



# **Questionários de satisfação do utente e do profissional: impacto num laboratório de análises clínicas**

**Dissertação para obtenção de grau de mestre em organização e qualidade no laboratório de análises clínicas**

**Orientador: Dr. Carlos Cardoso**

**Mestrando: José António de Freitas Vargas Pecegueiro**

**Lisboa 2015**

## Índice

Índice de Figuras .....	3
Índice de Tabelas .....	4
Índice de Gráficos .....	4
Dedicatória .....	7
Agradecimentos.....	8
Resumo .....	9
Abstract .....	10
Introdução.....	11
A razão do presente trabalho .....	11
Motivação: evolução e importância.....	13
Evolução da Qualidade associada à satisfação do cliente/ utente .....	16
Sistemas de informação: importância da tecnologia.....	21
Marketing: contributo para a relação empresa/ consumidor .....	23
Pensamento Lean: eliminar o desperdício e melhorar o desempenho .....	25
Modelos de questionários de avaliação de satisfação.....	27
Índice Europeu de Satisfação do Consumidor (ECSI) .....	27
Modelo de excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM).....	30
Estrutura comum de avaliação ( <i>CommonAssessmentFramework,CAF</i> ).....	33
Conceitos utilizados na implementação dos questionários .....	34
Objetivos.....	35
Materiais e métodos .....	36
Aspetos gerais.....	36
Base da construção digital do questionário e base de dados.....	36
Desenvolvimento da estrutura e aplicação dos questionários.....	37
Questionário ao utente implementado no quiosque eletrónico .....	39
Questionário ao utente implementado na página de internet do laboratório .....	44
Questionário aos colaboradores .....	50
Resultados.....	59
Questionário ao colaborador .....	59
Questionário de satisfação do utente: versão em papel pré-existente no laboratório.....	61
Questionário de satisfação do utente no quiosque eletrónico .....	62
Questionário de satisfação do utente, página de internet do laboratório .....	63
Discussão .....	77
Conclusões.....	93
Bibliografia.....	95

## Índice de Figuras

Figura 1 - Visão integrada das teorias da motivação	15
Figura 2 - Conceito de qualidade de Juran(18)	18
Figura 3 - Resumos das atividades num sistema de informação e relações com o ambiente. (25)	21
Figura 4 - Triângulo domarketing 3.0 de Kotler	23
Figura 5 - Relações entre as diferentes dimensões no modelo ECSI	28
Figura 6 - Resumo do modelo EFQM (2013)	31
Figura 7 - Resumo do processo de autoavaliação CAF(28)	33
Figura 8 - Conceitos que serviram de base à implementação dos questionários (Dillman et al. 2014)	34
Figura 9 - Possível localização do quiosque eletrónico, à entrada do posto de colheitas.	39
Figura 10 - Localização final do quiosque eletrónico, à saída das principais salas de colheitas.	40
Figura 11 - Início do questionário ao utente implementado no quiosque eletrónico.	40
Figura 12 - Questionário ao utente implementado no quiosque eletrónico, 2ª parte.	41
Figura 13 - Questionário ao utente implementado no quiosque eletrónico, 3ª parte.	41
Figura 14 - Questionário ao utente implementado no quiosque eletrónico, 4ª parte.	42
Figura 15 - Questionário ao utente implementado no quiosque eletrónico, 5ª parte.	42
Figura 16 - Fim do questionário ao utente implementado no quiosque eletrónico.	43
Figura 17 - Acesso ao questionário na página de internet do laboratório Dr. Joaquim Chaves.	44
Figura 18 - Início do questionário ao utente implementado na página de internet do laboratório.	44
Figura 19 - Questionário ao utente implementado na página de internet do laboratório, 2ª parte.	45
Figura 20 - Questionário ao utente implementado na página de internet do laboratório, 3ª parte.	45
Figura 21 - Questionário ao utente implementado na página de internet do laboratório, 4ª parte.	46
Figura 22 - Questionário ao utente implementado na página de internet do laboratório, 5ª parte.	46
Figura 23 - Questionário ao utente implementado na página de internet do laboratório, 6ª parte.	47
Figura 24 - Questionário ao utente implementado na página de internet do laboratório, 7ª parte.	47
Figura 25 - Questionário ao utente implementado na página de internet do laboratório, 8ª parte.	48
Figura 26 - Fim do questionário ao utente implementado na página de internet do laboratório.	48
Figura 27 - Frente do questionário em papel pré-existente no laboratório (disponibilizado em forma de livro, a fotografia á direita, na parte de trás encontram-se os dados pessoais).	49
Figura 28 - Interior do questionário em papel pré-existente no laboratório (com a avaliação do serviço prestado e espaço para sugestões).	49
Figura 29 - Acesso onde foi disponibilizado questionário aos colaboradores (Qnet).	50
Figura 30 - Inicio do questionário aos colaboradores.	51
Figura 31 - Evolução do questionário aos colaboradores, 2ª parte.	51
Figura 32 - Evolução do questionário aos colaboradores, 3ª parte.	52
Figura 33 - Evolução do questionário aos colaboradores, 4ª parte.	52
Figura 34 - Evolução do questionário aos colaboradores, 5ª parte.	53
Figura 35 - Evolução do questionário aos colaboradores, 6ª parte.	53
Figura 36 - Evolução do questionário aos colaboradores, 7ª parte.	54

Figura 37 - Evolução do questionário aos colaboradores, 8ª parte.	54
Figura 38 - Evolução do questionário aos colaboradores, 9ª parte.	55
Figura 39 - Evolução do questionário aos colaboradores, 10ª parte.	55
Figura 40 - Evolução do questionário aos colaboradores, 11ª parte.	56
Figura 41 - Evolução do questionário aos colaboradores, 12ª parte.	56
Figura 42 - Evolução do questionário aos colaboradores, 13ª parte.	57
Figura 43 - Evolução do questionário aos colaboradores, 14ª parte.	57
Figura 44 - Evolução do questionário aos colaboradores, 15ª parte.	58
Figura 45 - Última parte do questionário aos colaboradores.	58

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Resumo do processo de avaliação nas diferentes dimensões ECSI	29
Tabela 2 - Resultados do questionário em papel entre 2009 e 2013 (Valores são retirados do relatório de Revisão pela Gestão apresentado anualmente, por parte do departamento de Gestão da Qualidade do laboratório Dr. Joaquim Chaves. A verde são apresentados os valores que melhoraram ao longo dos anos e a vermelho os valores que decresceram).	61
Tabela 3 - Resultados obtidos através do quiosque eletrónico de 2012 a 2014 (valores obtidos numa escala de 1 a 10, com exceção para as respostas afirmativas ou negativas, onde optámos por colocar a percentagem de respostas positivas á pergunta. A verde são apresentados os valores que melhoraram ao longo dos anos a vermelho os valores que decresceram).	62
Tabela 4 - Resultados obtidos na página da internet do laboratório Dr. Joaquim Chaves	63
Tabela 5 - Resultados obtidos 2012, na página da internet do laboratório/ ECSI (Utilizámos a média dos valores obtidos pelo laboratório comparados com os valores máximos e mínimos do estudo ECSI desse ano).	82
Tabela 6 - Resultados obtidos 2013, na página da internet do laboratório/ ECSI (Utilizámos a média dos valores obtidos pelo laboratório, comparados com os valores máximos e mínimos do estudo ECSI Portugal, que em 2013 não apresentou os valores máximos e mínimos das diferentes perguntas nas várias categorias).	87

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução da percentagem de utilizadores de internet em Portugal.	37
Gráfico 2 - Evolução da percentagem de utilizadores de internet relacionada com a idade.	38
Gráfico 3 - Representa o número total de respostas dos colaboradores de acordo com o seu grau académico/ instrução.	60

Gráfico 4 - Evolução anual da média dos resultados das respostas para a questão se o laboratório é uma empresa de confiança.	64
Gráfico 5 - Evolução anual da média dos resultados das respostas para a questão se o laboratório é uma empresa estável e solidamente implementado no mercado	65
Gráfico 6 - Evolução anual da média dos resultados das respostas para a questão se o laboratório têm um impacto positivo na sociedade	65
Gráfico 7 - Evolução anual da média dos resultados das respostas para a questão se o laboratório preocupa-se com os seus utentes	66
Gráfico 8 - Evolução anual da média dos resultados das respostas para a questão relacionada com as expetativas globais	66
Gráfico 9 - Evolução anual da média dos resultados das respostas para a questão relacionada com as expetativas da capacidade de oferecer serviços que satisfaçam as necessidades dos utentes	67
Gráfico 10 - Evolução anual da média dos resultados das respostas para a questão relacionada com as expetativas quanto à capacidade de evitar e prevenir falhas ou erros	67
Gráfico 11 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relativas a qualidade global	68
Gráfico 12 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relativas a qualidade dos serviços e produtos	68
Gráfico 13 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relativas à localização do laboratório/ postos de colheitas	69
Gráfico 14 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relativas a acessibilidade para deficientes e carros de bebés	69
Gráfico 15 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relativas a informação disponível no local de atendimento	70
Gráfico 16 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relativas a cortesia dos colaboradores	70
Gráfico 17 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relativas a eficácia dos colaboradores	71
Gráfico 18 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relativas a forma como o laboratório evita ou previne falhas e erros	71
Gráfico 19 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relativas a clareza e transparência da informação fornecida	72
Gráfico 20 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relativas a acessibilidade a produtos ou serviços por via de novas tecnologias	72
Gráfico 21 - Evolução anual da média dos resultados das respostas a relação qualidade/custo	73
Gráfico 22 - Evolução anual da média dos resultados das respostas a relação custo/qualidade	73
Gráfico 23 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relacionadas com a satisfação global com o laboratório	74
Gráfico 24 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relacionadas com a satisfação comparada com as expectativas	74

Gráfico 25 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relacionadas com uma avaliação do laboratório em relação á expetativa de laboratório ideal	75
Gráfico 26 - Evolução anual da média dos resultados das respostas em relação á probabilidade de procurar o laboratório na necessidade de análises	75
Gráfico 27 - Evolução anual da média dos resultados das respostas em relação á probabilidade de recomendar o laboratório	76
Gráfico 28 - Valores obtidos em 2012, 2013 e 2014 para a pergunta relacionada com reclamações	76
Gráfico 29 - Valores obtidos em 2012 para as perguntas relacionadas com a imagem	83
Gráfico 30 - Valores obtidos em 2012 para as perguntas relacionadas com a expectativa	83
Gráfico 31 - Valores obtidos em 2012 para as perguntas relacionadas com a qualidade apercebida	84
Gráfico 32 - Valores obtidos em 2012 para as perguntas relacionadas com o valor apercebido	85
Gráfico 33 - Valores obtidos em 2012 para as perguntas relacionadas com satisfação	85
Gráfico 34 - Valores obtidos em 2012 para as perguntas relacionadas com a lealdade	86
Gráfico 35 - Valores obtidos em 2013 para as perguntas relacionadas com a Imagem	88
Gráfico 36 - Valores obtidos em 2013 para as perguntas relacionadas com as expectativas	89
Gráfico 37 - Valores obtidos em 2013 para as perguntas relacionadas com a qualidade apercebida	89
Gráfico 38 - Valores obtidos em 2013 para as perguntas relacionadas com o valor apercebido	90
Gráfico 39 - Valores obtidos em 2013 para as perguntas relacionadas com a satisfação	91
Gráfico 40 - Valores obtidos em 2013 para as perguntas relacionadas com a lealdade	91

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho aos meus pais, António Vargas Pecegueiro e Maria Helena Pecegueiro, sem eles não teria as ferramentas necessárias para poder evoluir académica e pessoalmente, à minha mulher, Ana Sofia Franco, pelo amor e paciência e claro às minhas filhas, Leonor Pecegueiro e Clara Pecegueiro, com o desejo que elas procurem sempre ser felizes.

## **Agradecimentos**

O meu agradecimento ao Dr. Carlos Cardoso pela pronta disponibilidade demonstrada em participar ativamente nesta dissertação, e no contributo fundamental na implementação prática da mesma. Agradeço também ao Professor Doutor António Aguiar pelo contributo essencial na parte inicial do trabalho orientando de forma muito concreta o desenvolvimento e as bases desta dissertação.

Agradeço o papel essencial do Professor Dr. Rui Pinto, e do Dr. Manuel Ferreira Mendes na revisão final desta dissertação.

Tenho de agradecer às instituições que contribuíram para a realização deste trabalho, nomeadamente ao Laboratório Dr. Joaquim Chaves, sem o qual não teria sido possível implementar este projeto, ao Instituto Superior de Gestão e Estatística da Universidade Nova de Lisboa que disponibilizou informação e dados do Índice Nacional de Satisfação do Cliente, ECSI Portugal, cujo contributo para o resultado final foi fundamental.

Quero agradecer também à Arquiteta Diana Noronha Feio pelo contributo no design inicial do questionário digital, à Mestre Ergonomista, Ana Cravo, pelo contributo para a melhor apresentação final do questionário, ao Dr. João Barros, consultor em sistemas de informação, cuja participação foi essencial para o desenvolvimento e implementação dos três questionários eletrónicos, bem como na gestão e apresentação dos resultados e agradecer o apoio do Dr. Diogo Gonçalves, consultor em sistemas de informação, na estruturação da apresentação final desta dissertação.

Por fim agradecer a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para esta dissertação, a elas o meu muito obrigado.



## Resumo

Temos assistido a uma evolução impressionante nos laboratórios de análises clínicas, os quais precisam de prestar um serviço de excelência a custos cada vez mais competitivos. Nos laboratórios os sistemas de **gestão da qualidade** têm uma importância significativa nesta evolução, fundamentalmente pela procura da melhoria contínua, que ocorre não só ao nível de processos e técnicas, mas também na qualificação dos diferentes intervenientes.

Um dos problemas fundamentais da gestão de um laboratório é a eliminação de desperdícios e erros criando benefícios, conceito base na filosofia *LeanThinking* isto é “pensamento magro”, pelo que é essencial conseguir monitorizar funções críticas sistematicamente. Esta monitorização, num laboratório cada vez mais focalizado no **utente**, pode ser efetuada através de sistemas e tecnologias de informação, sendo possível contabilizar número de utentes, horas de maior afluência, tempo médio de permanência na sala de espera, tempo médio para entrega de análises, resultados entregues fora da data prevista, entre outros dados de apoio à decisão. Devem igualmente ser analisadas as reclamações, bem como a satisfação dos utentes quer através do *feedback* que é transmitido aos funcionários, quer através de **questionários de satisfação**. Usou-se principalmente dois modelos: um proposto pelo Índice Europeu de Satisfação do Consumidor (**ECSI**) e o outro de Estrutura Comum de Avaliação (**CAF**). Introduziram-se igualmente dois questionários: um apresentado em formato digital num posto de colheitas, através de um quiosque eletrónico, e um outro na página da internet do laboratório, ambos como alternativa ao questionário em papel já existente, tendo-se analisado os dados, e retirado as devidas conclusões.

Propôs-se e desenvolveu-se um questionário para **colaboradores** cuja intenção foi a de fornecer dados úteis de apoio à decisão, face à importância dos funcionários na interação com os clientes e na garantia da qualidade ao longo de todo o processo. Avaliaram-se globalmente os resultados sem que tenha sido possível apresentá-los por política interna da empresa, bem como se comentou de forma empírica alguns benefícios deste questionário.

Os principais objetivos deste trabalho foram, implementar questionários de satisfação eletrónicos e analisar os resultados obtidos, comparando-os com o estudo ECSI, de forma a acentuar a importância da análise em simultâneo de dois fatores: a motivação profissional e a satisfação do cliente, com o intuito de melhorar os sistemas de apoio à decisão.

**Palavras-chave:** Gestão da Qualidade; Utente; Questionário de Satisfação; ECSI (Índice Europeu da Satisfação do Consumidor); CAF (Estrutura Comum de Avaliação) e Colaboradores.

## **Abstract**

We have witnessed an impressive development in clinical analysis laboratories, which have to provide excellent service at increasingly competitive costs, **quality management** systems have a significant importance in this evolution, mainly by demanding continuous improvement, which does not occur only in terms of processes and techniques, but also in the qualification of the various stakeholders.

One key problem of managing a laboratory is the elimination of waste and errors, creating benefits, concept based on Lean Thinking philosophy, therefore it is essential be able to monitor critical tasks systematically. This monitoring, in an increasingly focused on the **user** laboratory can be accomplished through information systems and technologies, through which it is possible to account the number of clients, peak times, average length of waiting room stay, average time for delivery analysis, delivered results out of the expected date, among other data that contribute to support decisions, however it is also decisive to analyzed complaint sand satisfaction of users through employees feedback but mainly through **satisfaction questionnaires** that provides accurate results.

We use mainly two models one proposed by the **European Index of Consumer Satisfaction (ECSI)**, directed to the client, and the **Common Assessment Framework (CAF)**, used both in the client as the employees surveys. Introduced two questionnaires in a digital format, one in the central laboratory collect center, through an electronic kiosk and another on the laboratory web page, both as an alternative to survey paper currently used, we analyzed the results, and withdrew the conclusions.

It was proposed and developed a questionnaire for **employees** whose intention would be to provide useful data to decision support, given the importance of employees in customer interaction and quality assurance throughout the whole clinical process, it was evaluated in a general way because it was not possible to show the results, however commented an empirical way some benefits of this questionnaire.

The main goals of this study were to implement electronic questionnaires and analyze the results, comparing them with the ECSI, in order to emphasize the importance of analyzing simultaneously professional motivation with customer satisfaction, in order to improve decision support systems.

**Key words:** Quality Management; User; Satisfaction Questionnaires; European Index of Consumer Satisfaction (ECSI); Common Assessment Framework (CAF); employees

## Introdução

### A razão do presente trabalho

Em Junho de 1994 numa grande empresa de construção civil saía uma revista, periódica, de notícias dessa mesma empresa, onde para além da grande referência à participação do grupo na construção da ponte Vasco da Gama, e de muitos outros artigos publicitando a participação ativa do grupo na sociedade e no país, aparece uma entrevista com o meu pai, Dr. António Vargas Pecegueiro, por ser médico de medicina de trabalho nessa empresa, onde a resposta a uma pergunta influenciou este trabalho: (GESTIFER noticias ANO II, Nº 2 JUNHO 1994)

*“Pergunta: acha que a vida vai ser mais fácil para a próxima geração? E porquê? Resposta: poderá ser mais fácil se os Homens conseguirem aliar os progressos da tecnologia e do saber a uma atividade laboral mais moderada e que permita a cada um sentir-se realizado e com prazer de viver. Considero que o trabalho é necessário, como parte da realização de cada ser humano, devemos adaptar, o melhor possível, o binómio Homem e atividade laboral.”*

Esta resposta motivou o desenvolvimento deste trabalho, por acreditar que poderá contribuir para uma maior realização na atividade que diariamente desenvolvo no laboratório de análises clínicas.

Este trabalho está inserido no mestrado de Organização e Qualidade no Laboratório de Análises Clínicas, neste contexto procuramos demonstrar a importância de avaliar a satisfação dos utentes em paralelo com a dos colaboradores num laboratório clínico, analisando o seu contributo no apoio à decisão, através da análise dos resultados obtidos, e com recurso a dados objetivos já monitorizados pelo laboratório.

A área da saúde é fulcral no bem-estar da sociedade, e cada vez mais, as pessoas tem um papel central no bom funcionamento do sistema de saúde. Os utilizadores estão mais informados, e são cada vez mais críticos quanto à excelência do serviço prestado, e os profissionais estão cada vez melhor equipados e formados para desempenharem as suas funções.

Os laboratórios de análises clínicas têm uma importância relevante na prestação de cuidados de saúde, pelo que não se estranha que, desde os anos 90, se tenha verificado uma grande preocupação em garantir a qualidade dos processos, principalmente, dos resultados apresentados pelos mesmos.

A elaboração de Leis e recomendações, que procuram não apenas a equidade com os restantes países europeus, como também uma adaptação à realidade nacional, o grande desenvolvimento desde essa altura, comprova essa preocupação. Veja-se nesse sentido, o Decreto-Lei nº 217/99 de 15 de Junho, com redação dada pelo Decreto-Lei nº 534/99 de 11 de Dezembro e Decreto-Lei nº 1111/2004 de 12 de Maio, que estabelecem o regime jurídico do licenciamento e de fiscalização de laboratórios, o Despacho nº 8835/2001 de 27 de Abril, que aprova o Manual de Boas Práticas Laboratoriais, e outros que trataram não apenas de regular a atividade laboratorial, como também dos diferentes profissionais envolvidos. Outro aspeto determinante foi a elaboração de algumas normas de referência, entre elas, a ISO 9001-2008, para Sistemas de Gestão da Qualidade, utilizada nos

processos de Certificação, e ISO 17125-2005, de Exigências Gerais para Competência dos Laboratórios de Testes de Calibração, base da Acreditação.

Neste contexto de melhoria contínua, desenvolveu-se esta dissertação, mais concretamente, numa avaliação de satisfação “global”, principalmente de clientes e profissionais, que aparece mencionada, de uma forma mais geral para todo o Sistema Nacional de Saúde, no Decreto-Lei nº 48/90, de 24 de Agosto, Lei de Bases da Saúde, na Base XXX, Avaliação permanente, *“O funcionamento do Serviço Nacional de Saúde está sujeito a avaliação permanente, baseada em informação de natureza estatística, epidemiológica e administrativa”, “é igualmente, colhida informação sobre a qualidade dos serviços, o seu grau de aceitação pela população utente, o nível de satisfação dos profissionais”*

## Motivação: evolução e importância

Considerou-se importante descrever sucintamente a evolução no estudo do comportamento humano, que está obviamente ligada a diferentes teorias motivacionais, que pretendem estudar os fatores que influenciam as pessoas a ter determinado comportamento.

Esta preocupação é descrita inicialmente por filósofos gregos, através do Hedonismo, filosofia que afirma que o prazer é o grande objetivo da vida humana.

O seu estudo é retomado apenas no fim do século XIX por William McDougall, um defensor da Teoria do Instinto, que sugeriu que os instintos e as emoções estão subjacentes ao pensamento e às ações dos Homens.(1)

Outra teoria – O Comportamentalismo, ou Behaviorismo- defendido por Clark Leonard Hull, estudou os processos elementares de aprendizagem, através de reforços ou punições que levam o indivíduo a aprender determinado comportamento, sugerindo que este *“reflexo condicionado é o mecanismo básico do comportamento adaptativo de mamíferos complexos”*(2)

Na mesma linha de pensamento, Burrhus Frederic Skinner defendia o Behaviorismo radical, afirmando *“que para solucionarmos os graves problemas do Mundo usamos ciência e tecnologia”, “mas visto que cada nova conquista significa um prejuízo do meio ambiente irreparável, a verdadeira solução estaria no desenvolvimento de uma tecnologia do comportamento”*. (3)

Por sua vez, Kurt Lewin foi um dos primeiros teóricos a propor que o comportamento humano é uma relação entre o indivíduo e o ambiente onde se insere.(4)

Já Henry Murray iniciou o estudo das necessidades, descrevendo dois tipos de necessidade: as fisiológicas e as aprendidas, de acordo com estruturas físicas, sociais e culturais do meio ambiente. (5)

Sigmund Freud introduziu um novo paradigma, defendendo que os objetivos do comportamento humano não são necessariamente conscientes e são determinados por *“instintos sexuais, ou de vida e instintos de morte”*.(6)

Abraham Maslow, baseando-se na psicologia humanista, propôs a teoria das necessidades humanas, estruturadas em níveis, num esquema de pirâmide, onde o desenvolvimento é rígido e contínuo, a ascensão a um nível mais elevado obriga sempre à satisfação do nível inferior. Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas, inatas ou orgânicas, como a fome e o repouso; no patamar seguinte estão as necessidades de segurança, físicas e psíquicas, como o emprego e a saúde; no nível seguinte, as necessidades tornam-se mais sociais, são as necessidades de amor e relacionamento, como o desejo de companhia e de ser aceite; mais acima estão as necessidades de estima, reconhecimento e aprovação social, como o prestígio e consideração; e, no final, encontram-se as necessidades de autorrealização, ou seja, do indivíduo desenvolver as suas próprias potencialidades, como competência, independência e autocontrolo.(7)

O autor da Teoria dos Dois Fatores, Frederick Herzberg, afirma que a motivação num cargo profissional depende de dois fatores “Higiénicos” e “Motivacionais”. Os fatores Higiénicos estão relacionados com as condições externas ao indivíduo no seu local de trabalho, entre elas condições

físicas e ambientais, salário, relações entre colegas, estilo de liderança, e por esse motivo na perspectiva do autor estes são limitados na capacidade de influenciar pessoas, influenciando apenas a insatisfação. Por outro lado os fatores Motivacionais relacionam-se com condições internas do indivíduo que conduzem à satisfação, são exemplo desses fatores o uso pleno das habilidades pessoais, poder de decisão, responsabilidade pelo trabalho e crescimento pessoal. (8)

A Teoria das necessidades adquiridas, de David McClelland, afirma que existem três motivos ou necessidades básicas na dinâmica do comportamento humano. A necessidade de realização, de êxito competitivo, de busca da excelência, de luta pelo sucesso e de autorrealização. A necessidade de poder e de controlar ou influenciar outras pessoas. Por fim a necessidade de afiliação e de relacionamento humano, sendo que estas necessidades serão apreendidas, de acordo com as experiências de cada pessoa ao longo da vida, desenvolvendo padrões únicos de necessidades que afetam o seu comportamento e desempenho.(9)

Victor Vroom, com a sua Teoria da Expectativa, defende que as pessoas optam por comportamentos potenciadores de determinados resultados ou recompensas, mais atrativos, atendendo às suas necessidades específicas. Apresenta três componentes da sua teoria. Expectativa, que relaciona esforço com o desempenho desejado. Instrumentalidade, que evidencia a relação entre o desempenho e as recompensas pretendidas, e, finalmente Valência, que é a preferência individual para um determinado resultado final. (10)

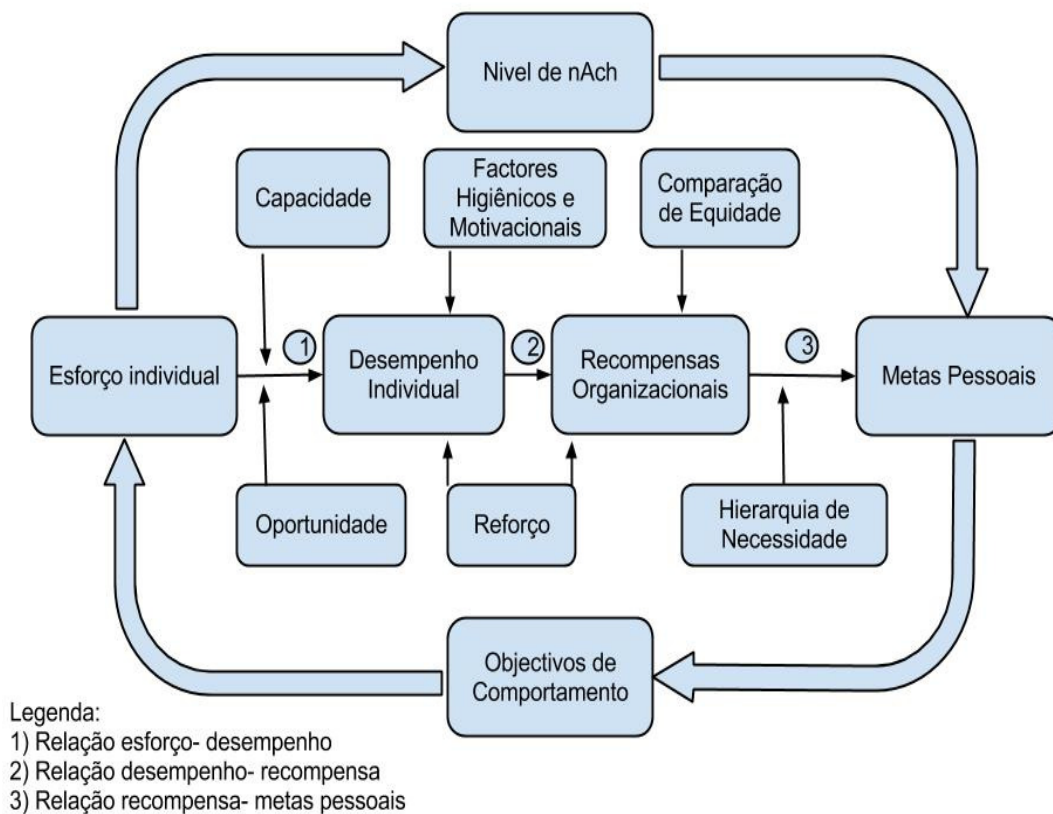
A Teoria da Equidade de John Stacy Adams, a primeira relacionada com processo motivacional, baseia-se no fenómeno de comparação social no trabalho, centrando-se na perceção pessoal sobre a razoabilidade ou justiça, num contexto laboral, comparando o desempenho e respetivos benefícios com o desempenho e benefícios de outros, em situações idênticas, tenta demonstrar que as recompensas afetam a motivação das pessoas.(11)

Uma revisão da Teoria das Necessidades de Maslow, efectuada por Clayton Alderfer, denominada teoria ERG (existência, relação e crescimento), acrescenta uma maior flexibilidade e diminui o número de níveis hierárquicos de necessidades para três. A existência, que engloba as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. O relacionamento, que inclui necessidades sociais e componentes externos da necessidade de estima de Maslow. O crescimento, que engloba os componentes intrínsecos da necessidade de estima, bem como de autorrealização. A grande diferença entre elas reside no facto do autor defender que todas as necessidades podem atuar em simultâneo.(12)

A Teoria de Definição de Objetivos, de Edwin Locke e Gary Latham, baseia-se na premissa de que o comportamento é regulado por valores e metas. Defende que as pessoas empenham-se na execução dos seus objetivos, e que o desempenho no trabalho é uma função entre os objetivos definidos, o desafio e os ganhos.(13)

Por sua vez para Chiavennato, o desafio *“é tentar juntar as diferentes teorias, para tentar compreender o seu inter-relacionamento”*, visto que as teorias não colidem entre si, defende que *“partindo do modelo de expectativas que envolve quatro passos: esforço individual, desempenho individual, recompensas organizacionais e metas de comportamento”*. *“De um lado, vimos que o esforço individual depende da capacidade da pessoa e das oportunidades que lhe são oferecidas*

*pela organização para que ela possa ter um desempenho individual". "O desempenho individual é afetado pelos fatores higiênicos e motivacionais, de um lado, e pelo reforço, de outro, para alcançar recompensas organizacionais. A comparação de equidade nesse aspecto funciona para que a pessoa mantenha, reduza, ou aumente o seu esforço. Por outro lado, o reforço clarifica a percepção das recompensas organizacionais. Isso conduz ao alcance de metas pessoais, dependendo das necessidades (hierarquia) dominantes, do nível da necessidade de realização (nAch) da pessoa e dos objetivos definidos que orientam seu comportamento", hipótese baseada no trabalho de outro autor, Steven P. Robbins, acerca do Comportamento organizacional, como sintetiza a Figura 1.(14)*



**Figura 1 - Visão integrada das teorias da motivação**

## **Evolução da Qualidade associada à satisfação do cliente/ utente**

A satisfação do cliente/utente é uma preocupação recente que surge associada ao conceito da qualidade.

