



Fausto André Primo Frade

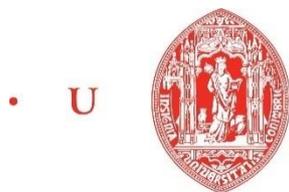
A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NUM GRUPO DE SAÚDE PRIVADO E O IMPACTO NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: O CASO DA IDEALMED

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra no âmbito do 2.º ciclo de Estudos em Administração Pública Empresarial

Coimbra, 2017



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



• U

C •

FDUC FACULDADE DE DIREITO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

A implementação de um sistema de gestão da qualidade num grupo de saúde privado e o impacto na satisfação dos clientes: o caso da Idealmed

The implementation of a quality management system in a private health group and the impact on customer satisfaction: the case of Idealmed

Fausto André Primo Frade

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra no âmbito do 2.º ciclo de Estudos em Administração Pública Empresarial (conducente ao grau de Mestre), sob orientação do Professor Doutor Daniel Taborda.

Coimbra, 2017

Agradecimentos

Aos meus pais, sem eles não seria possível.

Ao Dr. José Alexandre Cunha pela disponibilidade, consideração e amizade.

Ao Sr. Professor Doutor Daniel Tabora pela dedicação, ética e profissionalismo.

A todos os que contribuíram para o sucesso do presente relatório.

Resumo

O presente relatório refere-se ao estágio curricular realizado na Idealmed – Unidade Hospitalar de Coimbra na área da Gestão da Qualidade entre Setembro e Fevereiro de 2016/17 tendo o objetivo de descrever as operações diárias desenvolvidas na Idealmed UHC no âmbito da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ); expor a operacionalização da sua implementação, segundo o referencial normativo NP EN ISO 9001:2015; realização e análise dos resultados de um questionário de satisfação dos clientes.

O estágio realizado nesta unidade de saúde privada remete o trabalho prático para a revisão e uniformização da estrutura documental, corrigindo-a, verificando a aplicabilidade da legislação em vigor nos processos e normas afetos, na elaboração do Manual da Qualidade de forma a implementar um Sistema de Gestão da Qualidade, segundo as normas. Contempla ainda a realização de um questionário a todos os clientes elegíveis que solicitaram os serviços do Grupo de Saúde Idealmed durante os últimos 9 meses, através do sistema NPS (*Net Promoter Score*), sobre a qualidade na prestação dos serviços de saúde, comparando os resultados com os últimos indicadores obtidos com um questionário *sui generis*.

Palavras-Chave: grupo de saúde privado; sistema de gestão da qualidade; cuidados de saúde; gestão por processos; questionário de satisfação de clientes.

Abstratct

This report refers to the curriculum internship held at Idealmed – Private Hospital of Coimbra in the area of Quality Management between September and February 2016/17, with the objective of describing the daily operations developed at Idealmed UHC in the scope of the implementation of a Quality Management System (QMS); Expose the operationalization of its implementation, according to the normative reference NP EN ISO 9001: 2015; Performance and analysis of the results of a customer satisfaction questionnaire.

The internship started in the private health area sends the practical work for the revision and standardization of the documentary structure, correcting it, verifying the applicability of the legislation in force at the applicable processes and norms, in the elaboration of the Quality Manual in order to implement a System Quality Management, according to current norms. It also includes the performance of a questionnaire to all eligible clients requesting the services of the Idealmed Health Group during the last 9 months, through the NPS (Net Promoter Score) system, on the quality in the provision of health services, comparing the results with the last indicators obtained with a *sui generis* questionnaire.

Keywords: private health group; quality management system; health care; process management; customer satisfaction questionnaire.

Lista de siglas e abreviaturas

ADN - Ácido Desoxirribonucléico

AMP – Atendimento Médico Permanente

APC – Associação Portuguesa de Coaching

APQ – Associação Portuguesa da Qualidade

Cfr – Conforme

EFQM - European Foundation for Quality Management

ERS – Entidade Reguladora da Saúde

ISO - International Organization for Standardization

JA – José Alexandre

MBO – Management Buy Out

NE – Norma Europeia

NP – Norma Portuguesa

NPS - Net Promoter Score

PDCA - Plan, Do, Check, Action

RADAR – Resultados; Abordagens; Desdobrar; Avaliar; Resultados

RH – Recursos Humanos

RSO - Responsabilidade Social das Organizações

SGPS - Sociedade Gestora de Participações Sociais

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

SMART – Self-Monitoring, Analysis, and Reporting Technology

SNS – Sistema Nacional de Saúde

UHC - Unidade Hospitalar de Coimbra

Lista de anexos, figuras, tabelas e gráficos

Anexo 1 – Questionário atual “Avaliação da satisfação de clientes”	58
Anexo 2 - Organograma Idealmed III.....	59
Anexo 3 – <i>Template</i> Idealmed Interno.....	60
Anexo 4 – <i>Template</i> Idealmed Externo.....	61
Anexo 5 - Resultados do Inquérito realizado anteriormente.....	62
Imagem 1 – Escala NPS	4
Imagem 2 – Escala NPS Detratores/Neutros/Promotores.....	5
Imagem 3 – As fases da lógica RADAR.....	23
Imagem 4 - Fórmula de cálculo do NPS.....	45
Tabela 1 – Classificação de documentos do SGQ do Grupo Idealmed.....	35
Tabela 2 - Local da prestação dos serviços.....	43
Tabela 3 – Destaque positivo.....	44
Tabela 4 - NPS – Pontuações atribuídas pelos clientes.....	45
Tabela 5 – Numero de respostas e <i>score</i> NPS.....	46
Gráfico 1 – PDCA <i>Cycle</i>	17
Gráfico 2 – Processo de identificação e correção de ocorrências tipo PDCA.....	31

Gráfico 3 – Gestão documental do SGQ grupo Idealmed.....	33
Gráfico 4 – Local da prestação dos serviços.....	43
Gráfico 5 - Destaque positivo das instalações, RH e prestação de s. Idealmed.....	44
Gráfico 6 - NPS Resultados.....	46
Gráfico 7 – R. expressos no campo de escrita através de uma pergunta aberta.....	47

