



QUALIDADE DO ATENDIMENTO EM SERVIÇOS DE SAÚDE: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS PACIENTES MUNICÍPIO DE PARAÍBA DO SUL-RJ

Healthcare service quality: analysis of patients' perceptions in the municipality of paraíba do sul-RJ

Esthevão Silva Alves^a

Wallace da Silva Carvalho^a

^a Afya Universidade Unigranrio

Palavras-chave

Qualidade em serviços de saúde; SERVPERF; Percepção da qualidade; Lean Healthcare; qualidade.

Keywords

Healthcare service quality; SERVPERF; Perceived service quality; Lean Healthcare; Quality.

DOI: 10.70678/rpad.v6i1.2090

Informações do artigo

Recebido: 18 de junho de 2026

Aprovado: 21 de julho de 2026

Publicado: 23 de julho de 2026

Autor correspondente: Wallace da Silva Carvalho

E-mail: wallace.carvalho@afya.com.br

Resumo

Este estudo teve como objetivo avaliar a percepção da qualidade do atendimento nos serviços públicos de saúde do município de Paraíba do Sul-RJ, sob a perspectiva dos pacientes, utilizando o modelo SERVPERF como instrumento de avaliação da qualidade percebida. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de caráter exploratório e descritivo, realizada por meio de um levantamento (*survey*) utilizando um questionário estruturado composto por 22 questões, aplicado via Google Forms entre janeiro e abril de 2026. A amostra foi composta por 125 participantes, selecionados por conveniência por meio da técnica de amostragem em bola de neve. Os resultados evidenciaram maior satisfação nas dimensões Tangibilidade e Segurança, enquanto Confiabilidade, Responsividade (Presteza) e Empatia apresentaram os maiores níveis de insatisfação. A aplicação da Matriz Gravidade, Urgência e Tendência (GUT) permitiu priorizar os principais problemas identificados, destacando a confiabilidade do atendimento e os tempos de espera excessivos como aspectos críticos para a gestão. Conclui-se que os resultados fornecem subsídios para o planejamento de ações gerenciais voltadas à melhoria contínua da qualidade dos serviços públicos de saúde.

Abstract

This study aimed to evaluate patients' perceptions of the quality of public healthcare services in the municipality of Paraíba do Sul, Rio de Janeiro, Brazil, using the SERVPERF model as an instrument for assessing perceived service quality. This applied, exploratory, and descriptive study was conducted through a survey using a structured questionnaire comprising 22 items, administered via Google Forms between January and April 2026. The sample consisted of 125 participants selected through non-probability convenience sampling using the snowball technique. The results revealed higher levels of satisfaction in the Tangibility and Assurance dimensions, whereas Reliability, Responsiveness, and Empathy exhibited the highest levels of dissatisfaction, particularly regarding waiting times, compliance with promised deadlines, and the humanization of care. The application of the Gravity, Urgency, and Tendency (GUT) Matrix enabled the prioritization of the main problems identified. The findings provide support for planning managerial actions aimed at the continuous improvement of public healthcare service quality.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Porter (1999), a vantagem competitiva de uma organização está diretamente relacionada à capacidade de integrar e alinhar suas atividades de maneira estratégica. Para o autor, a estratégia consiste justamente em promover essa compatibilização sistêmica entre os processos organizacionais, permitindo à empresa alcançar maior eficiência, rentabilidade e geração de valor econômico. Nesse contexto, a qualidade desempenha um papel fundamental para a competitividade organizacional. Kotler e Keller (2006) destacam que a qualidade não se limita ao atendimento das necessidades explícitas dos clientes, mas envolve a capacidade de superar suas expectativas ao longo de toda a experiência de consumo. Assim, além da excelência do produto ou serviço oferecido, torna-se essencial assegurar a qualidade em todas as etapas do relacionamento entre a empresa e o consumidor.

Os modelos de qualidade surgiram no final dos anos 1970 como consequência de diversos estudos que propuseram definições estruturadas e padrões de aplicação para a conceituação, operacionalização e sistematização de critérios para se avaliar a qualidade, tendo como objetivo garantir não somente a conformidade dos serviços, mas também a satisfação dos clientes. Já a subjetividade inerente à percepção da qualidade tem sido considerada por meio de abordagens variadas e seus desdobramentos. Dentre elas, metodologias que avaliam a experiência do usuário, possibilitando assim que as percepções dos clientes sejam quantificadas e analisadas. Esta abordagem permite ajustar os serviços às necessidades dos clientes, além de auxiliar na criação de métricas de avaliação precisas, o que é essencial para setores onde a qualidade é percebida de forma intangível e variável (Pena et al., 2013).

A avaliação da qualidade é de suma importância para qualquer organização independente da sua área, uma vez que é ela quem determina se os resultados da implementação de ações de produção de qualidade certificam a confiabilidade e capacidade ao plano de gestão da organização, possibilitando assim que a avaliação funcione como um elemento sinalizador das ações estratégicas das empresas (Sadoyama et al., 2019). Além do mais, a avaliação contínua possibilita a identificação de pontos críticos nos processos, também torna mais fácil o ajuste de metas e práticas de otimização de recursos, assim elevando a satisfação dos clientes e colaboradores. Conforme é dito por Anholon e Silva (2015), práticas de avaliação de qualidade quando bem implementadas proporcionam uma cultura organizacional voltada para a excelência, gerando valor para produtos e serviços, paralelamente aumentando a competitividade da organização (Anholon; Silva, 2015).

No Brasil, a área da saúde frequentemente funciona com recursos financeiros inferiores aos necessários, sendo assim se faz necessário possuir competência em seus processos para garantir o atendimento aos pacientes sem comprometer a qualidade esperada. Afinal, essa questão está diretamente relacionada à saúde, ao bem-estar e até mesmo à vida dos pacientes (O'Dwyer, Oliveira e Seta, 2009). Com base nos relatos apresentados acima, este estudo argumenta que as instituições de saúde enfrentam desafios únicos enquanto buscam continuamente qualidade e produtividade. Assim, a pesquisa norteia como os usuários avaliam a qualidade dos serviços prestados pela unidade de saúde pesquisada a partir das dimensões do modelo SERVPERF?