As preocupações com a qualidade existem desde que existe produção de ferramentas para a satisfação de necessidades individuais e com os primeiros aglomerados populacionais, para satisfação da sociedade. Nesse período os processos de produção eram efetuados por pequenos grupos de pessoas, mestres, que ensinavam a arte aos seus aprendizes. Com a revolução industrial a indústria teve de incorporar grandes quantidades de camponeses sem instrução, sem o mínimo de treino, e portanto incapazes de colaborarem na organização do seu próprio trabalho. As ordens eram forçosamente simples e fáceis de entender e executar. Para responder a essas necessidades, Frederick Winslow Taylor, sugeriu a separação entre tarefas de planeamento e tarefas de execução, conseguindo bons resultados principalmente ao nível da produção. Numa época em que a quantidade era mais importante que a qualidade, Taylor foi também pioneiro a referir que o trabalho devia ser observado e estudado de forma sistemática, defendendo que a formação base e a capacidade de aprendizagem dos recursos humanos torna-os o maior ativo das organizações. Na I Guerra Mundial os problemas causados pela má execução tornaram-se mais evidentes, tendo as falhas dos equipamentos militares sido atribuídas ao facto dos produtos serem fornecidos fora das especificações. A solução foi criar a primeira e significativa atividade da função da Qualidade, os inspetores, cuja responsabilidade era a de assegurar que os produtos estavam conformes em relação às especificações, o que acontecia anteriormente quando o produto estava terminado. Entre as duas grandes guerras surgiram aplicações estatísticas na qualidade e constatou-se que qualquer processo produtivo introduzia variabilidade nas características da qualidade e que estas seguiam leis estatísticas conhecidas capazes de controlar o processo. (15)

Os laboratórios Bell, em 1924, devido à falta de consistência na produção de componentes necessários para o funcionamento da rede telefónica nos E.U.A., encarregaram um grupo para desenvolver novas teorias e métodos de inspeção, para melhorar e manter a qualidade. Foram nomeados entre outros, Walter A. Shewhart, Harold Dodge e Harry Roming, os dois últimos associados ao controlo por amostragem, tolerância de percentagem de erros, risco do consumidor (a probabilidade de um produto com defeito não ser detetado) e risco do produtor (consiste na percentagem de produtos sem qualquer defeito que podem ser rejeitados). Enquanto Shewhart, principal impulsor da introdução de técnicas estatísticas no controlo do processo (carta de controlo e da utilização da distribuição normal ou curva gaussiana), revolucionou o conceito planear, executar e observar, argumentando que deve ser encarado como um círculo e não como um caminho a direito pois constituem “um processo científico dinâmico de aquisição de conhecimento”.

Atuando de acordo com os resultados obtidos, este conceito é levado em 1950 por Deming para o Japão, que o desenvolve, alterando a definição observar para controlar, de forma a adaptar o conceito à cultura japonesa, assim surge o conhecido ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Action*)



planear, executar, controlar e agir, abordagem utilizada em muitos sistemas da qualidade por promover a melhoria contínua. (16)

Edwards Deming teve uma grande importância na evolução da qualidade, contribuindo de forma impressionante na reconstrução da indústria Japonesa do pós-guerra, tornando-a numa das mais eficientes. Deming desafia a abordagem existente e propõe uma outra em que as necessidades e expectativas dos consumidores são o ponto de partida, para a melhoria da qualidade, pois aumenta a produtividade, reduz os custos, expande o mercado, o que permite continuar o negócio, criar mais emprego e aumentar benefícios.

Deming enumera catorze pontos fundamentais para a sobrevivência e crescimento do negócio:(17)

1. *Estabelecer objetivos estáveis, com vista à melhoria dos produtos e serviços*
2. *Adotar uma nova filosofia de gestão orientada para a adaptação à mudança*
3. *Não depender exclusivamente da inspeção para desenvolver a qualidade*
4. *Não utilizar apenas o preço para conduzir o negócio*
5. *Melhorar constantemente qualquer processo de planeamento, produção e fornecimento de serviço, de forma a reduzir custos*
6. *Instituir a formação no posto de trabalho*
7. *Instituir a liderança, tendo como objetivo a melhoria no trabalho*
8. *Eliminar o medo de cometer erros, de forma a melhorar a eficácia*
9. *Eliminar barreiras funcionais entre áreas, para promover o trabalho de equipa*
10. *Eliminar slogans dirigidos aos trabalhadores dos níveis mais baixos*
11. *Eliminar quotas e gestão por objetivos*
12. *Eliminar barreiras que dificultem o orgulho pelo trabalho realizado*
13. *Instituir um sistema de formação e auto melhoria para toda a gente*
14. *Envolver toda a gente na perspectiva de alcançar os objetivos da mudança.*

Já a abordagem de Joseph M. Juran defende que existem apenas duas definições de qualidade importantes para a gestão. Primeiro, que há qualidade quando as características do produto vão de encontro ao que o cliente procura, criando satisfação. Segundo, que qualidade é estar livre de deficiências ou erros que obrigam a repetir o trabalho. Juran sustentava que pelo menos 85% das falhas em qualquer organização seriam dos sistemas controlados pela gestão. Menos de 15% dos problemas estão directamente relacionados com os trabalhadores, e neste sentido focaliza-se mais na gestão de topo e nos métodos do que no orgulho ou satisfação do trabalhador, ao contrário de Deming. Juran popularizou o conceito de “aptidão ao uso” que tem como requisitos a conceção de produtos ou serviços tendo em conta as necessidades dos clientes. Sendo que a sua filosofia assenta numa “trilogia da qualidade”, planeamento, controlo e melhoria. O planeamento da qualidade identifica os clientes internos e externos e determina as suas necessidades, traduzindo-as em especificações para produtos ou serviços, com o objetivo de ter os mínimos custos para a máxima satisfação do cliente. O controlo da qualidade determina o que deve ser controlado bem como a forma como deve ser efetuado. Já na melhoria da qualidade é necessário fazer um levantamento do que necessita de melhoria, organizar projetos, diagnosticar causas, identificar soluções, aplicá-las e

verificar a sua eficácia, e criar condições de controlo para manter a melhoria. Esta “trilogia” está exemplificada na figura 2.

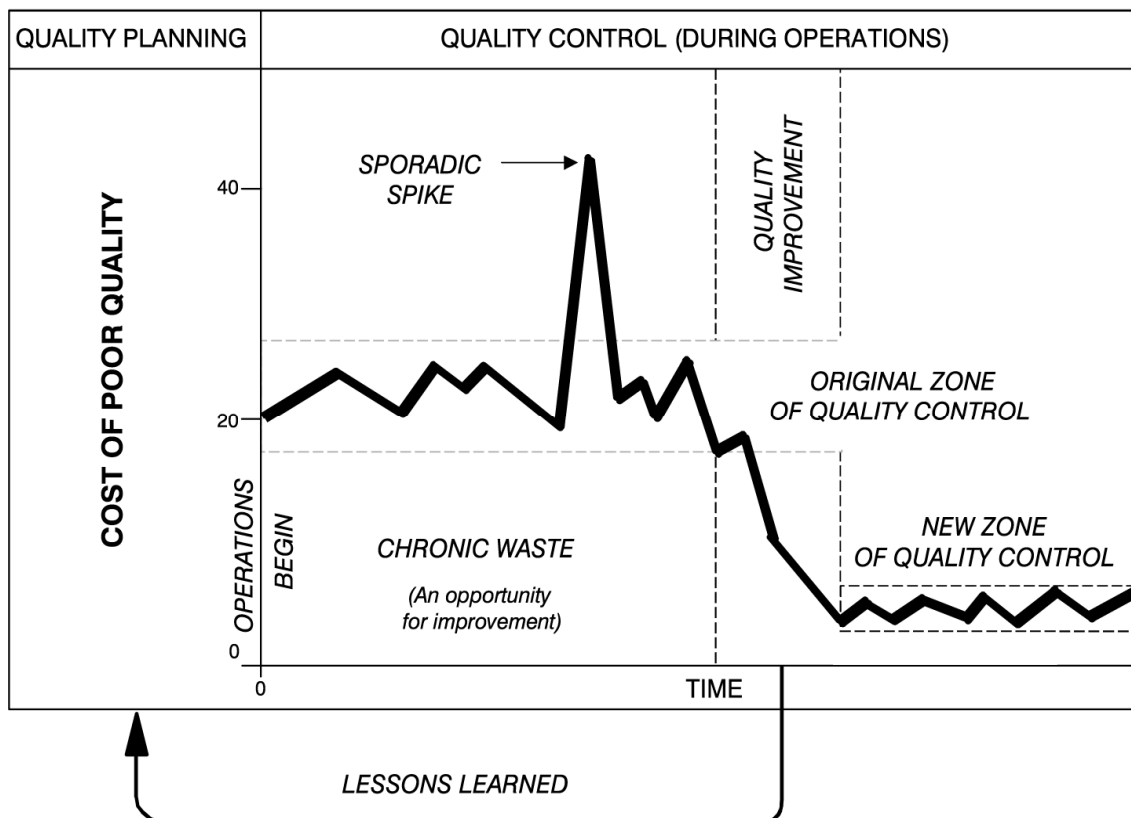


Figura 2 - Conceito de qualidade de Juran(18)

Ainda no conceito de Juran, existem duas situações distintas: inspeção/controlo e a prevenção ou inovação (*Breakthrough*).

Numa situação de controlo (gestão tradicional) a atitude supõe que o nível atual de desempenho é suficientemente bom e não pode ser melhorado.

Numa situação de prevenção (*breakthrough*) a atitude que prevalece é a que acredita que o nível atual de desempenho não é suficientemente bom, e que alguma coisa pode ser feita para melhorar significativamente. (18)

Outro autor importante, Philip B. Crosby(19), afirmou que quando discutimos estamos a tratar dos problemas das pessoas. Define quatro regras da qualidade:

- 1)A definição de qualidade é a conformidade dos requisitos
- 2)O sistema da qualidade é preventivo
- 3)O padrão existente é de “zero defeitos”
- 4)A qualidade é medida pela conformidade.

Crosby define ainda 5 estados onde a organização se encontra na busca pela qualidade:

- Incerteza: a gestão não tem conhecimento da qualidade como ferramenta positiva*
- Despertar: a gestão reconhece gestão da qualidade mas não lhe afeta recursos*
- Clarificar: a gestão decide introduzir um programa formal da qualidade*
- Sabedoria: a gestão e a organização efetuam mudanças sempre que necessário*

*Certeza: quando a gestão da qualidade é uma parte vital da gestão.*

Crosby descreve catorze passos para atingir a melhoria da qualidade:

1. *A gestão está comprometida com a qualidade*
2. *Formar equipas de melhoria da qualidade com representantes das diferentes áreas*
3. *Analisar os processos para determinar os problemas atuais e potenciais*
4. *Avaliar o custo da qualidade e demonstrar o seu uso como ferramenta de gestão*
5. *Desenvolver a consciência e preocupação pela qualidade em todos os funcionários*
6. *Tomar medidas para corrigir erros identificados*
7. *Estabelecer parâmetros de monitorização do processo de melhoria*
8. *Treinar os supervisores para realizar ativamente a sua parte do programa de melhoria de qualidade*
9. *Reservar uma data para refletir sobre qualidade de forma a evidenciar o compromisso da gestão*
10. *Incentivar as pessoas a estabelecer metas de melhoria para si e para o grupo*
11. *Incentivar os funcionários a identificar obstáculos à melhoria da qualidade*
12. *Reconhecer e valorizar quem participa ativamente*
13. *Estabelecer reuniões de revisão da qualidade para comunicar de forma regular*
14. *Repetir o processo outra vez de forma a enfatizar que a melhoria continua nunca termina.*

A evolução da qualidade beneficiou de contributos importantes de autores como Armand Vallin Feigenbaum, Kauro Ishikawa, Taiichi Ohno e Genichi Taguchi.

Armand Vallin Feigenbaum desenvolveu o conceito de “controlo total da qualidade”, descrevendo-o como um sistema eficiente que integra o desenvolvimento, a manutenção e os esforços na melhoria da qualidade dos vários grupos interessados na organização, de modo a permitir a produção e/ou, serviços efetuados a um nível mais económico possível, de forma a permitir a plena satisfação do cliente. Também definiu “*hiddenplant*” como o desperdício na produção, associado à necessidade de repetir processos, defendendo que o mesmo poderia chegar aos 40%. (20)

Kauro Ishikawa acentuou os aspetos do trabalho em grupo, sugerindo que todos os funcionários têm um papel fundamental no processo da qualidade, e que a sua participação ativa aumenta o potencial de melhoria. Desenvolveu também ferramentas para auxiliar o processo de trabalho em equipa.

Taiichi Ohno criou o conceito “*Just In Time*”, que assenta na redução de *stocks* através da dinamização do processo de encomenda *versus* necessidades, e as suas técnicas de produção serviram de base para o conceito de produção magra (*Lean production*), que consiste na procura constante de redução de desperdícios.

Genichi Taguchi definiu a qualidade através dos custos causados à sociedade por produtos defeituosos (*loss function*). Definiu como objetivo para a qualidade a conceção de processos e produtos que não sejam afetados por influência externa.(21)

Outro autor, David Garvin, identificou oito dimensões da qualidade, assumindo que a perceção que o cliente tem da qualidade é diferente da dos gestores. São elas:(22)

- 1) *Desempenho, que se refere à eficiência com que o produto/serviço atinge o seu propósito*
- 2) *Características, aspetos e atributos que melhoram um serviço básico*
- 3) *Fiabilidade, propensão para manter consistentemente uma boa performance*
- 4) *Conformidade, relação entre especificações do produto/serviço e experiência do cliente*
- 5) *Durabilidade, grau de resistência até deixar de funcionar ou ficar obsoleto*
- 6) *Serviço, rapidez, eficácia e competência*
- 7) *Estética, aparência e impressão causada ao consumidor/ utilizador*
- 8) *Qualidade percebida, imagem geral, sensação provocada ao utente.*

Por outro lado alguns autores consideram que a satisfação total é função da qualidade percebida do serviço. Baseando-se na teoria de Gronroos (a qualidade total percebida é resultado da diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada, no momento de utilização do serviço) Parasuraman, Zeithaml e Berry<sup>(23)</sup> investigaram os fatores que determinam a qualidade do serviço e de como esta, é avaliada pelo cliente. Estes autores identificaram cinco dimensões utilizadas pelo cliente para avaliar a qualidade do serviço:

- 1) *Tangibilidade, associada à aparência dos elementos físicos e humanos*
- 2) *Fiabilidade, capacidade de prestar o serviço de forma confiável e com precisão*
- 3) *Capacidade de resposta, disponibilidade para ajudar os clientes e fornecer uma resposta rápida*
- 4) *Confiança/ Segurança, conhecimento e cortesia dos funcionários, fornecimento do serviço sem erros e cumprimento dos requisitos apresentados.*
- 5) *Empatia, cuidado e atenção individual dada aos clientes.*

Tendo como base estas cinco dimensões da qualidade, desenvolveram o modelo “*ServQual*”, que permite avaliar a percepção da qualidade por parte do cliente, identificando cinco situações em que se verifica deficiência na qualidade de serviços:<sup>(23)</sup>

- 1) *Deficiente conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes*
- 2) *Dificuldade em traduzir, de forma exata, as percepções dos gestores na conceção das especificações do serviço*
- 3) *Diferença entre especificações da qualidade de serviço e serviço efetivamente entregue*
- 4) *Diferença entre o serviço efetivamente prestado e o serviço proposto, que pode afetar a expectativa do utente.*
- 5) *Traduz a satisfação de um cliente face ao serviço esperado.*

Segundo estes autores a qualidade do serviço pode ser definida como a percepção que o cliente têm quanto o serviço vai ao seu encontro ou excede as suas expectativas.

Esta crescente preocupação com o cliente está igualmente relacionada com o facto de entre 1970 e 1999 ter aumentado significativamente a importância dos intangíveis das empresas (para cerca de 80%), tais como o conhecimento, os sistemas e a relação com os clientes. Finalmente segundo Fornell esses ativos intangíveis podem ser caracterizados por dois fatores básicos: a forma como a empresa gere a sua relação com o cliente (fonte de rendimento), e a eficiência como utiliza o capital relacionado com o custo. <sup>(24)</sup>

## Sistemas de informação: importância da tecnologia

A evolução tecnológica impulsionou as empresas a tornarem-se progressivamente mais digitais, com o principal objetivo de se tornarem mais competitivas e melhorar a sua performance. As tecnologias de informação são uma ferramenta essencial para a gestão e organização da maioria das empresas, tendo os laboratórios acompanhado esta tendência.

Verifica-se um investimento em sistemas de informação que integrem todos os processos internos e aproximem as relações com fornecedores e clientes.

Podemos definir um sistema de informação como um conjunto de componentes que recolhem, processam, armazenam e distribuem informação que apoia a tomada de decisão. Para além de suportarem a tomada de decisão e a coordenação, os sistemas de informação permitem ajudar os gestores e os trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos. É importante que a informação recolhida seja organizada e processada de acordo com as necessidades específicas do laboratório, moldando-se a elas.

O sistema de informação contém informação relevante da organização e do meio envolvente. Existem três atividades básicas: "input" (recolha de dados); "processing" (onde se processa a informação da organização) e "output" ou "feedback" (enviado para pessoal ou atividades específicas com o objetivo de analisar e redefinir o "input"). Neste processo fatores externos tais como, utentes, fornecedores, "stockholders", concorrência e agentes reguladores interagem com a organização e com os sistemas de informação, sendo fundamental a organização absorver toda a informação, importante, para melhorar a relação com todos os intervenientes. (Figura 3)

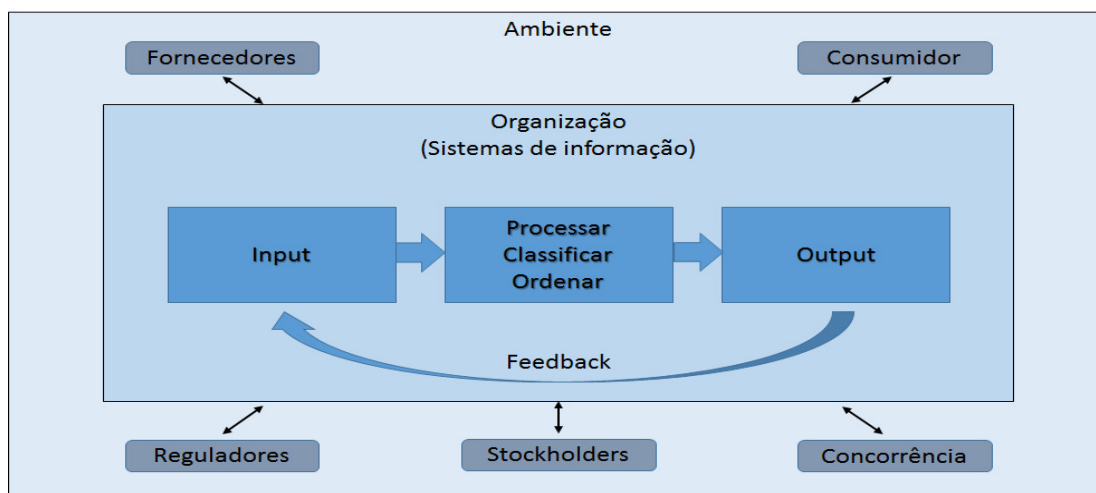


Figura 3 - Resumos das atividades num sistema de informação e relações com o ambiente. (25)

O estudo da gestão de um sistema de informação é efetuado considerando diferentes disciplinas, mas geralmente podemos considerar duas abordagens, a técnica e a comportamental, pois apesar de os sistemas de informação serem compostos por tecnologia, requerem um investimento intelectual, organizacional e também social para que funcionem de forma adequada.

A abordagem técnica baseia-se em modelos matemáticos que estudam os sistemas de informação, bem como a sua estrutura e capacidade. Esta abordagem é sustentada por três disciplinas científicas: a computação, a gestão e a pesquisa operacional.

A computação pretende desenvolver teorias e métodos, e tornar mais eficiente o acesso e recolha de dados.

A gestão onde se destaca o desenvolvimento de modelos de apoio à tomada de decisão e novas práticas de gestão.

Por fim, a pesquisa operacional está focada em técnicas matemáticas, que otimizam determinadas áreas da organização, tais como transporte, controlo de inventário e custos de transações.

Uma parte importante dos sistemas de informação está relacionada com questões comportamentais que por sua vez se relacionam com o desenvolvimento e manutenção dos sistemas. Questões como integração estratégica do negócio, *design*, implementação, utilização e gestão não podem ser totalmente exploradas com a abordagem técnica. Neste contexto Laudon e Laudon defendem a abordagem comportamental, fortemente baseada em três ciências: a sociologia, a psicologia e a economia. A sociologia considera a forma como grupos e organizações modelam o desenvolvimento do sistema e como o sistema afeta indivíduos, grupos e organizações. A psicologia tenta estudar como o decisor percebe e usa a informação. Finalmente a economia avalia o impacto que os sistemas têm nas estruturas de controlo e redução de custos dentro da empresa e no mercado.

*“Esta abordagem foca-se essencialmente em mudanças de atitude, de gestão e políticas organizacionais e comportamentais, apesar de não ignorar a tecnologia.*

*A principal função de estudar a gestão de sistemas de informação é perceber como a tecnologia, deve ser desenhada e alterada, de modo a servir as necessidades da organização e dos indivíduos relacionados com esta.*

*Os sistemas de informação têm vindo, progressivamente, a substituir os processos manuais por processos automáticos, o fluxo de trabalho eletrónico tem reduzido o custo das operações em diversas empresas por dispensarem o papel e as rotinas manuais, necessárias ao seu processamento. Este desenvolvimento no fluxo de trabalho permite não apenas reduzir custos como também melhorar o serviço ao cliente. As empresas podem assim utilizar as tecnologias de informação para se organizarem de forma mais flexível, aumentando a sua capacidade de perceber alterações no mercado e aproveitar as oportunidades.” (25)*

## Marketing: contributo para a relação empresa/ consumidor

Segundo Philip Kotler (26) podemos considerar três estádios de evolução do *marketing*. O primeiro ocorreu durante a industrialização onde o objetivo era a standardização e produção massificada com custos reduzidos de produção e baixos preços de venda para aumentar o número de consumidores. Assistiu-se a uma grande mudança durante a era da informação onde os consumidores são muito informados e podem facilmente comparar diversos produtos. A regra de ouro o “consumidor é rei”, leva à existência de diversas opções de consumo com diferentes características. No entanto, o consumidor é passivo, e nesse sentido aparece uma nova revolução, dirigida por valores, onde se passa a tratar as pessoas como seres humanos que desejam e anseiam que o mundo globalizado seja um lugar melhor. O que procuram é o sentimento de realização num produto ou serviço que possam escolher. Segundo Kotler é importante percebermos os três novos paradigmas que moldam o cenário dos negócios, são eles: a participação e *marketing* colaborativo, a globalização e *marketing* cultural e a sociedade criativa e o *marketing* para o espírito humano.

No primeiro paradigma a nova vaga tecnológica permite que indivíduos e grupos estejam conectados e interajam de forma, a eles próprios poderem moldar o mercado, através de críticas, soluções e criação de produtos revolucionários, com uma forte componente de trabalho em comunidade. O segundo reside no facto dos sistemas de informação permitirem trocas de informação entre indivíduos, corporações e nações em todo o mundo criando uma economia interligada e por sua vez a necessidade da empresa ser mais proactiva na comunidade, seja ela local ou internacional. Por fim, no último paradigma, é dada grande relevância à inovação para criar e usar novas tecnologias e conceitos, que influenciam a sociedade, estilos de vida e atitudes, assumindo a necessidade não apenas de realização material mas principalmente de felicidade e de realização pessoal.

E é neste sentido que o *marketing* deve ser redefinido como um triângulo, constituído por marca, posicionamento e diferenciação, onde são adicionados conceitos de identidade, integridade e imagem da marca. (Figura 4)



Figura 4 - Triângulo do marketing 3.0 de Kotler

A diferenciação é a concretização do que a empresa se compromete a fazer; o posicionamento é o segmento de mercado onde a marca se insere; a identidade da marca é o posicionamento da mesma na mente do cliente; a integridade da marca é ser credível, cumprir promessas e estabelecer clientes; por fim a imagem da marca têm como grande objetivo adquirir uma forte resposta emocional por parte dos consumidores.

Outro aspeto importante no *marketing* é a definição de missão, visão e valores. Missão é a razão de ser, de existir, e deve ser caracterizada da forma mais fundamental possível para manter a sua sustentabilidade. A visão pode ser definida como o objetivo desejado para o futuro da empresa, explica o que se pretende atingir. Por fim os valores são padrões de comportamento institucionais, as organizações procuram estabelecer prioridades e políticas de gestão nos seus processos, com a intenção de beneficiar a empresa e a comunidade, de forma a fortalecer os valores da empresa.

O mesmo autor também afirma a importância de dar poder aos empregados para que estes possam ser fundamentais em todo o processo, a ideia está num provérbio chinês “*diz-me e vou esquecer-me, mostra-me e talvez me lembre, envolve-me e eu vou compreender*”.

Para concluir Kotler também refere 10 princípios essenciais no *marketing* de valor acrescentado:(26)

1. Ama os teus clientes, respeita os teus concorrentes, ganha a lealdade dos consumidores dando-lhes valor e tocando as suas emoções e espíritos. Os concorrentes melhoram o mercado, podendo aprender com eles.
2. Ser sensível para a necessidade de mudança, é necessário acompanhar essa evolução para não correremos o risco de nos tornarmos obsoletos.
3. Proteger o nome e definir quem somos, a reputação de uma marca é tudo, as pessoas procuram marcas com quem têm forte relação, é importante ser claro onde nos posicionamos e o que nos diferencia.
4. Existe uma grande diversidade de consumidores por isso é importante procurar-se sempre os que podem beneficiar mais pelo nosso produto ou serviço.
5. Oferecer o melhor produto ao melhor preço, o verdadeiro *marketing* é baseado num *marketing* justo, não oferecer produtos e serviços de pouca qualidade ou a preços demasiado elevados.
6. Estar sempre disponível, fazer com que seja fácil potenciais clientes encontrarem os nossos serviços ou produtos, utilizando tecnologias de informação.
7. Ganhar clientes, mantê-los e crescer, conhecer as suas necessidades, preferências e comportamentos.
8. Independentemente de o negócio ser sempre uma prestação de serviços, deve ajudar o cliente, servi-lo com sinceridade e empatia para proporcionar uma experiência positiva.
9. Definir o processo de negócio em termos de qualidade, custo e entrega, cumprir sempre o prometido para clientes, fornecedores e parceiros de negócio.
10. Obter o máximo de informação relevante, e usá-la sabiamente na tomada de decisão, o conhecimento e a experiência irão contribuir para a melhor decisão possível.



## **Pensamento Lean: eliminar o desperdício e melhorar o desempenho**

A designação *Lean Thinking* (pensamento magro), apesar de a sua origem remontar ao sistema de produção da Toyota criado por Taiichi Ohno em 1940, surge como conceito de liderança e gestão empresarial pela primeira vez por James Womack Jones em 1996, na obra com o mesmo nome. O conceito tem como objetivo a sistemática redução de desperdício e a criação de valor. Para este autor, “*desperdício é toda a atividade e recursos usados indevidamente e que contribuem para o aumento de custos, de tempo e de insatisfação do cliente ou de qualquer parte interessada (Stakeholders) do negócio.*”

O valor que as organizações geram destina-se à satisfação simultânea de todas as partes interessadas, clientes, acionistas, colaboradores e sociedade, todos com interesses e necessidades específicos, e a sua satisfação resulta no valor criado pela organização.

Para criar esse valor a organização deve saber quem são os seus *stakeholders*, e centrar-se nas atividades que vão de encontro à sua satisfação, procurando eliminar todas as formas de desperdício (muda, em japonês). Os defensores desta filosofia defendem que existe um desperdício do tempo de uma organização de 95% na realização de atividades que não acrescentam valor, calculando que cerca de 40% do custo de qualquer negócio, resulta da manutenção do desperdício. Nesta filosofia estes 95% de desperdício são encarados de forma proactiva como 95% de oportunidades.

Foram identificadas sete formas de desperdício por Taiichi Ohno e Shiego Shingo, e mais recentemente foram adicionados mais seis por Bruntet al. (1998), são elas: excesso de produção; esperas; transporte e movimentações; desperdícios do próprio processo; *stocks*; defeitos e trabalho desnecessário, às quais se acrescentaram: a não utilização do potencial humano; o desperdício da utilização de sistemas inapropriados; desperdício de energia; desperdício de materiais; desperdícios nos serviços e escritórios e desperdício do tempo do cliente.

Para João Pinto (2009) a maior manifestação de desperdício em qualquer empresa ou organização atualmente é a não utilização do potencial humano, “*Não ouvir, não envolver, não comprometer é desperdiçar oportunidades de melhoria e de crescimento nas organizações.*”

Pinto considera o ciclo PDCA e o método científico como elementos facilitadores para a implementação da filosofia *Lean*, o método científico é constituído pelas seguintes fases: observação do fenómeno/ problema; formulação do problema através de experimentação e medição; criação da hipótese onde se desenvolvem explicações e soluções para o problema; teste da hipótese, que deve produzir novas observações e novos fenómenos; análise de resultados e estabelecimento de uma tese se a hipótese for comprovada, podendo depois criar-se modelos e por fim criação da teoria.

Existem métodos e técnicas que definem orientações para a implementação e manutenção da filosofia *Lean Thinking*. Serão descritos alguns considerados mais relevantes para este trabalho, como o método de análise da cadeia de valor, que consiste na monitorização do conjunto de atividades que criam e entregam valor ao cliente e aos *stakeholders*, a metodologia *six sigma*, principalmente porque através do uso de dados do processo, reduz a variação de forma sistemática, o novo TPM (*Total Process Management*) pelo principio dos cinco zeros, (zero stocks, zero defeitos,

zero avarias, zero papéis e zero tempo), os métodos de “*Error Proofing*” que se referem a atividades de identificação e prevenção de causas prováveis de erros ou defeitos nos processos, a técnica do diagrama causa-efeito que faz parte das sete ferramentas clássicas da qualidade, o fluxograma, o histograma, folhas de verificação de ocorrências, análise ABC ou princípio de Pareto (em muitos fenómenos, 80% das consequências advêm de 20% das causas), gráficos de tendências e gráficos de dispersão, a técnica de desdobramento da função qualidade desenvolvida por YogiAkao, em 1966, que procura captar o que o cliente necessita e espera de um determinado produto/serviço.

“*A adoção dos princípios e soluções Lean podem reduzir tempos entre 10% a 40%, reduzir inventários de 20% a 50% e custos de 10% a 30%.*” Conclui-se por isso que a melhoria contínua pode gerar retornos muito significativos. (27)

## **Modelos de questionários de avaliação de satisfação**

### **Índice Europeu de Satisfação do Consumidor (ECSI)**

A utilização de índices de satisfação do cliente está muito generalizada sendo em grande parte avaliada diretamente através de médias ou percentagens de respostas.

No entanto existe cada vez mais a perceção que para esses índices serem realmente úteis, devem por um lado, servir como uma medida da qualidade dos produtos e serviços disponibilizados, por outro ser capazes de prever resultados futuros e de fornecer um diagnóstico para as medidas a tomar, pelo que deverão respeitar algumas propriedades, designadas por critérios de desempenho, sendo as mais importantes:

- A) Possibilidade de agregação, por exemplo por tipo de serviço prestado.
- B) Capacidade de previsão de resultados financeiros, pois clientes satisfeitos e leais representam um ativo económico da empresa, embora intangível.
- C) Capacidade de diagnóstico, de gerar informação acerca das causas e consequências da satisfação, através de coeficientes de impacto e de pesos dos indicadores associados a cada variável latente.
- D) Comparabilidade, capacidade de comparar índices de satisfação de diferentes empresas, indústrias, sectores e mesmo países.
- E) Precisão, refere-se à certeza ou nível de confiança com que os índices são estimados.

O primeiro índice de satisfação nacional de satisfação de cliente com a qualidade dos bens e serviços disponibilizados num determinado país, calculado de modo integrado, ao nível da empresa, do sector e do conjunto do país surge em 1989 na Suécia sendo conhecido por Índice Sueco de Satisfação do consumidor (SCSI), tendo como principal dinamizador Claes Fornell, que mais tarde também será importante no desenvolvimento do Índice Americano de Satisfação do Consumidor (ACSI) desenvolvido em 1994.