Índice

1. Introdução	1
2.2. Amostra:.....	6
3. Apresentação do Grupo Idealmed.....	8
3.1. Visão	10
3.2. Missão	11
3.3. Valores.....	11
4. Investimentos e Parcerias Internacionais	12
4.1. Projeto Idealmed Muscat	12
5. O processo de venda da Idealmed	13
6. A gestão da qualidade	14
6.1. A perceção da qualidade pelos clientes	19
6.2. Gestão da Qualidade em Cuidados de Saúde	20
6.2.1. O sistema de gestão da qualidade no grupo Idealmed.....	20
6.2.2. O que se fez nesse sentido?	20
6.2.3. Reconhecimento EFQM.....	22
6.2.4. Os conceitos fundamentais da Excelência são:.....	23
6.2.4.1. Projeto de melhoria 1.....	24
6.2.4.2. Projeto de melhoria 2.....	24
6.2.4.3. Projeto de melhoria 3.....	24
7. O que é um SGQ?	25
7.1. Implementar um SGQ na Idealmed.....	26
7.2. O porquê de implementar um SGQ no Grupo Idealmed.	28
7.3. Como implementar o SGQ no Grupo de Saúde Idealmed	28
7.3.1. O objetivo da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Idealmed	29
7.4. O que falta para a certificação?	30
7.4.1. Como proceder perante as falhas?	31
7.4.2. SGQ – Gestão por processos	32
7.4.3. Estrutura de controlo de documentos	32
7.5. Objetivos principais da implementação do SGQ.....	36
7.6. As auditorias como instrumento de controlo	37

8. A Satisfação e a fidelidade dos clientes.....	38
8.1. A Satisfação e a Lealdade do Cliente.....	40
8.2. Medir a Qualidade nos cuidados de Saúde.....	41
9. Atividades desenvolvidas durante o estágio.....	42
10. Questionário de Satisfação de Clientes do Grupo Idealmed – Resultados.....	42
10.1. Comparação entre os resultados dos questionários.....	48
11. Recomendações.....	48
12. Conclusão.....	51
13. Bibliografia.....	54
14. Anexos.....	58

1. Introdução

Pretende-se com este relatório averiguar as perspetivas e práticas da qualidade em saúde, responder a questões em relação à qualidade, ao sistema de gestão da qualidade e ao processo de implementação do mesmo, com o objetivo de se alcançar os níveis de excelência na satisfação dos clientes e dos prestadores de serviços das unidades da Idealmed. Desenvolveram-se atividades executivas de revisão e correção na implementação do SGQ, realizando-se um questionário de mensuração do grau de satisfação e fidelidade dos clientes no que concerne à satisfação dos serviços de saúde prestados.

O Grupo Idealmed procura com a implementação do SGQ, incrementar a criação de valor gerado por intermédio da otimização da eficiência dos processos chave e de suporte traduzindo-se em resultados financeiros. O Grupo Idealmed pretende aumentar a sua eficiência e a sua eficácia para se conseguir destacar e diferenciar no setor da através da prestação de serviços de saúde com elevados indicadores de excelência.

Durante o estágio foram desenvolvidas operações de elaboração e revisão do regulamento interno de funcionamento da Idealmed UHC, processos, protocolos clínicos, normas operacionais, modelos e registos internos e externos e posterior uniformização da estrutura documental para elaboração de um Manual da qualidade, seguindo os parâmetros da NE NP ISO 9001:2015.

Este relatório mostra os resultados da investigação referente ao sistema de gestão da qualidade em relação à família de normas. Realizar-se-á uma comparação entre os níveis de satisfação dos clientes do Grupo Idealmed, antes e durante a implementação do SGQ, mensurando e comparando os resultados através da análise pormenorizada dos indicadores obtidos com a realização de um questionário.

Pretende-se mostrar, através dos resultados obtidos, o impacto que a implementação de um SGQ pode ter na qualidade na prestação de serviços de saúde e a contribuição do mesmo para a simplificação e uniformização dos processos, facilitando o aumento da qualidade por parte do prestador do serviço, atribuindo maior satisfação aos seus clientes.

Este processo envolve toda a organização desde a administração e comissão executiva, colaboradores e prestadores tendo como índole a melhoria contínua da prestação de serviços de saúde. A certificação ISO de um SGQ numa organização privada de saúde leva à uniformização, agilização e simplificação de todos os processos, envolvendo todos os colaboradores, aumentando o desempenho e diminuindo a ocorrência de erros e/ou não conformidades na prestação do serviço, o que representa o aumento da envolvimento dos colaboradores e da produtividade.

Neste relatório foram utilizadas as seguintes ferramentas de investigação: Pesquisa bibliográfica e pesquisa *web* sobre o caso que se propõe; realização de um questionário aos clientes que requereram a prestação de serviços do Grupo Idealmed durante um determinado período temporal através da metodologia *Net Promoter Score*.

A avaliação através da metodologia NPS permite-nos conhecer o grau de satisfação dos clientes e, através dos resultados obtidos, no caso de se verificar que não correspondem às expectativas dos mesmos, alterar as práticas da organização. A avaliação do SGQ permite-nos descobrir as não conformidades e potenciais erros levando-nos a adotar as ações necessárias a implementar para a sua correção e evitar que aconteçam no futuro. Pretende-se com esta investigação avaliar o impacto da implementação de um SGQ na satisfação dos clientes de uma unidade de saúde privada. Conforme a norma (NP EN ISO 9001:2015, p.30): “A organização deve determinar e selec[c]ionar oportunidades de melhoria e implementar quaisquer ações necessárias para satisfazer os requisitos dos clientes e aumentar a satisfação do cliente. Estas ações devem incluir a corre[c]ção, prevenção ou redução de efeitos não desejados.”

Visando contribuir para a melhoria contínua da qualidade na prestação de cuidados de saúde identificamos as fraquezas, os pontos fortes e as oportunidades de melhoria no sentido de prestar cuidados de saúde de excelência e diferenciação no setor. Desta forma contribuimos para o progresso desta organização e de outras organizações semelhantes.

Reconhecendo a dificuldade do problema da avaliação da qualidade da prestação de cuidados de saúde prestados por esta organização, procura-se demonstrar algumas das ferramentas utilizadas para a avaliação de serviços desta natureza.

Os resultados obtidos com este inquérito através de um questionário mostram indicadores específicos acerca da satisfação e lealdade dos clientes que usufruíram da prestação de serviços de Saúde no grupo Idealmed para que nos seja possível elaborar uma relação direta com o anterior inquérito e recomendar algumas ações que podem trazer resultados positivos à organização. Por ser um assunto vital e determinante na vida da organização, será comentada a venda da Idealmed III à Sociedade de capital de risco “Capital Criativo” e o projeto “Idealmed Muscat”, uma unidade hospitalar privada em Omã, tendo estes acontecimentos ocorrido durante a realização do presente estágio na Idealmed UHC.

A realização deste estágio foi determinante no nosso crescimento intelectual e profissional acerca do funcionamento de uma organização privada de prestação de serviços de saúde, desta forma, contribuiu positivamente para a investigação do nosso caso de estudo. Foram investigadas teorias acerca da qualidade cruzando algumas delas com a experiência profissional obtida com este estágio, com o objetivo de reforçar e alicerçar de forma clara e precisa os conceitos e as ideias defendidas no presente relatório. As tarefas desenvolvidas e a autonomia atribuída durante o período de estágio foram decisivas e impreterivelmente importantes para a perfeita perceção da matéria abordada e do impacto que a qualidade e a implementação de um sistema de gestão da qualidade tem numa unidade de saúde privada.

