos usuários, mostrando como pode ser uma ferramenta valiosa para melhorar o atendimento e a experiência geral no setor de saúde. Com isso, o problema pôde ser respondido de forma positiva, mostrando como a aplicação da ferramenta pode ser utilizada, com evidências reais de suas aplicações em instituições públicas de saúde brasileiras.

O objetivo geral de compreender o processo de aplicação do NPS como forma de utilizar para ampliar a qualidade e satisfação dos usuários, foi alcançado com exemplos práticos do uso da ferramenta. Outros problemas foram respondidos ao longo do texto, como a apresentação dos principais desafios para a implementação do NPS, identificações das etapas para utilizá-lo na área da saúde e a verificação dos benefícios que podem garantir a qualidade e satisfação dos usuários.



Tratando das metodologias adotadas na presente pesquisa, que foram a bibliográfica, descritiva e qualitativa, destaca-se como elas se complementam quando usadas de forma conjunta. Com isso, foi possível, a partir delas, realizar uma pesquisa abrangente e satisfatória, que trouxe informações valiosas para todo o desenvolvimento, levando ao alcance do que foi exigido pelo tema, respondendo os principais questionamentos e alcançando os objetivos propostos.

A discussão proporcionou informações valiosas sobre a aplicação do *Net Promoter Score* na área da saúde e consideramos que se trata de uma ferramenta eficaz para avaliar a satisfação dos usuários e melhorar continuamente a qualidade dos serviços prestados em instituições dessa área. Esperamos que este estudo inspire pesquisas futuras e promova o uso mais amplo do NPS no setor de saúde, sugerindo como possível temáticas, pesquisas mais aprofundadas que explorem estudos de caso específicos de instituições de saúde que implementaram o NPS com sucesso, compartilhando suas experiências e resultados, investigando como o NPS pode ser adaptado para diferentes especialidades médicas também pode ser uma área a ser explorada em futuras pesquisas trazendo inovações para a área.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA. **Marketing de Relacionamento: Estratégia para Mensurar a Satisfação do Cliente Utilizando o Método Net Promoter Score (NPS)**. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3148/4918> Acesso em 02 de agosto de 2023.

BRASIL. **1º Edição Política Nacional de Humanização**. PNH. Brasília – DF: 2013. Disponível em: https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_humanizacao_pnh_folheto.pdf Acesso em 23 de outubro de 2023.

BRASIL. **Política Nacional de Humanização – HumanizaSUS**. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/acao-a-informacao/acoes-e-programas/humanizasus> Acesso em 03 de outubro de 2023.

BRASIL. **Sistema Único de Saúde**. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sus> Acesso em 03 de outubro de 2023.

Cervo A, Bervian P, Silva R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo, SP: Editora Pearson; 2007. Acesso em 24 de julho de 2023.

Duarte NR, Mascanea MBC. **Marketing de Relacionamento: Estratégia para Mensurar a Satisfação do Cliente Utilizando o Método Net Promoter Score (NPS)**. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/viewFile/3148/4918> Acesso em 05 de agosto de 2023.



Dussault G. **A GESTÃO DO SERVIÇOS PÚBLICOS DE SAÚDE: CARACTERÍSTICAS E EXIGÊNCIAS.** Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/8792/7531> Acesso em 03 de outubro de 2023.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2022.** População. Disponível em: https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/?utm_source=ibge&utm_medium=home&utm_campaign=portal Acesso em 25 de setembro de 2023.

Kfoury T. **Avaliação da Satisfação do usuário na Atenção Primária à Saúde por meio da ferramenta Net Promoter Score (NPS).** Programa de Pós-Graduação em Gestão de Serviços de Saúde, Universidade Federal de Minas Gerais; 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/45809> Acesso em 03 de outubro de 2023.

Leão NCA, Nobre MRB, Levino N; Neri ASC. **Implantação de Sistema de monitoramento da satisfação dos clientes com a qualidade dos processos e serviços assistenciais: análise de uma instituição hospitalar em Maceió/AL.** Disponível em: <https://singep.org.br/4singep/resultado/497.pdf> Acesso em 12 de outubro de 2023.

LEE, Bill. **A riqueza oculta além do promotor líquido.** Disponível em: <https://hbr.org/2012/05/the-hidden-wealth-beyond-net-p> Acesso em 02 de agosto de 2023.

Libâneo JC. **Didática.** São Paulo: Cortez Editora, 2017.

Lorenzetti J, Lanzoni GMM, Assuti LFC; Elvira D, Pires PP, Ramos FRS. **Gestão em Saúde no Brasil: Diálogo com Gestores Públicos e Privados.** 2014 Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/qJDNdKLV9qc6wVRsQRmyyH/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 03 de outubro de 2023.

MIZUTANI, BS. **Implementação do Net Promoter Score em uma empresa de varejo online.** São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo; 2016. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/directbitstream/ed4591b7-dd5e-47f7-b7f4-58cb62c4972d/BiancaSuemiMizutani%20TCCPRO16.pdf> Acesso em 02 de agosto de 2023.

NEVES, Marco Aurélio Borges. **ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO EM SAÚDE PARA O SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE: UMA PROPOSTA BASEADA NAS IDÉIAS DE PORTER E TEISBERG.** In: **II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 44: Gestão da Saúde** Disponível em: <https://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/ESTRAT%C3%89GIAS-DE-COMPETI%C3%87%C3%83O-EM-SA%C3%9ADE-PARA-O-SISTEMA-%C3%9ANICO-DE-SA%C3%9ADE-UMA-PROPOSTA-BASEADA-NAS-ID%C3%89IAS-DE-PORTER-E-TEISBERG2.pdf> Acesso em 03 de outubro de 2023.

OLIVEIRA, A. G. **Metodologia da Pesquisa e do Trabalho Científico.** Acesso em 24 de julho de 2023.

PEDROSO, Júlia de Souza; SILVA, Kauana Soares; SANTOS, Laiza Padilha. **PESQUISA DESCRITIVA E PESQUISA PRESCRITIVA.** 2018. Disponível em: <https://unisantacruz.edu.br/revistas-old/index.php/JICEX/article/view/2604> Acesso em 26 de julho 2023.



REICHHELD, Frederick. O número único que você precisa para crescer. **Revista Harvard Business Review**. Disponível em: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow?language=pt> Acesso em 02 de agosto de 2023.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE CLÍNICA MÉDICA. **Datafolha revela: 93% da população está insatisfeita com a Saúde no Brasil**. Disponível em: <https://www.sbcm.org.br/v2/index.php/not%C3%ADcias/3089-datafolha-revela-93-da-populacao-esta-insatisfeita-com-a-saude-no-brasil> Acesso em 03 de outubro de 2023.