O cuidado com a saúde dos pacientes, mantendo ou restabelecendo seu bem-estar, é o principal objetivo dessas organizações. Para isso, garantir um nível de serviço excelente que atenda às necessidades internas e às expectativas dos pacientes e de seus familiares é fundamental (SOUZA, 2012). O modelo SERVPERF constitui uma ferramenta importante para a avaliação da qualidade dos serviços de saúde, pois permite mensurar a percepção dos usuários em relação ao desempenho dos serviços efetivamente prestados (Alexandre et al., 2021).

Bonfim et al. (2023) afirmam que a qualidade do atendimento nas Unidades Básicas de Saúde está diretamente relacionada ao acolhimento, à humanização da assistência e à relação estabelecida entre profissionais e usuários. Os autores destacam que a escuta qualificada e a capacidade de responder às necessidades dos pacientes constituem elementos essenciais para ampliar o acesso aos serviços e promover uma assistência mais resolutiva. Por meio da análise das diferentes dimensões da qualidade, é possível identificar quais aspectos exercem maior influência na avaliação global dos pacientes sobre o atendimento recebido. Com base nesses resultados, os gestores das instituições de saúde podem direcionar ações de melhoria contínua, priorizando os fatores que impactam diretamente a satisfação dos usuários, a eficiência dos processos assistenciais e a qualidade do cuidado oferecido. Diante disso, o objetivo deste estudo foi avaliar a percepção da qualidade do atendimento à saúde em pacientes residentes em bairros do município de Paraíba do Sul.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Qualidade no Atendimento à Saúde

Os serviços caracterizam-se, sobretudo, pela sua natureza intangível, uma vez que representam atividades ou benefícios oferecidos por uma parte a outra, sem que haja a transferência de propriedade. Além disso, sua prestação pode ocorrer de forma independente ou estar associada à oferta de um bem físico (Kotler, 1998).

Complementando essa concepção, Teboul (2008) destaca que o serviço consiste em um conjunto de atividades desenvolvidas durante a interação entre clientes e a organização prestadora. Essas atividades envolvem pessoas, recursos, processos, bens e sistemas que atuam de maneira integrada para atender às necessidades e expectativas dos consumidores. Cronin e Taylor (1992) argumentam que a qualidade dos serviços pode ser avaliada de forma mais precisa por meio da percepção do desempenho efetivamente experimentado pelo cliente, sem a necessidade de comparar expectativas e percepções. Nesse contexto, Silva Neta et al. (2022) aplicaram o modelo SERVQUAL em serviços terapêuticos de saúde, evidenciando sua relevância para identificar pontos críticos da prestação do serviço e subsidiar ações de melhoria da qualidade assistencial.

A avaliação da percepção da qualidade sob a perspectiva dos pacientes é um ponto relevante, pois reflete a satisfação com o atendimento recebido e pode impactar a confiança e lealdade à organização (OLIVEIRA, 2004). A qualidade na área da saúde reflete a capacidade das organizações de saúde em fornecer cuidados eficientes e de alta qualidade, com foco central na experiência e satisfação do paciente (PEREIRA, 2015). A busca pela excelência nesse segmento demanda uma abordagem sistemática e contínua, fundamentada em uma cultura organizacional comprometida com a melhoria contínua e a inovação, de modo a promover o aperfeiçoamento constante dos processos e elevar os padrões de qualidade dos serviços (D'andreamatteo et al., 2015). Sendo assim a busca pela qualidade e produtividade nas instituições de saúde, sejam elas públicas ou privadas, é uma preocupação crescente.

2.2 Dimensões da Qualidade

A incorporação De acordo com Ribeiro e Montezano (2025), investimentos em programas de qualidade de vida no trabalho contribuem para melhorar a percepção dos servidores em relação ao ambiente organizacional e podem refletir positivamente na eficiência das organizações. A avaliação da qualidade na área da saúde se torna uma prática essencial com o intuito de assegurar um nível de serviço excelente, atendendo às expectativas dos pacientes. A avaliação das 5 dimensões da qualidade são pilares fundamentais na avaliação da percepção dos serviços de saúde pelos pacientes. Além de ajudarem a compreender a experiência dos usuários, também orientam as instituições sobre os pontos que precisam de melhorias para um atendimento mais eficaz e com foco no paciente (SILVA et al., 2020). Parasuraman et al. (1998) afirma que as 5 dimensões da qualidade são consideradas fundamental para avaliar a percepção do serviço de saúde pelos pacientes, fornecendo indicadores claros para identificar pontos

fortes e áreas de melhoria. Essas dimensões são compostas por: tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988).

A dimensão tangibilidade busca abordar os aspectos físicos e visíveis das organizações de saúde, como equipamentos, infraestrutura e apresentação dos profissionais. Segundo Silva et al. (2020) um nível alto na avaliação dessa dimensão indica investimento em tecnologia e ambiente de trabalho por parte da organização com o intuito de prover uma experiência positiva para seus pacientes. Já a capacidade da instituição em cumprir suas promessas, garantindo um serviço consistente e preciso para o paciente está relacionado dimensão confiabilidade. A confiança dos pacientes é reforçada quando a instituição demonstra competência nas suas atividades diárias (Oliveira; Souza, 2021).

A dimensão presteza, trata sobre a disposição e rapidez dos profissionais de saúde em atender os pacientes de modo eficiente. Um critério geralmente relacionado ao tempo de espera e ao atendimento imediato das necessidades dos pacientes, a implementação de metodologias de melhoria contínua, pode gerar melhoras nessa dimensão (Carvalho; Lima, 2023). O aspecto segurança, está relacionado à confiança dos pacientes para com a capacidade técnica dos profissionais, com também a eficácia dos procedimentos e suporte tecnológico fornecido. A aplicação de práticas de qualidade reduz eventuais erros além de aumentar a segurança percebida pelos pacientes (Gomes et al., 2019).