“Calcula-se o NPS usando a resposta a uma pergunta-chave através de uma escala de 0 a 10:

Qual a probabilidade de recomendar os nossos serviços a um amigo ou familiar?

Os inquiridos são agrupados da seguinte forma:

Promotores (pontuação 9-10) são entusiastas leais que irão continuar a utilizar ou comprar e encaminhar outros, alimentando o crescimento.

Clientes passivos ou neutros (pontuação 7-8) estão entusiasmados e satisfeitos com os produtos ou serviços, porém são vulneráveis a ofertas competitivas.

Detratores (pontuação 0-6) são clientes infelizes que podem danificar a marca e impedir o crescimento através da comunicação negativa boca-a-boca.

Obtemos o *Net Promoter Score* através da subtracção da percentagem de Detratores da percentagem de Promotores o que pode variar de um mínimo de -100 (se cada cliente é um Detrator) a um máximo de 100 (se cada cliente é um Promotor)” (Cfr.

<https://www.netpromoter.com/know/>).

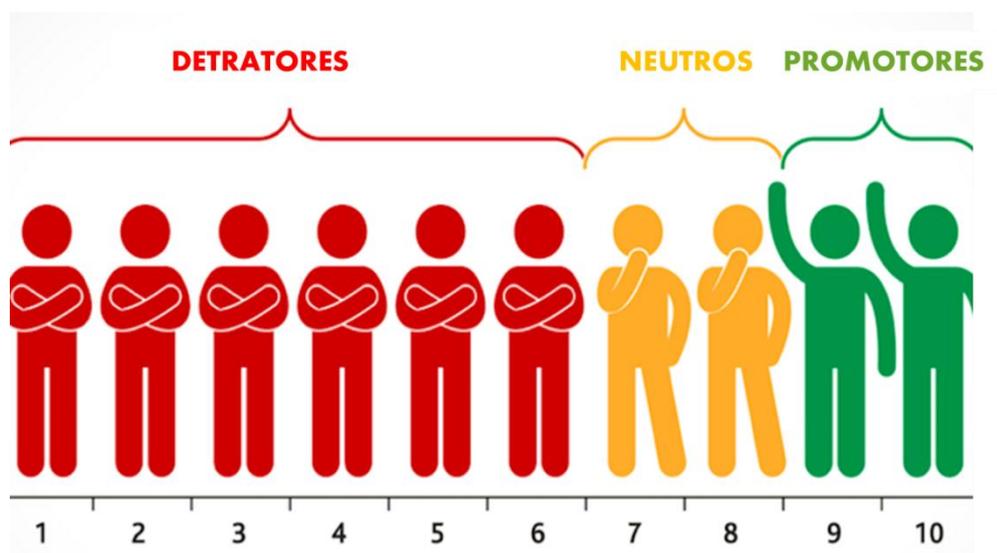


Imagem 2 – Escala NPS Detratores/Neutros/Promotores

Fonte: www.dodandrea.com/marketing/pesquisa-de-satisfacao-simples-usando-nps/

Escolhemos o *Net Promoter Score* por ser uma metodologia que pode ser aplicada em qualquer empresa. É um processo que auxilia a procura da excelência no atendimento. O objetivo é reduzir os clientes insatisfeitos e manter os clientes fiéis cada vez mais satisfeitos.

Pretende-se com esta ferramenta medir o grau de satisfação dos clientes no Grupo de saúde privado Idealmed. A opinião dos clientes é um dos mais importantes fatores a ter em conta por qualquer negócio. Neste sentido, o NPS é um método fiável que, de uma forma simples, rápida e intuitiva, permite ter acesso ao *feedback* dos clientes. Para além disso, ao investigar as respostas obtidas, é possível ter acesso a críticas e sugestões que permitirão trabalhar o negócio de forma a ir de encontro às preferências do público-alvo. As principais vantagens inerentes a este método prendem-se com o facto de nos permitir medir, avaliar e construir a lealdade e satisfação dos consumidores com custos reduzidos e a facilidade em obter respostas, dado tratar-se apenas de uma questão. Este método facultamos dados relevantes para possíveis alterações estratégicas e para necessidades de formação do pessoal. Permite-nos identificar falhas e adotar as medidas de correção mais adequadas. Esta metodologia cobre toda a experiência do cliente mostrando-se fácil de compreender e calcular.

2.2. Amostra:

“Uma amostra trata de um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população. Sendo que, uma população ou universo nada mais é do que um conjunto de elementos que possuem determinadas características” (Massukado et al., 2009). De forma concisa, a amostra pode ser definida, de acordo com Levine et al., (2008), como uma parcela de uma população selecionada para fins de análise.

A representatividade e imparcialidade são duas questões importantes que devem ser levadas em conta no recolher da amostra, pois para ser apropriada a amostra tem que ser representativa, ou seja, deve conter em proporção tudo o que a população possui. Além do mais, todos os elementos da população devem ter igual oportunidade de fazer parte da amostra, ou seja, também deve ser imparcial (Gonçalves, 2009).

As amostras por probabilidade são amostras em que os componentes são extraídos da população de acordo com probabilidades conhecidas. A técnica probabilística por conveniência é uma técnica de amostragem em que, como o próprio nome implica, a amostra é identificada primeiramente por conveniência. Os inquiridos são incluídos na amostra sem probabilidades previamente especificadas ou conhecidas.

De acordo com Anderson et al., (2007), as amostras por conveniência têm a vantagem de permitir que a escolha de amostras e a recolha de dados sejam relativamente fáceis. Uma amostra por conveniência pode produzir bons resultados ou não, nenhum procedimento estatisticamente justificável possibilita uma análise de probabilidade e inferência sobre a qualidade dos resultados da amostra.

Os resultados obtidos com os inquéritos serão objeto de estudo o que permitirá conhecer o grau de satisfação dos clientes do Grupo Idealmed.

Neste estudo a população alvo são todos os clientes com correio eletrónico válido que recorreram aos serviços do grupo de saúde Idealmed nos últimos nove meses, sendo utilizada a técnica probabilística por conveniência. O inquérito foi enviado para 4900 endereços de correio eletrónico. A recolha de dados foi realizada num período alargado de tempo entre o dia 22 de dezembro de 2016 e 10 de fevereiro de 2017. Obtendo-se um total de 639 respostas.