Em 1996, a Comissão Europeia a pedido da Organização Europeia para a Qualidade (EOQ) encomenda ao Movimento Francês pela Qualidade (MFQ) um estudo de viabilidade para o desenvolvimento de um índice europeu de satisfação de cliente, tomando como base a experiência já adquirida em vários países. É defendido o cálculo de um índice europeu de satisfação de cliente através da metodologia SEM (Modelação de Equações Estruturais), como ponto de partida para o ECSI (Índice Europeu de Satisfação do Consumidor), lançado em 1998 como projeto-piloto com adesão de 12 países europeus entre os quais Portugal.

Os principais objetivos do projeto ECSI são:

- Apoiar a competitividade e o desenvolvimento económico europeu
- Construir uma plataforma que estabeleça comparações ao nível das empresas, dos sectores de atividade e mesmo ao nível dos países
- Prever resultados financeiros futuros
- Integrar a satisfação do cliente como objetivo central na gestão de empresas
- Fornecer à empresa um quadro de comunicação entre clientes, empregados e acionistas.

O modelo de satisfação do cliente é composto por dois modelos: estrutural e de medida.

O modelo estrutural integra as relações entre as variáveis latentes possuindo como variável central a satisfação. Como demonstra a figura 5, à esquerda, estão representados os determinantes ou antecedentes da satisfação: a imagem da empresa; as expectativas dos clientes; a qualidade apercebida dos produtos e serviços; e o valor apercebido ou relação qualidade/preço e à direita estão os dois consequentes: o tratamento de reclamações e a lealdade. (Figura 5)



**Figura 5 - Relações entre as diferentes dimensões no modelo ECSI**

O modelo de medida relaciona as variáveis latentes com variáveis de medida, o Quadro 1 apresenta os indicadores associados às variáveis latentes.

O modelo de medida associa cada variável latente (não passível de observação direta) a um conjunto de indicadores empíricos, designados por variáveis de medida, obtidos diretamente através de questionários efetuados aos clientes da empresa. Podem ser especificados três tipos de modelos de medida: refletivos, quando os indicadores são reflexo das variáveis; formativos, quando as variáveis latentes são formadas pelos indicadores; e mistos. (24)

Variável latente	Descrição do indicador
Imagem	1- Empresa inovadora e virada para o futuro 2- Empresa em que se pode confiar 3- Empresa estável e implantada no mercado 4- Empresa que se preocupa com os seus clientes 5- Empresa contribui para a sociedade
Expetativas	1- Expetativas globais sobre a empresa 2- Expetativas sobre capacidade de oferecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades do cliente 3- Expetativas relativas a fiabilidade
Qualidade apercebida (produto e serviços)	1- Qualidade global da empresa 2- Qualidade dos produtos e serviços 3- Serviço de aconselhamento 4- Acessibilidade de produtos e serviços 5- Fiabilidade e precisão dos produtos e serviços 6- Diversificação dos produtos e serviços 7- Clareza e transparência da informação fornecida 8- Disponibilidade das agências, localização de postos, acessos
Valor apercebido (relação preço/qualidade)	1- Avaliação da qualidade dos produtos e dos serviços dado o preço 2- Avaliação do preço pago dada a qualidade
Satisfação	1- Satisfação global 2- Satisfação comparada com as expetativas 3- Comparação da empresa com a empresa ideal
Reclamações	1- Identificação dos clientes que reclamaram com a empresa 2- Forma como foi resolvida a ultima reclamação 3- Perceção de como as reclamações seriam resolvidas
Lealdade	1- Intenção de permanecer como cliente 2- Sensibilidade a variação do preço 3- Probabilidade de recomendar a empresa

**Tabela 1 - Resumo do processo de avaliação nas diferentes dimensões ECSI**

## **Modelo de excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM)**

Para além dos diversos conceitos e diferentes abordagens á qualidade total, a EFQM desenvolveu um modelo de gestão pela qualidade total, que serve de base á avaliação das empresas candidatas aos prémios Europeus e Português de excelência, apresentando os seguintes conceitos fundamentais:

- 1) *Orientação para resultados equilibrados, que satisfazem as partes interessadas (stakeholders) e são transmitidos com a máxima transparência*
- 2) *Valor acrescentado para os clientes, através de uma valorização sustentável e antecipando necessidades e expectativas*
- 3) *Liderança com visão, inspiração e integridade, virada sempre para o futuro e atuando como modelos da sua ética e dos seus valores*
- 4) *Gestão por processos, estruturados e alinhados, que permitem tomar decisões baseadas na evidência, de forma a alcançar resultados sustentáveis e equilibrados*
- 5) *Sucesso através das pessoas, valorizando-as e criando uma cultura de “empowerment”, alcançando de forma equilibrada os objetivos da organização e pessoais*
- 6) *Promoção da criatividade e da inovação, que gera valor e níveis superiores de desempenho*
- 7) *Desenvolvimento de parcerias que garantam o sucesso mútuo*
- 8) *Responsabilidade por um futuro sustentável incutindo na sua cultura uma mentalidade ética, valores claros e as mais elevadas exigências organizacionais, que permitem uma sustentabilidade económica, social e ecológica.*

O modelo baseia-se no pressuposto de que “as organizações excelentes atingem resultados superiores de desempenho de forma sustentável, que satisfazem ou excedem as expectativas de todas as partes interessadas”(EFQM, 2009).

Os méritos deste modelo são, constituir um elemento estrutural do sistema de gestão, permitir á empresa um exercício de autoavaliação e fornecer à empresa um instrumento de *Benchmarking*, ou seja um “*método sistemático de procura de melhores processos, ideias inovadoras e procedimentos mais eficazes que conduzam em última instância a resultados superiores*”.

O modelo compreende nove grandes critérios, divididos em dois grandes grupos: os meios e os resultados, como pode ser visto na Figura 6.

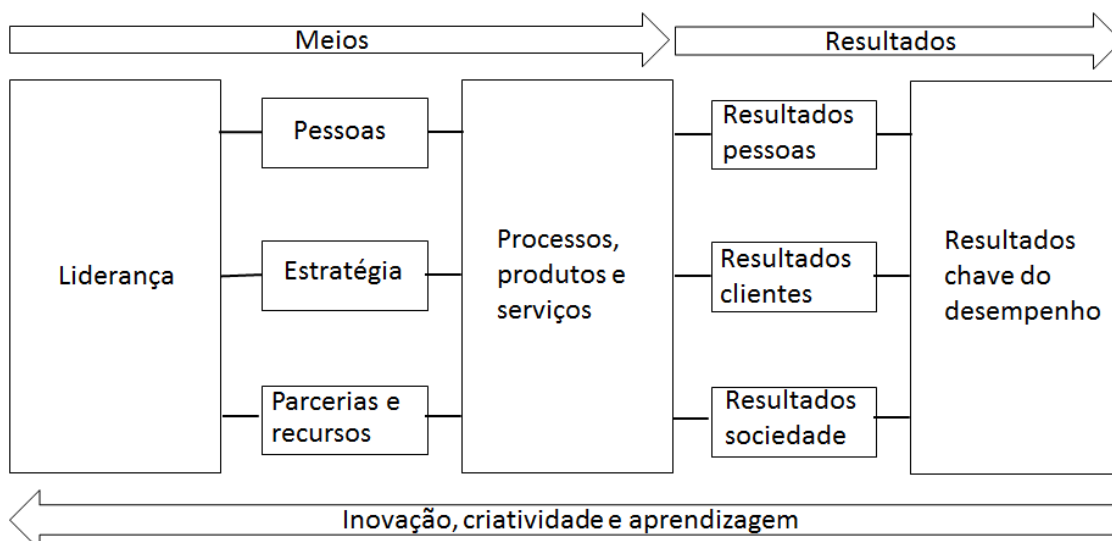


Figura 6 - Resumo do modelo EFQM (2013)

Estes critérios podem ser divididos em subcritérios úteis para a avaliação.(21)

*Critério 1- Liderança*

- a) *Desenvolve a missão, visão, valores e ética e atua como modelo*
- b) *Define, monitoriza, revê e conduz a melhoria contínua do sistema de gestão*
- c) *Está envolvida com todas as partes interessadas*
- d) *Reforça a cultura de excelência em conjunto com as pessoas da organização*
- e) *Assegura que a organização é flexível e gere a mudança de forma efetiva.*

*Critério 2- Estratégia*

- a) *Baseia-se no entendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas e da envolvente externa*
- b) *Fundamenta-se no entendimento do desempenho e das capacidades internas*
- c) *A estratégia deve ser desenvolvida, revista e atualizada*
- d) *Deve ser eficazmente comunicada, implementada e monitorizada.*

*Critério 3- Pessoas*

- a) *O planeamento dos recursos humanos suporta a estratégia da organização*
- b) *Os conhecimentos e capacidades das pessoas são desenvolvidos*
- c) *São organizadas, envolvidas e capacitadas para decidir de forma autónoma*
- d) *Comunicam de forma eficaz e transversal na organização*
- e) *São recompensadas, reconhecidas e apoiadas.*

*Critério 4- Parcerias e recursos*

- a) *As parcerias externas e fornecedores são geridas com vista a benefícios sustentáveis*
- b) *A gestão financeira é efetuada com o objetivo do sucesso sustentável*
- c) *As instalações, os equipamentos, os materiais e recursos são geridos de forma sustentável*
- d) *A tecnologia é gerida para suportar a implementação da estratégia*

- e) *A informação e o conhecimento são geridos para suportar eficazmente a tomada de decisão e a construção de capacidades na organização.*

*Critério 5- Processos, produtos e serviços*

- a) *São concebidos e geridos para otimizar o valor para as partes interessadas*
- b) *São desenvolvidos para criar valor ótimo para os clientes*
- c) *São eficientemente promovidos e introduzidos no mercado*
- d) *São produzidos, entregues e geridos*
- e) *As relações com os clientes são geridas e reforçadas.*

*Critério 6- Resultados dos clientes*

- a) *Avaliar medidas de perceção tais como, reputação e imagem, valor dos produtos e serviços, assistência, relações e apoio aos clientes, lealdade e envolvimento dos clientes*
- b) *Monitorizar indicadores de desempenho assim como o fornecimento dos produtos e serviços, reconhecimento externo, elogios e reclamações.*

*Critério 7- Resultados das pessoas (colaboradores)*

- a) *Avaliar medidas de perceção como satisfação, envolvimento, empenho, orgulho, cumprimento, liderança e gestão, estabelecimento de metas, competências e gestão de desempenho, desenvolvimento de competências, comunicação eficaz e condições no trabalho*
- b) *Indicadores de desempenho para monitorizar, entender, prever e melhorar o desempenho das pessoas.*

*Critério 8- resultados da sociedade*

- a) *Medidas de perceção, impacto ambiental, imagem e reputação, impacto na sociedade, nos locais de trabalho, prémios e cobertura mediática*
- b) *Indicadores de desempenho, que devem fornecer um claro entendimento da eficácia e das abordagens adotadas, para gerir as responsabilidades sociais e ambientais.*

*Critério 9- Resultados chave*

- a) *Resultados chave e estratégicos tais como resultados financeiros, desempenho orçamental, volume de produtos ou serviços fornecidos e resultados dos processos*
- b) *Indicadores chave do desempenho, indicadores financeiros de desempenho, custos de projetos, desempenho de parceiros e fornecedores, tecnologia, informação e conhecimento.*



## Estrutura comum de avaliação (*CommonAssessmentFramework, CAF*)

Este modelo de autoavaliação foi desenvolvido com base EFQM e no modelo da Universidade Alemã de Ciências Administrativas, em Speyer, cujo objetivo é elaborar numa base comparativa, um código modelo para a gestão administrativa.

Este modelo foi desenvolvido para ajudar as organizações do sector público, dos países europeus, a aplicar as técnicas de gestão da qualidade total, melhorando o seu nível de desempenho e de prestação de serviços.

A CAF (28) visa ser um catalisador do processo de melhoria nas organizações e têm cinco objetivos:

1. *Introduzir uma cultura de excelência e os princípios da Gestão da Qualidade Total nas organizações da administração pública*
2. *Orientá-las progressivamente para um ciclo completo e desenvolvido de PDCA*
3. *Facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objetivo de obter um diagnóstico e identificar ações de melhoria*
4. *Servir de ponte entre os vários modelos de gestão da qualidade, no setor público e privado*
5. *Facilitar o “benchlearning” entre organizações do setor público.*

A proposta é desenvolvida através de 10 passos dividida em 3 fases, visíveis na figura 7.

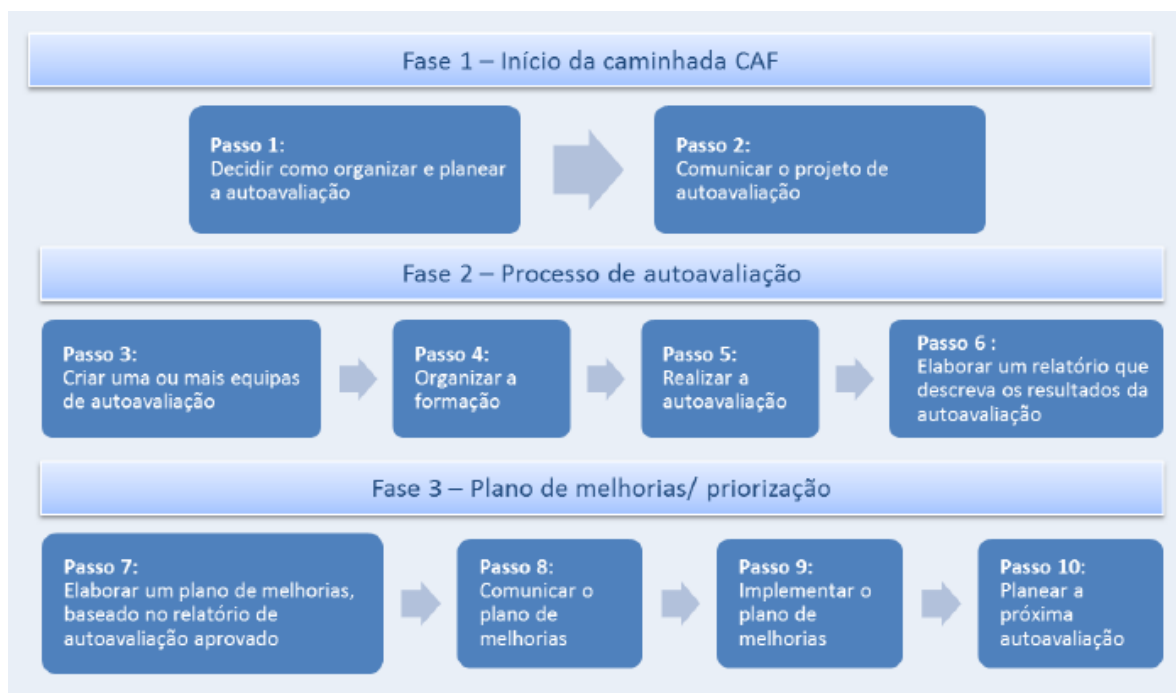


Figura 7 - Resumo do processo de autoavaliaçãoCAF(28)

## Conceitos utilizados na implementação dos questionários

No desenvolvimento e implementação dos questionários, apesar da forte relação com os modelos que decidimos seguir como referência, ECSI Português e CAF, demos grande importância a um trio de conceitos fundamentais no desenvolvimento dos mesmos: diminuição de custos, aumento de benefícios e estabelecer confiança. (Figura 8) (29)

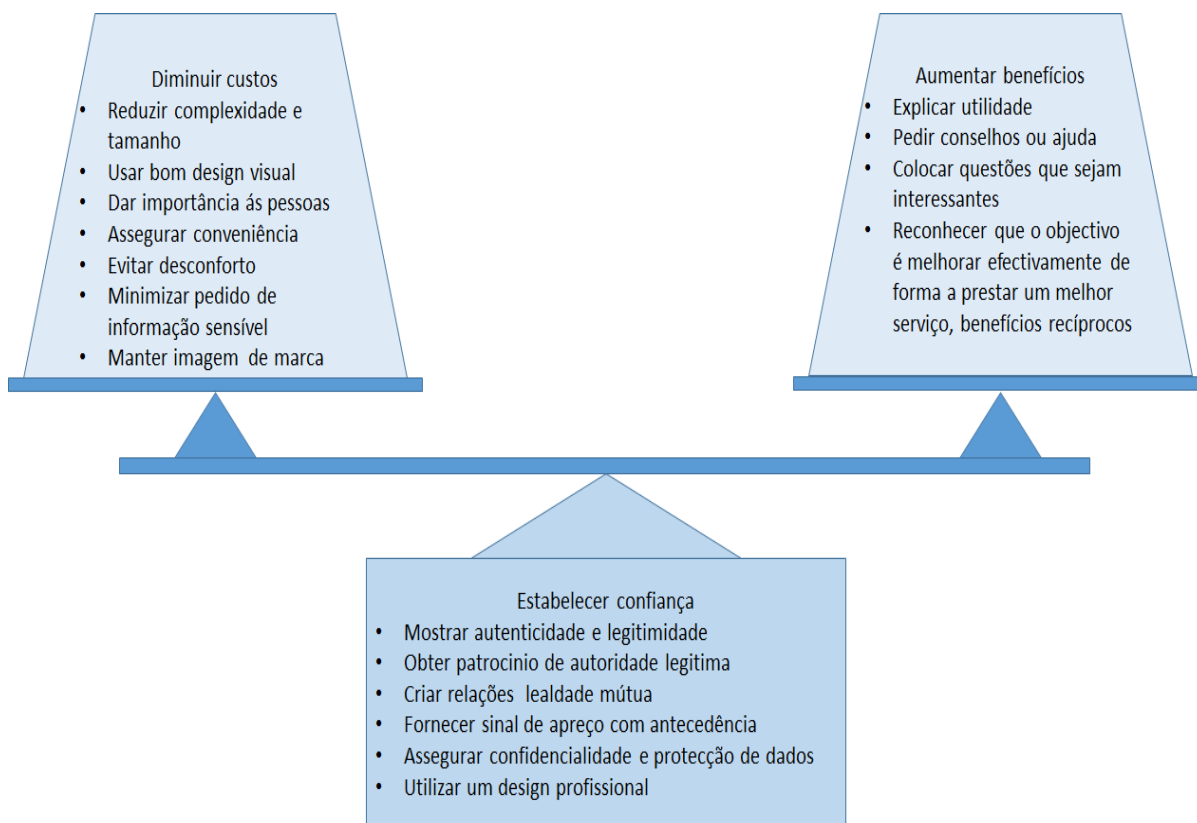


Figura 8 - Conceitos que serviram de base à implementação dos questionários (Dillman et al. 2014)

Os benefícios de responder a um questionário podem ser limitados, mas considera-se mais provável a resposta a um questionário quando este pode influenciar a atividade do laboratório, de forma a melhorar a sua relação com a comunidade. Acredita-se também que as pessoas gostam de se sentir úteis e logo são positivamente influenciadas a integrar ou participar em algo onde possam ter um papel fundamental. Neste contexto é importante que sintam que as questões que são colocadas podem ser usadas para resolver problemas que as afetam. Em relação ao custo da participação é crucial para os inquiridos, e conseqüentemente para a qualidade dos resultados, neste sentido procuramos reduzir ao essencial as perguntas, de forma a retirar o máximo de dados potencialmente relevantes no apoio a decisão, com o mínimo de perguntas possível, procurando reduzir assim questionários não respondidos ou incompletos. Procuramos também colocar perguntas diretas de forma a reduzir o tempo necessário para responder ao questionário. Utilizámos um *design* amigo do utilizador (*friendly user*) com o intuito de facilitar a resposta. Solicitámos no início de todos os

questionários a participação dos utentes, agradecendo a disponibilidade, com o propósito de demonstrar a importância da sua participação. O facto de disponibilizarmos dois questionários em plataformas distintas teve como principal objetivo garantir conveniência dos utentes para responder. Evitaram-se perguntas complexas, no entanto na impossibilidade de ligação com os dados do sistema de abertura de processos, tornou-se necessário efetuarmos algumas perguntas úteis para tratamento estatístico tais como, sexo, idade e localização, que poderiam ter sido eliminadas. Consideramos sempre a necessidade de redução deste tipo de questões para minimizar o desconforto. (29)

## **Objetivos**

Tendo em conta o mencionado na introdução, parece-nos que avaliar a satisfação quer dos clientes/utentes, quer dos colaboradores de uma empresa é fundamental para as organizações que pretendem alcançar vantagens competitivas no mercado em que se inserem.

Deste modo pretendemos com o presente trabalho e com recurso a inquéritos de satisfação:

- i) Identificar o nível de satisfação dos utentes/ clientes em relação aos serviços prestados pelo laboratório de análises clínicas onde exercemos a nossa atividade profissional (Joaquim Chaves Saúde, Dr. Joaquim Chaves laboratório de análises clínicas)
- ii) Avaliar a opinião dos colaboradores sobre alguns aspetos da atividade do laboratório de análises clínicas alvo do presente estudo
- iii) Avaliar a adesão ao questionário eletrónico de satisfação por parte do utente.

## **Materiais e métodos**

### **Aspetos gerais**

Com base no modelo ECSI Portugal e do CAF, implementaram-se 3 questionários de satisfação, dois para o utente (quiosque eletrónico no posto central e página de internet do laboratório) e um para o colaborador (página de intranet do laboratório). Foram recolhidos dados ao longo de três anos, desde 2012 a 2014, para os questionários ao utente. Os dados do questionário aos colaboradores foram recolhidos no ano de 2012. Recolhemos apenas amostras aleatórias e voluntárias, não existindo por este motivo uma seleção de amostra.

Foram validadas, e logo consideradas para análise, apenas respostas totalmente completas, com exceção das respostas aos dados pessoais, consideradas facultativas.

No questionário introduzido no posto de colheitas obtivemos 264 respostas, das quais foram validadas apenas 148 respostas ao longo dos 3 anos. Na página de internet do laboratório obtivemos um total de 86 respostas das quais validámos apenas 40 amostras. Por fim no questionário aos colaboradores obtivemos 40 respostas e validámos 30.

Devido à amplitude dos dados obtidos com os inquéritos de satisfação do utente estes foram analisados de modo mais detalhado, relativamente aos dados obtidos no questionário destinado aos colaboradores.

### **Base da construção digital do questionário e base de dados**

De acordo com as especificações solicitadas para a elaboração dos três questionários, bem como do sistema de base de dados, foram utilizados diferentes ferramentas e linguagem informática descrita sucintamente de seguida.

De forma a efetuar a recolha de dados, foram desenvolvidas 3 plataformas *web* com recurso a ferramentas de desenvolvimento. Uma das ferramentas utilizadas como base foi o *Adobe Dreamweaver*, que permitiu desenvolver páginas *web* com recurso às linguagens *Html*, *PHP*, *Css* e *Javascript*.

Toda a informação foi armazenada numa base de dados *Mysql*. As referidas plataformas foram testadas localmente com a aplicação *EasyPhp*, e foram posteriormente carregadas num servidor *Unix* utilizando o *Filezilla*.

Quanto ao ambiente gráfico, foi utilizada a aplicação *Adobe Fireworks* para criar e editar as imagens utilizadas.

## Desenvolvimento da estrutura e aplicação dos questionários

Depois de se encontrar os modelos de questionários que iam de encontro às necessidades do laboratório e de análise bibliográfica focada nas metodologias de implementação, bem como formato dos questionários (Internet, telefone, correio eletrónico e misto) (29)desenvolvemos 3 questionários em 3 plataformas diferentes, todas implementadas na internet.

De acordo com um estudo da *Marktest*(30), o número de utilizadores da internet cresceu 10 vezes de 1997 para 2012 (Gráfico 1), apesar do acesso ser mais reduzido nos idosos, indivíduos de classe baixa e inativos, certo é que foi nesta população que se assistiu ao maior aumento segundo o mesmo estudo, verifica-se o aumento na percentagem de utilizadores nos dois intervalos etários, dos 15 anos aos 34 anos, e dos 34anos para cima (Gráfico 2).

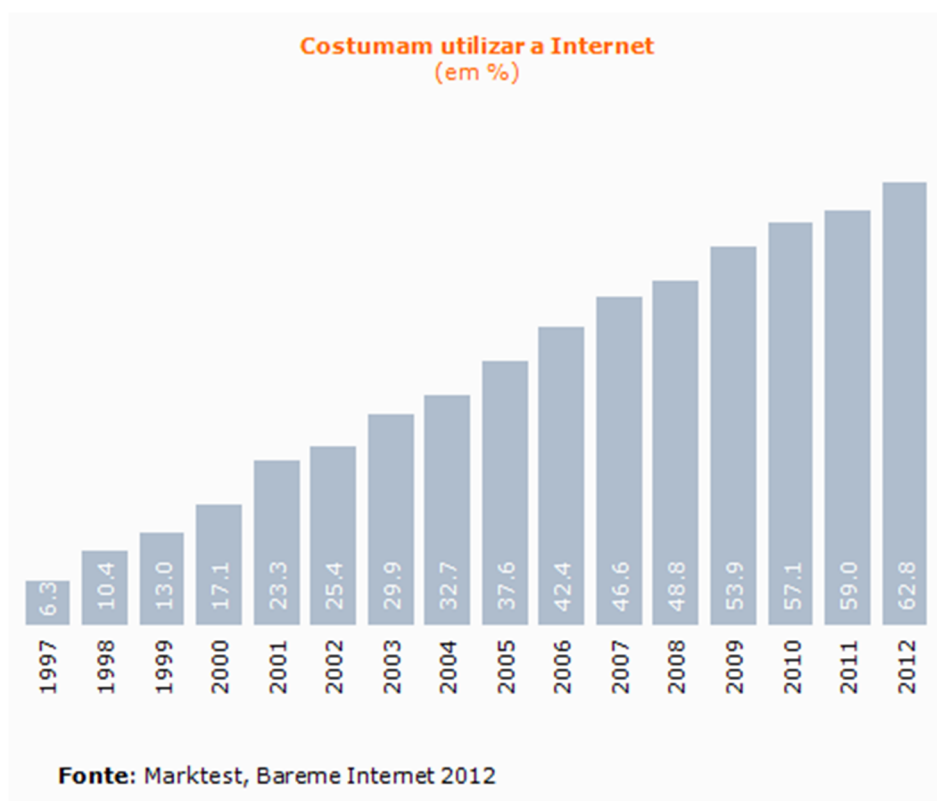
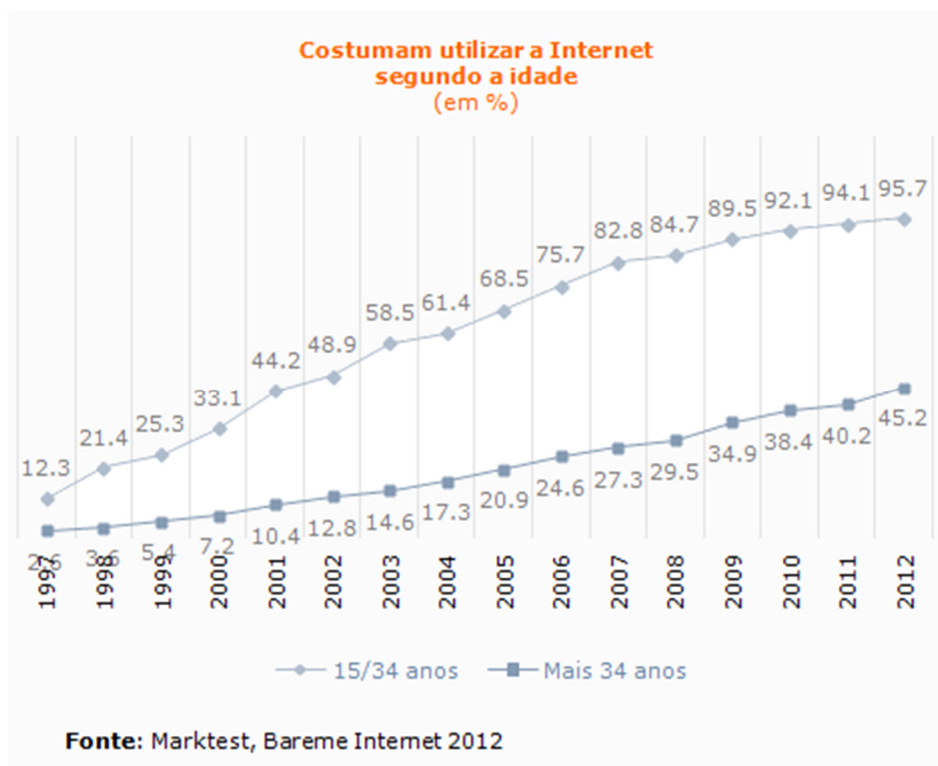


Gráfico 1 - Evolução da percentagem de utilizadores de internet em Portugal.



**Gráfico 2 - Evolução da percentagem de utilizadores de internet relacionada com a idade.**

A implementação de todos os questionários teve uma importante contribuição de vários departamentos da organização e teve o seguinte encaminhamento:

- i) Análise das perguntas, e enquadramento da mesma para o laboratório, com a área da gestão da qualidade.
- ii) Imagem do questionário com a área do marketing
- iii) Validação do Diretor Técnico do laboratório
- iv) Aprovação por parte da Administração
- v) Testes com apoio da área dos sistemas de informação
- vi) Implementação

## Questionário ao utente implementado no quiosque eletrónico

Começamos por disponibilizar, em Maio de 2012, um questionário ao utente/cliente, num quiosque eletrónico no nosso posto de colheitas central, por este representar cerca de 13% do total de utentes que efetuam análises no laboratório Dr. Joaquim Chaves. O questionário proposto pelo modelo ECSI Portugal, foi considerado extenso para ser colocado num posto de colheitas, pelo que tivemos de sintetiza-lo de forma a adaptá-lo à realidade de um posto de colheitas, principalmente em relação ao tempo disponibilizado pelo utente. Procurámos assim desenvolver um questionário que serviria de ponte entre o questionário de papel e o modelo proposto pelo ECSI Portugal. Neste contexto e com base no questionário em papel, introduziu-se uma pergunta aberta em todos os questionários para sugestões de melhoria.

Para o quiosque eletrónico, optámos por contactar uma empresa Portuguesa. Apesar do valor ter sido dos mais caros que encontrámos (por referência a empresas estrangeiras) nas diversas soluções encontradas, onde os valores oscilavam entre os 500 euros e os 1500 euros, considerando sempre os quiosques mais simples do mercado. Optámos por uma empresa nacional sedimentada no mercado e especialista em soluções deste género, por uma questão de confiança e de necessidade de valorizar o que se faz bem em Portugal. A opção foi o quiosque “QTouch”, do Grupo Partteam (32), com suporte azul-escuro e estrutura em branco.

As duas opções de implementadas podem ser observadas nas imagens em baixo (Imagem 1 e 2).



Figura 9 - Possível localização do quiosque eletrónico, à entrada do posto de colheitas.





Figura 10 - Localização final do quiosque eletrónico, à saída das principais salas de colheitas.

