

## 5 Conclusões

O presente estudo teve como objetivo identificar quais fatores do serviço prestado pela Unimed-Rio foram determinantes para a formação de insatisfação entre os beneficiários em situações enquadradas no “Gerenciamento das ações de saúde por parte da operadora”. Para isto, foram realizadas 20 entrevistas em profundidade com consumidores (beneficiários) da operadora que se declararam insatisfeitos após terem vivenciado o serviço em questão, além de coleta de dados secundários, obtidos em literatura especializada sobre formação de satisfação, insatisfação de consumo, comportamentos de consumidores insatisfeitos, reclamações à *third party agencies*.

As conclusões obtidas na pesquisa podem ser representadas pelo esquema visual apresentado a seguir:

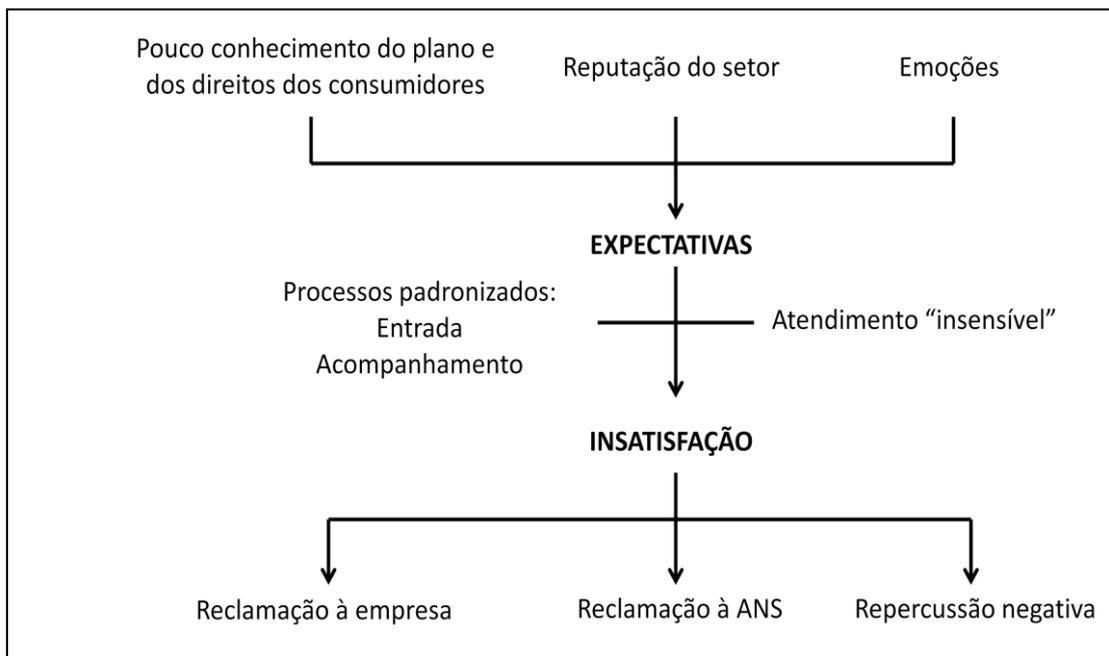


Figura 04: Esquema visual de conclusões  
Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da pesquisa, é possível entender que há pouco conhecimento de consumidores sobre seus direitos quanto à saúde suplementar e sobre os processos

que operadoras em geral, e a Unimed-Rio em específico, adotam. O consumidor espera que a postura da empresa seja mais condizente com a gravidade da situação, o que eleva suas expectativas quanto à resposta à sua solicitação. E, quando se depara com um procedimento burocrático que dificulta a obtenção de sua aprovação (mesmo esse procedimento sendo necessário para a operadora poder se organizar), fica frustrado.