Em relação direta com o questionário realizado anteriormente, no questionário atual, manteve-se a pergunta-chave como indicador de referência, retirando-se a opção de identificação do inquirido, tornando-o confidencial. Foi substituída a secção do serviço prestado, pelo local da prestação do mesmo, para que os indicadores obtidos nos atribuam resultados globais do nível de satisfação total dos clientes. Introduziu-se uma caixa de texto solicitando sugestões e/ou reclamações dos clientes desta organização com o objetivo de adquirir informações para melhorar a prestação de serviços. Foi retirada uma caixa de texto que se achou repetitiva e que não nos facultava qualquer informação adicional.

O inquérito de satisfação de clientes foi enviado para clientes com endereços de correio eletrónico válidos na base de dados do grupo Idealmed, através da plataforma

online Mailchimp (www.mailchimp.com). Foi criada uma campanha regular (*regular campaign*) sem qualquer encargo financeiro. Nesta *regular campaign* foram exportados os endereços de *e-mail* de uma base de dados pertencente ao grupo Idealmed; Introduziu-se a identificação da organização; anexou-se o *link* do questionário de satisfação de clientes criado no *Google forms online* <https://goo.gl/forms/t4hdq4WAe7KiZymul>; definiu-se o assunto e o corpo de texto da mensagem.

Este questionário foi criado na plataforma *online Google forms* pelo departamento de informática do grupo Idealmed, seguindo as instruções que, por nós, lhe foram indicadas. A criação deste questionário não implicou nenhum encargo financeiro ao grupo de saúde privado Idealmed.

Anexo 1 – Questionário atual “Avaliação da satisfação de clientes”

O atual questionário permitir-nos-á ter acesso a dados de estudo para identificar as principais oportunidades e as ameaças, em relação à satisfação dos clientes, comparando-o com os resultados do último questionário realizado a clientes com correio eletrónico válido na base de dados desta organização.

O cruzamento dos dados obtidos em ambos os questionários permite-nos comparar a satisfação e a lealdade dos clientes e recomendar as ações de correção que julgamos necessárias para a melhoria contínua da qualidade na prestação de serviços de saúde.

3. Apresentação do Grupo Idealmed

“O Grupo Idealmed tem sede na cidade de Coimbra. A sua Universidade, uma das mais antigas e conceituadas Universidades do Mundo, é reconhecida internacionalmente pela secularidade e qualidade do ensino ministrado, vanguarda científica e prestação de serviços clínicos. Sabendo que a cidade de Coimbra constitui uma referência internacional no desenvolvimento de competências na área da saúde, e que esta reúne condições singulares para a prestação diferenciada de serviços clínicos, de imediato observou que esta seria a cidade eleita para a criação da sua organização.

O Grupo Idealmed é formado por uma Unidade Hospitalar e uma Clínica em Coimbra e pelas unidades periféricas sitas em Pombal, Cantanhede e Figueira da Foz.

O Grupo Idealmed está inserido no Grupo *Idealtower* liderado por Carlos Dias, que, após ter vendido os seus Grupos Empresariais, com particular destaque para uma das mais conceituadas marcas Suíças de Alta Relojoaria, a *Roger Dubuis*, adquirida pelo Grupo *Richmond*, procurou contribuir para a melhoria da condição social, económica e financeira do seu país natal, realizando investimentos que respeitassem criteriosamente as suas exigências pessoais: Projetos com: Qualidade; Singularidade; Visibilidade e Exclusividade, elaborados com Método, Rigor e Disciplina” (Cfr. www.idealmed.pt; visitado em 23-11-2016).

“Destá forma, Carlos Dias juntou à sua visão, empenho, vontade e a determinação que lhe é conhecida anexando esses valores com a dedicação dos mais conceituados profissionais de Saúde criando o Grupo Idealmed, sabendo a todos transmitir que “os segundos são os primeiros dos últimos, na certeza que quem connosco trabalha deva exigir de si próprio, ser o primeiro” (Cfr. www.idealmed.pt; visitado em 23-11-2016).

“O Grupo Idealmed constituiu-se como um Grupo de Saúde empenhado em elevar as competências da Medicina Portuguesa. Dotou as suas Unidades de todas as condições necessárias ao exercício do conhecimento e experiência dos seus profissionais. Equipou as suas estruturas com os mais modernos equipamentos de diagnóstico e terapêutica, em todas as suas valências clínicas. Num espírito de qualidade sustentada, reinveste criteriosamente nas mais atualizadas tecnologias médicas.

O corpo clínico deste Grupo de Saúde é constituído por mais de 500 prestadores de serviços médicos e especialidades médico-cirúrgicas, cuja seleção assenta na diferenciação profissional e humana, assumindo a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes como o seu principal pilar de atividade. As Unidades do Grupo Idealmed, são modernas infraestruturas em integral respeito pelo meio ambiente, obedecendo às mais rigorosas regras e certificações mantendo um processo de melhoria contínua em relação às mesmas.

Este Grupo de Saúde oferece uma condição singular de bem-estar a todos os clientes que visitam as suas unidades e os seus profissionais de Saúde assumem, com rigor, o cumprimento dos mais estritos preceitos éticos e de respeito por todos os que o escolhem e lhe confiam a sua Saúde caminhando no horizonte da melhoria contínua na qualidade da prestação dos cuidados de saúde.

Nesta organização colaboram unicamente os mais experientes profissionais de Saúde, cuja Visão, partilhada com a Gestão de Topo, permite garantir uma condição de contínua melhoria e desenvolvimento, assim, assume e oferece diariamente aos seus clientes com transparência e profissionalismo os melhores Serviços de Saúde, os mais adequados tratamentos e as soluções que melhor se adaptam às suas exigências e necessidades” (Cfr. *www.idealmed.pt*; visitado em 23-11-2016).

Anexo 2 – Organograma Idealmed III

3.1. Visão

“O Grupo Idealmed promove o ensino, formação, investigação e desenvolvimento, como sendo um forte precursor da sua a[c]tividade. Proje[c]ta a sua internacionalização, exportando conhecimento e serviços, observando e explorando as diversas oportunidades de negócio que permitam realizar os seus obje[c]tivos em Portugal e no resto do Mundo. Ambiciona continuar a ser, um dos melhores Grupos prestadores de cuidados de Saúde de referência em serviços de medicina preventiva, terapêutica e de diagnóstico”. A qualidade da prestação dos cuidados de Saúde e a segurança dos seus clientes assumem-se inequivocamente como objetivos basilares e essenciais desta organização fundamentados na melhoria contínua da qualidade dos serviços e cuidados de saúde (Adaptado de: *www.idealmed.pt*; visitado em 23-11-2016).

3.2. Missão

A missão definida pelo grupo Idealmed remete-nos para quatro indicadores:

“Diagnosticar:

É fundamental o diagnóstico precoce da doença, para garantir condições de vida saudáveis aos pacientes. O Grupo Idealmed equipou todas as suas áreas clínicas com modernos equipamentos de diagnóstico.