A localização final (imagem 2) potenciava a resposta ao questionário quando o utente/cliente saía da maioria das salas de colheita, quando se encontravam à frente do equipamento a única opção disponível era responder ao questionário que estaria sempre com a imagem de fundo visível na imagem 3, podemos observar a evolução do questionário nas imagens 4 a8.(33)

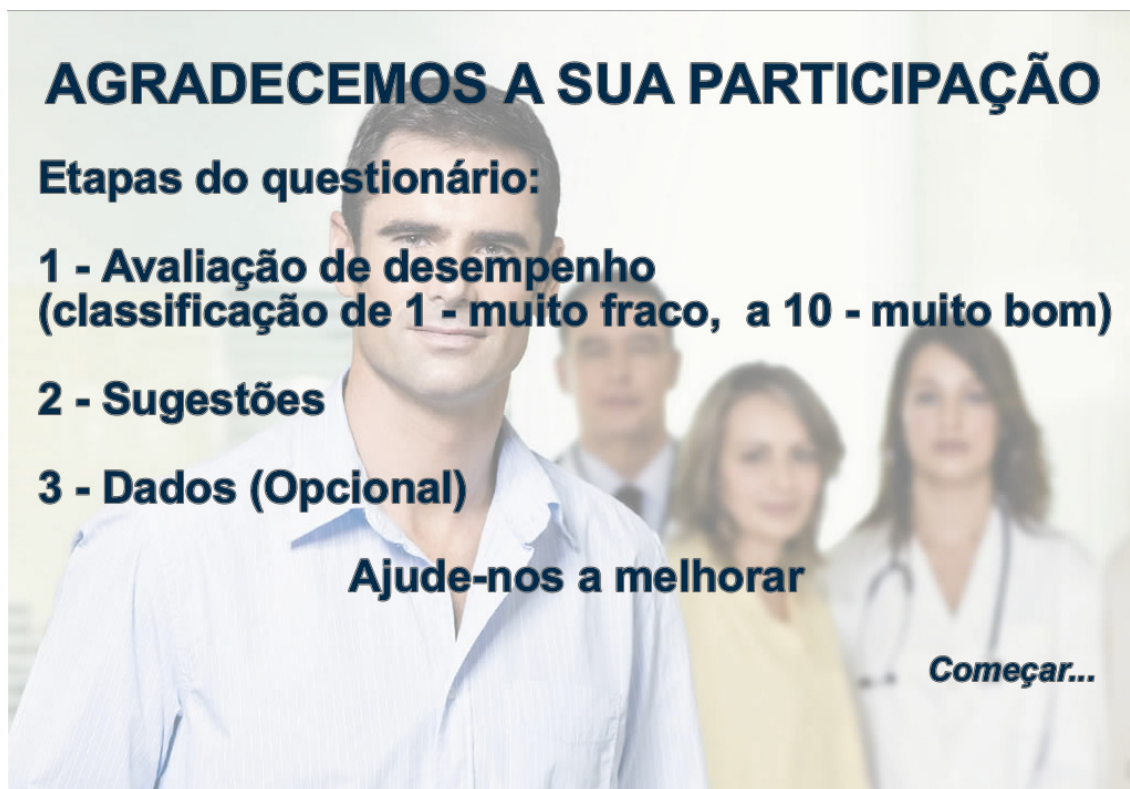


Figura 11 - Início do questionário ao utente implementado no quiosque eletrónico.





Figura 12 - Questionário ao utente implementado no quiosque eletrónico, 2ª parte.

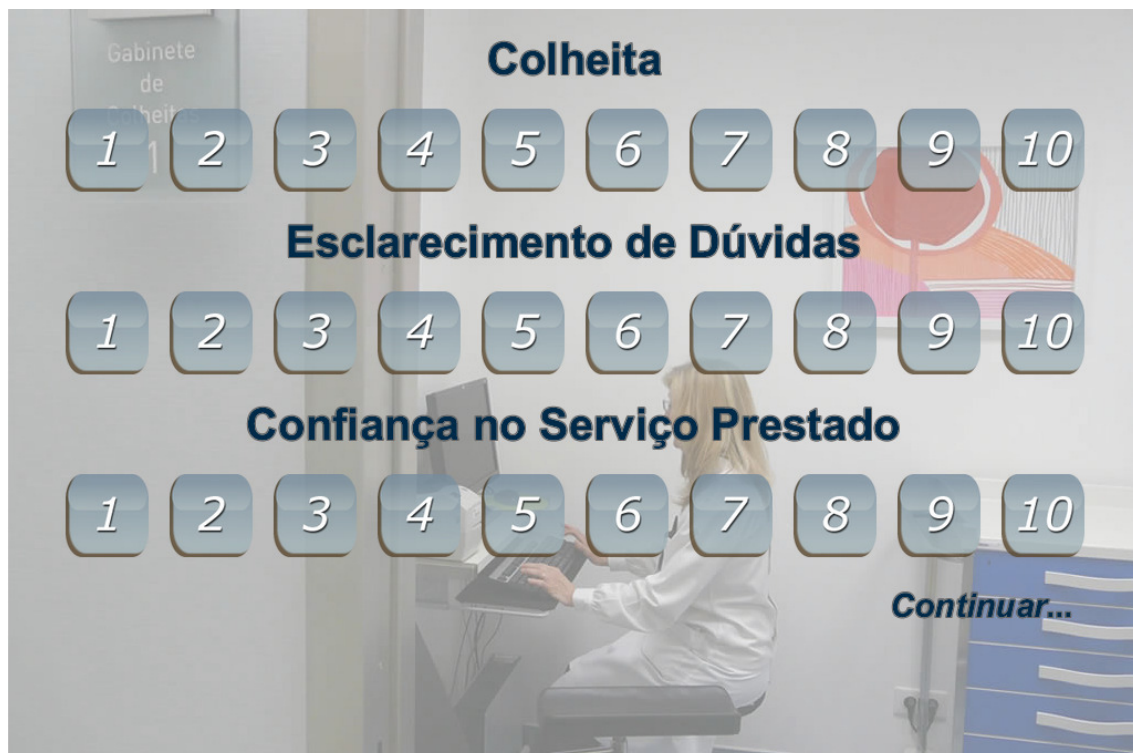


Figura 13 - Questionário ao utente implementado no quiosque eletrónico, 3ª parte.

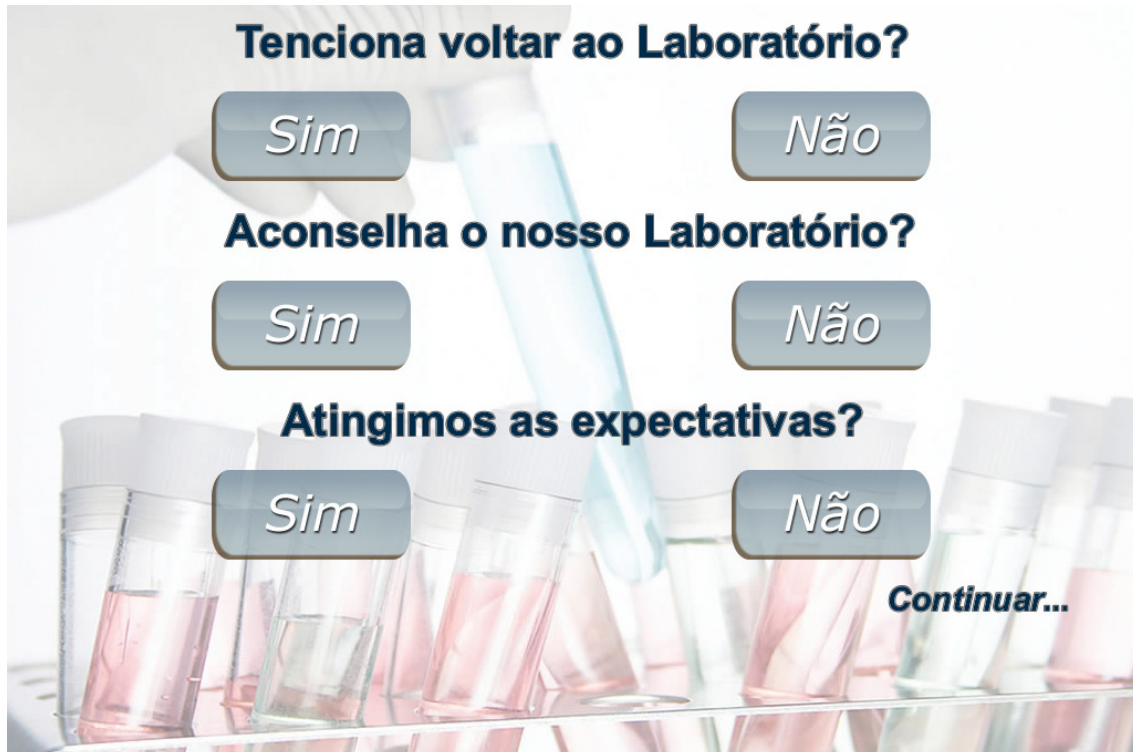


Figura 14 - Questionário ao utente implementado no quiosque eletrónico, 4ª parte.



Figura 15 - Questionário ao utente implementado no quiosque eletrónico, 5ª parte.



**Dados Pessoais**

**Género:** *Masculino* *Feminino*

**Data de Nascimento:** 2012 · Jan · 12 · 

**Localidade:**

**Obrigado pelo seu contributo.**

**Terminar**

Figura 16 - Fim do questionário ao utente implementado no quiosque eletrónico.



## Questionário ao utente implementado na página de internet do laboratório

Implementámos o outro questionário ao utente/cliente, em Agosto de 2012, na página da internet do laboratório, num local apelativo, que em conjunto com a área de *marketing* e da gestão de qualidade se considerou apropriado (ver Imagem 9) (31).



Figura 17 - Acesso ao questionário na página de internet do laboratório Dr. Joaquim Chaves.

O questionário colocado na página de internet do laboratório (34), baseado integralmente no modelo ECSI Portugal, com exceção de duas questões da CAF, está apresentado nas imagens 10 a 18, de acordo com a progressão do mesmo.

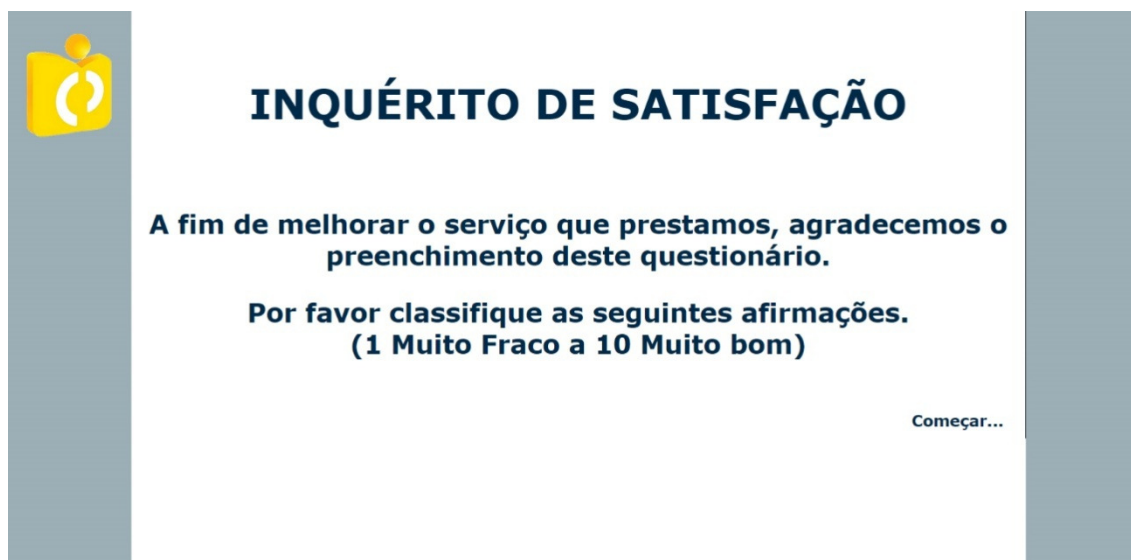


Figura 18 - Início do questionário ao utente implementado na página de internet do laboratório.

0% 100%

O Laboratório Dr. Joaquim Chaves é uma empresa de confiança

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

O Laboratório Dr. Joaquim Chaves é estável e está solidamente implementado no mercado

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

O Laboratório Dr. Joaquim Chaves tem um impacto positivo na sociedade

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

O Laboratório Dr. Joaquim Chaves preocupa-se com os seus utentes

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Continuar...

Figura 19 - Questionário ao utente implementado na página de internet do laboratório, 2ª parte.

0% 100%

Expectativas globais em relação ao laboratório

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Expectativa sobre a capacidade do laboratório oferecer serviços que satisfaçam as suas necessidades

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Expectativa quanto à capacidade do laboratório evitar ou prevenir falhas ou erros

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Qualidade global

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Continuar...

Figura 20 - Questionário ao utente implementado na página de internet do laboratório, 3ª parte.

0%  100%

**Qualidade dos serviços e produtos**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Localização do laboratório/ postos de colheitas**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Acessibilidade para deficientes e carros de bebés**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Informação disponível no local de atendimento**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Continuar...**

Figura 21 - Questionário ao utente implementado na página de internet do laboratório, 4ª parte.

0%  100%

**Cortesia dos colaboradores**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Eficácia dos colaboradores**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Forma como o laboratório evita ou previne falhas e erros**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Clareza e transparência da informação fornecida**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Acessibilidade a produtos ou serviços por via de novas tecnologias**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Continuar...**

Figura 22 - Questionário ao utente implementado na página de internet do laboratório, 5ª parte.



0%  100%

Em relação à qualidade dos produtos e serviços como avalia o preço pago?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Em relação ao preço pago como avalia a qualidade dos produtos e serviços?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Satisfação global com o laboratório

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Satisfação comparada com as suas expectativas

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Continuar...

Figura 23 - Questionário ao utente implementado na página de internet do laboratório, 6ª parte.



0%  100%

Como avalia o laboratório em relação à sua expectativa de laboratório ideal

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Em caso de reclamação como considera que o Laboratório Dr. Joaquim Chaves resolveria a sua reclamação?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No caso de necessitar de análises, qual a probabilidade de procurar o Laboratório Dr. Joaquim Chaves

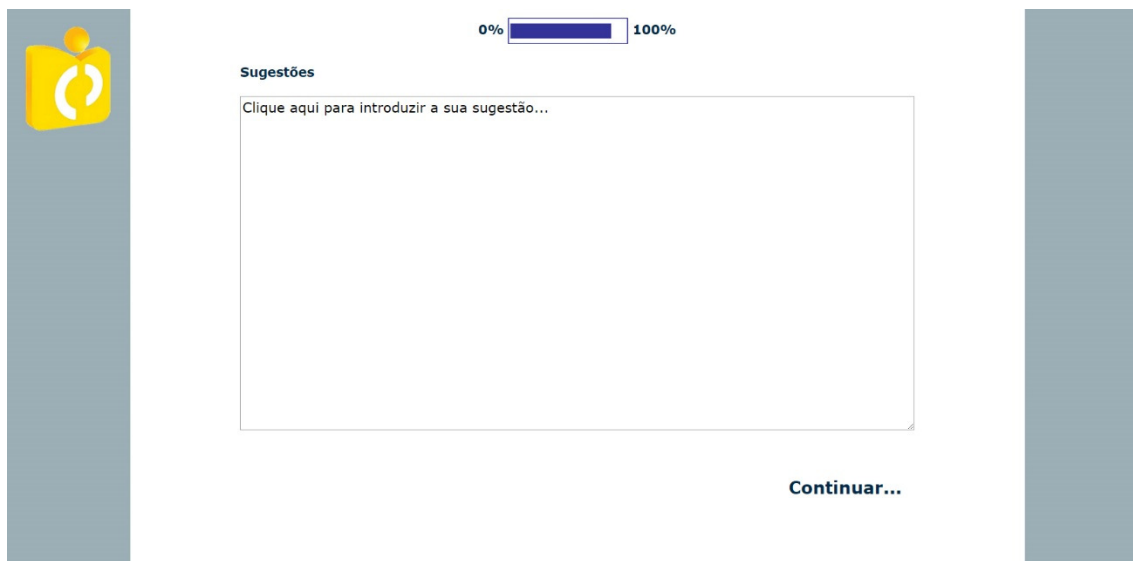
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Qual a probabilidade de recomendar o Laboratório Dr. Joaquim Chaves

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Continuar...

Figura 24 - Questionário ao utente implementado na página de internet do laboratório, 7ª parte.



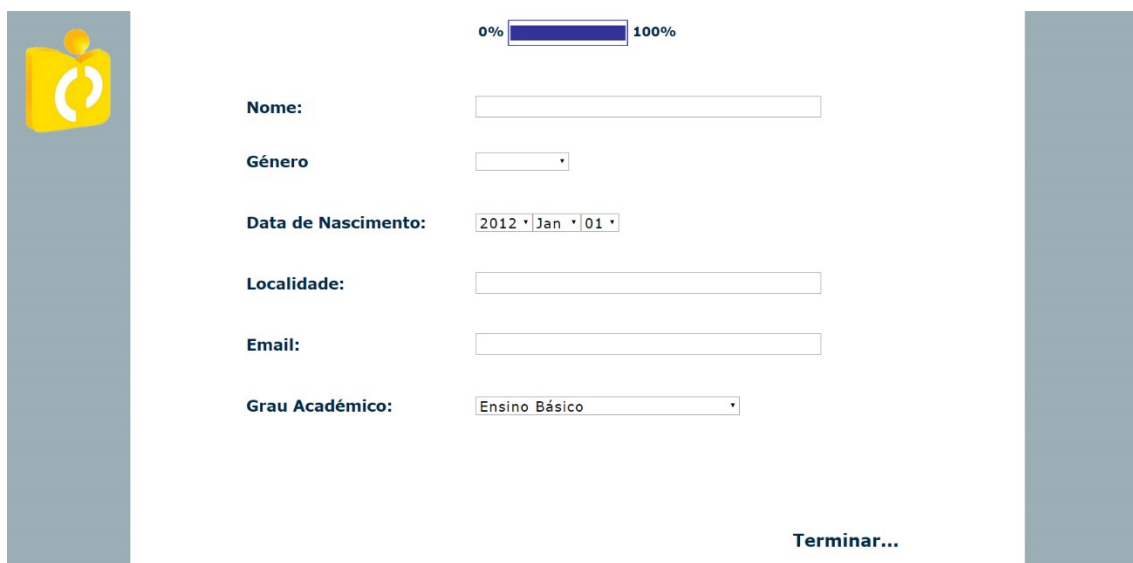
0%  100%

**Sugestões**

Clique aqui para introduzir a sua sugestão...

**Continuar...**

Figura 25 - Questionário ao utente implementado na página de internet do laboratório, 8ª parte.



0%  100%

**Nome:**

**Género**

**Data de Nascimento:**

**Localidade:**

**Email:**

**Grau Académico:**

**Terminar...**

Figura 26 - Fim do questionário ao utente implementado na página de internet do laboratório.





## Questionário aos colaboradores

Por fim, em relação ao questionário dos colaboradores, colocámos um atalho num sistema interno de gestão de qualidade (denominado Qnet), que funciona como intranet, onde estão acessíveis de forma organizada toda a informação do sistema da qualidade implementado. Questões como segurança, normas e recomendações que servem de base ao sistema, relatórios de auditorias internas e externas, a política da qualidade, código de ética, estrutura organizacional, comunicados aos funcionários, entre outros. Por este motivo é um sistema utilizado regularmente pela maioria dos colaboradores. Apesar disso comunicámos via correio eletrónico, para todos os colaboradores, a disponibilidade do questionário nesse mesmo sistema.


Na Imagem 19 pode verificar-se o acesso na página inicial da Qnet.

The screenshot displays the Qnet system interface. On the left, there is a vertical menu with categories such as 'Documentação Externa', 'Auditoria Interna', 'Modelos', 'Avaliação de Satisfação do Cliente', 'Revisão pela Gestão', 'Formação', 'Postos de Colheita', and 'Metrologia'. Below this menu, there is a 'Manual de Colheitas' section with a 'SEG' logo and a circled link for 'Inquérito Colaboradores'. The main content area is divided into several sections: 'Novo' with a list of documents for 'L. Dr. Joaquim Chaves H', 'Labomarques H', and 'L. Anatomia Patológica H'; 'Circulares H' with a list of administrative updates; 'Docs Externos H' with a list of external documents; 'Outros Docs.' with a list of various documents; and 'Tabelas de Preços' with a list of price tables. A search bar and a 'Qnet Clínicas' logo are visible in the top right corner.

Figura 29 - Acesso onde foi disponibilizado questionário aos colaboradores (Qnet).

Em relação a este questionário baseámo-nos exclusivamente no CAF (Estrutura Comum de Avaliação), com exceção de algumas perguntas específicas do fluxo analítico do laboratório, foi disponibilizado na última semana de Setembro de 2012.

O resultado final do questionário aos colaboradores (35) está apresentado nas imagens 20 a 35.




# INQUÉRITO COLABORADORES

Com o objectivo de Avaliar a satisfação e motivação dos profissionais, bem como compreender a sua opinião em relação aos processos e serviços existentes, agradecemos que preencha as seguintes afirmações  
(de 1 muito fraco a 10 excelente)

Começar...

Figura 30 - Início do questionário aos colaboradores.



0%  100%

Satisfação global dos colaboradores com a organização (1/2)

Imagem da organização

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Desempenho global da organização

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Papel da organização na sociedade

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respectiva missão

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Continuar...

Figura 31 - Evolução do questionário aos colaboradores, 2ª parte.

0%  100%

**Satisfação global dos colaboradores com a organização (2/2)**

**Envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Envolvimento dos colaboradores em actividades de melhoria**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Mecanismos de consultas e diálogo entre colaboradores e gestores**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Qualidade dos resultados**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Continuar...

Figura 32 - Evolução do questionário aos colaboradores, 3ª parte.

0%  100%

**Satisfação com gestão e sistemas de gestão (1/2)**

**Aptidão da gestão de topo/administração para dirigir a organização**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Aptidão da gestão intermédia/responsáveis de área para dirigir a organização**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Aptidão da gestão de topo/ administração para comunicar**


1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Aptidão da gestão intermédia/ responsáveis de área para comunicar**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Continuar...

Figura 33 - Evolução do questionário aos colaboradores, 4ª parte.



0%  100%

**Satisfação com gestão e sistemas de gestão (2/2)**

**Sistema de avaliação de desempenho implementado**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Forma como a organização recompensa o esforço individual/ grupo**

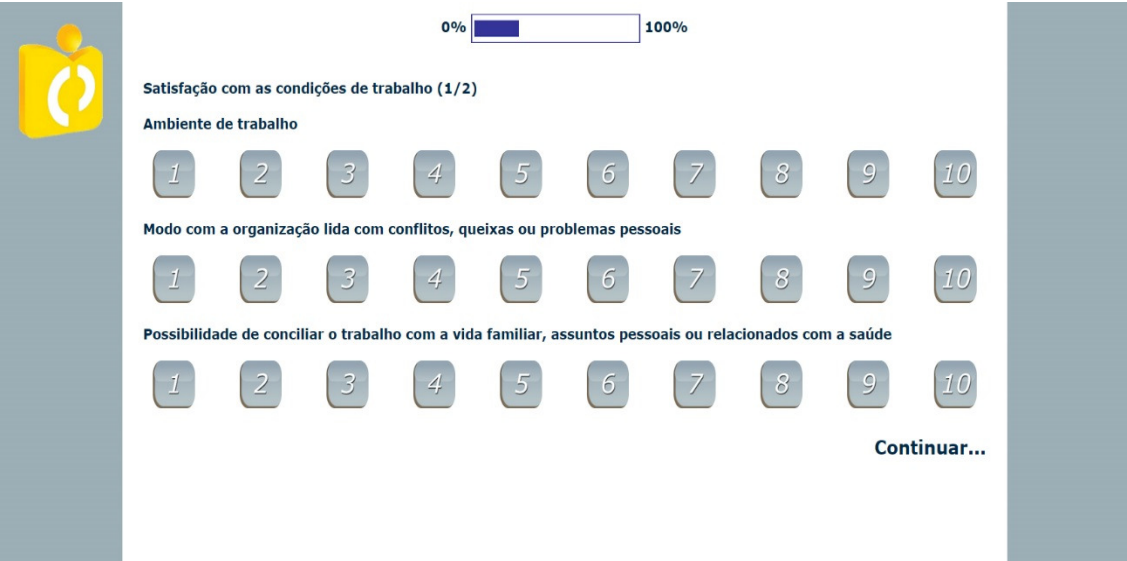
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Postura da organização face a mudança e a modernização**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Continuar...**

Figura 34 - Evolução do questionário aos colaboradores, 5ª parte.



0%  100%

**Satisfação com as condições de trabalho (1/2)**

**Ambiente de trabalho**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Modo com a organização lida com conflitos, queixas ou problemas pessoais**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar, assuntos pessoais ou relacionados com a saúde**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Continuar...**

Figura 35 - Evolução do questionário aos colaboradores, 6ª parte.



0%  100%

**Satisfação com as condições de trabalho (2/2)**

**Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Igualdade de oportunidade nos processos de promoção**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Igualdade de tratamento na organização**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Continuar...**

Figura 36 - Evolução do questionário aos colaboradores, 7ª parte.

0%  100%

**Níveis de motivação 1/2**

**Política de gestão de recursos humanos existentes na organização**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Oportunidades criadas pela organização para o desenvolvimento de competências**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Mecanismos de consulta e dialogo existentes na organização**


1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Nível de conhecimento que tem dos objectivos da organização**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Continuar...**

Figura 37 - Evolução do questionário aos colaboradores, 8ª parte.

0%  100%

**Níveis de motivação 2/2**

**Trabalho em equipa**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Participar em acções de formação**


1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Participar em projectos de mudança na organização**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Continuar...**

Figura 38 - Evolução do questionário aos colaboradores, 9ª parte.

0%  100%

**Satisfação com o estilo de liderança - gestão de topo (1/2)**

**Demonstra empenho**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Aceita sugestões de melhorias**


1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Encoraja a confiança e o respeito mútuo**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Continuar...**

Figura 39 - Evolução do questionário aos colaboradores, 10ª parte.

0%  100%

**Satisfação com o estilo de liderança - gestão intermédia/ responsáveis (2/2)**

**Demonstra empenho**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Aceita sugestões de melhorias**


1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Encoraja a confiança e o respeito mútuo**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Continuar...**

Figura 40 - Evolução do questionário aos colaboradores, 11ª parte.

0%  100%

**Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços (1/2)**

**Equipamentos informáticos e software disponíveis**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Condições de higiene e segurança**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Serviços de refeitório e bar**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Continuar...**

Figura 41 - Evolução do questionário aos colaboradores, 12ª parte.



0%  100%

**Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços (2/2)**

**Serviços de apoio técnico/manutenção**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Economato/armazém**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Serviço telefónico**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Sistemas de informação/informática**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Continuar...

Figura 42 - Evolução do questionário aos colaboradores, 13ª parte.

0%  100%

**Satisfação global com as seguintes áreas**

**Recepção**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Colheitas**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Triagem**

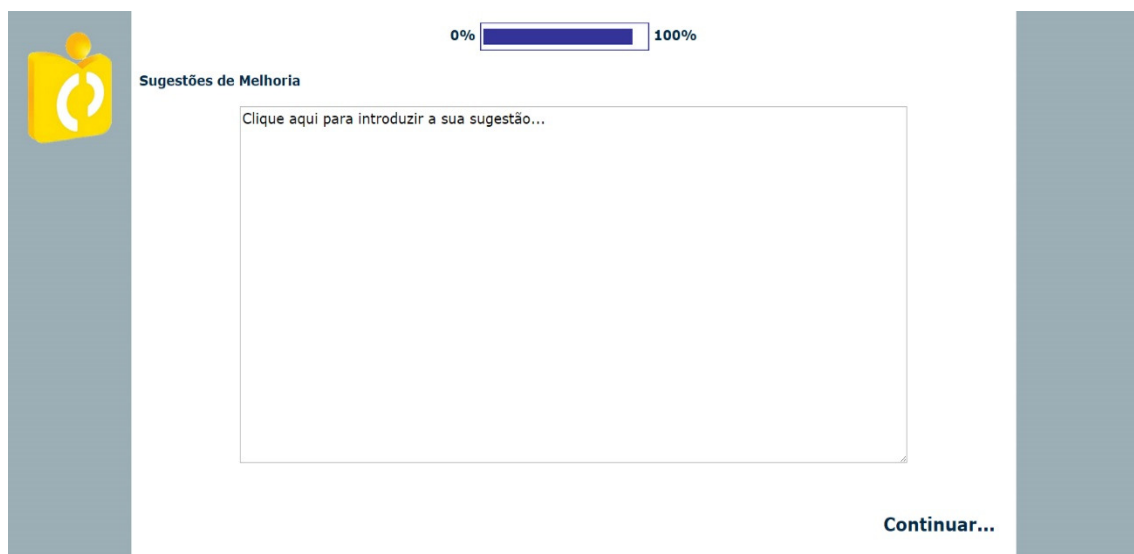
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Áreas analíticas**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Continuar...

Figura 43 - Evolução do questionário aos colaboradores, 14ª parte.



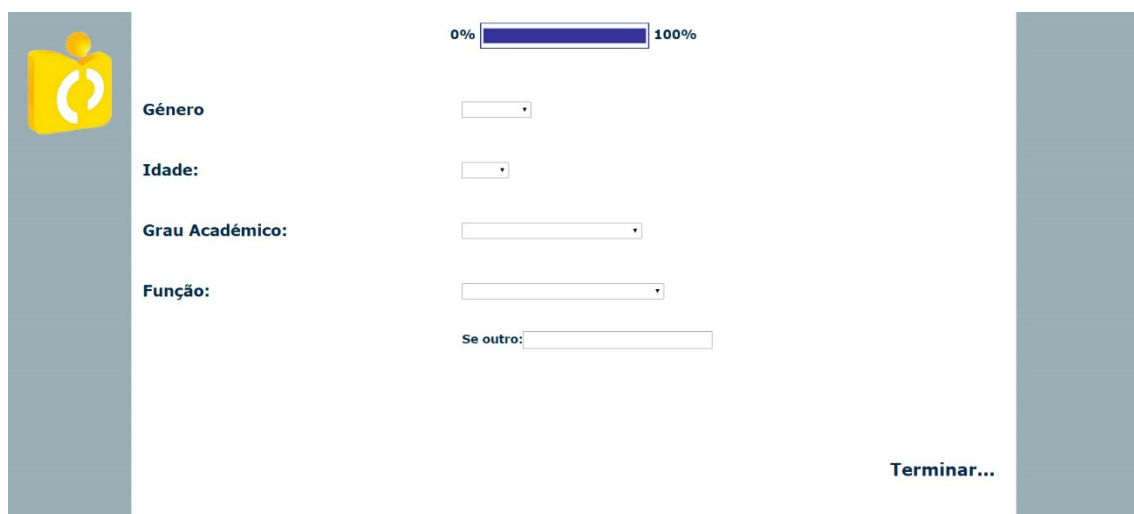
0%  100%

**Sugestões de Melhoria**

Clique aqui para introduzir a sua sugestão...

[Continuar...](#)

Figura 44 - Evolução do questionário aos colaboradores, 15ª parte.



0%  100%

**Género**

**Idade:**

**Grau Académico:**

**Função:**

Se outro:

[Terminar...](#)

Figura 45 - Última parte do questionário aos colaboradores.

## Resultados

### Questionário ao colaborador

Efetuámos uma análise qualitativa dos resultados obtidos a partir do questionário ao colaborador, focalizando a nossa atenção nos indicadores considerados mais negativos e mais positivos.