A empatia é a dimensão que demonstra a habilidade dos profissionais de saúde em se colocar no lugar dos pacientes de modo a compreender suas preocupações e dores. O treinamento contínuo e o desenvolvimento de habilidades de comunicação são excelentes estratégias para melhorar essa dimensão, uma vez que permitem que os profissionais tratem os pacientes de forma mais humanizada (Mendonça; Pereira, 2022). A consideração de todas essas dimensões na avaliação da percepção da qualidade facilita a identificação de lacunas e fornece subsídios para o desenvolvimento de uma gestão focada na melhoria contínua, aumentando a satisfação dos pacientes e melhorando o desempenho das instituições de saúde.

2.3 Matriz Gravidade, Urgência e Tendência

A análise das cinco dimensões da qualidade mostra a importância de ferramentas que auxiliem na priorização e gestão das propostas de melhoria. Neste cenário, ferramentas como a Matriz GUT surgem como ferramenta complementar relevante, possibilitando as organizações de saúde identificar e classificar problemas de acordo com critérios estratégicos. Elaborada por Charles Kepner e Benjamin Tregoe a Matriz

Gravidade, Urgência e Tendência (GUT) é uma ferramenta de priorização, desenvolvida com a intenção de ajudar as instituições a avaliar problemas tendo base critérios específicos: Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T) (Souza et al., 2020). A Matriz GUT tem como função proporcionar uma análise sistemática dos problemas, priorizando-os com base no potencial impacto para a organização e seus pacientes. A Gravidade refere-se à extensão dos danos potenciais causados por um problema; a Urgência envolve a necessidade de uma solução rápida; e a Tendência considera a possibilidade de agravamento do problema se não for tratado. Essa abordagem multifacetada permite identificar e agir nas áreas mais críticas, desta forma otimizando a qualidade dos serviços (Costa et al., 2021).

Na área da saúde, a Matriz GUT colabora com a avaliação da qualidade percebida, pois possibilita uma análise objetiva dos pontos que mais impacta na experiência do paciente. Aspectos como comunicação ineficiente, tempo de espera e falta de empatia podem ser classificados e tratados com base na pontuação atribuída pela matriz. Deste modo garante que as melhorias implementadas estejam alinhadas com as expectativas dos pacientes, além de melhorar confiabilidade e a segurança (Lima; Almeida, 2019).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, com objetivos exploratório e descritivo, desenvolvida por meio do método de levantamento (survey). De acordo com Gil (2019), pesquisas exploratórias são apropriadas para ampliar o conhecimento sobre determinado fenômeno e identificar aspectos relevantes para investigações futuras, enquanto pesquisas descritivas buscam caracterizar uma população ou fenômeno, descrevendo suas características, comportamentos, opiniões e percepções.

O estudo teve como objetivo avaliar a percepção dos usuários acerca da qualidade dos serviços públicos de saúde no município de Paraíba do Sul-RJ. Para tanto, foi utilizado um questionário estruturado elaborado com base no modelo SERVPERF, proposto por Cronin e Taylor (1992). Diferentemente do modelo SERVQUAL, que avalia a qualidade dos serviços a partir da diferença entre expectativas e percepções dos usuários, o SERVPERF mensura exclusivamente a percepção do desempenho do serviço, sendo considerado um instrumento adequado para estudos cujo foco é a avaliação da qualidade percebida pelos usuários. O instrumento de pesquisa foi composto por 22 questões distribuídas nas cinco dimensões clássicas da qualidade dos serviços: Tangibilidade, Confiabilidade, Responsividade (Presteza), Segurança e Empatia, permitindo identificar os principais aspectos relacionados à

satisfação dos usuários e às oportunidades de melhoria na prestação dos serviços públicos de saúde.

A população da pesquisa foi constituída por usuários dos serviços públicos de saúde residentes no município de Paraíba do Sul-RJ, com idade igual ou superior a 18 anos e que utilizaram algum serviço de saúde municipal pelo menos uma vez. A amostragem adotada foi do tipo não probabilística por conveniência, utilizando a técnica de bola de neve (*snowball sampling*), na qual os participantes inicialmente selecionados indicaram novos respondentes pertencentes ao público-alvo da pesquisa (Vinuto, 2014). A adoção dessa estratégia ocorreu em razão da inexistência de um cadastro atualizado dos usuários do sistema municipal de saúde que possibilitasse a realização de uma amostragem probabilística, bem como da facilidade de acesso aos participantes por meio das redes sociais. A coleta de dados foi realizada entre os meses de janeiro e abril de 2026, por meio da plataforma Google Forms. Ao final do período de coleta foram obtidos 125 questionários válidos.

Embora a amostragem adotada não permita inferências estatísticas para toda a população em virtude de seu caráter não probabilístico, o tamanho amostral obtido corresponde, para fins comparativos, a uma estimativa de nível de confiança de 95% e margem de erro aproximada de $\pm 8,8\%$, considerando máxima variabilidade das respostas ($p = 0,50$). Dessa forma, os resultados devem ser interpretados como um diagnóstico exploratório da percepção dos usuários dos serviços públicos de saúde, não sendo passíveis de generalização para toda a população do município. Essa limitação metodológica é reconhecida no presente estudo e constitui uma oportunidade para futuras pesquisas empregarem procedimentos amostrais probabilísticos que ampliem a validade externa dos resultados.

Posteriormente, aplicou-se a Matriz Gravidade, Urgência e Tendência (GUT) como ferramenta de apoio à priorização dos problemas identificados. A atribuição das pontuações foi realizada pelos pesquisadores com base na interpretação conjunta dos resultados obtidos no questionário, considerando a intensidade das manifestações dos respondentes, os impactos sobre a qualidade do atendimento e o potencial de agravamento caso nenhuma ação corretiva fosse implementada. Cada problema recebeu pontuações variando de 1 a 5 para os critérios Gravidade, Urgência e Tendência, sendo posteriormente calculado o índice $G \times U \times T$ para estabelecer a ordem de prioridade das intervenções. A utilização da Matriz GUT teve como finalidade subsidiar a tomada de decisão gerencial, permitindo hierarquizar os problemas identificados e direcionar futuras ações de melhoria fundamentadas nos princípios de melhoria. Ressalta-se que a aplicação da ferramenta envolveu julgamento técnico dos

pesquisadores, baseado na literatura especializada e na interpretação dos resultados obtidos, conferindo transparência e fundamentação ao procedimento metodológico adotado.