Tratar:

No Grupo Idealmed cada cliente é observado de forma singular. O tratamento da doença é abordado de forma integrada. Privilegia-se a partilha de informação entre os diferentes profissionais de Saúde e recorre-se às mais evoluídas soluções terapêuticas.

Ensinar:

No grupo Idealmed a partilha do conhecimento e a formação de novos profissionais são a[c]tividades estruturantes, que são desenvolvidas em parceria com a Universidade de Coimbra, a Coimbra *Business School*, a Coimbra *Health School* e a Fundação Bissaya Barreto.

Investigar:

O grupo Idealmed mantém parcerias com reconhecidos Centros Nacionais e Internacionais de investigação clínica. Na procura de novas soluções de diagnóstico e terapêutica, organiza inúmeros Estudos e Ensaios Clínicos” (*www.idealmed.pt*; visitado em 23-11-2016).

3.3. Valores

“O Grupo Idealmed tem na sua base o enfoque pela excelência remetendo-se dessa forma para elevadíssimos índices da Qualidade de forma a servir os seus clientes de forma única e exemplar fundamentando os seus valores nos seus Recursos Humanos como a

principal mais-valia da sua atividade. Valoriza a integração de profissionais com vasta experiência e conhecimento, dedicação e profundo sentimento ético, em benefício de quem a procura” (www.idealmed.pt; visitado em 23-11-2016).

4. Investimentos e Parcerias Internacionais

“O Reconhecimento do trabalho realizado pelo Grupo Idealmed deu origem a importantes parcerias Nacionais e Internacionais, com o objetivo de partilha de Conhecimento e *Know-How*, nomeadamente nas distintas áreas clínicas e no Modelo de Gestão instituído.

O Grupo Idealmed integrou em múltiplos Procedimentos Clínicos, prestigiados profissionais provenientes de Hospitais de referência Internacional, permitindo assim desenvolver e aplicar técnicas de vanguarda a todos os clientes que a procuram. As Equipas Clínicas do Grupo Idealmed, participam frequentemente em múltiplos Proje[c]tos Internacionais, que contribuem para o desenvolvimento da Medicina e garantem a disponibilidade para todos os clientes das mais recentes soluções de diagnóstico, terapêutica e tecnologias de última geração.

Ao nível da responsabilidade social esta organização incorpora na sua gestão diária preocupações e formas de agir centradas nas três dimensões da Responsabilidade Social das Organizações (RSO), Económica, Ambiental e Social, direcionadas tanto ao público interno como ao público externo” (www.idealmed.pt; Visitado em 23-11-2016).

4.1. Projeto Idealmed Muscat

Durante o presente estágio foi anunciado o fim de meses de negociações e o início de um novo ciclo expansionista para o conceito do grupo Idealmed. No dia 09 de fevereiro de 2016 foi apresentado no auditório da Idealmed UHC o projeto do Hospital Idealmed Muscat com a presença dos órgãos de administração de todos os intervenientes envolvidos, de convidados e da imprensa.

“O Grupo de saúde privado português foi escolhido pelos Sultanatos do Brunei e de Omã e pelo Grupo Suhail Bahwan e irá investir 70 milhões de euros. Em pleno Médio Oriente, na cidade de Muscat, capital do Sultanato de Omã, vai nascer em 2017 um novíssimo e luxuoso hospital privado com ADN 100% português e um investimento inicial de 70 milhões de euros” (<https://www.dinheirovivo.pt/empresas/galeria/hospital-de-luxo-novo-projeto-no-medio-oriente-com-adn-portugues/> visitado em 19-04-2017).

José Alexandre Cunha, presidente do conselho de administração da Idealmed, revelou que o projeto terá numa primeira fase um investimento de 70 milhões de euros para um hospital de luxo com mais de 10 mil metros quadrados, seis pisos, 100 camas para internamento, 43 especialidades clínicas, centros especializados e serviço de atendimento médico permanente (24 horas por dia), entre muitas outras valências. “Um hospital que parece um hotel de cinco estrelas”, afirmou J.A. na apresentação da maquete” (<http://www.asbeiras.pt/2017/03/administradorescompramidealmed/>, visitado em 19-04-2017).

“Desde o projeto arquitetónico à engenharia, até ao modelo de gestão, passando pela tecnologia de última geração e formação das equipas médicas, o Idealmed Muscat Hospital foi totalmente idealizado pelo grupo de saúde privado português Idealmed, com sede em Coimbra, que agora expande a sua estratégia de internacionalização para a região do Golfo Pérsico, depois das apostas já feitas na China e em Cabo Verde.” (<https://www.dinheirovivo.pt/empresas/galeria/hospital-de-luxo-novo-projeto-no-medio-oriente-com-adn-portugues/>, visitado em 19-04-17)

5. O processo de venda da Idealmed

A venda da Idealmed ocorreu no final do presente estágio. Com esta operação a gestão operacional da Idealmed vai passar para o conselho de administração. A compra de participações foi possível graças ao apoio da sociedade de capital de risco Capital Criativo.

O negócio envolve todas as empresas operacionais do Grupo Idealmed, com sede em Portugal. Em comunicado, o conselho de administração, especifica que o MBO (em inglês *Management buy out* – processo em que os quadros superiores compram o capital da empresa e assumem a sua gestão) teve suporte da sociedade de capital de risco presidida por Nuno Gaioso Ribeiro, natural de Coimbra.

Desta forma, José Alexandre Cunha e Paulo Rendeiro vão manter-se, respetivamente, como presidente e vogal do conselho de administração da Idealmed.

No mesmo documento, lê-se que os ativos não operacionais, nomeadamente imóveis, vão manter-se na posse do Grupo Idealtower e Idealmed SGPS, do empresário Carlos Dias.

O papel de Carlos Dias é, aliás, sublinhado e elogiado por ambos os intervenientes no negócio, pelo lado da compra. Assim, a Capital Criativo agradece “a forma transparente, leal e profissional como decorreu o processo de negociação”. Por seu turno, o comunicado subscrito por José Alexandre Cunha lembra que o acordo só foi possível “graças à enorme confiança que o *Chairman* da Idealtower, Carlos Dias, tem no conselho de administração da Idealmed e no facto de o presente processo ir exa[c]tamente ao encontro da estratégia que sempre defendeu”. (<http://www.asbeiras.pt/2017/03/administradores-compram-idealmed/>, visitado em 19-04-17).

6. A gestão da qualidade

Todos os clientes são a favor de uma boa qualidade e são contra a má qualidade dos serviços. O trabalho bem feito é parte integrante da nossa cultura. Todos os tipos de empresa existem para, de alguma forma, satisfazerem as necessidades do Homem. As preocupações com a qualidade sempre existiram e são, de certo modo, intrínsecas à natureza humana. A moderna conceção de gestão da qualidade, desenvolveu-se nos anos 50 a partir dos “Gurus” da Qualidade Armand V. Feigenbaum, Joseph M. Juran, Winston Edwards Deming, Philip Crosby e Kaoru Ishikawa.