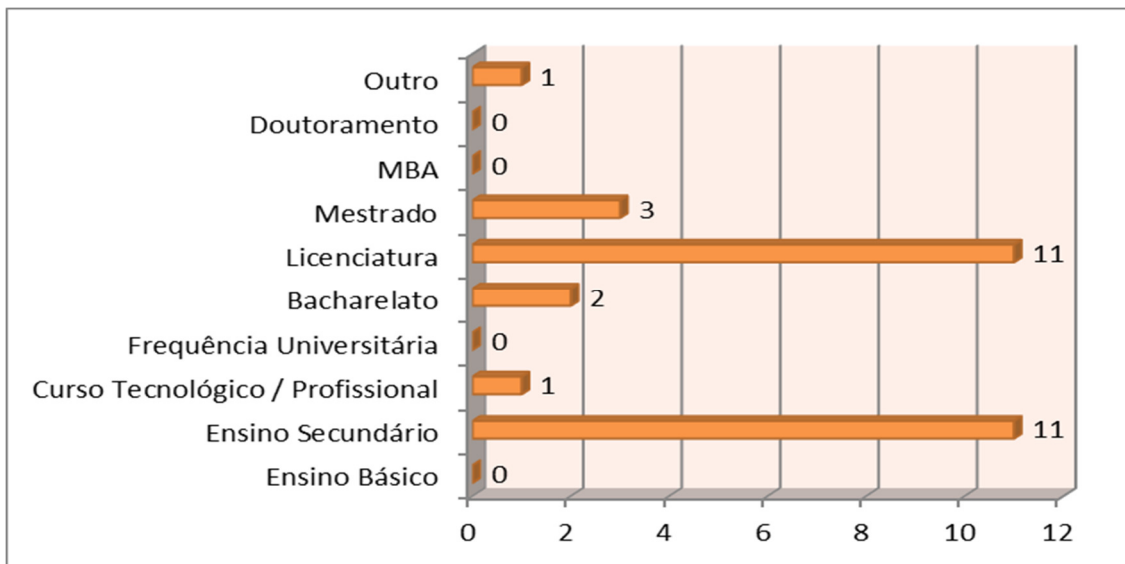
Os pontos do questionário com avaliação mais negativa foram:

- 1) Na satisfação global dos colaboradores com a organização:
  - a) Envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão
  - b) Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores.
- 2) Na satisfação com gestão e sistemas de gestão:
  - c) Sistema de avaliação de desempenho implementado
  - d) Forma como a organização recompensa o esforço individual/ grupo.
- 3) Na satisfação com condições de trabalho:
  - e) Igualdade de oportunidade no desenvolvimento de competências profissionais
  - f) Igualdade de tratamento na organização.
- 4) Na avaliação dos níveis de motivação:
  - g) Política de gestão de recursos humanos existente na organização
  - h) Oportunidades criadas pela organização para desenvolvimento de competências.

Por sua vez os pontos com avaliação mais positiva foram:

- 1) Na satisfação global dos colaboradores com a organização:
  - a) Imagem da organização
  - b) Desempenho global da organização
  - c) Papel da organização na sociedade
  - d) Nível de empenho dos colaboradores na organização e na respectiva missão.
- 2) Na satisfação com o estilo de liderança (gestão intermédia/ responsáveis):
  - e) Demonstram empenho.
- 3) Na satisfação global com as áreas de trabalho:
  - f) Receção
  - g) Colheitas
  - h) Áreas analíticas.

No gráfico 3 observa-se o grau académico dos colaboradores que responderam ao questionário, muito representativo dos colaboradores do laboratório, tendo em conta que na receção o grau académico obrigatório é o secundário e ao nível do laboratório a obrigatoriedade do grau académico de licenciatura ou equivalente às funções desempenhadas.



**Gráfico 3 - Representa o número total de respostas dos colaboradores de acordo com o seu grau académico/ instrução.**

Para finalizar, é de referir que na opção das sugestões obtivemos os seguintes comentários: avaliação por objetivos; melhor política de incentivo à formação contínua dentro e fora da organização; melhorar o diálogo entre colaboradores, responsáveis intermédios e de topo; melhorar o apoio ao utente nomeadamente ao nível do atendimento telefónico; melhorar a partilha de informação/ conhecimento dentro dos departamentos e entre os mesmos e também uma proposta de aumentar o número de alíquotas para determinadas áreas analíticas com a finalidade de melhorar o pré-analítico. Obtivemos uma participação de cerca de 8% do total de colaboradores.

## Questionário de satisfação do utente: versão em papel pré-existente no laboratório

Optámos por apresentar os resultados obtidos pelo questionário de satisfação ao utente implementado no laboratório em papel.

O Quadro 2 apresenta os resultados obtidos ao longo dos últimos anos, utilizando uma escala de 1 a 4 (Insuficiente, Razoável, Bom, Muito bom)

	2009	2010	2011	2012	2013
Instalações	3,48	3,60	3,73	3,84	3,77
Receção	3,53	3,69	3,77	3,81	3,85
Tempo de Espera	2,86	3,00	3,40	3,62	3,55
Colheita	3,39	3,63	3,58	3,68	3,67
Cumprimento do prazo de entrega	3,57	3,64	3,66	3,76	3,70
Esclarecimento de dúvidas	3,47	3,62	3,55	3,67	3,67
Média global	3,38	3,52	3,61	3,75	3,70
Nº total de respostas	68	75	166	231	187

**Tabela 2 - Resultados do questionário em papel entre 2009 e 2013 (Valores são retirados do relatório de Revisão pela Gestão apresentado anualmente, por parte do departamento de Gestão da Qualidade do laboratório Dr. Joaquim Chaves. A verde são apresentados os valores que melhoraram ao longo dos anos e a vermelho os valores que decresceram).**

## Questionário de satisfação do utente no quiosque eletrónico

Neste ponto apresentam-se os resultados obtidos pelo questionário disponibilizado no quiosque eletrónico. No Quadro 3 podemos analisar os resultados dos 3 anos em que esteve implementado.

	2012	2013	2014
Valorização global	8,78	9,08	8,43
Tempo de espera	8,40	7,95	7,29
Receção	8,93	9,05	8,48
Colheita	8,27	8,95	8,52
Esclarecimento de dúvidas	8,60	9,00	8,33
Confiança no serviço prestado	9,16	9,28	8,71
Tenciona voltar ao laboratório	96,5% *	100% *	100% *
Aconselha o nosso laboratório	96,5% *	100% *	100% *
Atingimos as expectativas	94,2% *	98,8% *	100% *
Nº total de respostas	86	40	22

(\*) Corresponde a percentagem de respostas sim.

**Tabela 3 - Resultados obtidos através do quiosque eletrónico de 2012 a 2014 (valores obtidos numa escala de 1 a 10, com exceção para as respostas afirmativas ou negativas, onde optámos por colocar a percentagem de respostas positivas á pergunta. A verde são apresentados os valores que melhoraram ao longo dos anos a vermelho os valores que decresceram).**

Para finalizar apresentamos a informação obtida do campo das sugestões.

Em 2012 as sugestões foram as seguintes: “para um serviço perfeito oferecer senhas de pequeno-almoço”; “adoro o vosso laboratório”; “oferecerem chocolates em vez dos rebuçados”; “existem gabinetes de colheitas mal sinalizados”; “chamar os utentes pelo nome e não pelo número da senha”; “leitura adicional na sala de espera e melhorar condições de estacionamento”; “disponibilizar mais atividades para as crianças utilizarem enquanto esperam” e o simples “muito bom”.

Já em 2013 as sugestões foram as seguintes: “é ótimo”; “os melhores” e “pessoal mais eficiente para melhorar tempo de espera”.

Por fim em 2014 a única sugestão foi “possuir um espaço para crianças a partir dos 10 anos, e não apenas para bebés”.

## Questionário de satisfação do utente, página de internet do laboratório

O quadro 4 resume os resultados obtidos para o questionário de satisfação do utente, implementado na página de internet do laboratório Dr. Joaquim Chaves.

<b>Resultados obtidos em:</b>	2012	2013	2014
O Laboratório Dr. Joaquim Chaves é uma empresa de confiança	9,00	7,95	8,60
O Laboratório Dr. Joaquim Chaves é estável e está solidamente implementado no mercado	8,73	8,36	8,60
O Laboratório Dr. Joaquim Chaves tem um impacto positivo na sociedade	8,93	8,32	8,25
O Laboratório Dr. Joaquim Chaves preocupa-se com os seus utentes	8,93	8,23	8,20
<b>Expectativas globais em relação ao laboratório</b>	8,56	7,77	8,80
Expectativa sobre a capacidade do laboratório oferecer serviços que satisfaçam as suas necessidades	8,75	8,00	8,90
Expectativa quanto à capacidade do laboratório evitar ou prevenir falhas ou erros	8,25	8,00	8,50
Qualidade global	8,75	8,09	8,65
Qualidade dos serviços e produtos	8,56	7,95	8,65
Localização do laboratório/ postos de colheitas	8,69	7,86	8,00
Acessibilidade para deficientes e carros de bebés *	8,63	7,95	8,40
Informação disponível no local de atendimento	8,63	8,00	8,65
Cortesia dos colaboradores	8,63	8,32	8,75
Eficácia dos colaboradores	8,63	7,59	8,50
O laboratório evita ou previne falhas e erros *	8,63	7,55	8,00
Clareza e transparência da informação fornecida	8,75	8,05	8,85
Acessibilidade a produtos ou serviços por via de novas tecnologias	8,94	7,95	8,80
Em relação a qualidade dos produtos e serviços como avalia o preço pago?	7,94	7,05	7,75
Em relação ao preço pago como avalia a qualidade dos produtos e serviços?	8,31	7,36	8,15
Satisfação global com o laboratório	8,81	7,64	8,60
Satisfação comparada com as suas expectativas	8,81	7,45	8,30
Como avalia o laboratório em relação à sua expectativa de laboratório ideal	8,69	7,86	8,15
Em caso de reclamação como considera que o Laboratório Dr. Joaquim Chaves resolveria a sua reclamação?	8,50	7,67	8,15
No caso de necessitar de análises, qual a probabilidade de procurar o Laboratório Dr. Joaquim Chaves	9,06	8,29	9,10
Qual a probabilidade de recomendar o Laboratório Dr. Joaquim Chaves	9,13	8,43	9,00
<b>Total de resposta</b>	15	14	11

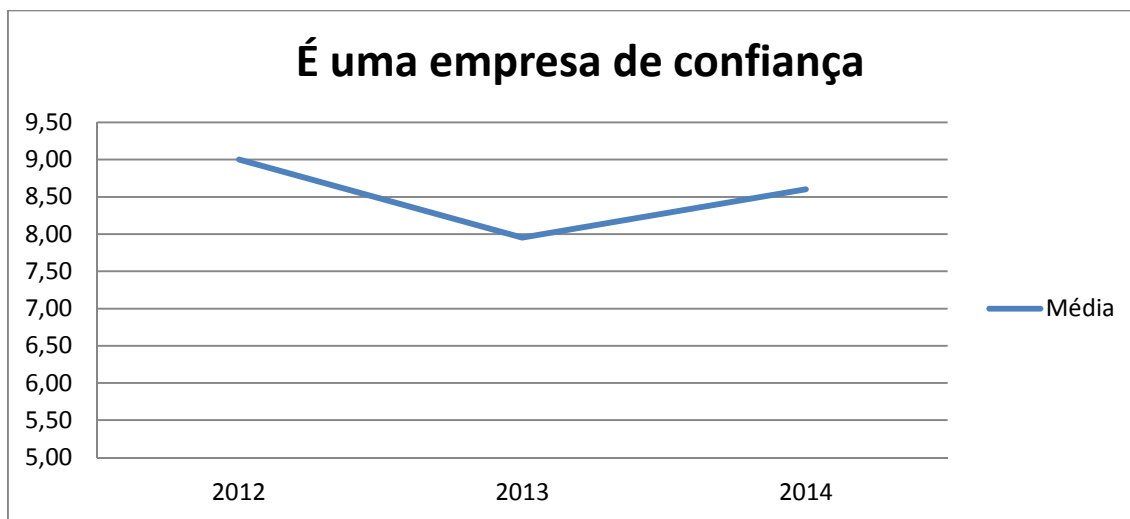
Tabela 4 - Resultados obtidos na página da internet do laboratório Dr. Joaquim Chaves

Em relação às sugestões no ano de 2012, deixaram: um elogio “nada a sugerir, gosto muito da clinica” e o pedido de melhores indicações tanto ao nível da internet como dos próprios postos de colheitas de forma a tornar evidente quais os postos do laboratório Dr. Joaquim Chaves, sendo que a sugestão referia-se ao facto de “no Montijo não existir nenhuma indicação de que o laboratório era Dr. Joaquim Chaves”.

Em 2013 a única sugestão registada foi uma reclamação, que foi encaminhada para o departamento da qualidade, responsável pelo tratamento das reclamações, e que referia uma situação específica, num posto específico, numa determinada data, sugerindo que devia ser “garantida a referência de qualidade através dos profissionais em todos os postos de colheitas do grupo”. Esta reclamação foi facilmente identificada através de contato com o próprio posto de colheitas, pois a data ficou registada no sistema de base de dados do questionário, o que permitiu: perceber o que se tinha passado e procurar formas de evitar que se repita o mesmo problema. Neste caso foi possível ao laboratório responder ao próprio utente porque este disponibilizou o seu correio eletrónico.

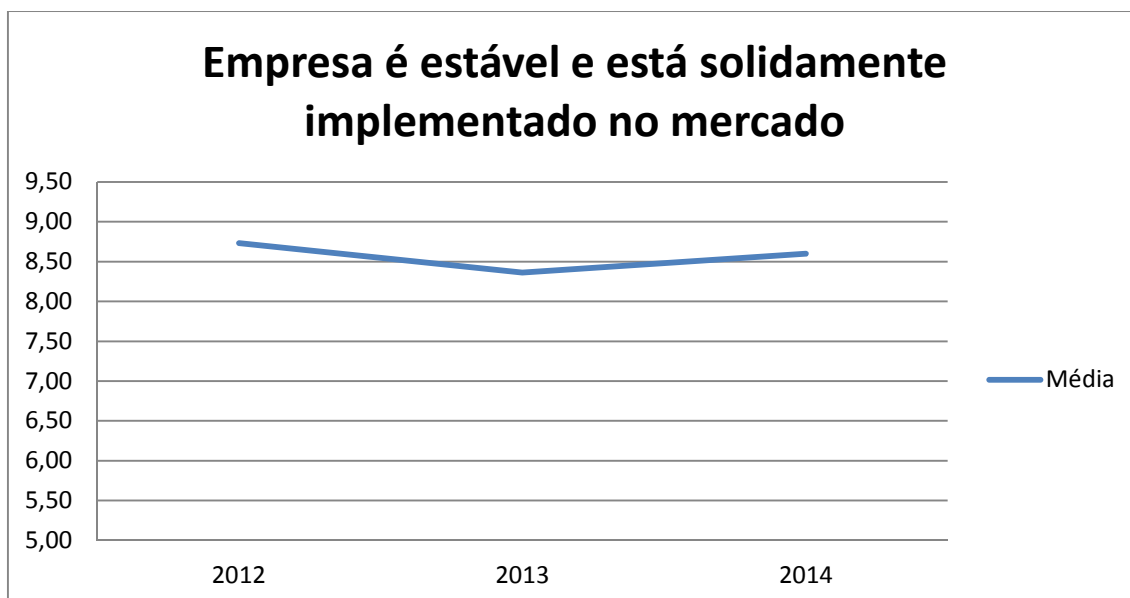
No ano de 2014 a única sugestão feita foi a da implementação de um sistema informático, que permitisse ao utente em qualquer local, ter acesso aos resultados efetuados através do laboratório.

Os gráficos 4 ao 28, permitem avaliar a evolução, por pergunta, da média dos resultados recolhidos, de modo a facilitar a análise dos mesmos.



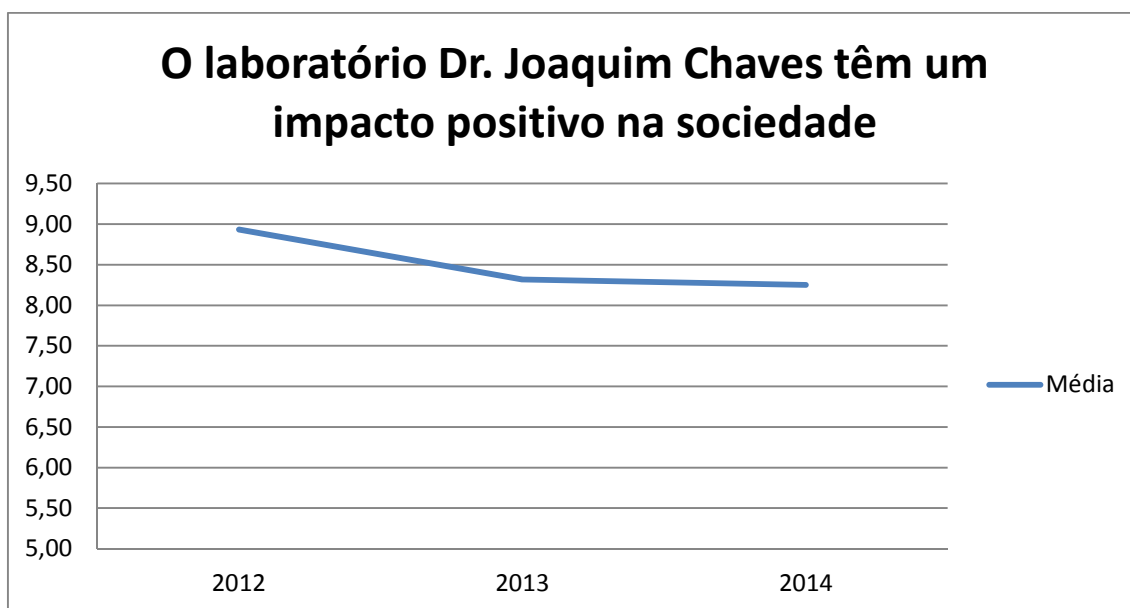
**Gráfico 4 - Evolução anual da média dos resultados das respostas para a questão se o laboratório é uma empresa de confiança.**





**Gráfico 5 - Evolução anual da média dos resultados das respostas para a questão se o laboratório é uma empresa estável e solidamente implementado no mercado**

(ver Gráficos 4).



**Gráfico 6 - Evolução anual da média dos resultados das respostas para a questão se o laboratório têm um impacto positivo na sociedade**

(ver Gráfico 4)

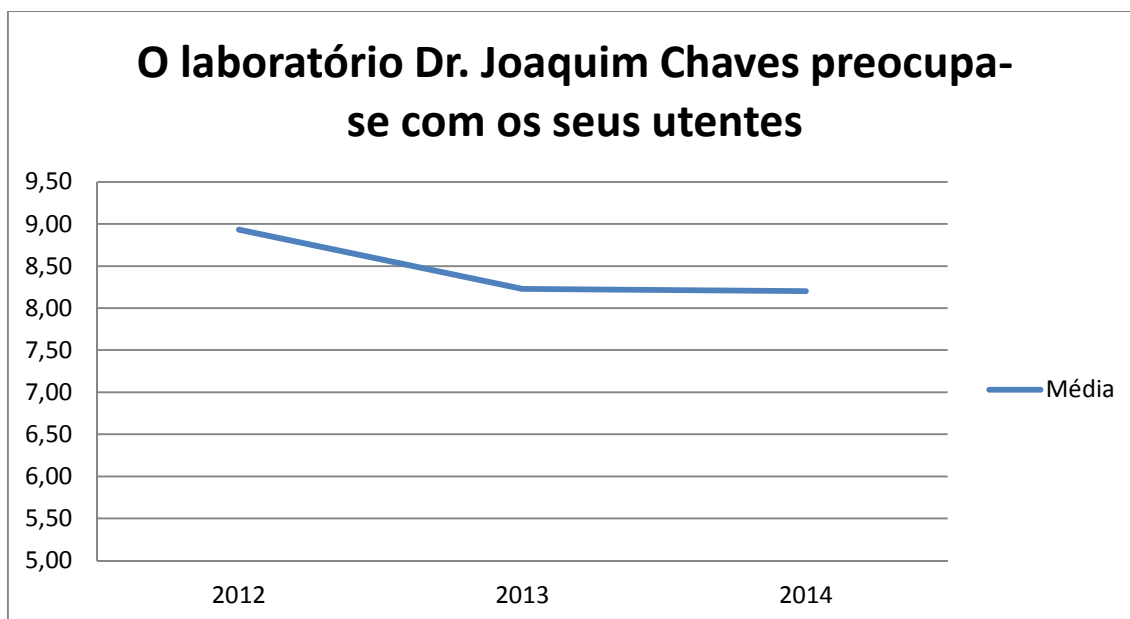


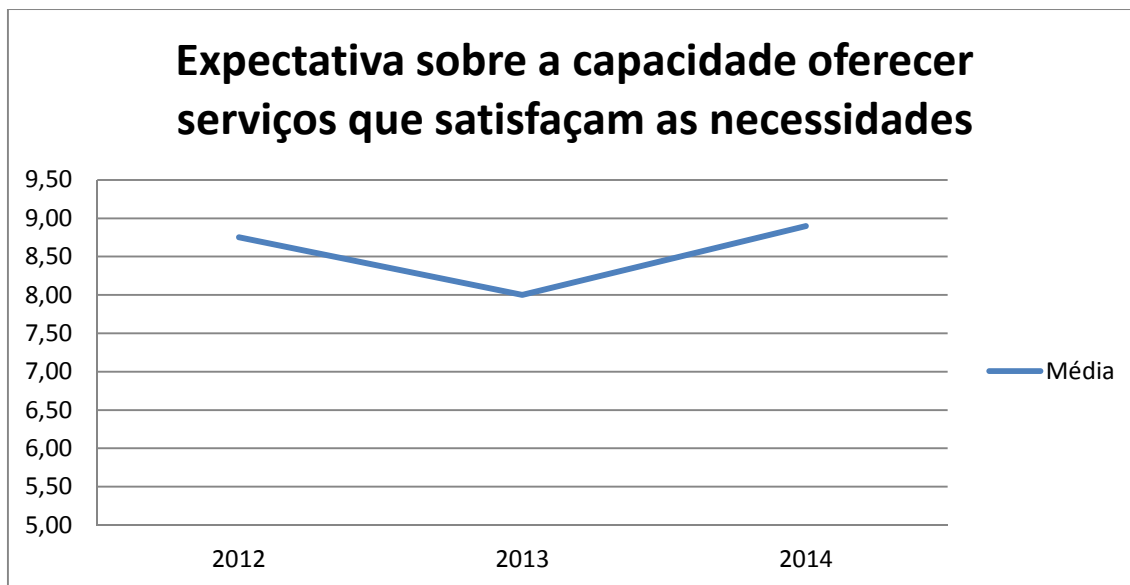
Gráfico 7 - Evolução anual da média dos resultados das respostas para a questão se o laboratório preocupa-se com os seus utentes

(ver Gráfico 4)



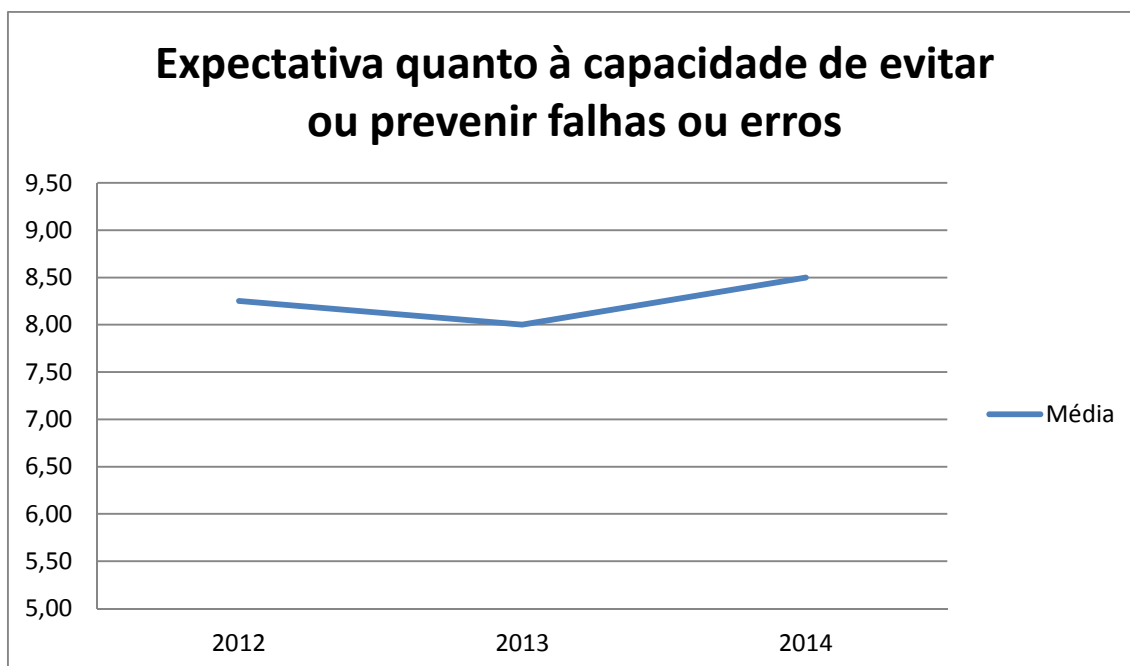
Gráfico 8 - Evolução anual da média dos resultados das respostas para a questão relacionada com as expectativas globais

(ver Gráfico 4)



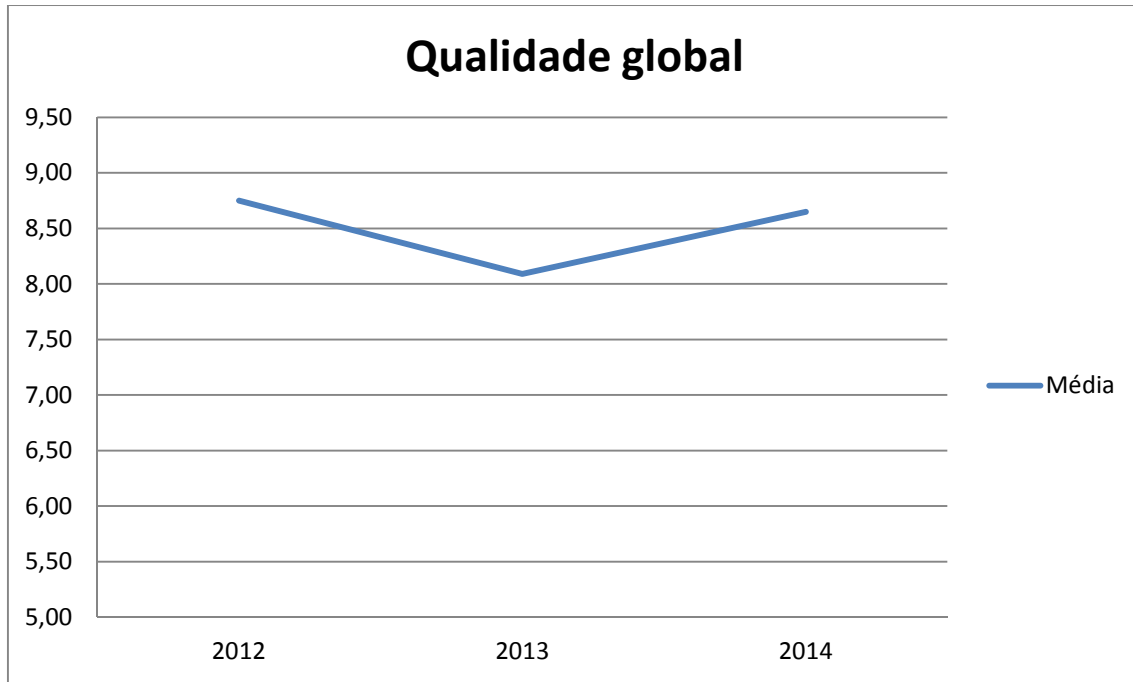
**Gráfico 9 - Evolução anual da média dos resultados das respostas para a questão relacionada com as expectativas da capacidade de oferecer serviços que satisfaçam as necessidades dos utentes**

(ver Gráfico 4)

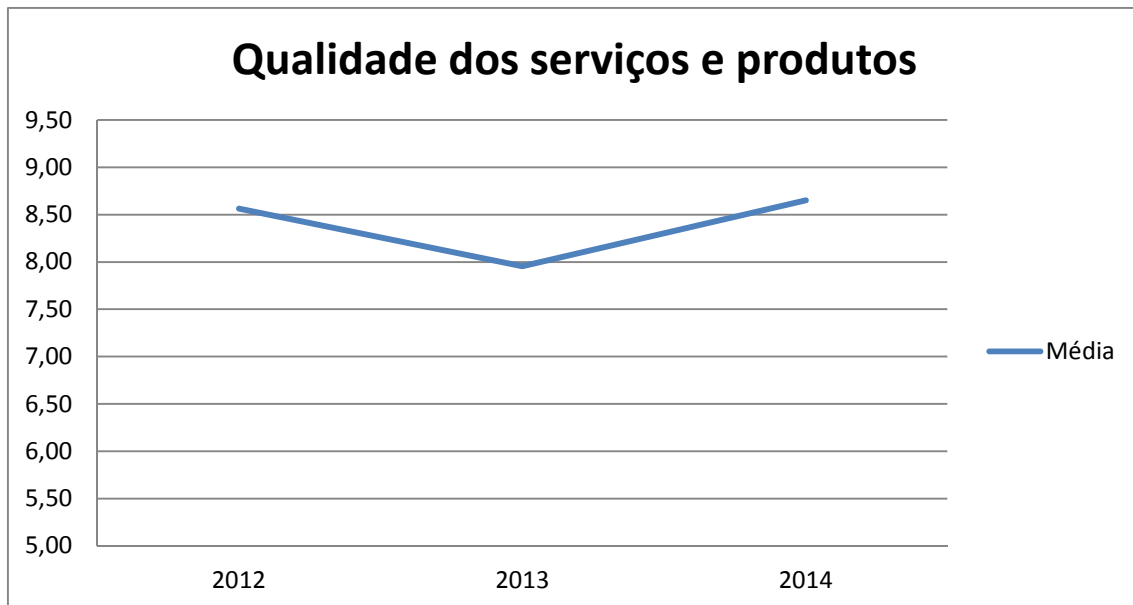


**Gráfico 10 - Evolução anual da média dos resultados das respostas para a questão relacionada com as expectativas quanto à capacidade de evitar e prevenir falhas ou erros**

(ver Gráfico 4)