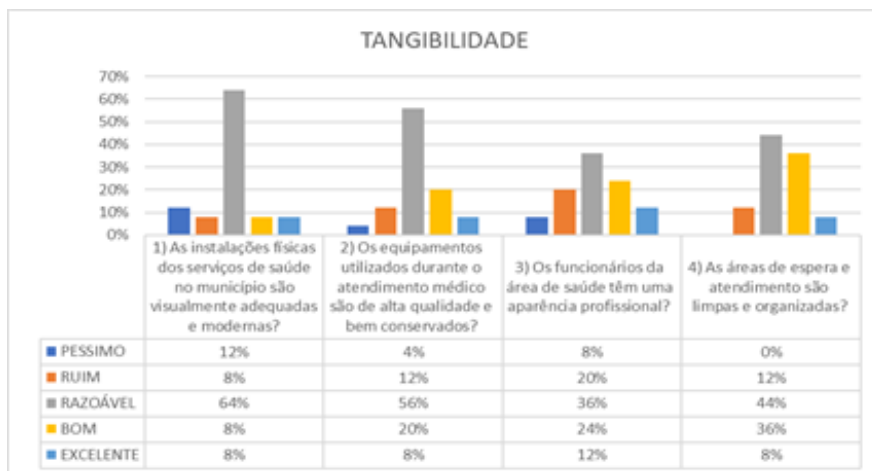
4 ANÁLISE E RESULTADOS

A importância de realizar avaliações constantes da qualidade, pois isso permite que as organizações de saúde identifiquem lacunas e oportunidades de melhoria, garantindo uma resposta rápida às expectativas dos pacientes (Coutinho E Ferreira, 2020). Martins e Almeida (2021) destacam o importante papel das cinco dimensões na análise da satisfação, permitindo uma avaliação abrangente que inclui aspectos como infraestrutura, percepção de segurança e a empatia transmitida pelos profissionais da saúde (Martins; Almeida, 2021).

Tangibilidade: Nesta dimensão, os pacientes avaliaram aspectos físicos do serviço, como as instalações, equipamentos e a aparência dos profissionais. Conforme apresentado no Gráfico 1, a maioria dos respondentes indicou uma percepção aceitável sobre a aparência das instalações, bem como sobre a modernidade dos equipamentos e infraestrutura oferecida. Vale ressaltar que em relação a primeira pergunta da dimensão tangibilidade, as classificações "Excelente" e "Bom" foram pouco mencionadas, somando apenas 16% do total. Isso indica que, embora as instalações sejam vistas como aceitáveis pela maioria dos pacientes, essa dimensão da qualidade ainda possui potencial para melhorias, o que pode resultar em uma experiência mais satisfatória para os pacientes.

A aplicação da manutenção preventiva, se torna importante nesse caso, pois ajuda a garantir que os equipamentos e instalações se mantenham nas devidas condições de funcionamento, assim mitigando possíveis falhas inesperadas. Essa abordagem contribui para a melhora da confiabilidade e da disponibilidade dos equipamentos utilizados, além de aumentar a percepção de modernização por parte dos pacientes. Conforme e mostrado por Costa (2023) a manutenção preventiva impacta positivamente no quesito Tangibilidade, uma vez que assegura que a infraestrutura atenda as expectativas dos pacientes.

Gráfico 1: Avaliação da percepção da qualidade na dimensão Tangibilidade.



Fonte: Autores (2026)

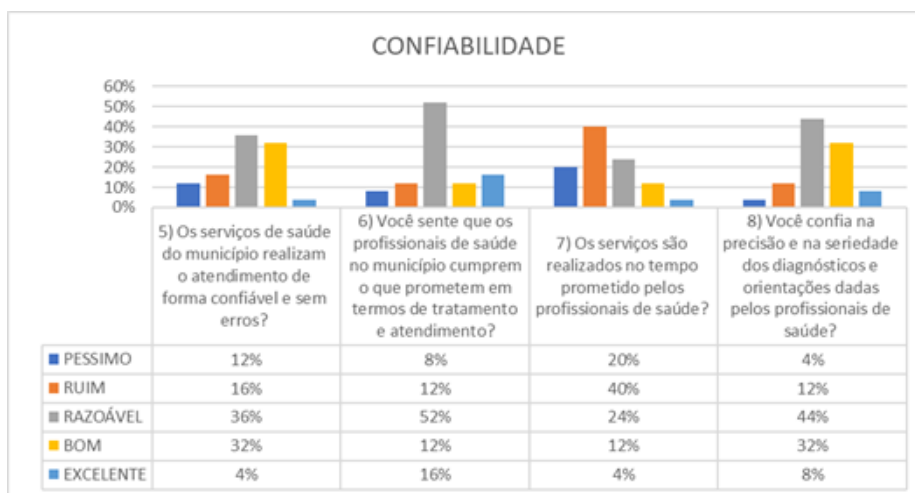
Confiabilidade: Os dados desta dimensão, apresentados no Gráfico 2, apontam que a maioria dos pacientes classificou o atendimento prestado como razoável. Entretanto, a pergunta 7 evidencia uma preocupação específica: 40% dos pacientes consideraram os serviços realizados dentro do tempo prometido como ruins e 20% como péssimos, destacando uma grande insatisfação em relação à pontualidade e à consistência dos prazos comunicados aos pacientes. Esses dados, portanto, evidenciam uma grande oportunidade de melhorias na precisão do cumprimento de prazos e consistência dos serviços para que se consiga aumentar a confiabilidade dos pacientes. Esse resultado corrobora o estudo de Pena et al. (2013), que destaca a confiabilidade como uma das dimensões mais críticas na avaliação da qualidade dos serviços de saúde, uma vez que está diretamente relacionada à capacidade da instituição em cumprir o que foi prometido, transmitir segurança aos usuários e fortalecer sua confiança no atendimento recebido.