A partir dos anos 50 iniciou-se o desenvolvimento de programas de melhoria da qualidade com origem no Japão. Começaram a desenvolver-se novas técnicas e sistemas de produção que permitiram alcançar elevados indicadores de qualidade, associado a níveis de falhas e de perdas ínfimas aproximando-se, na prática, do ideal de produção com "zero defeitos". De início, desenvolveram técnicas para trabalhar em equipa e melhor aproveitar a competência dos profissionais em apoiar a melhoria contínua dos processos, tais como os círculos de controlo da qualidade (Juran et al., 1998).

A qualidade passa hoje por um período de síntese. A gestão da qualidade pode ser definida como um conjunto integrado e sistémico de procedimentos que visam coordenar

as ações das pessoas de uma organização, com o objetivo de se melhorar continuamente a qualidade de produtos e de serviços, a qualidade dos processos e a qualidade de vida na organização, dentro dos parâmetros preventivos.

Devem-se adotar procedimentos de planejamento e de implementação de diretrizes para as várias áreas da organização, um sistema de informações e de documentação sobre processos, procedimentos de *feedback* para aproveitar a análise dos dados na melhoria da qualidade, procedimentos de acompanhamento e de treino dos recursos humanos para a qualidade, métodos e técnicas de prevenção e de controlo da qualidade, auditorias preventivas ou avaliativas e procedimentos para o acompanhamento das expectativas, da satisfação do cliente e do *feedback* dessas informações a todas as operações da empresa (Juran et al, 1998).

As leis de proteção do consumidor estimulam a adoção da gestão da qualidade e determinam aspetos importantes do sistema da qualidade, pela necessidade de se manterem os registos das operações da organização, em virtude das implicações legais de eventuais falhas que possam chegar ao cliente (APQ, 2016).

Segundo Chiavenato (2008, p.15): *“As organizações são criadas para produzir bens ou serviços e que os mesmos terão que satisfazer uma clientela”*.

Considerando que a tecnologia empregada nos processos é de domínio público e que as diferenças entre as várias empresas do mesmo setor no mercado são muito pequenas, percecionasse que caso o cliente não tivesse qualidade na prestação de um serviço por parte de uma determinada empresa para lhe atribuir a preferência na prestação desse serviço, seria muito difícil escolher a prestação do serviço de uma ou de outra empresa não existindo diferença entre elas.

Segundo Zuanetti (2008) a qualidade na prestação de serviços, envolve a produtividade, clientes exigentes, a melhoria contínua, as mudanças rápidas, a tecnologia envolvida, a inovação e a globalização como indicadores primordiais que devem constar nas *guidelines* dos envolvidos na prestação de serviços ou gestão de uma organização. Ao falarmos de serviços com qualidade, estamos a referir-nos numa primeira fase, à plena satisfação do cliente. O segredo para atingir esse objetivo reside na empresa prestadora de

serviços concentrar-se verdadeiramente nas necessidades e no desejo do cliente, criando um serviço que satisfaça ou exceda as suas expectativas (Zuanetti et al., 2008).

A maneira de encarar a prestação de serviços tem-se transformado na principal força que impulsiona as organizações em direção ao sucesso. Segundo Zuanetti et al., (2008) satisfazer um cliente resulta, na maioria das vezes, em ter um cliente fiel como freguês, palavra pouco usada ultimamente que traduz bem essa noção de fidelidade, para além de que o cliente satisfeito é um divulgador da qualidade do serviço.

A qualidade do serviço que oferecemos pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio. O contacto de um funcionário com os clientes da empresa como um todo influenciará o relacionamento com a mesma (Kotler, 2005). Os colaboradores tendem a produzir mais, e com mais qualidade, quando as organizações estão dispostas a satisfazer as necessidades dos seus colaboradores, seja através de salários mais justos ou de benefícios e programas de incentivos, o que definitivamente contribuirá para o sucesso da empresa (Ratto, 2008). Segundo Philip Crosby (1992), a qualidade tem como princípio fundamental o cumprimento dos requisitos. Levanta-se a questão: O que são os requisitos?

“São respostas a perguntas formuladas pelos clientes.” (Crosby, 1992)

Tais requisitos devem ser facilmente compreendidos por todos, respeitados e jamais alterados, a não ser por intermédio de acordo entre aqueles que o criaram.

A partir desta visão da qualidade, Crosby lançou a filosofia do “zero defeitos”, o que indica que as pessoas devem fazer bem logo à primeira tentativa. Porém a principal crítica a esta abordagem é que deixa a responsabilidade pela qualidade aos colaboradores, desta forma não contempla outros fatores chave que estão fora da responsabilidade dos mesmos, tais como os erros da gestão e as falhas nos equipamentos, para além de não oferecer métodos para solucionar os problemas.

Crosby considera que deve existir uma forte envolvimento de todos os colaboradores da empresa na qualidade e que o custo da qualidade é o elemento que mede os avanços conforme a estratégia definida pela organização identificando os problemas que requerem maiores esforços. Na sua perspectiva o uso de campanhas motivacionais, educacionais e de

formação são determinantes para que o colaborador se comprometa com os “Zero defeitos”, levando à redução de custos e de não conformidades (Crosby, 1992).

O processo de implementação de um SGQ tem como principal objetivo satisfazer as necessidades atuais e futuras dos clientes, sendo este um ponto comum entre os *Gurus da Qualidade*. William Deming é considerado o “pai da qualidade” mostrando uma abordagem ligada às informações estatísticas e métodos administrativos para melhorar a qualidade. Deming indica-nos o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), definido por Shewhart sendo o mesmo visto como o “pai do controlo estatístico da qualidade”. Deming trabalhou com a ferramenta estatística PDCA para examinar quando uma ação corretiva deveria ser aplicada a um processo como forma de gestão.