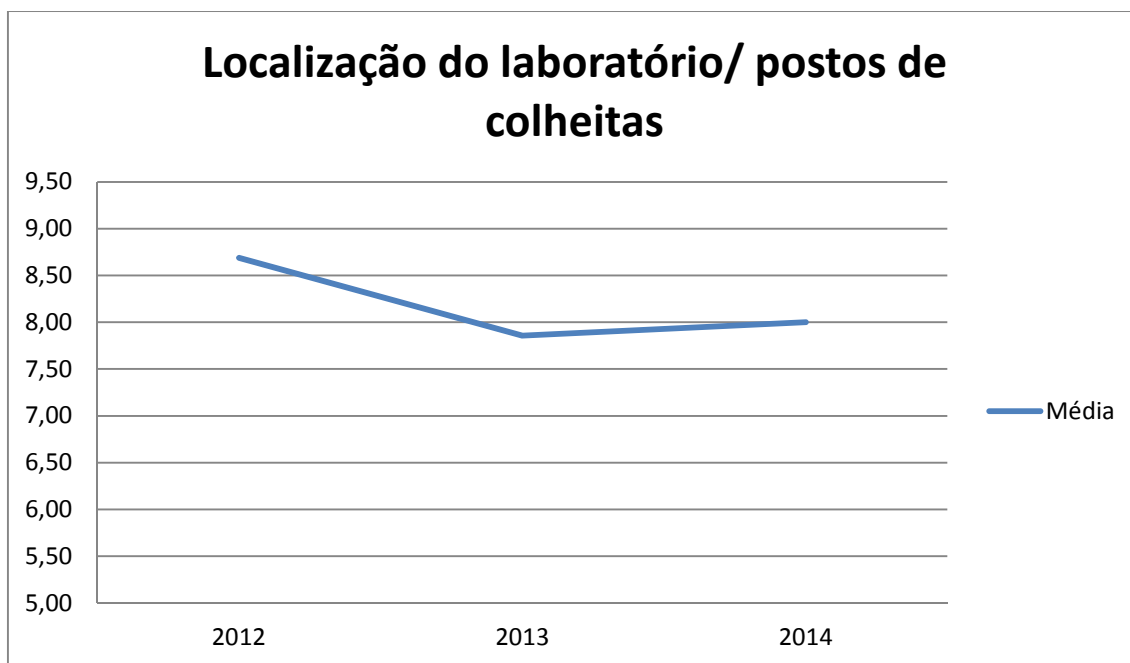


**Gráfico 11 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relativas a qualidade global  
(ver Gráfico 4)**



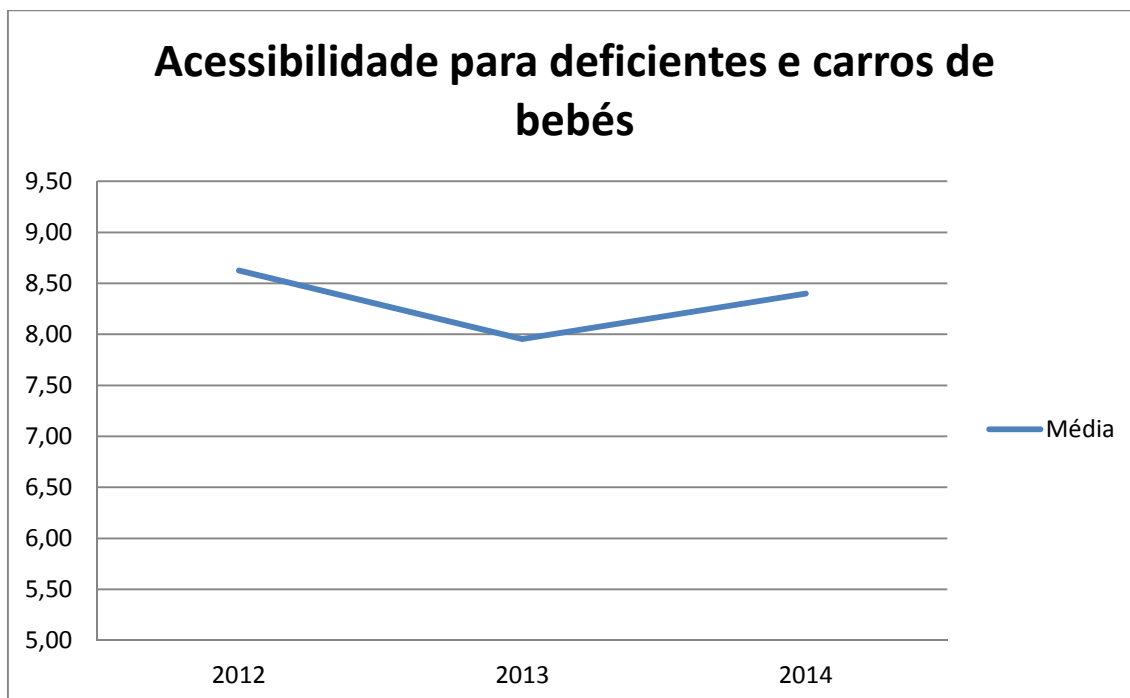
**Gráfico 12 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relativas a qualidade dos serviços e produtos**

(ver Gráfico 4)



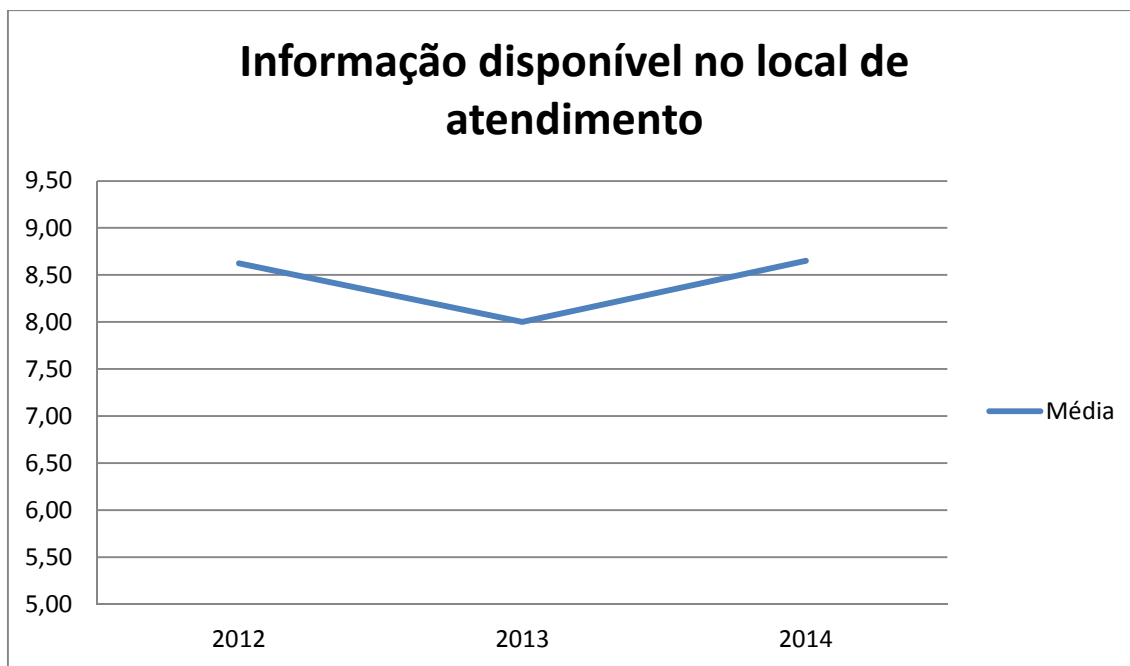
**Gráfico 13 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relativas à localização do laboratório/postos de colheitas**

(ver Gráficos 4)



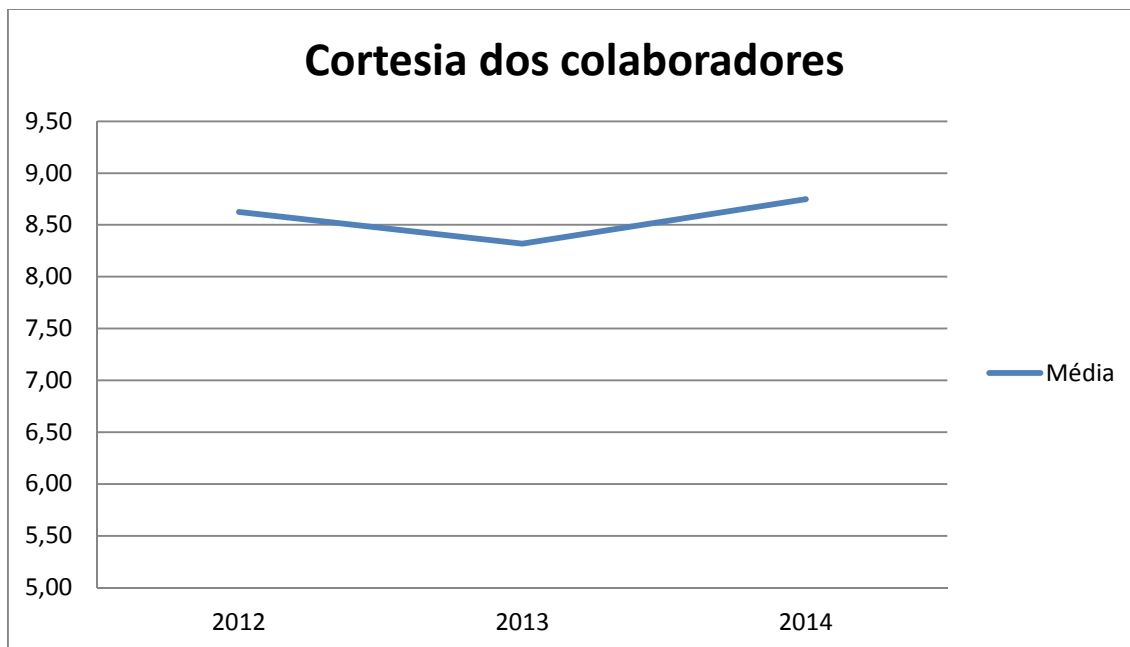
**Gráfico 14 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relativas a acessibilidade para deficientes e carros de bebés**

(ver Gráfico 4)



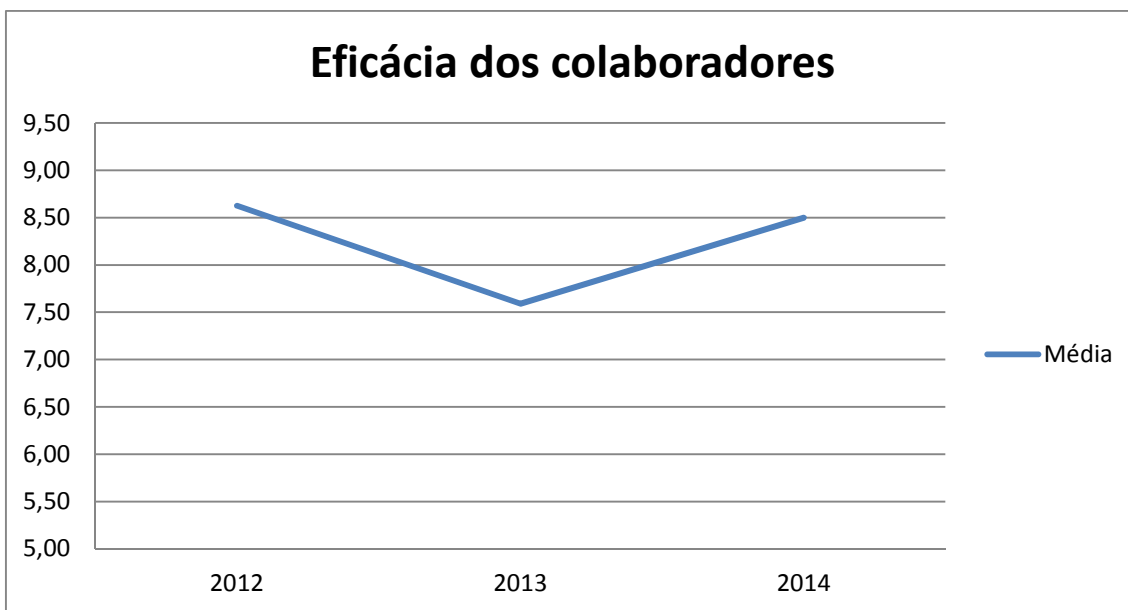
**Gráfico 15 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relativas a informação disponível no local de atendimento**

(ver Gráfico 4)



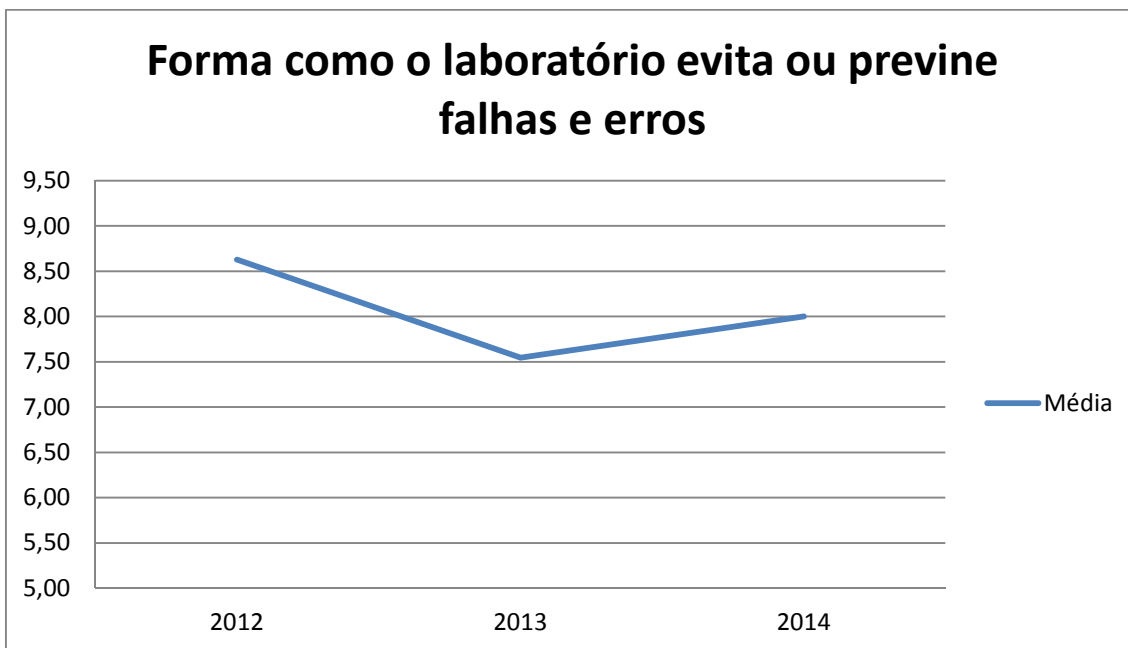
**Gráfico 16 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relativas a cortesia dos colaboradores**

(ver Gráfico 4)



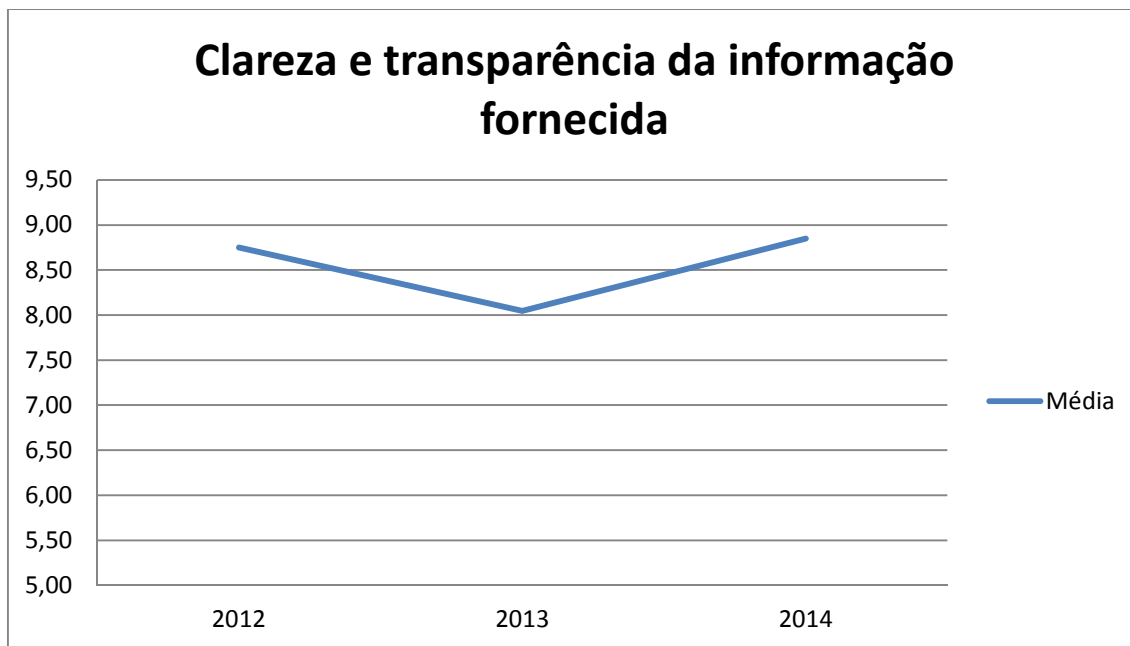
**Gráfico 17 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relativas a eficácia dos colaboradores**

(ver Gráfico 4)



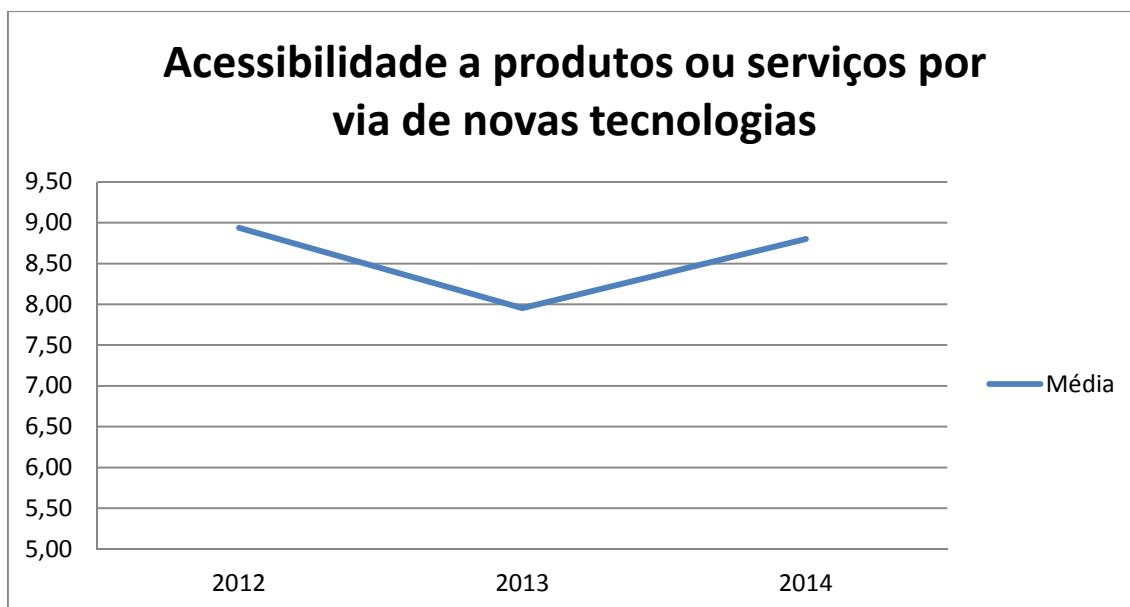
**Gráfico 18 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relativas a forma como o laboratório evita ou previne falhas e erros**

(ver Gráfico 4)



**Gráfico 19 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relativas a clareza e transparência da informação fornecida**

(ver Gráficos 4)



**Gráfico 20 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relativas a acessibilidade a produtos ou serviços por via de novas tecnologias**

(ver Gráfico 4)

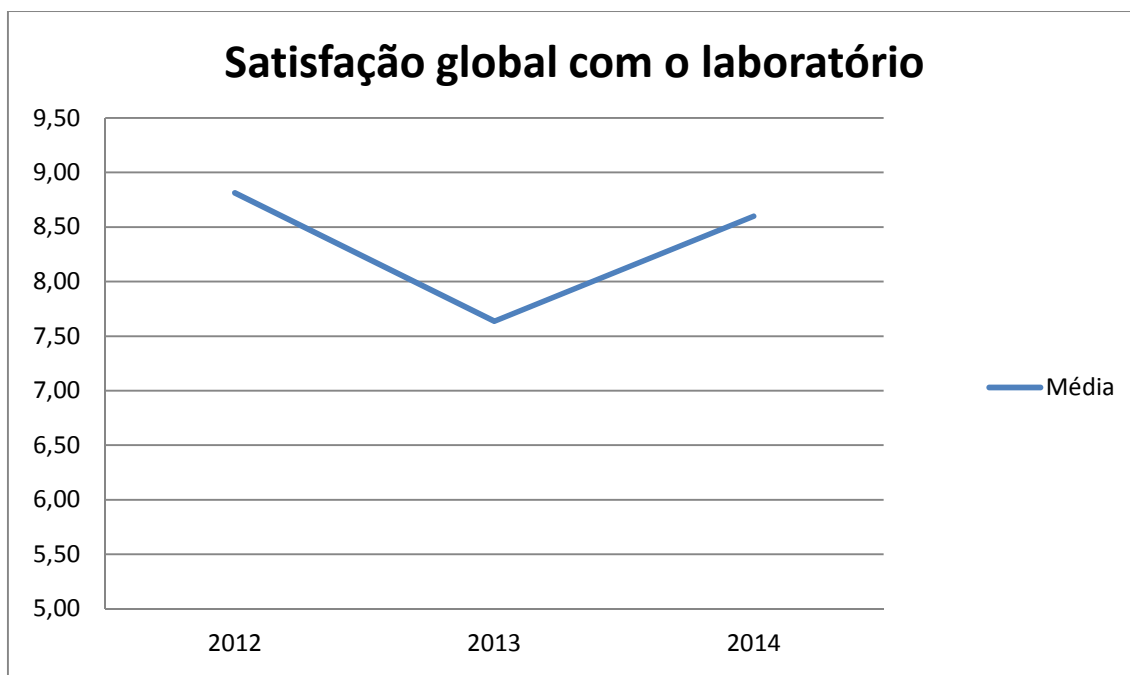




**Gráfico 21 - Evolução anual da média dos resultados das respostas a relação qualidade/custo (ver Gráfico 4)**



**Gráfico 22 - Evolução anual da média dos resultados das respostas a relação custo/qualidade (ver Gráfico 4)**



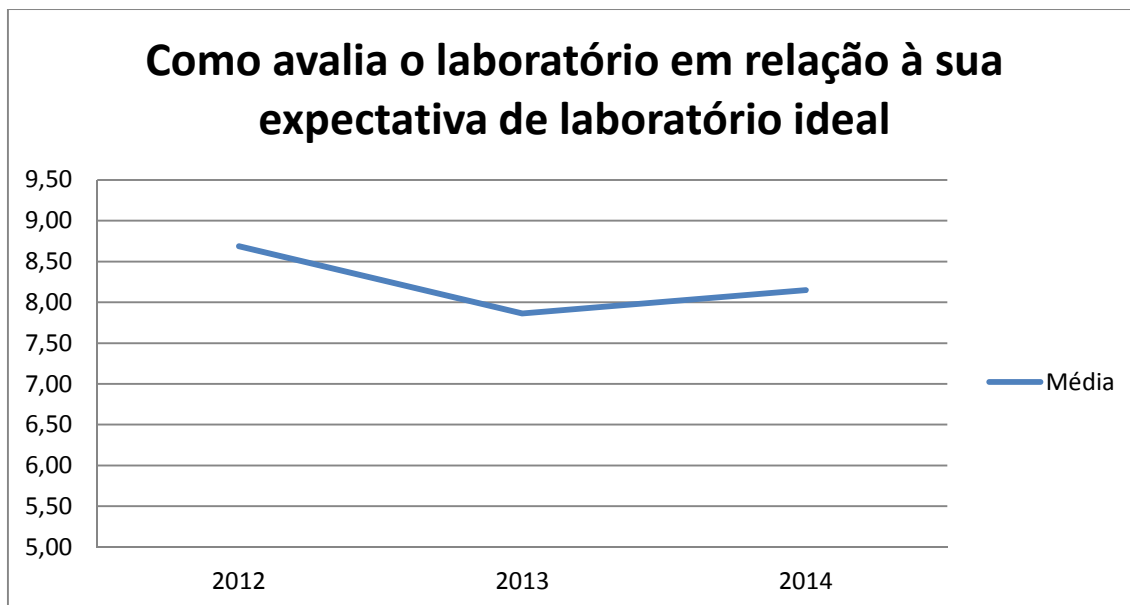
**Gráfico 23 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relacionadas com a satisfação global com o laboratório**

(ver Gráfico 4)



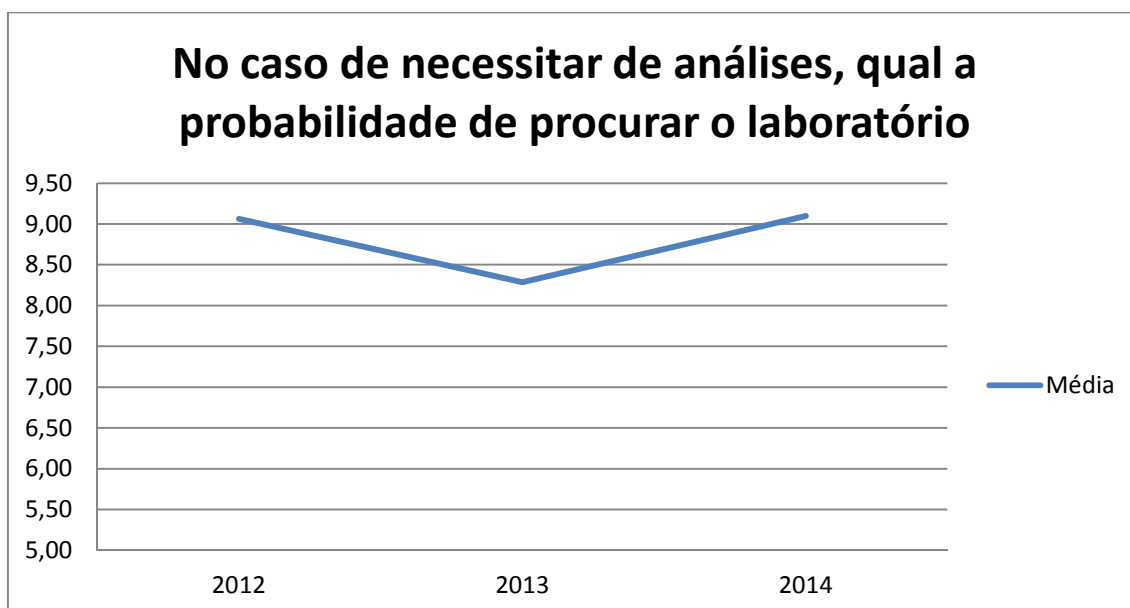
**Gráfico 24 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relacionadas com a satisfação comparada com as expectativas**

(ver Gráfico 4)



**Gráfico 25 - Evolução anual da média dos resultados das respostas relacionadas com uma avaliação do laboratório em relação à expectativa de laboratório ideal**

(ver Gráfico 4)



**Gráfico 26 - Evolução anual da média dos resultados das respostas em relação à probabilidade de procurar o laboratório na necessidade de análises**

(ver Gráfico 4)

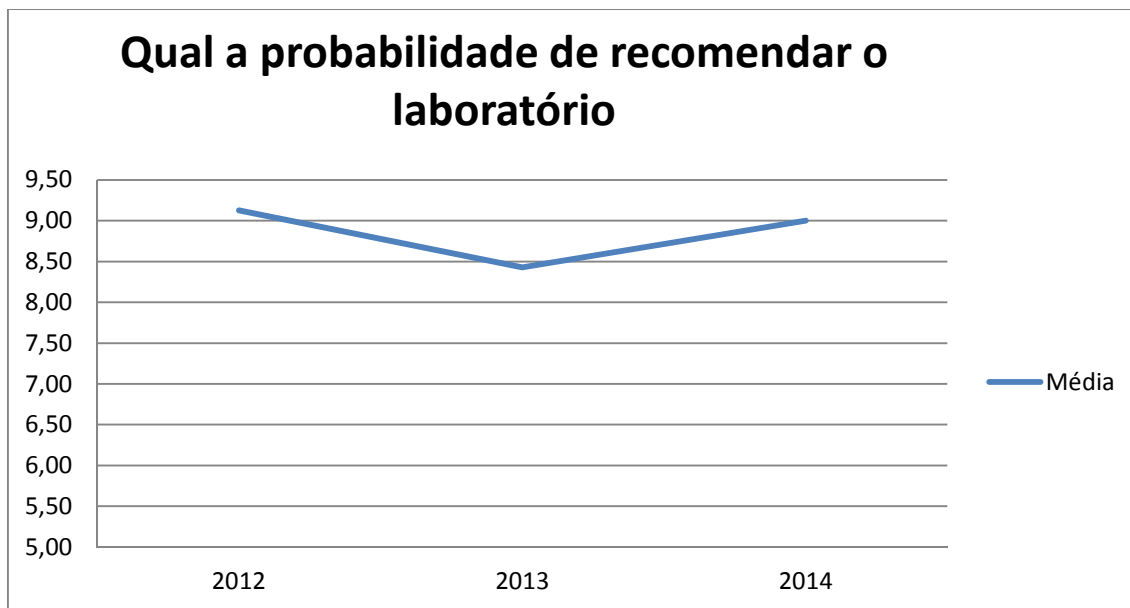


Gráfico 27 - Evolução anual da média dos resultados das respostas em relação à probabilidade de recomendar o laboratório

(ver Gráfico 4)

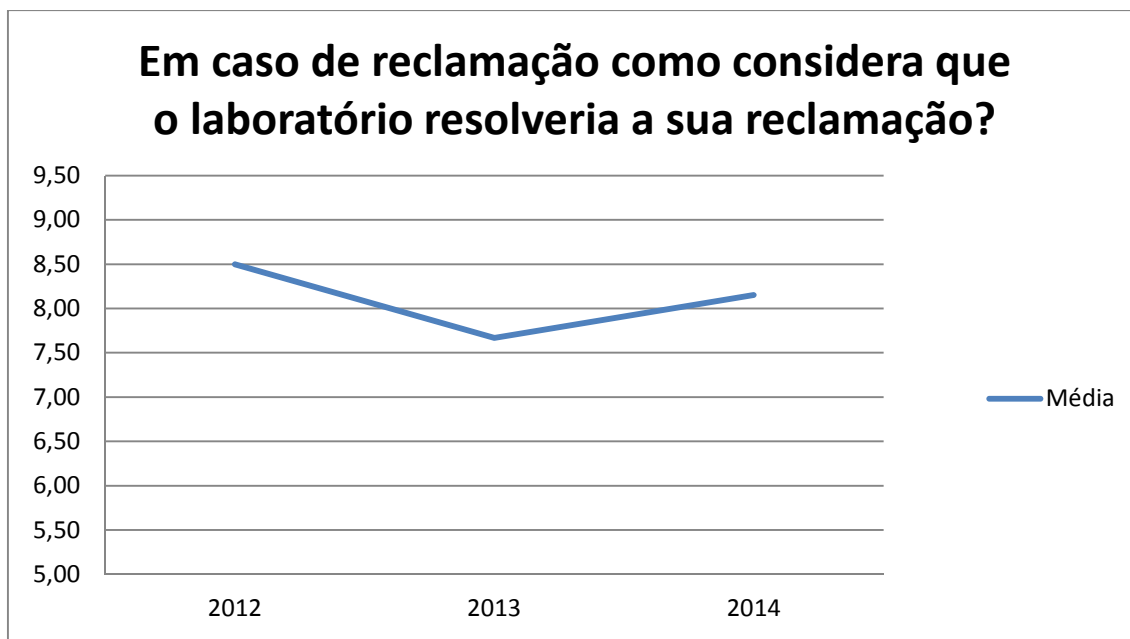


Gráfico 28 - Valores obtidos em 2012, 2013 e 2014 para a pergunta relacionada com reclamações

(ver Gráfico 4)

## Discussão

Optámos por iniciar esta parte fundamental do trabalho pelo questionário com menor amplitude, o dos colaboradores, que se baseou maioritariamente num exemplar do CAF para colaboradores (37)

Analisando os pontos mais criticados pela ordem apresentada nos resultados, o laboratório pode avaliar o processo de decisão, e se necessário rever o grau de envolvimento dos diferentes intervenientes. É evidente que os colaboradores, no geral, ou os seus representantes em particular, não têm de estar envolvidos em todas as tomadas de decisão. Podem acrescentar valor a esse processo sempre que a administração considere relevante e de acordo com as suas competências. Neste sentido o laboratório reúne mensalmente os seus responsáveis de área com a administração. O ponto que se refere aos mecanismos de diálogo existentes dentro da organização entre colaboradores e gestores, poderá estar relacionado com o envolvimento na tomada de decisão, podendo a organização verificar a dinâmica dos processos existentes e avaliar a sua eficácia.

Em relação ao sistema de avaliação do desempenho implementado, deixou de se realizar, pelo que o resultado negativo pode dever-se à ausência dessa avaliação, ou á insatisfação em relação ao modelo que se costumava utilizar. O sistema de avaliação existente permitia avaliar conceitos gerais fundamentais para o serviço prestado (planeamento e organização, orientação por objetivos, assumir responsabilidades, resolução de problemas, atitude para apreender, trabalho em equipa e orientação para o cliente), não existindo na forma como a avaliação era feita espaço para sugestões de melhoria, de forma ao profissional poder beneficiar proactivamente.

A forma como a organização recompensa o esforço individual ou do grupo aparece como aspeto negativo, provavelmente pelo panorama de crise económica. No entanto as organizações também podem procurar motivar os seus funcionários, através por exemplo de incentivos não monetários.