Confiabilidade: Os dados desta dimensão, apresentados no Gráfico 2, apontam que a maioria dos pacientes classificou o atendimento prestado como razoável. Entretanto, a pergunta 7 evidencia uma preocupação específica: 40% dos pacientes consideraram os serviços realizados dentro do tempo prometido como ruins e 20% como péssimos, destacando uma grande insatisfação em relação à pontualidade e à consistência dos prazos comunicados aos pacientes. Esses dados, portanto, evidenciam uma grande oportunidade de melhorias na precisão do cumprimento de prazos e consistência dos serviços para que se consiga aumentar a confiabilidade dos pacientes. Esse resultado corrobora o estudo de Pena et al. (2013), que destaca a confiabilidade como uma das dimensões mais críticas na avaliação da qualidade dos serviços de saúde, uma vez que está diretamente relacionada à capacidade da

instituição em cumprir o que foi prometido, transmitir segurança aos usuários e fortalecer sua confiança no atendimento recebido.

A implementação de ferramentas como o mapeamento de fluxo de valor, que visa a otimização de processos, pode ser eficaz nesse contexto, pois ajuda a identificar etapas desnecessárias e gargalos, aprimorando o fluxo e a precisão do serviço. Uma análise mais rigorosa em relação ao tempo gasto em processos-chave pode ajudar a reduzir a insatisfação dos pacientes, promovendo entregas mais coesas e no prazo estipulado. Essa abordagem é corroborada por Souza (2022), que demonstra em seu estudo a eficácia dessa ferramenta na redução de desperdícios e na melhoria da eficiência dos processos na área da saúde (SOUZA et al., 2022).

Gráfico 2: Avaliação da percepção da qualidade na dimensão Confiabilidade.



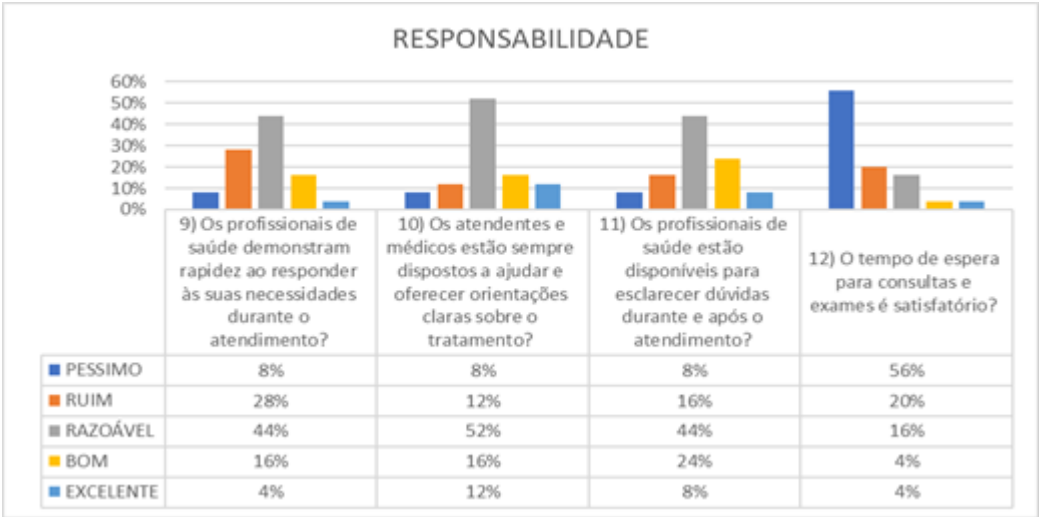
Fonte: Autores (2026)

Responsabilidade: O Gráfico 3 reflete as percepções quanto à responsabilidade no atendimento oferecido aos pacientes. Apesar de 44% dos respondentes relatarem uma experiência satisfatória e cerca de 32% terem dado classificações 'Excelente' e 'Bom' quanto à disposição dos médicos e atendentes em ajudar e oferecer orientações, esclarecendo dúvidas sobre o tratamento (Pergunta 11), os tempos de espera excessivos parecem ser uma queixa comum, como observado na pergunta 12, onde 56% dos pacientes classificaram como péssimo o tempo de espera para realização de exames e consultas. Isso demonstra uma necessidade urgente de intervenções para otimizar a gestão do fluxo de pacientes, sendo possível utilizar ferramentas já conhecidas da manufatura enxuta, apenas adaptando essas ferramentas ao cenário da saúde. Esse resultado é consistente com a literatura recente, que aponta o tempo de espera como um dos principais fatores que influenciam a percepção da qualidade dos serviços de saúde. Nesse contexto, a aplicação dos princípios do Lean Healthcare tem

se mostrado eficaz na redução dos tempos de espera, na melhoria do fluxo de pacientes e no aumento da eficiência operacional das unidades de saúde (Albalawi et al., 2024).

Estratégias de otimização de processos, mostram-se eficazes para reduzir os tempos de espera e melhorar a experiência dos pacientes, além de possibilitar reduções de custos. Nesse sentido, a aplicação da ferramenta de mapeamento do fluxo de valor também pode auxiliar na dimensão Confiabilidade, pois essa abordagem permite identificar atividades que não agregam valor e gargalos, adaptando-se perfeitamente ao contexto da saúde. Isso resulta em um ganho significativo na eficiência operacional do atendimento ao paciente, evidenciando o comprometimento com a qualidade dos serviços prestados.

Gráfico 3: Avaliação da percepção da qualidade na dimensão Responsabilidade.