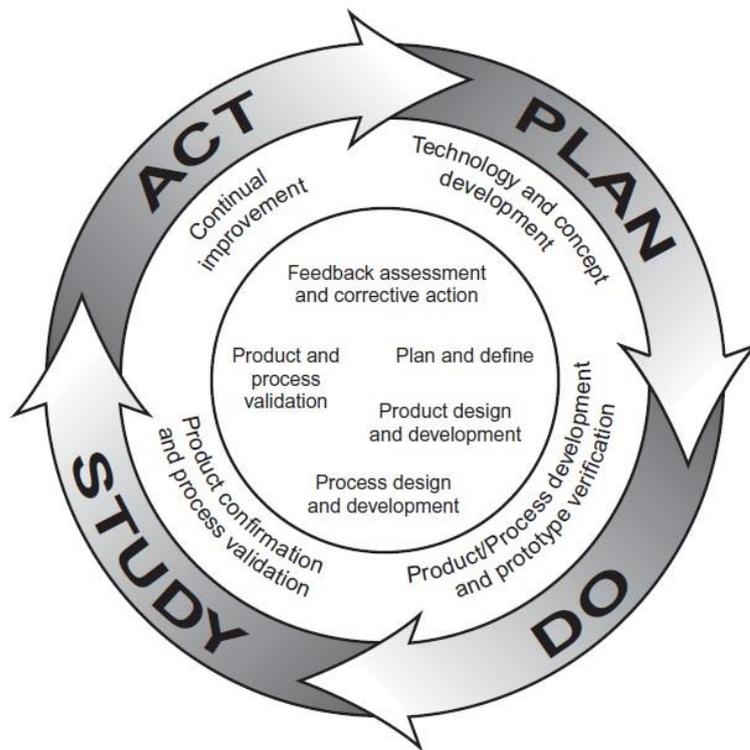


Gráfico 1 – PDCA Cycle

Fonte: <https://qualitycontrolarticles.wordpress.com/2011/09/17/pdca-cycle>

O ciclo PDCA na fase do *Plan*, define as metas a atingir, os métodos que permitirão atingir as metas propostas, educar e formar. Na fase do *Do*, define a execução da tarefa e consecutiva recolha de dados para a fase de *Check*. Nesta fase verificam-se os resultados

recolhidos e atua-se em conformidade na sua correção na fase de *Action*. Este é um processo cíclico num SGQ com o objetivo da melhoria contínua na prestação de serviços.

Neave, seguindo esta metodologia, adaptando-a aos serviços, apresenta-nos um programa composto por 14 pontos que consideramos serem os indicadores para a melhoria da qualidade num SGQ (Neave, 2012, minha tradução).

- i. Criar constância de propósito para melhorar os serviços;
- ii. Adotar a nova filosofia de não aceitar mais os níveis de erros, defeitos, material inadequado e mão-de-obra não qualificada;
- iii. Deixar de contar com inspeção em massa ou deixar de procurar a melhoria contínua do processo;
- iv. Efetuar compras baseando-se apenas no preço;
- v. Melhorar constantemente o sistema de prestação do serviço;
- vi. Implementar métodos modernos de formação e desempenho no trabalho;
- vii. Implementar métodos modernos de supervisão onde o chefe ou supervisor deve assumir a função de formador e de dar apoio aos colaboradores, preparando-os para o melhor desempenho das suas funções;
- viii. Expulsar o medo dos colaboradores em expressar problemas como: material inadequado, equipamento estragado, erros realizados, erros nos processos;
- ix. Romper as barreiras entre as áreas de gestão formando grupos de trabalho multidisciplinares;
- x. Eliminar os padrões de trabalho e metas numéricas, visto que, os colaboradores que se mostram preocupados em cumprir metas numéricas deixam de lado a qualidade;
- xi. Eliminar barreiras que privem o colaborador de se orgulhar do seu trabalho, como falta da variação operacional, materiais de má qualidade, falta de comunicação com os superiores;
- xii. Formação contínua;

xiii. Implementar um sistema de gestão da qualidade onde a administração superior se mostre envolvida no processo de melhoria contínua e se mostre determinado a desenvolver todas as anteriores ações.

xiv. Acompanhamento e crítica construtiva pela chefia e/ou superiores hierárquicos.

Ainda em relação aos fatores humanos, Deming (2000) afirma que deve ser dada importância aos fatores que inibem o colaborador de se orgulhar do seu trabalho e afirmam que a maioria dos problemas de uma organização são causados pelo sistema e não pelos seus colaboradores.

6.1. A percepção da qualidade pelos clientes

Atualmente os clientes são, regra geral, bem informados, críticos, conscientes dos seus direitos e têm uma predefinição daquilo que pretendem da organização a que se dirigem. Assim, um cliente é a pessoa mais importante para as organizações sendo disputado pelo mercado. No atual contexto empresarial as organizações são obrigadas a utilizar todos os recursos necessários para conseguir captar e fidelizar os seus clientes, desta forma podemos afirmar que a qualidade no atendimento é um dos pontos-chave na obtenção dessa mesma fidelização. A qualidade é uma das palavras mais utilizadas atualmente por todas as pessoas no momento de justificar a sua preferência por um produto ou serviço, desta forma é necessário que as organizações definam como objetivo prestar serviços capazes de satisfazer plenamente os requisitos dos seus clientes, superando as expectativas dos mesmos (Crosby et al.,2002).

Mostra-se cada vez mais difícil satisfazer completamente os clientes que pretendem serviços superiores, adaptados às necessidades, fornecidos com rapidez com preços menores e com serviços adicionais gratuitos (Kotler, 2008). Conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes. Compreende-se a necessidade dos programas de fidelização e aplicação de fórmulas para manter o cliente satisfeito. Devido ao atual cenário da globalização e com consumidores cada vez mais exigentes é preciso trabalhar muito mais para conseguir mantê-los e como consequência evitar as despesas extras com a conquista de novos clientes (Ratto, 2008).

6.2. Gestão da Qualidade em Cuidados de Saúde

O que é a qualidade nos cuidados de saúde? Cada pessoa tem a sua própria definição de elevada qualidade nos cuidados de saúde. Para algumas pessoas, esta definição decorre da possibilidade de ir a um médico ou a um hospital da sua própria escolha. Para outras significa ter acesso a tipos específicos de tratamento. Nos últimos anos tem sido prestada uma grande atenção à definição de cuidados de saúde, de tal forma que nós, enquanto nação, podemos trabalhar em conjunto para os melhorar.

6.2.1. O sistema de gestão da qualidade no grupo Idealmed

A qualidade no grupo Idealmed tem por base a segurança e a eficácia dos serviços que são prestados sendo que a qualidade é consequência da política interna dos compromissos da liderança. É tida a exigência de modelos Europeus (EFQM) como referência, otimizando diariamente os níveis qualitativos com vista a uma melhoria contínua.