O colaborador deve ser colocado no mesmo patamar de importância que o cliente nas políticas de gestão, e estas devem criar um espaço específico de gestão de pessoas e do capital humano da empresa. (38)

Alguns exemplos de incentivos não monetários são: aposta na formação; desenvolvimento da carreira; criação de um ambiente de trabalho positivo e “*empowerment*”.

Os resultados menos positivos da igualdade de oportunidade no desenvolvimento de competências profissionais, da igualdade de tratamento na organização, bem como nas oportunidades criadas para desenvolvimento de competências relacionam-se entre si e podem estar relacionados com os resultados obtidos em relação á política de recursos humanos. Estes resultados podem ser contextualizados com a crise financeira e social, mas a organização pode avaliar o fundamento desses resultados e no contexto empresarial equacionar a implementação de medidas corretivas se aplicáveis.

No sentido oposto é muito relevante que os colaboradores considerem positiva a imagem do laboratório, pois uma imagem sólida e de confiança em relação aos serviços que este oferece são uma questão essencial na lealdade dos utentes e na captação de novos.

No mesmo sentido o desempenho global da organização, bem como o seu papel na sociedade, também são bons indicadores preventivos em relação à focalização no utente.

O desempenho global reflete o cumprimento por parte da organização do que se propõe oferecer, através de boas práticas, de forma segura para os colaboradores e para o ambiente, com critérios de qualidade rigorosos e de forma a garantir um resultado clinicamente relevante. No que refere ao papel da organização na sociedade, é também um bom indicador da sustentabilidade da empresa, pois as preocupações ambientais e sociais são essenciais na construção de uma empresa, sólida e competitiva, que respeite os seus colaboradores e utentes.(42)

Neste contexto o nível de empenho dos colaboradores dos diversos níveis hierárquicos, também deve ser positivamente considerado, pois é fundamental para o bom funcionamento da instituição. A motivação de trabalhar com objetivos em comum facilita os bons resultados.

Por fim é muito importante que exista uma opinião positiva acerca de serviços essenciais do processo laboratorial, a receção, colheitas e áreas laboratoriais.

A receção pela importância no contacto com o utente, que tem de ser sempre profissional, relacionando-se com simpatia, cordialidade e com extremo rigor, não esquecendo que grande parte dos erros ocorrem nesta fase. Por exemplo uma má abertura de um processo pode levar a uma colheita mal efetuada e à conseqüente necessidade do utente se deslocar novamente ao laboratório. Provavelmente, é o suficiente para formar uma opinião negativa em relação ao laboratório. Neste sentido a receção tem o objetivo definido pelo laboratório de falhas de abertura de processos inferior a 1,5%.

A área das colheitas tem também uma grande importância na relação com o utente, pois é onde estes se estão mais vulneráveis, pela própria colheita, pela ansiedade em relação aos resultados, mas essencialmente porque parte significativa dos utentes estarem na realidade doentes. Logo os profissionais devem procurar um tratamento individualizado, conciliado com a utilização de boas práticas. Para as colheitas o objetivo é que as falhas de colheita/ nova convocação do utente seja inferior a 0,2%, sendo que os colaboradores das colheitas têm um papel fundamental na confirmação da correta abertura do processo, através de visualização da requisição médica em formato digital (laboratório central) ou em papel (restantes postos de colheitas). Estas duas áreas têm um objetivo conjunto de tempo médio de permanência do utente inferior a 10 minutos, tendo neste período a tarefa de garantir a satisfação final do utente, com respeito pelas boas práticas, sem erros, da forma mais breve possível.

Por fim a área analítica, por se tratar do local onde as análises são efetuadas com elevados critérios de qualidade, respeitando o prazo de entrega dos mesmos e onde a formação e competência dos profissionais são um pilar fundamental na garantia da qualidade do resultado final.

Estes têm um papel essencial na relação com os diferentes intervenientes no processo laboratorial, colegas, clínicos e utentes. Nesta área existem principalmente três objetivos: uma taxa de acerto no controlo interno de qualidade superior a 95%; percentagem de falhas nos programas de avaliação externa de qualidade inferior a 4%; e por fim taxa de incumprimento de tempo de resposta inferior a 1%. Todos os indicadores dos objetivos são monitorizados pelo laboratório, trimestralmente de forma a promover uma atitude preventiva em relação aos mesmos.

Podemos também observar resultados mais negativos nos profissionais mais jovens e de categorias profissionais pior remuneradas (resultados similares aos obtidos no questionário no modelo de Copenhaga)

Considerámos importante referir que o questionário Copenhaga foi implementado pela organização, no âmbito da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho em 2013. Baseado na versão curta (cerca de 40 perguntas) do questionário psicossocial de Copenhaga, reformulado em 2007, que visa fundamentalmente a autoavaliação de riscos psicossociais pelos trabalhadores, e surge como tentativa de criar um instrumento válido e compreensível para avaliar os fatores psicossociais (características inerentes às condições e organização no trabalho e que afetam a saúde dos indivíduos, através de processos psicológicos e fisiológicos). Procurando responder ao alerta da Organização Mundial do Trabalho para os seguintes fatores psicossociais: sobrecarga horária; sobrecarga de trabalho mental e físico; monotonia; falta de *empowerment*; “*burnout*”; assédio moral e violência; insegurança no trabalho e *stress*. Estes fatores podem ter como consequência acidentes de trabalho, absentismo, doenças, deterioração do ambiente social no trabalho e decréscimo na produtividade e qualidade do trabalho. (36)

Este questionário permite perceber e reduzir problemas psicossociais dos trabalhadores, levando em última análise a uma melhoria do bem-estar geral associado à motivação, no entanto não foi possível analisar os dados obtidos ao longo dos últimos 2 anos, o que poderia ser uma mais-valia nesta discussão.

Em relação ao questionário ao utente implementado no quiosque eletrónico, observámos pelos resultados obtidos, principalmente no primeiro ano, poder ser uma alternativa ao questionário em papel. Este questionário não contemplou as reclamações, devido ao registo e análise de reclamações existentes, ao nível da gestão da qualidade, quer através do livro de reclamações, quer por telefone, correio eletrónico e mesmo por intermédio dos colaboradores. O número de reclamações foi, no ano de 2012, 75, em 2013, 74 e em 2014, 66, sendo que as reclamações no livro oficial foram em 2012, 37, em 2013, 22 e em 2014, 26. Observou-se um aumento das reclamações por correio eletrónico ao longo destes 3 anos, passando de 22 para 43 reclamações por essa via. Neste contexto o laboratório define dois pontos nos objetivos de qualidade relativos a reclamações, o tempo de resposta à reclamação ser inferior a 7 dias, sendo que o tempo médio em 2012 foi de 8,6 dias, em 2013 foi de 6,9 dias e em 2014 foi de 5,5 dias. O segundo ponto introduzido em 2014 é que a percentagem de reclamações associadas a má prática seja inferior a 25%.

Em relação ao questionário em papel, utilizado pelo laboratório, retiraram-se duas questões: sobre as instalações e de prazo de resposta.

As instalações estavam a sofrer obras de melhoria, pelo que considerámos, talvez de maneira pouco correta, que uma opinião negativa acerca das mesmas não iria ter uma consequente ação de melhoria.

Em relação aos prazos de resposta, consideraram-se três situações. Primeiro o facto das falhas no tempo de resposta serem monitorizadas por parte do laboratório, sendo um dos objetivos da qualidade obter um valor de incumprimento de tempo de resposta inferior a 0,05%. O laboratório obteve uma taxa de incumprimento em 2012 de 0,020%, em 2013 de 0,011 e em 2014 de

0,013%. Segunda situação relacionou-se com o facto das análises de rotina possuírem um tempo médio de execução de 8 horas, sendo que a média de tempo de resposta para todas as análises executadas no laboratório é 2 dias. Por fim o facto de o questionário no quiosque ter sido pensado para o utente responder logo após a colheita, ou seja sem ainda ter recebido os seus resultados, não podendo aferir acerca do cumprimento da data de resposta, mas apenas sobre uma previsão. De acordo com esta análise optámos por retirar do questionário essas questões, que se mantiveram no questionário em papel.

De um modo geral os resultados são sobreponíveis, com os resultados obtidos em papel, apesar de termos retirado as perguntas acerca das instalações e do cumprimento do prazo de entrega, e terem sido acrescentadas questões relacionadas com a valorização global, confiança no serviço prestado, bem como três perguntas de sim ou não, em relação a intenção de voltar ao laboratório, de o aconselhar e finalmente se foram atingidas as expectativas. Todas estas perguntas foram acrescentadas com o intuito de aproximar o questionário existente em papel, às referências do ECSI Portugal: Imagem (confiança no serviço prestado); Expectativas (atingimos as expectativas); Satisfação (valorização global) e Lealdade (tenciona voltar ao laboratório e aconselha o laboratório), não contemplando as reclamações pelas razões já indicadas atrás, o questionário em papel já contemplava o valor apercebido.

Justificamos o decréscimo do número de respostas com a preocupação durante o primeiro ano de implementação, em confirmar o funcionamento efetivo do questionário: nomeadamente através respostas teste; confirmando a disponibilidade de acessibilidade no local, pelo menos no início do dia e por ações de formação a todas as pessoas da receção de forma a confirmarem que o questionário estaria sempre disponível.

Este controlo, feito sob a nossa responsabilidade e para os anos seguintes, revelou-se menos eficaz, pelo que houve períodos em que o questionário não esteve disponível por longos períodos de tempo, por erro do equipamento, da própria página da internet onde se encontrava o questionário ou mesmo por questões relacionadas com a segurança (mudanças de palavra-chave do acesso a internet *wireless*), ou simplesmente, porque as pessoas procuravam o *ipad* para aceder a outros serviços ao invés de responderem ao questionário. Apesar de todos os serviços estarem bloqueados por palavra-chave, o simples facto de se sair da aplicação de controlo de acessos na internet (de acesso único à página de internet do questionário), refletia-se na falta de acesso direto ao questionário e logo em possíveis falhas na recolha de informação importante.

Apesar do número limitado de respostas, apenas em 2014, ocorreu um decréscimo na qualidade geral apercebida pelo utente, enquanto no questionário em papel esse decréscimo foi notado logo em 2013. Apesar dos resultados obtidos serem piores em 2014 consideram-se muito bons, pois estão ao nível dos valores mais elevados do estudo ECSI Portugal, com exceção da avaliação do tempo de espera que se encontra na média dos resultados do mesmo estudo. Por se tratar do resultado mais negativo da avaliação, efetuámos uma análise tendo como base um indicador monitorizado pelo laboratório em relação ao tempo de espera (ser inferior a 10 minutos), e constatámos, que em todos os resultados com classificação abaixo de 7, esse tempo não excedeu o objetivo dos 10 minutos, sendo que o tempo máximo ocorrido em 2014 foi de 20 minutos. Este tempo é contabilizado desde a



retirada da senha, passando pelo atendimento na receção até a entrada na sala de colheitas, o que pode ser avaliado é a eficácia do registo e se este corresponde ao tempo real de espera do utente.

Por fim apesar da média do tempo de espera ser já muito reduzida, controlar se existem picos de tempos de espera ao longo do dia, e propor ações de melhoria se aplicáveis.

Apesar da avaliação positiva, é importante avaliar, de acordo com as sugestões, medidas que potenciem os resultados, nomeadamente individualizando o tratamento prestado aos utentes, efetuar formações com o objetivo de melhorar a focalização no utente. A organização deve adaptar-se a um utente cada vez mais informado e mais crítico, no mesmo sentido colaboradores eficazmente formados e motivados serão definitivamente melhores prestadores de serviços.

A grande vantagem do questionário digital prende-se com o facto de permitir que os dados sejam armazenados automaticamente, o que potencializa a sua monitorização.

Pareceu-nos muito relevante a implementação de perguntas relacionadas com a lealdade e expectativas do utente que obtiveram resultados também muito positivos.

O formato digital permite também verificar a tendência de respostas com maior eficiência que o formato em papel, que necessita sempre de ser transcrito. Apesar disso o laboratório avalia os resultados trimestralmente, com o objetivo de analisar os resultados com maior eficácia, não foi possível aquando da apresentação da tese analisar os resultados de 2014, situação idêntica em relação aos dados do ECSI Portugal para o mesmo ano.

Apesar das vantagens de abandonar o questionário em papel, não será despidendo referir que um sistema informático como o apresentado pode representar um custo bastante considerável para o Laboratório, uma vez que para a implementação nos 10 maiores postos (33%), incluindo o central, com todo o equipamento, gestão da base de dados, sistemas de segurança e apresentação de relatórios trimestrais, e anuais, os valores mais elevados das propostas recebidas, foram na ordem dos cem mil euros, com contrato a 10 anos. Ora, estes valores são, naturalmente, incomportáveis para a maioria das empresas de pequena/ média dimensão, principalmente no contexto socioeconómico atual.

Para finalizar a análise dos resultados obtidos consideramos benéfico comparar os resultados obtidos pelo questionário de satisfação dos utentes da página de internet do laboratório, com os valores indicados pelo ECSI Portugal, para os anos de 2012 e 2013. Neste sentido optou-se por apresentar alguns quadros (5 e 6) e gráficos (29 a 40) referentes a essa análise (. No ano de 2014 não foi possível efetuar esta comparação pois no momento da entrega deste trabalho ainda não tinham sido divulgados os resultados ECSI

Uma nota prévia para o número reduzido de respostas obtidas para este questionário, de referir que nenhum setor da saúde é avaliado no estudo ECSI, o que não nos permitiu verificar taxas de resposta para esse setor em particular. E outra observação relativa á média de 300 respostas nos anos de 2012 e 2013, no setor dos transportes, onde de acordo com o Instituto da Mobilidade e dos Transportes só o conjunto do metropolitano e autocarros, nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto apresentou uma média de 310 milhões de passageiros para esses anos, o que reflète taxas de resposta muito baixas, inferiores inclusive às apresentadas por este estudo.(40)

Considerámos de qualquer maneira uma amostragem pouco representativa.

<b>Resultados obtidos em 2012</b>	<b>Mínimo ECSI</b>	<b>Média do Laboratório</b>	<b>Máximo ECSI</b>
O Laboratório Dr. Joaquim Chaves é uma empresa de confiança	7,30	9,00	8,20
O Laboratório Dr. Joaquim Chaves é estável e está solidamente implementado no mercado	7,80	8,73	8,80
O Laboratório Dr. Joaquim Chaves tem um impacto positivo na sociedade	7,20	8,93	8,30
O Laboratório Dr. Joaquim Chaves preocupa-se com os seus utentes	6,50	8,93	7,70
<b>Expectativas globais em relação ao laboratório</b>	<b>6,70</b>	<b>8,56</b>	<b>7,90</b>
Expectativa sobre a capacidade do laboratório oferecer serviços que satisfaçam as suas necessidades	6,90	8,75	7,90
Expectativa quanto à capacidade do laboratório evitar ou prevenir falhas ou erros	6,60	8,25	7,90
Qualidade global	7,20	8,75	8,30
Qualidade dos serviços e produtos	7,20	8,56	8,60
Localização do laboratório/ postos de colheitas	6,50	8,69	8,20
Acessibilidade para deficientes e carros de bebés *	6,50	8,63	8,70
Informação disponível no local de atendimento	6,50	8,63	8,00
Cortesia dos colaboradores	6,70	8,63	8,70
Eficácia dos colaboradores	6,70	8,63	8,70
O laboratório evita ou previne falhas e erros *	6,50	8,63	8,70
Clareza e transparência da informação fornecida	6,80	8,75	8,00
Acessibilidade a produtos ou serviços por via de novas tecnologias	7,20	8,94	8,20
Em relação a qualidade dos produtos e serviços como avalia o preço pago?	4,60	7,94	6,50
Em relação ao preço pago como avalia a qualidade dos produtos e serviços?	5,90	8,31	7,20
<b>Satisfação global com o laboratório</b>	<b>7,00</b>	<b>8,81</b>	<b>8,20</b>
<b>Satisfação comparada com as suas expectativas</b>	<b>6,80</b>	<b>8,81</b>	<b>7,80</b>
<b>Como avalia o laboratório em relação à sua expectativa de laboratório ideal</b>	<b>6,50</b>	<b>8,69</b>	<b>7,60</b>
Em caso de reclamação como considera que o Laboratório Dr. Joaquim Chaves resolveria a sua reclamação?	5,70	8,50	7,80
No caso de necessitar de análises, qual a probabilidade de procurar o Laboratório Dr. Joaquim Chaves	6,70	9,06	8,80
Qual a probabilidade de recomendar o Laboratório Dr. Joaquim Chaves	6,90	9,13	8,20
<b>Total de respostas</b>		<b>15</b>	

\*pergunta retirada do CAF utentes(39) extrapolámos referências dos valores totais obtidos nessa variável.

Tabela 5 - Resultados obtidos 2012, na página da internet do laboratório/ ECSI(Utilizamos a média dos valores obtidos pelo laboratório comparados com os valores máximos e mínimos do estudo ECSI desse ano).

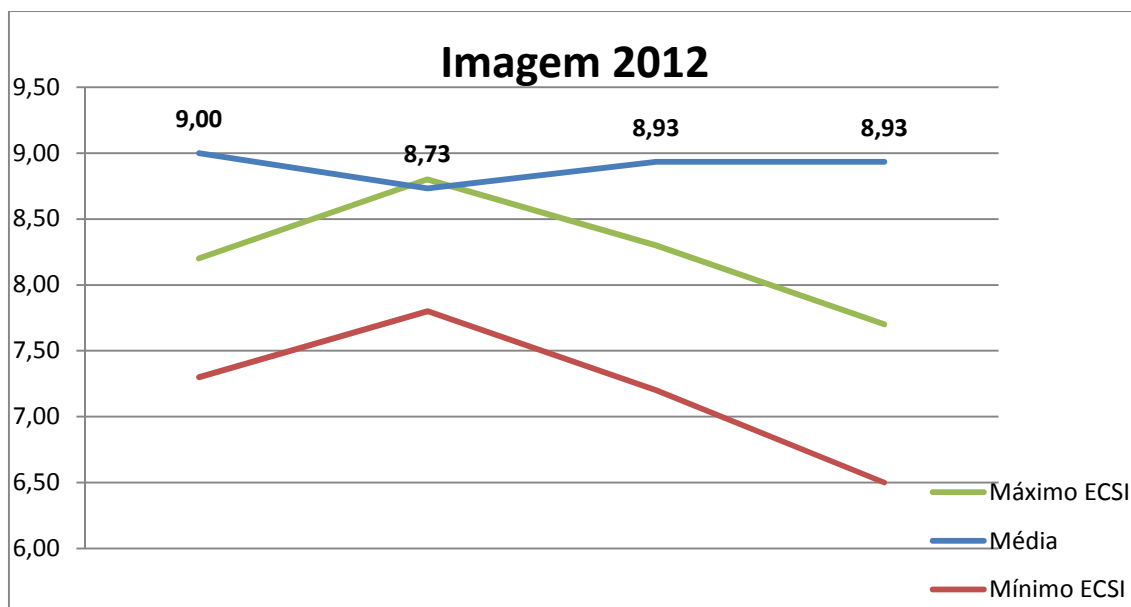


Gráfico 29 - Valores obtidos em 2012 para as perguntas relacionadas com a imagem

(ver Quadro 5)

Observou-se que o único valor médio do laboratório que ficou abaixo dos valores superiores do estudo ECSI Portugal no ano de 2012 foi o relacionado com a estabilidade e implementação sólida no mercado.

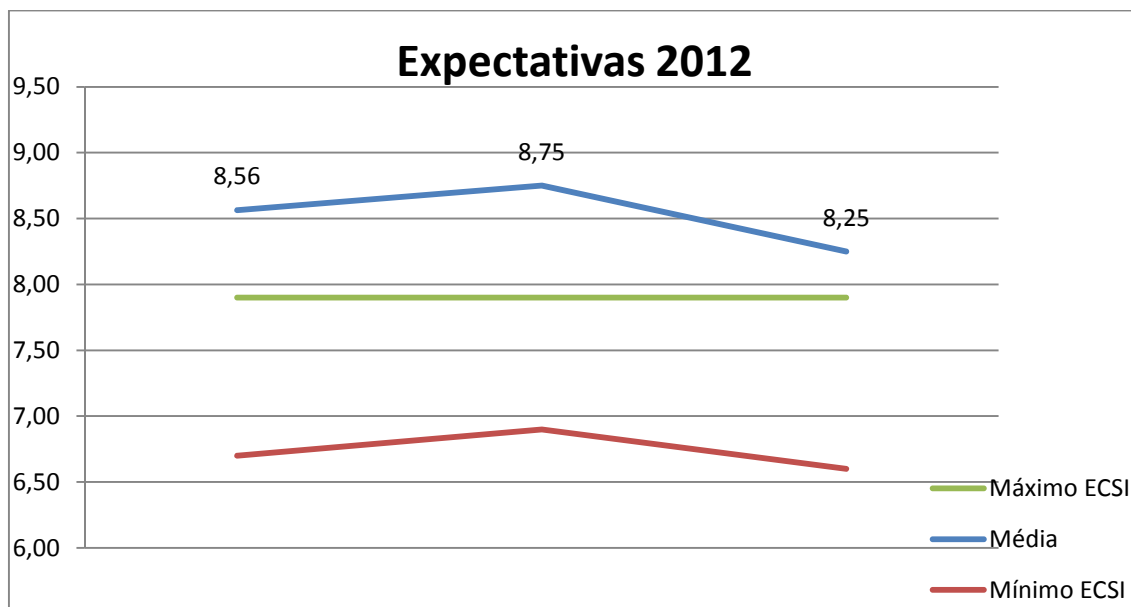
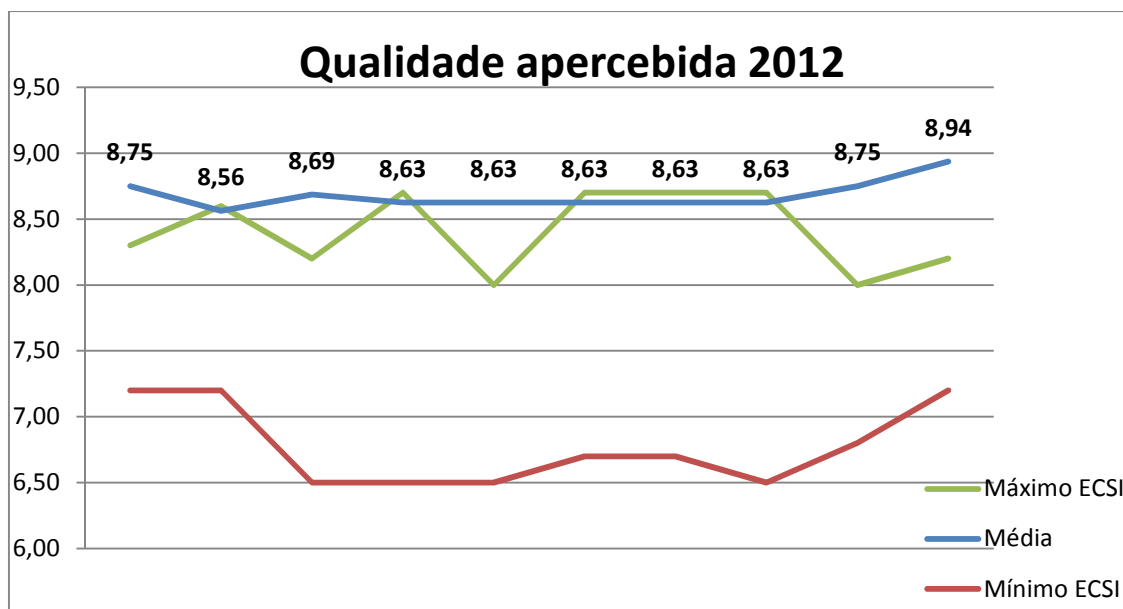


Gráfico 30 - Valores obtidos em 2012 para as perguntas relacionadas com a expectativa

(ver Quadro 5)

As expectativas em relação ao laboratório são muito elevadas, o que confirma a confiança na qualidade dos serviços disponibilizados pelo mesmo. Respeitando neste contexto um princípio importante de boas práticas, de garantir qualidade através de uma atitude preventiva e segura.

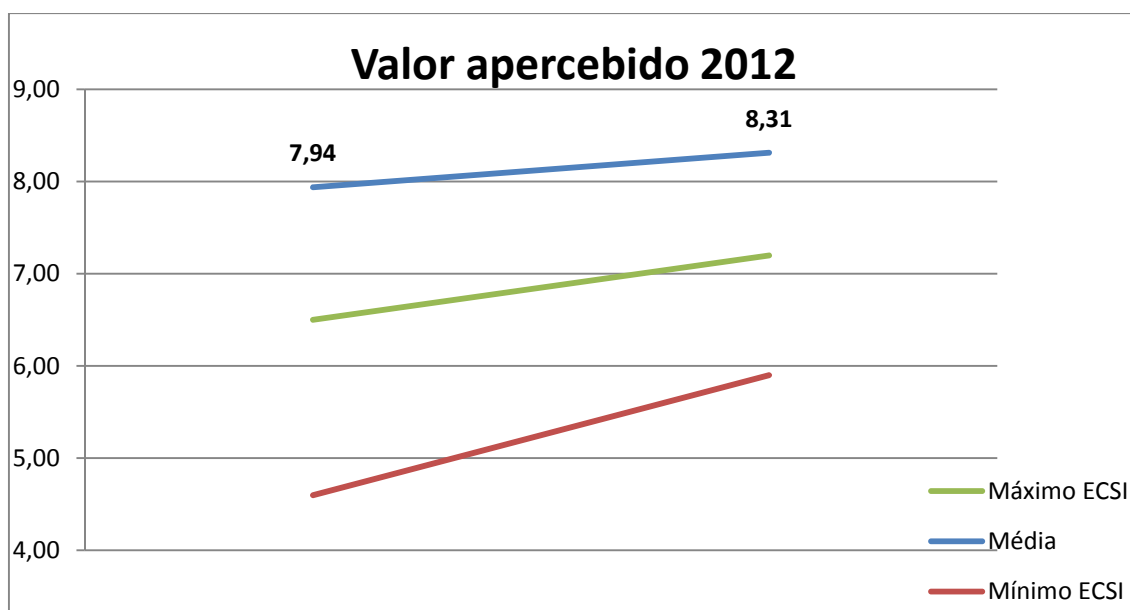


**Gráfico 31 - Valores obtidos em 2012 para as perguntas relacionadas com a qualidade apercebida (ver Quadro 5)**

Este foi o único ponto em que acrescentámos perguntas retiradas do CAF utentes, por considerarmos fundamental a preocupação com a acessibilidade para deficientes e carros de bebés, bem como avaliar a forma como o utente considera que o laboratório evita e previne falhas e erros. Para estas duas questões considerámos o valor médio superior e inferior, obtido pelo estudo ECSI dentro da temática qualidade apercebida.

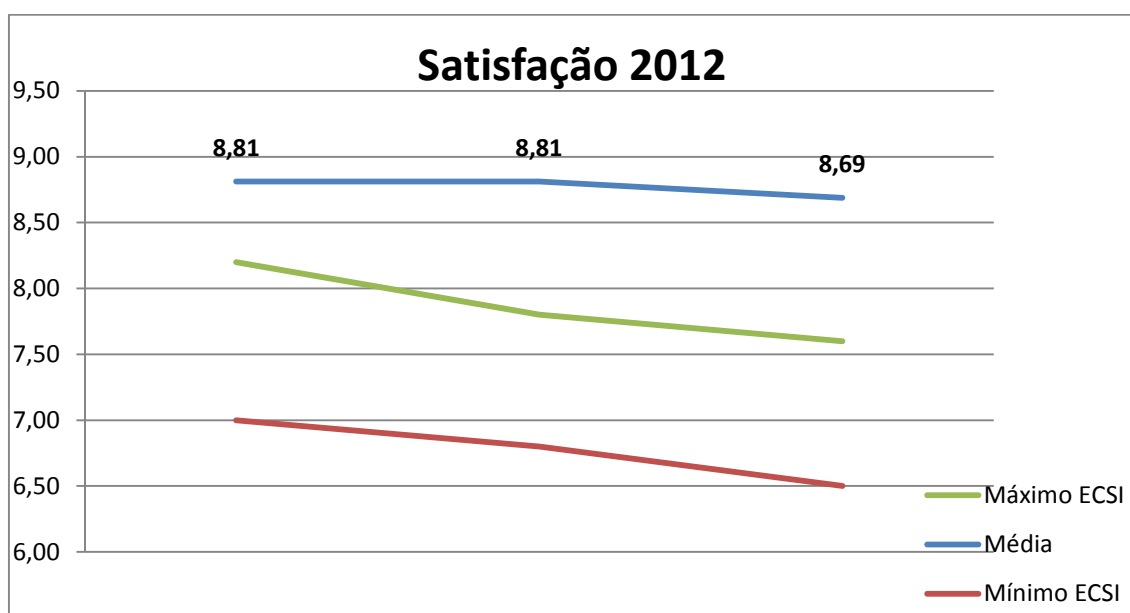
No geral os valores obtidos aproximaram-se mais do valor médio máximo do ECSI sendo que algumas respostas foram abaixo desses valores, entre as quais as duas perguntas que adicionámos do plano CAF utentes, e cujos valores comparativos são meramente especulativos. Apesar deste facto o laboratório deve procurar garantir que todos os seus postos de colheitas não possuem barreiras arquitetónicas ou possuem pelo menos acessos adaptados.

Em relação aos outros pontos, com valores mais negativos: qualidade dos serviços e produtos, cortesia e eficácia dos colaboradores, apesar do valor ser satisfatório são três aspetos fundamentais para satisfação do cliente, pelo que o laboratório deve procurar perceber como pode contribuir para que esta opinião seja mais favorável, garantindo o mesmo padrão de exigência e profissionalismo em todos os postos de colheitas do grupo. Esta melhoria pode ser obtida através de ações de formação e/ou de tecnologia que facilite a comunicação dos postos com o laboratório central. Por exemplo, digitalizar uma receita médica e encaminhá-la para o especialista de serviço. Este ponto também contribui para que se cometam menos falhas, nomeadamente ao nível das falhas de colheita.



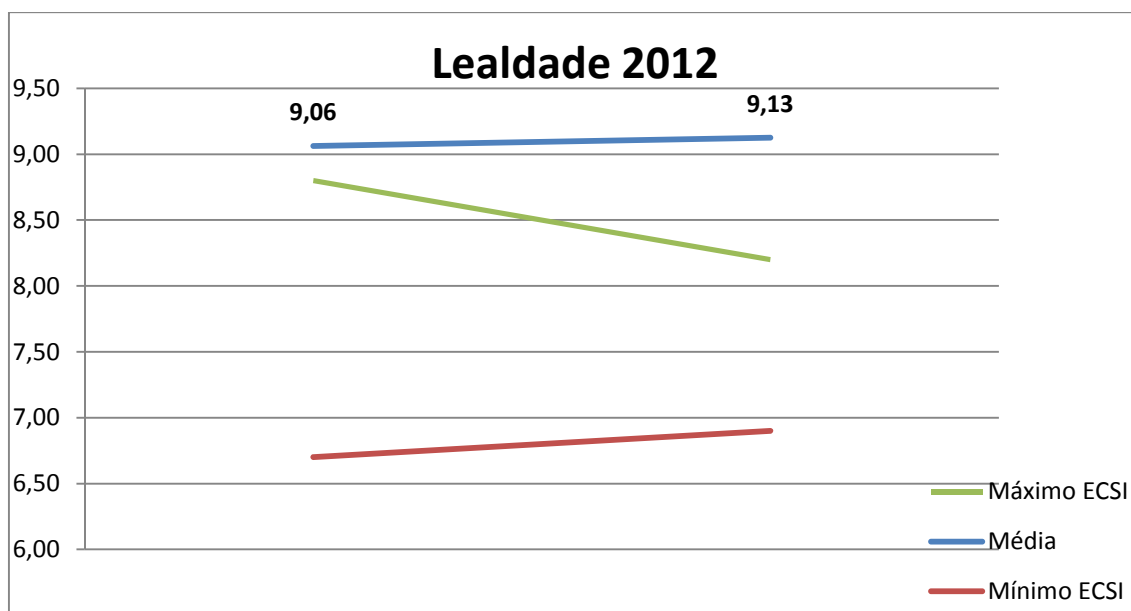
**Gráfico 32 - Valores obtidos em 2012 para as perguntas relacionadas com o valor apercebido**  
(ver Quadro 5)

No que respeita a este gráfico observámos que a relação preço/qualidade é muito boa principalmente quando comparada com os valores obtidos para os diversos mercados, e apesar de ser um ponto onde o laboratório não pode fazer grandes alterações, principalmente em relação aos preços convencionados, este deve procurar sempre garantir as melhores condições para o utente através da qualidade dos produtos e serviços disponibilizados.