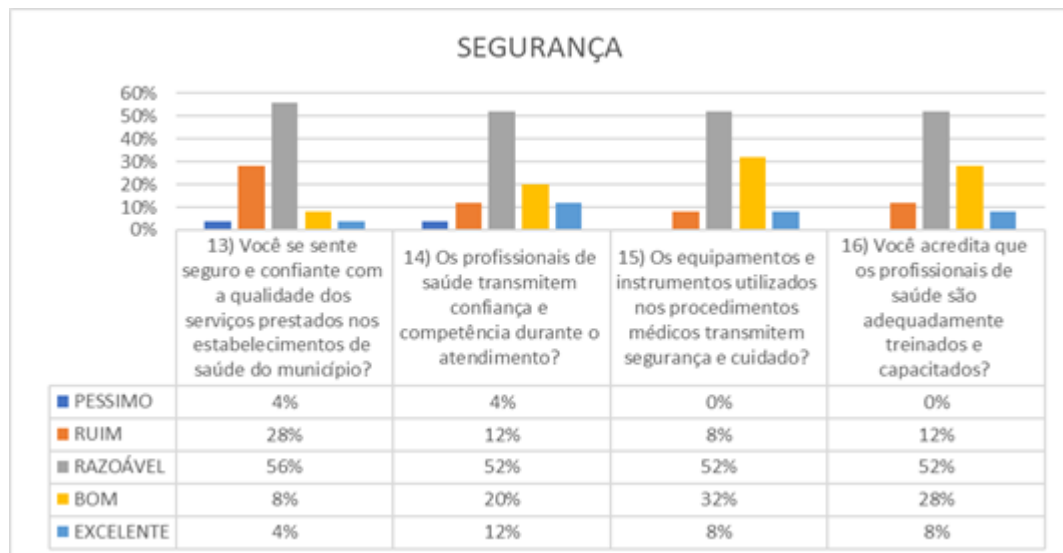
Fonte: Autores (2026)

Segurança: A dimensão de segurança, detalhada no Gráfico 4, mostrou um bom nível de satisfação, especialmente em relação à confiança nos profissionais de saúde e na segurança e funcionamento dos equipamentos utilizados. Contudo, conforme podemos observar na pergunta 13, 32% dos respondentes classificaram com Ruim e Péssimo, o que demonstra que uma parcela significativa dos respondentes não se sente segura em relação à qualidade dos serviços prestados nas unidades de saúde. Isso indica a necessidade de um estudo mais aprofundado para identificar as causas desse sentimento de desconfiança em relação à imagem das instituições.

A ferramenta *Poka-Yoke*, pode ser utilizado com a intenção de mitigar a ocorrência de erros e maximizar a segurança percebida pelos pacientes. Conforme demonstrado por Martins e Oliveira (2021), o *Poka-Yoke* é uma ferramenta eficaz na prevenção de equívocos, garantindo que as etapas dos processos sejam realizadas corretamente e de forma consistente. Isso contribui para reforçar a segurança do

paciente e aumentar a confiança nas instituições de saúde, criando um ambiente mais confiável, com menos riscos de falhas, o que promove tanto a satisfação quanto a confiança dos pacientes (MARTINS; OLIVEIRA, 2021).

Gráfico 4: Avaliação da percepção da qualidade na dimensão Segurança.

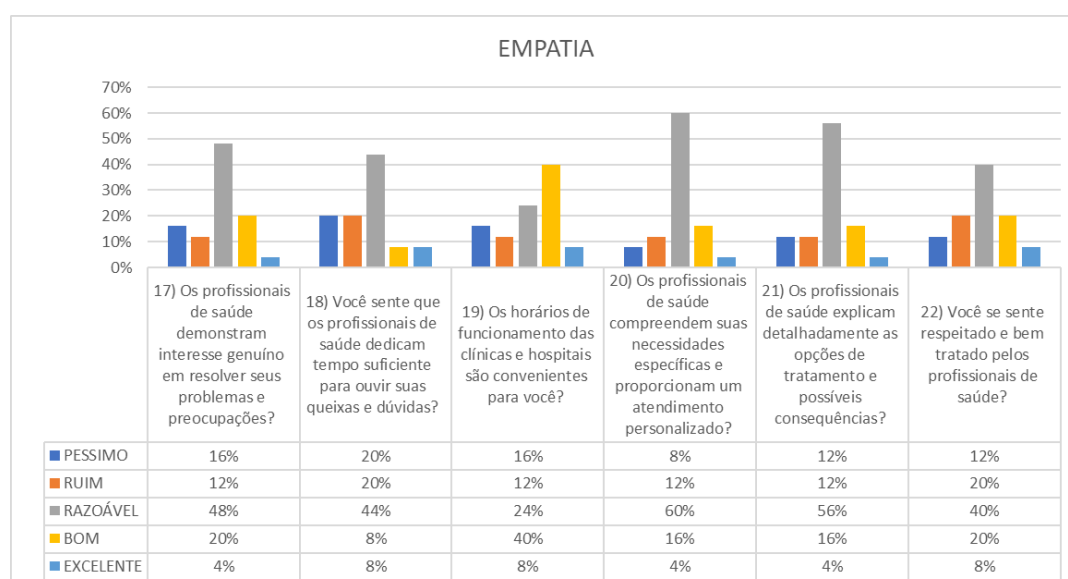


Fonte: Autores (2026)

Empatia: O Gráfico 5 revela que os pacientes não consideram os profissionais de saúde suficientemente atenciosos e preocupados, embora 40% dos respondentes tenham classificado como 'Bom' a conveniência do horário de funcionamento do setor de saúde (Pergunta 19). As perguntas 17, 18, 21 e 22 indicam que ainda existem oportunidades significativas de melhoria no cuidado centrado no paciente, visando aprimorar a percepção de um atendimento mais humanizado.

A implementação de ferramentas como o *Kaizen* é adequada a essa necessidade, pois promove melhorias contínuas nos processos por meio da colaboração e do envolvimento de toda a equipe de saúde. Essa abordagem permite a identificação e a resolução de problemas relacionados à comunicação e ao atendimento, fomentando uma atitude mais empática e proativa. Conforme demonstrado por Silva (2012), o *Kaizen* enfatiza a importância de pequenas melhorias constantes, que podem ser aplicadas ao treinamento dos profissionais com o objetivo de aprimorar suas habilidades de comunicação e manejo de situações sensíveis.

Gráfico 5: Avaliação da percepção da qualidade na dimensão Empatia.



Fonte: Autores (2026)

Após a análise detalhada dos resultados individuais de cada dimensão da qualidade, a Matriz GUT pode ser aplicada com a finalidade de priorizar os pontos que requerem uma maior atenção em relação a melhoria da qualidade dos serviços de saúde. A matriz exposta abaixo na Tabela 1 considerou três critérios: Gravidade (impacto do problema), Urgência (necessidade de resolução rápida) e Tendência (probabilidade de agravamento).