A expectativa criada pelo consumidor quanto ao serviço da operadora ocorre em função de diversos fatores. Mas, mesmo havendo tais expectativas, percebe-se que não são elevadas, porque esse público já possui uma imagem negativa sobre a reputação de operadoras do setor. Isso, a princípio, deveria ser um fator de “vantagem” para as operadoras, pois facilita alcançar as expectativas dos consumidores. O que se percebe, entretanto, é uma contínua incapacidade de alcançar esse patamar.

Uma influência direta para a formação da expectativa do consumidor deste setor é a fonte de informação buscada. No caso, as fontes de informação mais procuradas pelos entrevistados foram diferentes dos canais de comunicação e relacionamento da operadora. Entre estas, estão direcionamentos de amigos ou familiares, matérias jornalísticas, o site da ANS e, por vezes, até blogs de Internet.

Isso é um achado importante da pesquisa, pois sugere que a falta de um canal central, onde todos possam obter informações corretas e condizentes com a realidade das operadoras do setor, torna confuso o conhecimento de consumidores sobre seus direitos. Em consequência, há incerteza e distintas visões sobre o que o consumidor pode exigir e o que a empresa deve oferecer. Talvez por isto, parece não haver similaridade no conhecimento dos diferentes consumidores, contribuindo para suas incertezas e inferências sobre o serviço prestado.

Tais inferências sobre o serviço parecem ser agravadas na prestação de serviços envolvendo saúde, sendo comum que o aspecto emocional esteja intimamente ligado aos pensamentos de consumidores, quando defendem sua posição contrária à operadora. Alguns destes sentimentos descritos são de medo, angústia e preocupação com a família, por estarem sendo abordados procedimentos cirúrgicos ou apenas a sua possibilidade de ocorrência.

A partir desse entendimento, percebe-se uma necessidade de consumidores em empresas que estão no setor de saúde possuírem procedimentos específicos para tratar de suas solicitações, atuando de forma diferenciada de empresas que

prestam outros tipos de serviço. Mais do que um atendimento eficaz, o consumidor precisa sentir que está tendo um atendimento respeitoso, que dê importância a seus problemas e, pelo menos, pareça interessado em resolvê-lo.

A partir das frustrações que a prestadora cria e da acentuação dos sentimentos dos consumidores, os comportamentos pós-insatisfação são predominantemente de reclamação, de repercussão negativa ou dos dois. Dada a importância que os entrevistados dão à saúde (e, novamente, conceitos ligados à vida, morte e família, entre outros), buscam o direito para si, mas também para os demais consumidores, através da melhoria do processo pontual que gerou a insatisfação, direcionando sua reclamação à empresa prestadora, ou “dando uma lição” necessária para que a empresa preocupe-se mais com seus clientes, ao reclamar no órgão regulador. A adoção de “boca-a-boca” negativo também é uma forma de preocupação com demais consumidores, utilizada como uma forma de alertá-los sobre as práticas contestáveis das organizações deste setor.

### **5.1. Implicações Gerenciais**

Pela formação de insatisfação ser influenciada pela percepção de reputação do setor de saúde suplementar e pela prestação de serviços entre os concorrentes ser semelhante, já que se trata de um mercado regulado e pelos serviços médicos basicamente serem prestados pelos mesmos fornecedores, as implicações para a Unimed-Rio e para os demais competidores do setor são similares.

Neste contexto, é oportuno que as empresas deste setor busquem realizar ações de comunicação, com potencial para agir conjuntamente, alinhando o entendimento sobre o papel social destes prestadores, bem como evitando que os consumidores façam inferências negativas e generalizadoras.

Considerando o interesse dos entrevistados sobre as diferentes fontes de informação que não sejam da operadora, o que pode ter influência nas expectativas prévias distintas à realidade do serviço, justifica-se o fortalecimento dos canais de comunicação institucional, posicionando-os como fontes confiáveis.