**Gráfico 33 - Valores obtidos em 2012 para as perguntas relacionadas com satisfação**  
(ver Quadro 5)

Neste tema os resultados também são muito positivos pois o laboratório parece atingir as expectativas. Obtivemos também uma boa resposta em relação à satisfação global, e por fim a qualidade dos serviços e produtos parece corresponder ao conceito de laboratório ideal.



**Gráfico 34 - Valores obtidos em 2012 para as perguntas relacionadas com a lealdade**

(ver Quadro 5)

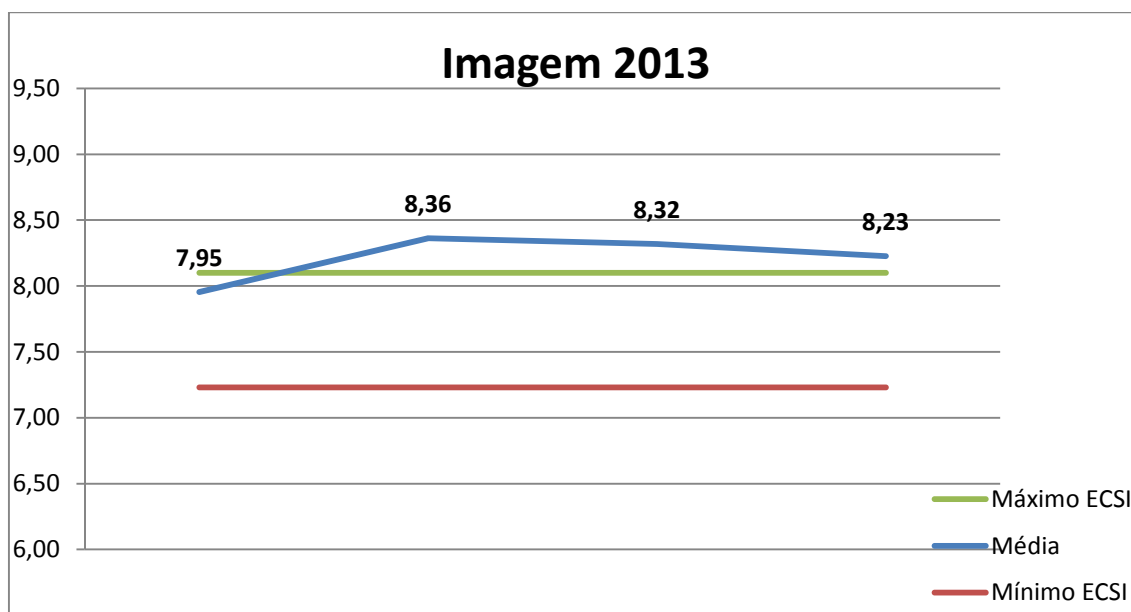
A lealdade foi onde se obteve os melhores resultados, este ponto é fundamental para a sustentabilidade do laboratório. É importante que um utente considere o laboratório como primeira opção para realização das suas análises, mas ainda mais relevante é que recomende esse laboratório. O que se consegue diferenciar neste ponto são as pessoas que procuram o serviço pelo simples fator de proximidade ou comodidade, das que o procuram pela qualidade, e isso é uma garantia de sucesso.

<b>Resultados obtidos em 2013</b>	<b>Mínimo ECSI</b>	<b>Média do Laboratório</b>	<b>Máximo ECSI</b>
O Laboratório Dr. Joaquim Chaves é uma empresa de confiança	7,23	7,95	8,10
O Laboratório Dr. Joaquim Chaves é estável e está solidamente implementado no mercado	7,23	8,36	8,10
O Laboratório Dr. Joaquim Chaves tem um impacto positivo na sociedade	7,23	8,32	8,10
O Laboratório Dr. Joaquim Chaves preocupa-se com os seus utentes	7,23	8,23	8,10
<b>Expectativas globais em relação ao laboratório</b>	6,89	7,77	7,93
Expectativa sobre a capacidade do laboratório oferecer serviços que satisfaçam as suas necessidades	6,89	8,00	7,93
Expectativa quanto à capacidade do laboratório evitar ou prevenir falhas ou erros	6,89	8,00	7,93
Qualidade global	7,16	8,09	8,08
Qualidade dos serviços e produtos	7,16	7,95	8,08
Localização do laboratório/ postos de colheitas	7,16	7,86	8,08
Acessibilidade para deficientes e carros de bebés *	7,16	7,95	8,08
Informação disponível no local de atendimento	7,16	8,00	8,08
Cortesia dos colaboradores	7,16	8,32	8,08
Eficácia dos colaboradores	7,16	7,59	8,08
O laboratório evita ou previne falhas e erros *	7,16	7,55	8,08
Clareza e transparência da informação fornecida	7,16	8,05	8,08
Acessibilidade a produtos ou serviços por via de novas tecnologias	7,16	7,95	8,08
Em relação a qualidade dos produtos e serviços como avalia o preço pago?	5,26	7,05	7,12
Em relação ao preço pago como avalia a qualidade dos produtos e serviços?	5,26	7,36	7,12
Satisfação global com o laboratório	6,78	7,64	7,86
Satisfação comparada com as suas expectativas	6,78	7,45	7,86
Como avalia o laboratório em relação à sua expectativa de laboratório ideal	6,78	7,86	7,86
Em caso de reclamação como considera que o Laboratório Dr. Joaquim Chaves resolveria a sua reclamação?	5,47	7,67	7,44
No caso de necessitar de análises, qual a probabilidade de procurar o Laboratório Dr. Joaquim Chaves	6,17	8,29	7,53
Qual a probabilidade de recomendar o Laboratório Dr. Joaquim Chaves	6,17	8,43	7,53
<b>Total de resposta</b>		14	

\* Pergunta retirada do CAFutentes(39),utilizou-se os valores ECSI, mínimo e máximo para a mesma variável qualidade apercebida 2013.

Tabela 6 - Resultados obtidos 2013, na página da internet do laboratório/ ECSI (Utilizámos a média dos valores obtidos pelo laboratório, comparados com os valores máximos e mínimos do estudo ECSI Portugal, que em 2013 não apresentou os valores máximos e mínimos das diferentes perguntas nas várias categorias).

O facto do estudo ECSI Portugal ter apresentado exclusivamente os resultados médios das diferentes dimensões e não, as médias das diferentes questões dessas dimensões, tornou a análise comparativa menos construtiva. Apesar disso é sempre importante existirem valores, mesmo que menos específicos, que nos permitam aferir a satisfação comparando-a de forma semelhante entre diferentes sectores da sociedade, na impossibilidade de comparação com sectores da área da saúde. Os resultados em 2013 mantiveram-se dentro de valores muito satisfatórios, no entanto é importante observar que em relação ao ano anterior os valores foram mais baixos em todas as questões e nas diferentes dimensões analisadas.



**Gráfico 35 - Valores obtidos em 2013 para as perguntas relacionadas com a Imagem**

(ver Quadro 6)

Em relação á imagem que os clientes têm do grupo, considerámos importante o facto da confiança na instituição ter ficado com valores ligeiramente abaixo da média superior ECSI, com um decréscimo de 12% em relação ao período anterior. O número de respostas válidas permaneceu semelhante, com 14 respostas, abaixo do desejado.



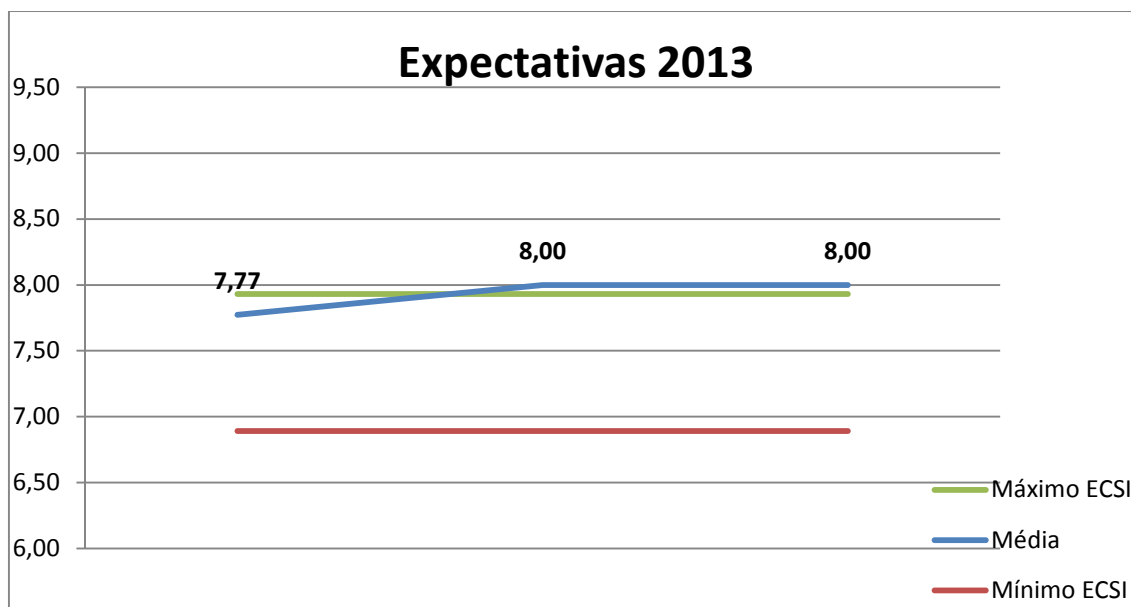


Gráfico 36 - Valores obtidos em 2013 para as perguntas relacionadas com as expectativas

(ver Quadro 6)

O resultado mais significativo foi a evolução negativa, em relação a 2012, das expectativas globais, na ordem dos 10%. Todos os outros valores mantiveram níveis acima da média superior do estudo ECSI

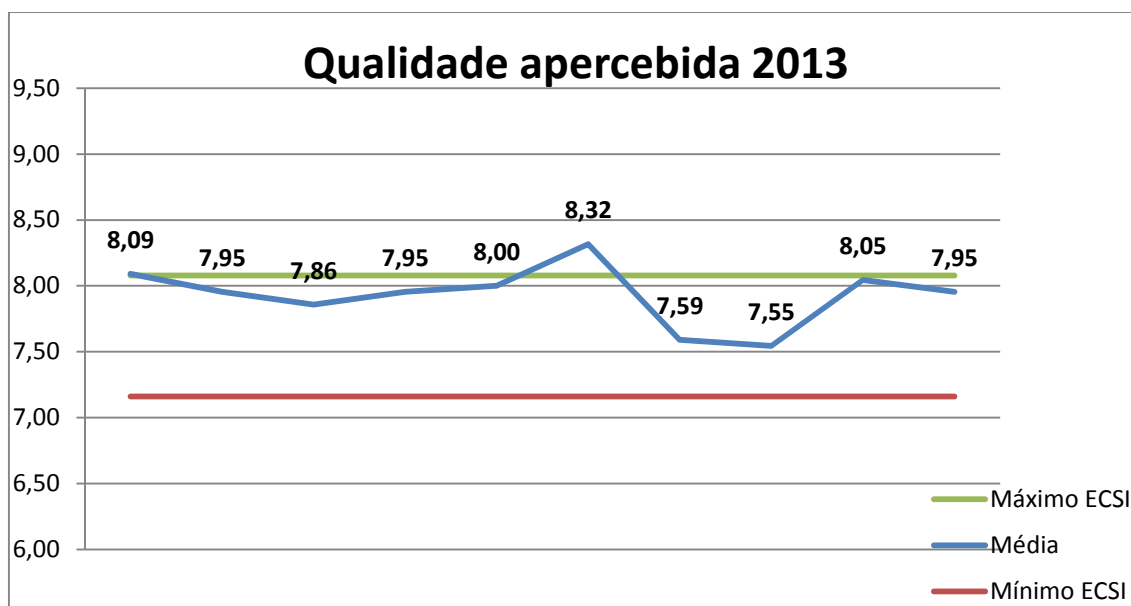
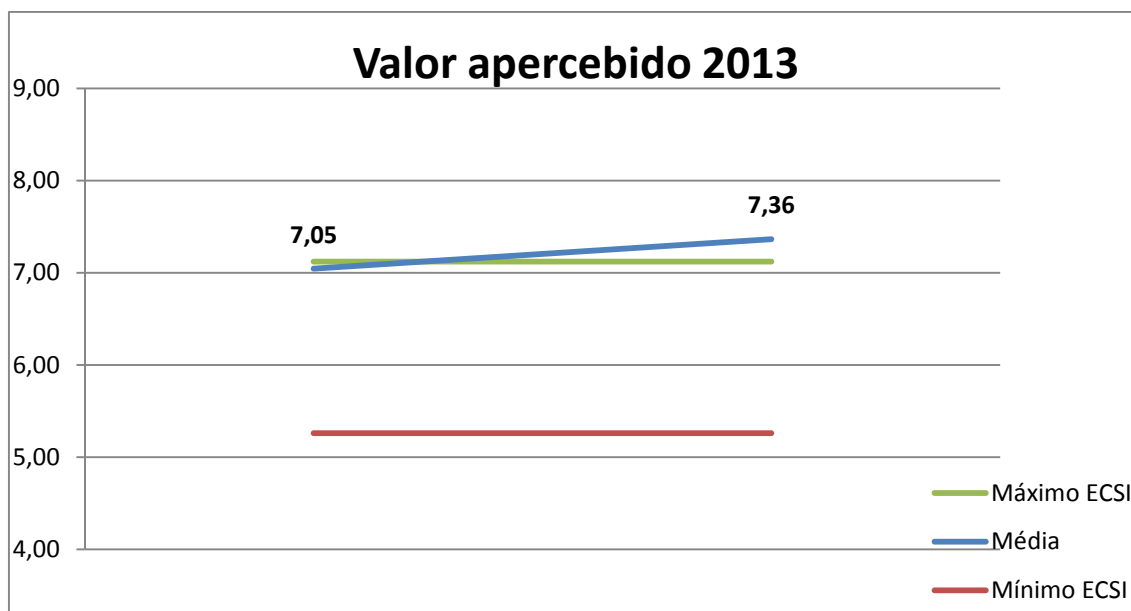


Gráfico 37 - Valores obtidos em 2013 para as perguntas relacionadas com a qualidade apercebida

(ver Quadro 6)

Na qualidade apercebida e na satisfação, que será discutida posteriormente, foi onde melhor percecionámos a crítica mais acentuada por parte dos utentes. Apenas a cortesia dos colaboradores ficou acima da média superior do estudo ECSI desse ano. Os pontos mais negativos foram a eficácia

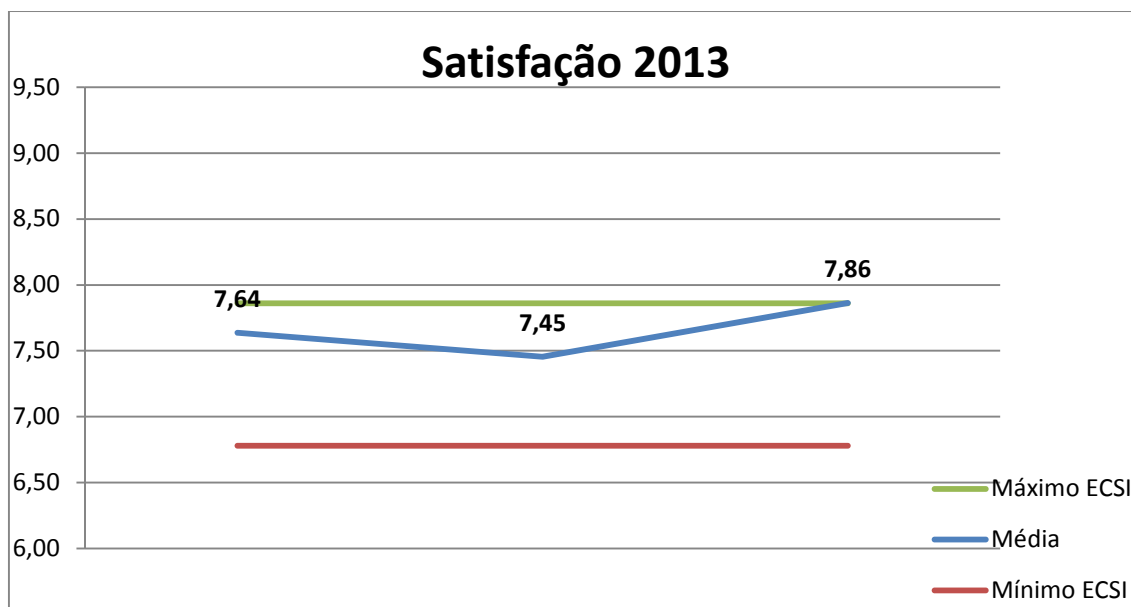
dos colaboradores e a forma como se evitam falhas e erros com decréscimo de 12% e 13% respetivamente, em relação ao ano anterior



**Gráfico 38 - Valores obtidos em 2013 para as perguntas relacionadas com o valor apercebido**

(ver Quadro 6)

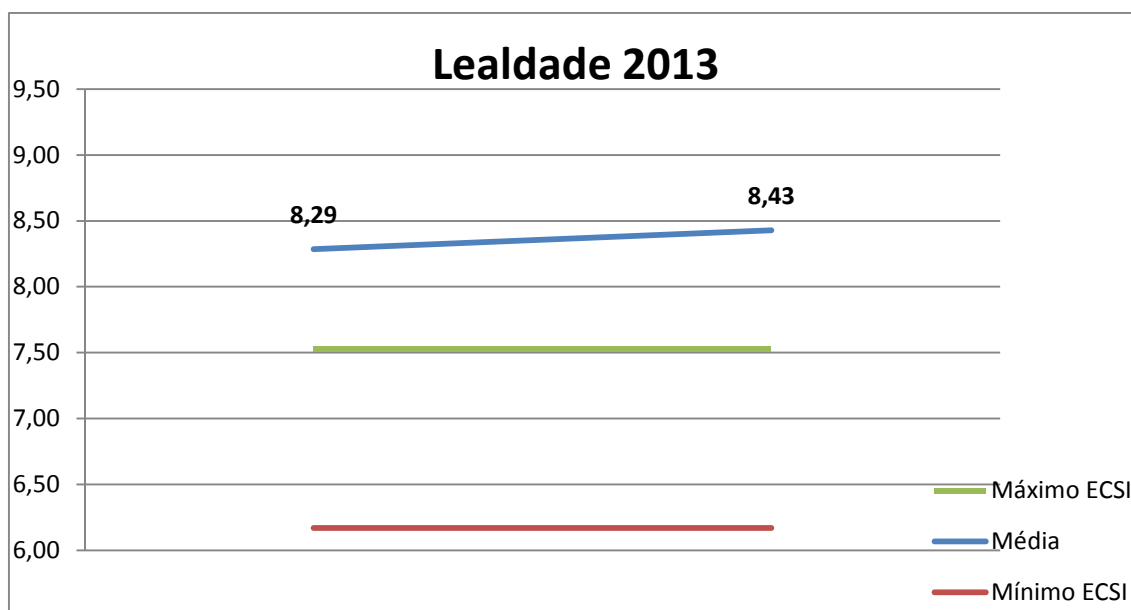
Em relação ao critério qualidade/custo a opinião geral também teve um decréscimo médio de 11%, e apesar dos valores continuarem muito próximos dos superiores do estudo ECSI, é fundamental analisar as razões desta opinião menos positiva. Um aspeto a verificar é se existe diferenciação entre a prestação do serviço no laboratório central e nos diversos postos de colheitas, que, idealmente, não deve existir, pois o padrão de exigência dos utentes é igual.



**Gráfico 39 - Valores obtidos em 2013 para as perguntas relacionadas com a satisfação**

(ver Quadro 6)

Observámos um decréscimo na avaliação da satisfação global superior a 13% em relação a 2012, e em relação à satisfação quando comparada com as expectativas registou-se um decréscimo de 15%, sendo que este conceito é o primeiro ponto da política de qualidade do laboratório Dr. Joaquim Chaves, “focalização no utente atingindo ou superando as suas expectativas”. Apesar do número de respostas registado não refletir o total da população que utiliza o laboratório, este decréscimo deve servir de alerta, principalmente por estar de acordo com o decréscimo global na qualidade registado no questionário em papel.



**Gráfico 40 - Valores obtidos em 2013 para as perguntas relacionadas com a lealdade**

(ver Quadro 6)

A lealdade manteve valores muito bons apesar de registar o mesmo tipo de tendência negativa de todas as dimensões já analisadas.

Em relação ao ano de 2014 observámos uma melhoria significativa em todas as questões nas diferentes dimensões, o que deve ser considerado um bom indicador. Exceção feita aos pontos relacionados com a imagem e mais especificamente com as questões relacionadas com a implementação sólida no mercado e com o impacto positivo na sociedade. Apesar dos valores se manterem muito semelhantes aos do ano anterior, é importante avaliar a tendência negativa destes dois fatores.

A qualidade necessita muitas vezes de ser adaptada aos clientes. O laboratório deve sempre concentrar esforços na melhoria contínua, e esta missão não deve apenas ser imposta durante o processo analítico.

Os resultados obtidos parecem indicar uma boa relação positiva entre os diferentes questionários analisados, apesar de metodologias diferentes, mas esta situação torna-se mais evidente quando se aproxima a metodologia tal como se pode verificar na comparação de resultados do ECSI e do questionário de satisfação ao utente implementado na página de internet do laboratório.

## Conclusões

Concluimos que os sistemas eletrónicos propostos podem ser uma boa metodologia de recolha de resultados dos questionários de satisfação dos utentes/cliente em relação aos serviços prestados pelo laboratório. No entanto considerou-se fundamental reduzir os custos associados aos mesmos nomeadamente através de equipas próprias de gestão dos sistemas de informação, que cada vez mais, são multidisciplinares.

Constatou-se, com base nos dados fornecidos pelo ECSI relativos às taxas de resposta, que os melhores resultados correspondem aproximadamente a 1 resposta por dia útil, o que permite uma análise muito simples dos resultados obtidos, com uma periodicidade aconselhada de uma semana, a ser efetuada pelo departamento dos sistemas de qualidade, responsável atualmente pelo tratamento dos questionários em papel, e de reclamações. Uma análise regular é recomendada no intuito de poder responder a eventuais reclamações, ou agir o mais rapidamente possível perante situações de comprovada má prática.

O questionário disponível na página da internet do laboratório, apesar da taxa baixa de respostas, foi considerado relevante, e com potencial. Considera-se que o envio através do correio eletrónico ou a colocação de uma nota no boletim de levantamento, poderia tornar este questionário uma importante ferramenta na análise de satisfação do utente, melhorando as taxas de resposta e as consequentes conclusões.

Apesar dos resultados obtidos terem sido muito inferiores ao desejado, verificou-se que um sistema como o proposto no quiosque eletrónico quando corretamente monitorizado, e com uma correta sensibilização de toda a equipa, principalmente ao nível da receção, tem muito potencial, sendo uma boa alternativa ao questionário em papel. No entanto devem ser analisadas soluções ao quiosque, mais económicas, como um computador disponível para esse fim, com uma publicidade adequada. A utilização do *ipad*, pela sua imagem (Marca), revelou ser uma má escolha, em particular pela dificuldade em restringir acessos. Porém, os *tablets* podem ser uma solução a considerar no caso de ser fácil limitar o acesso exclusivo ao questionário, e de permitirem acesso remoto.

As principais desvantagens detetadas no questionário direto no posto de colheitas foram a (i) dimensão reduzida do questionário, que reduz também a relevância do mesmo, (ii) o fator custos, que aumenta substancialmente principalmente devido ao equipamento de apoio, e finalmente, como já foi referido, (iii) o facto do questionário implementado desta forma não avaliar toda a relação entre o utente e o laboratório, nomeadamente a parte pós analítica, relacionada com o cumprimento dos prazos de resposta e a relevância clínica dos resultados apresentados.

Concluimos também que não foi possível avaliar de forma efetiva, a opinião dos colaboradores sobre a atividade do laboratório, pelo que sugerimos em trabalhos futuros a análise de outras metodologias, nomeadamente do questionário de Copenhaga, avaliando a sua contribuição para a melhoria da atividade do laboratório.

O laboratório já avalia a satisfação do utente, dos seus fornecedores, dos diferentes parceiros institucionais, monitoriza cada vez mais os diferentes departamentos, tudo com a finalidade de reduzir erros e perceber onde funciona melhor e pior. Cremos que uma oportunidade de melhoria poderá

estar na obtenção de uma maior número de dados associados aos colaboradores, os quais são, a nosso ver, um elemento indispensável, e que podem contribuir com propostas relevantes para a melhoria dos processos com os quais trabalham diariamente.

Uma implementação deste género de questionários ao nível dos grandes laboratórios nacionais poderia ser um importante *benchmarking*, promovendo melhorias globais na qualidade dos serviços prestados pelos mesmos. Um bom exemplo deste tipo de aplicação é a implementação voluntária do SINAS, Sistema Nacional de Avaliação em Saúde, ao nível por exemplo dos hospitais. Apesar das críticas, este sistema parece promover, mais e melhor informação sobre a qualidade no sistema de saúde, melhoria contínua dos cuidados prestados e melhor capacidade de decisão por parte do utente. (41)

É importante referir que neste trabalho não se considerou um cliente essencial do laboratório, e, talvez, o único capaz de aferir a relevância clínica dos resultados apresentados pelo laboratório, o Médico prescritor das análises clínicas. Neste contexto é fundamental para os laboratórios procurarem formas de avaliar a satisfação deste “cliente”, promovendo a relação de parceria (acautelando a ética) sempre no intuito de prestar um serviço cada vez mais direcionado, e eficaz.

Em conclusão, o nosso trabalho mostrou a importância da implementação de sistemas eletrónicos que potenciem a tomada de decisões acertadas, através de uma análise da satisfação do utente/cliente/Médico, mas também, e com o mesmo grau de importância, dos colaboradores. Acreditamos que desta implementação a administração da empresa obterá uma melhor imagem da evolução qualitativa da mesma, potencializando a atitude preventiva em relação a futuros problemas. Acreditamos que é da partilha de opiniões e de conhecimento que surgem ideias inovadoras que tornam as empresas mais competitivas e mais sustentáveis.

## Bibliografia

- 1) An Introduction of Social Psychology, William McDougall, 1908
- 2) A Mechanical Model of the Conditioned Reflex, H. D. Baernstein and C. L. Hull, 1931
- 3) Beyond Freedom & Dignity, B. E. Skinner, 1971
- 4) A Dynamic Theory of Personality Select Papers, Kurt Lewin, 1935
- 5) Explorations in Personality, Henry A. Murray, 1938
- 6) Beyond Pleasure Principle, Sigmund Freud, 1922
- 7) Psychological Review, "A Theory of Human Motivation", A. H. Maslow, 1943
- 8) The Motivation to Work, Frederick Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman, 1959
- 9) The Achieving Society, D. McClelland, 1961
- 10) Work and Motivation, Victor H. Vroom, 1964
- 11) Advances in Experimental Social Psychology, Vol 2, Leonard Berkowitz, p. 267-297, "Inequity in Social Exchange", J. S. Adams, 1965
- 12) Existence, Relatedness and Growth: human needs in organizational settings, Clayton P. Alderfer, 1972
- 13) A Theory of Goal Setting and Task Performance, E. A. Locke e G.P. Latham, 1990
- 14) Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações- 2. Edição, I. Chiavenato, 2005
- 15) Sistemas de Gestão da Qualidade: Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Industria, Serviço, Administração Pública e Educação, António Ramos Pires, 2012
- 16) Handbooks in Operations Research and Management Science Volume 4, S. C. Graves, A. H. G. RinnooyKan, P. H. Zipkin, 1993
- 17) The Deming Management Method, Mary Walton, 1986
- 18) Juran`s Quality Handbook, fifth edition, Joseph M. Juran, A. Blanton Godfrey, 1998
- 19) Quality is Free: The art of making quality certain, Philip B. Crosby, 1979
- 20) Total Quality Control: engineering and management, Armand V. Feigenbaum, 1951
- 21) Sistemas de Gestão da Qualidade: Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Industria, Serviço, Administração Pública e Educação, António Ramos Pires, 2012
- 22) Managing Quality: the strategic and competitive edge, David Garvin, 1988
- 23) Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and expectations, Valarie A. Zeithalm, A. Parasuraman, Leonard L. Berry, 1990
- 24) Satisfação e Lealdade do Cliente, Metodologias de avaliação, gestão e análise, 2ª edição, Manuel J. Vilares, Pedro Simões Coelho, 2005
- 25) Management Information Systems: Managing the Digital Firm, 9th ed. Prentice Hall, Laudon, K. & Laudon, J., 2006
- 26) From products to consumers to human spirit, Marketing 3.0, Philip Kotler, HermawanKartajaya, IwanSetiawan, 2010
- 27) Pensamento Lean, a filosofia das organizações vencedoras, João Paulo Pinto, 2009
- 28) [http://www.caf.dgaep.gov.pt/media//CAF\\_2013\\_atualizada\\_29%20set.pdf](http://www.caf.dgaep.gov.pt/media//CAF_2013_atualizada_29%20set.pdf)

- 29) Internet, Phone, Mail, and Mix-Mode Surveys, the Tailored Design Method, Don A. Dillman, Jolene D.Smyth, Leah M. Cristian, fourth edition, 2014
- 30) <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1a70.aspx>
- 31) <http://www.joaquimchaves.pt/>
- 32) [http://www.partteams.com/store/datasheets/2010/QTouch\\_Partteam\\_Datasheet.pdf](http://www.partteams.com/store/datasheets/2010/QTouch_Partteam_Datasheet.pdf)
- 33) <http://laboratoriodrjoaquimchaves.pt.vu/>
- 34) <http://laboratoriodrjoaquimchaves.pt.vc/>
- 35) <http://laboratoriodrjoaquimchaves.pt.la/>
- 36) CopenhagenPsychohosocialQuestionnaire, COPSQQ, versão Portuguesa, Fundação para a Ciência e a Tecnologia, Carlos Fernandes da Silva, Universidade de Aveiro, 2007
- 37) [www.caf.dgaep.gov.pt/media/docs/10.05.04.01.DOC](http://www.caf.dgaep.gov.pt/media/docs/10.05.04.01.DOC)
- 38) Incentivos não monetários, Uma alternativa de compensação em tempos de crise? André Ferreira Pinto, Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, 2011
- 39) [www.caf.dgaep.gov.pt/media/docs/10.05.04.03.DOC](http://www.caf.dgaep.gov.pt/media/docs/10.05.04.03.DOC)
- 40) [http://www.imtt.pt/sites/IMTT/Portugues/Observatorio/Estatisticas/Passageiros/Documents/2014/Transp\\_Passageiros\\_Lisboa.pdf](http://www.imtt.pt/sites/IMTT/Portugues/Observatorio/Estatisticas/Passageiros/Documents/2014/Transp_Passageiros_Lisboa.pdf)
- 41) <https://www.ers.pt/>
- 42) Satisfação dos clientes de um laboratório de análises clínicas, Cláudia Fernandes da Silva, Vanessa Almeida da Silva, AlesandraStefanello, Congresso de Administração da América Latina, Setembro 2013.