Tabela 1: Matriz Gravidade Urgência e Tendência.

Problema Identificado	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	G x U x T
Confiabilidade no atendimento	5	5	4	100
Tempos de espera excessivos	5	4	4	80
Percepção de segurança	4	3	4	48
Empatia e comunicação	3	4	4	48
Modernidade dos equipamentos	3	2	3	18

Fonte: Autores (2026)

Com base nos dados expostos nos gráficos e na análise dos resultados, foi possível atribuir valores aos critérios de Gravidade, Urgência e Tendência para cada um dos problemas identificados. A confiabilidade do atendimento e os níveis elevados de insatisfação dos tempos de espera excessivos foram priorizados, uma vez que possuem impacto direto e imediato na experiência dos pacientes, influenciando assim a percepção

geral de qualidade do serviço. A implementação do mapeamento de fluxo de valor (VSM) é fundamental para abordar esses gargalos, pois permite a visualização detalhada de todas as etapas do processo, identificando atividades que geram atraso e não agregam valor. Por exemplo, a análise do VSM em uma clínica pode mostrar períodos ociosos ou subutilizados durante etapas de triagem, deste modo sugerindo a redistribuição de tarefas ou a adoção de automatização para assim diminuir o tempo de espera.

Em seguida, os tempos de espera mostram a necessidade de otimizar o fluxo de pacientes, que pode ser mitigado através de intervenções Lean, como a eliminação de etapas redundantes e a adoção de técnicas de gestão visual para melhor controle de fluxo. A adoção de painéis de monitoramento em tempo real, que passam informações tanto para os profissionais quanto para os pacientes sobre o status das consultas e filas de espera, pode reduzir a ansiedade dos pacientes, assim contribuindo para uma melhor percepção de organização e eficiência.

Os aspectos Segurança e Empatia também são relevantes, mas apresentam menor urgência comparativamente. A utilização do *Poka-Yoke*, uma ferramenta que minimiza falhas humanas por meio de dispositivos à prova de erros, pode assegurar a consistência dos procedimentos, como a adoção de checklists automatizados para assegurar que todas as etapas de um procedimento sejam seguidas sem esquecimentos. Juntamente com a aplicação do Kaizen, focado na melhoria contínua do treinamento dos profissionais, é possível criar um ambiente onde os pacientes se sintam mais acolhidos e seguros, promovendo um atendimento mais humanizado.

A priorização evidenciada pela Matriz GUT orienta uma estratégia de intervenção eficiente, permitindo que a distribuição dos recursos e esforços se concentre nas áreas de maior impacto, melhorando a qualidade do serviço de forma abrangente. Ou seja, ao se implementar a Matriz GUT, as decisões passam a ser baseadas em uma análise sistemática e objetiva, garantindo que os problemas mais críticos sejam tratados de forma eficiente

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados mostram que a percepção da qualidade no atendimento à saúde na região sul-fluminense evidenciou diversas áreas que precisam de melhorias. A aplicação do questionário possibilitou a identificação da experiência dos pacientes em relação as 5 dimensões da qualidade, além da identificação de pontos críticos que necessitam de mudança para melhorar a qualidade do serviço oferecido aos pacientes que vivem no município.

No aspecto Tangibilidade, apesar da aparência satisfatória das instalações no que diz respeito à modernização tecnológica, fica evidente que o setor de saúde do município tem investido em infraestrutura e tecnologia. Contudo, é válido ressaltar que, por mais que tenha atendido um percentual satisfatório em relação à infraestrutura, manter os equipamentos devidamente funcionando se faz necessário, para que não ocorram paradas não programadas, gerando atrasos em exames e consultas. No que diz respeito à confiabilidade, essa é uma dimensão muito importante na área da saúde. A análise revela que, embora haja uma percepção razoável em relação à confiança dos pacientes nos serviços prestados, há falhas graves na estipulação dos prazos informados aos pacientes, gerando um alto nível de insatisfação. A percepção do aspecto responsabilidade e outro aspecto que confirma que o tempo de espera continua sendo o principal problema das instituições de saúde do município.

A segurança, embora satisfatória, foi uma dimensão que apresentou variações nas respostas, destacando uma confiança nos profissionais envolvidos e no suporte tecnológico oferecido pelas unidades de saúde. No entanto, na visão geral do paciente em relação às instituições de saúde como um todo, os pacientes demonstraram-se inseguros. A empatia foi uma dimensão que apresentou um alto nível de insatisfação por parte dos pacientes, o que demonstra uma oportunidade para criar uma cultura de cuidado mais centrada no paciente, focada em entender e atender às suas necessidades individuais.

Os resultados deste estudo demonstram que, embora existam alguns pontos satisfatórios na percepção da qualidade do atendimento à saúde, há diversas áreas que podem ser melhoradas, principalmente no que tange o aspecto de empatia e também um longo tempo de espera dos processos desse setor, demonstrando assim uma carência no quesito de gestão de fluxo de pacientes. Aplicação da Matriz GUT após a análise dos resultados permitiu identificar que a confiabilidade no atendimento e os tempos de espera excessivos são as principais prioridades, devido alto impacto e urgência dessas questões, fornecendo uma base sólida para intervenções com base em ferramentas Lean.

A pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Primeiramente, o estudo foi realizado em uma única unidade de saúde, o que limita a generalização dos achados para outras instituições ou contextos assistenciais. Além disso, os dados foram obtidos por meio da percepção dos usuários em um período específico, representando um recorte temporal que pode não refletir alterações na qualidade dos serviços ao longo do tempo. Outra limitação refere-se à utilização exclusiva do modelo SERVPERF, que avalia a qualidade com base na

percepção do desempenho do serviço, sem considerar as expectativas prévias dos usuários, conforme proposto pelo modelo SERVQUAL. Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos em diferentes níveis de atenção à saúde e em instituições públicas e privadas, possibilitando a comparação dos resultados entre distintos contextos organizacionais. Também se sugere a aplicação simultânea dos modelos SERVQUAL e SERVPERF, permitindo analisar as diferenças entre a avaliação baseada nas expectativas e aquela fundamentada exclusivamente na percepção do desempenho do serviço.