A partir da forte presença de emoções nos relatos, as operadoras podem rever seus processos, buscando transparecer maior preocupação com as questões individuais de cada caso apresentado pelo cliente, evitando serem percebidos

como prestadores “não especializados em saúde” ou de estarem criando obstáculos ao beneficiário. Da mesma forma, os funcionários possuem importante papel no relacionamento e na comunicação aos consumidores, devendo transmitir sensibilidade e, ao máximo, evitando gerar uma percepção de desconfiança.

Através destas ações, os consumidores poderiam ter suas expectativas prévias mais alinhadas com a realidade do serviço, melhorar sua visão sobre as operadoras e sentirem-se compreendidos e respeitados nos momentos de relação com o fornecedor.

## **5.2. Limitações do Estudo**

Por haver forte presença de aspectos emocionais nas entrevistas, parte do detalhamento sobre as etapas da prestação de serviços foi simplificado pelos entrevistados. A condução das entrevistas buscou ter sensibilidade para entendimento dos relatos, mas também atenuar tais impactos na comunicação do entrevistado, de forma a garantir a qualidade das informações. Por este motivo, o aprofundamento da relação operacional entre consumidor e operadora poderia ter sido mais bem explorado.

Outra limitação no presente estudo é o detalhamento da influência das diferentes fontes de informação nos comportamentos adotados, identificando se as opções existentes influenciam de formas diferenciadas os comportamentos adotados pelos consumidores insatisfeitos. Neste contexto, o aprofundamento sobre os possíveis motivos para optar pela reclamação ao órgão regulador, ao invés de direcionar a queixa à empresa prestadora, foi limitado, estabelecendo pouca relação entre as influências dos entrevistados que adotou cada um destes comportamentos. Da mesma forma, esperava-se identificar características demográficas mais claras para diferenciação entre os entrevistados que adotaram diferentes tipos de comportamento.

Também ressalta-se que, por terem sido entrevistados apenas clientes da Unimed-Rio, os achados podem diferir de consumidores que tenham planos contratados em demais operadoras de saúde suplementar. Além disto, os processos adotados pela Unimed-Rio podem sofrer alterações, influenciando diretamente a percepção de seus consumidores. Portanto, as conclusões devem ser

contextualizadas para análises futuras, mesmo que para análises sobre a mesma organização

### **5.3. Sugestões de Futuros Estudos**

Ao longo da análise dos relatos e das conclusões do estudo, possibilidades de novos estudos ficaram claras. Uma das oportunidades é a avaliação da eficácia da agência reguladora, a ANS, como desenvolvedora de maior conhecimento sobre o setor e os direitos do consumidor, bem como dos motivos para os consumidores a procurarem diretamente para manifestar suas reclamações.

Compreendendo a importância que a opinião de terceiros possui sobre a formação das expectativas, seria relevante que as empresas do setor analisem como estes apoiam ou denigrem a imagem das operadoras de saúde suplementar, bem como o quanto efetivamente direcionam corretamente os comportamentos dos consumidores.

Ao considerar que as práticas das operadoras podem ratificar a contestada reputação, é relevante investigar quais etapas do serviço para tratamento das demandas dos consumidores podem gerar maior eficácia na operação em si e na formação de uma percepção positiva. Nesta abordagem, é oportuna a melhor compreensão de como os consumidores traduzem a “especialização em saúde” nos processos e nas comunicações das operadoras.

Os comportamentos dos clientes insatisfeitos podem ser alvo de novas investigações, dada a força que uma reclamação ao órgão regulador possui no setor. Neste sentido, sugere-se uma melhor compreensão de como as empresas podem reforçar seus canais de relacionamento para incentivar que consumidores os procurem em momentos de desacordo. De mesma forma, também podem aprimorar o entendimento sobre as expectativas que os reclamantes têm sobre a resposta das empresas deste setor.

Do ponto de vista de gestão, há a oportunidade para se analisar a compatibilidade de objetivos do negócio e dos objetivos dos consumidores, considerando o forte poder de barganha que este público possui, sugerindo-se estratégias para alcance de uma postura de gestão benéfica a todos.