REFERÊNCIAS

Albalawi, M., Mahmud, A., Abdul Manaf, R., Mohd Nazan, A. I. N., Aljohani, A., & Mohamad, A. (2024). *Improving the waiting time in outpatient clinics using Lean approach in hospital: A systematic review. Malaysian Journal of Medicine and Health Sciences*, 20(1), 263–270. <https://doi.org/10.47836/mjmhs.20.1.34>

Alexandre, L. T. P. B., Carvalho, R. C., Melo, F. J. C., Batista, D. A., & Medeiros, D. D. (2021). Utilizando o modelo SERVPERF para avaliar a qualidade do serviço: Estudo de caso em livrarias. *Journal of Lean Systems*, 6(2), 99–122.

Anholon, R., & Silva, D. (2015). Critical success factors of quality management in Brazilian companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 32(8), 838–850.

Bonfim, L. N., Silva, T. P., Cananosque Neto, H., Souza, É. M. M., Ferreira, R. O., Souza, C. R. S., Conceição, K. R. R., Quireze, V. M., & Lima, D. E. S. (2023). *Qualidade no atendimento das Unidades Básicas de Saúde: Uma revisão de literatura. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(4), 371–381. <https://doi.org/10.51891/rease.v9i4.9180>

Carvalho, R. A., & Lima, T. M. (2023). Avanços na gestão hospitalar: A integração do Lean Healthcare para a redução do tempo de espera e otimização do atendimento. *Revista Brasileira de Engenharia de Produção*, 9(2), 74–89.

Costa, T. A. (2023). Engenharia clínica e gestão de infraestrutura hospitalar: O impacto da manutenção preventiva na percepção da qualidade dos serviços de saúde. *Revista de Engenharia e Gestão Hospitalar*, 12(2), 165–178.

Coutinho, L. G. (2020). Gestão da qualidade e segurança do paciente em organizações de saúde: Metodologias de avaliação e melhoria contínua. *Revista Brasileira de Gestão Hospitalar*, 14(3), 202–215.

Cronin, J. J., Jr., & Taylor, S. A. (1992). *Measuring service quality: A reexamination and extension. Journal of Marketing*, 56(3), 55–68. <https://doi.org/10.1177/002224299205600304>

D'Andreamatteo, A., Ianni, L., Lega, F., & Sargiacomo, M. (2015). Lean in healthcare: A comprehensive review. *Health Policy*, 119(9), 1197–1209. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2015.02.002>

Gil, A. C. (2019). Métodos e técnicas de pesquisa social (7ª ed.). Atlas.

Gomes, J. V. L., et al. (2019). Avaliação da qualidade de serviços através do modelo SERVQUAL: Um estudo de caso em uma clínica médica. *Revista Ciências em Saúde*, 9(4), 23–38.

Kotler, P. (1998). Administração de marketing (5ª ed.). Atlas.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Administração de marketing (12ª ed.). Pearson Prentice Hall.

Lima, R. M., & Almeida, M. C. (2019). A integração da gestão enxuta e modelos de qualidade em saúde: Avaliando a percepção e as expectativas dos usuários. *Revista de Administração e Gestão Hospitalar*, 16(2), 112–126.

Martins, G. S., & Almeida, R. F. (2021). Gestão da qualidade em organizações de saúde: Liderança, engajamento e a aplicação de ferramentas para a melhoria de processos. *Revista de Administração e Gestão da Saúde*, 13(2), 142–156.

Martins, J. P., & Oliveira, L. M. (2021). Aplicação do poka-yoke na área da saúde para aprimoramento da segurança do paciente. *Revista de Gestão em Saúde*, 15(2), 123–139.

Mendonça, L. C., & Pereira, A. C. (2022). A relevância da empatia na gestão dos serviços de saúde: Uma análise fundamentada no modelo SERVQUAL. *Revista de Humanização e Gestão Hospitalar*, 8(1), 45–59.

O'Dwyer, G., Oliveira, S. P., & Seta, M. H. (2009). Avaliação dos serviços hospitalares de emergência do programa QualiSUS. *Ciência & Saúde Coletiva*, 14(5), 1881–1890.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Pena, M. M., Silva, R. K., Tronchin, D. M. R., & Melleiro, M. M. (2013). O emprego do modelo de qualidade de Parasuraman, Zeithaml e Berry em serviços de saúde. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 47(5), 1227–1232.

Porter, M. E. (1999). Competição: Estratégias competitivas essenciais. Campus.

Ribeiro, V. V. do N., & Montezano, L. (2025). *Perception of quality of life at work in a secretariat of the Federal District Government. Contextus – Contemporary Journal of Economics and Management*, 23, e94520.
<https://doi.org/10.36517/contextus.2025.94520>

Sadoyama, G., et al. (2019). Avaliação da qualidade de serviços de equipe interdisciplinar nos processos educativos em diabetes. *Revista EDaPECI*, 18, 19–31.

Silva, A. C. (2012). Aplicação da filosofia Lean e do método Kaizen no desenvolvimento de competências profissionais em ambientes hospitalares. *Revista Brasileira de Engenharia de Produção e Gestão Industrial*, 6(2), 88–103.

Silva, S. A., et al. (2020). Avaliação da qualidade dos serviços de saúde sob a ótica dos usuários: Uma aplicação da escala SERVQUAL. *Revista de Gestão e Secretariado*, 11(2), 142–163.

Silva Neta, E. M. da C. C., Félix da Silva, R. V. A., Aquino, J. T., & de Barros, T. (2022). AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS TERAPÊUTICOS DE SAÚDE POR MEIO DO MODELO SERVQUAL. *Revista Pernambucana De Administração*, 2(1), 14. Disponível em: <https://periodicos.upe.br/index.php/rpad/article/view/856>

Teboul, J. (2008). Serviços em cena. IEL/NC.

Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: Um debate em aberto. *Temáticas*, 22(44), 203–220.



**Revista
Pernambucana de
Administração**
Universidade de Pernambuco (UPE)