6.2.2. O que se fez nesse sentido?

- i. Definição do âmbito do SGQ da Idealmed III;
- ii. Caracterização das relações envolvidas entre a Idealmed III, entidades parceiras, prestadores de serviços, fornecedores, clientes, outros;
- iii. Contextualização da organização (produtos e serviços, tecnologia, clientes e mercado, fornecedores, concorrentes, liderança, colaboradores, contexto financeiro, análise SWOT);
- iv. Revisão e comunicação do organograma (organização da estrutura por áreas de atuação em: produção, operacional e financeiro e prestação de cuidados de saúde);
- v. Definição da Política da qualidade Idealmed; definição dos compromissos da liderança para com o SGQ; definição dos processos chave; definição dos processos de suporte; levantamento da legislação aplicável ao sector da saúde, nomeadamente,

processos de licenciamento, requisitos legais de equipamentos, instalações, sistema informático, proteção de dados dos clientes, garantias legais assumidas com os clientes, legislação aplicável a reclamações, contratualização com parceiros institucionais e fornecedores de produtos (ex: medicamentos) e serviços (ex: alimentação) e legislação aplicável a acordos e convenções com o SNS e Entidades.

vi. Impacto/interação da legislação nos processos chave, processos de suporte e normas/modelos afetos;

vii. Identificação das partes interessadas à entrada e saída dos processos chave; definição dos requisitos dos clientes legais e regulamentares, objetivos, riscos e oportunidades operacionais e requisitos do serviço a entregar; indicadores de desempenho de cada um dos processos; definição e implementação do processo de análise e tratamento de reclamações e ocorrências, com criação de ferramentas próprias designadas para o efeito, de acordo com a ISO 1000:2004 satisfação dos clientes, linhas de orientação para tratamento de reclamações nas organizações;

viii. Definição da estrutura documental da Idealmed, criação de ferramenta de controlo de documentos, levantamento de todos os documentos da organização, uniformização e codificação dos mesmos, melhorando os procedimentos e/ou registos; definição da lógica de aprovação, validação e revisão dos documentos;

ix. Levantamento de todos os equipamentos das Unidades e criação de ficha única para cada um. Verificação do plano de manutenção, verificação e/ou calibração gerido através de programa próprio com a calendarização e possibilidade de registo dos resultados das intervenções de manutenção, verificação e/ou calibração;

x. Elaboração e implementação de questionários de avaliação (internamento, fisioterapia, NPS, alimentação, condições aos colaboradores, no âmbito da higiene e segurança no trabalho, necessidades de formação, índice de excelência RH);

xi. Realização da primeira auditoria interna, análise do relatório e correção das não conformidades registadas envolvendo todos os coordenadores das diferentes áreas funcionais.

6.2.3. Reconhecimento EFQM

No âmbito da implementação do SGQ e de acordo com a certificação pretendida, a Idealmed III decidiu candidatar-se ao reconhecimento externo EFQM *Committed to Excellence*. Este foi desenvolvido em duas fases:

Fase 1. Envolveu os colaboradores na realização de um processo de autoavaliação assente nos 9 critérios do “Modelo de Excelência da EFQM”. Este processo permitiu obter uma panorâmica alargada do desempenho da organização.

O resultado desta avaliação consistiu na identificação de 3 áreas de melhoria relevantes para a organização.

Fase 2. A organização deve demonstrar que desenvolveu com sucesso um plano de melhorias. Isto será confirmado através de reuniões, discussões e análise da documentação apropriada, no decorrer da auditoria.

O Modelo de Excelência da EFQM é composto por três componentes integrados:

Os conceitos fundamentais da excelência:

i. Definem os princípios subjacentes para uma organização alcançar a excelência sustentada;

ii. Os critérios da EFQM - convertem os conceitos fundamentais numa ferramenta de gestão;

iii. O RADAR - Ferramenta simples, mas poderosa, para conduzir melhorias sistemáticas em todas as áreas de uma organização.



Imagem 3 – As fases da Lógica RADAR

Fonte: <http://gestão-qualidade.dashofer.pt/?s=modulos&v=capitulo&c=20136>

A lógica do RADAR estabelece que uma organização necessita de determinar os resultados que espera alcançar como parte da sua estratégia; planear e desenvolver um conjunto integrado de abordagens sólidas para alcançar os resultados requeridos, tanto no presente como no futuro; desdobrar as abordagens de uma forma planeada para garantir a sua implementação; avaliar e refinar as abordagens implementadas, através da monitorização e análise dos resultados alcançados e das atividades de aprendizagem realizadas.

6.2.4. Os conceitos fundamentais da Excelência são:

- i. Acrescentar valor para os clientes;
- ii. Construir um futuro sustentável;
- iii. Desenvolver a capacidade organizacional;
- iv. Aproveitar a criatividade e a inovação;
- v. Liderar com visão, inspiração e integridade;
- vi. Gerir com agilidade;
- vii. Ter êxito através do talento das pessoas;
- viii. Sustentar resultados notáveis.

Os critérios de avaliação são:

Liderança; estratégia; pessoas; parcerias e recursos; processos; produtos e serviços; resultados clientes; resultados pessoas; resultados sociedade; resultados do negócio.

6.2.4.1. Projeto de melhoria 1.

A comunicação e a Excelência: comunicação SMART. Remete-nos para a sistematização dos relatórios de gestão, levantamento de indicadores de desempenho e objetivos por área de coordenação funcional. Este é um requisito obrigatório da ISO.

6.2.4.2. Projeto de melhoria 2.

As Pessoas na base Excelência: o plano de recursos humanos da Idealmed. Este requisito é obrigatório. Trata-se da definição das funções de cada um dos colaboradores/categorias profissionais e sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores.

6.2.4.3. Projeto de melhoria 3.

Cuidados de saúde de excelência: o dossier individual do prestador. Documentação obrigatória para o exercício da atividade médica em estabelecimentos privados. A nível interno, aposta na formação de excelência para a diferenciação dos recursos humanos. A nível externo, oferece um forte contributo no desenvolvimento da vertente Social, Económica e Cultural através de apoios a organizações, associações ou personalidades enquadradas no espírito do Grupo.

7. O que é um SGQ?

A palavra sistema é hoje utilizada frequentemente, em vários campos do conhecimento, como por exemplo: sistema de produção; sistema de marketing; sistema de informação. Em termos genéricos, um sistema traduz a ideia de vários componentes elementares, independentes, interatuam e formam um todo coerente com um objetivo comum. Qualquer sistema deve ter uma lógica inerente que se reflete em entradas ou saídas particulares e na sua relação recíproca. Os objetivos de um sistema influenciam e determinam até os princípios básicos segundo os quais o sistema é concebido e operado (Pires, 2004).

A gestão é um subsistema da organização. É composto de muitas partes interrelacionais e que interatuam, nomeadamente personalidades e regulamentos. A saída mais típica é constituída por procedimentos e decisões. Os problemas da organização que exigem soluções podem ser entendidos como a entrada. Consideramos uma rede de processos o processamento da ligação entre a entrada e a saída. Os objetivos são alcançados pela organização através de uma rede interligada de processos. O termo sistema de gestão é utilizado com diferentes significados, por exemplo é utilizado para descrever o sistema de autoridade e responsabilidade, ou para identificar estilos de gestão. Ao aplicar o conceito de sistema à qualidade, o mesmo tem um significado concreto e tangível.

Um sistema da qualidade é o conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de um determinado nível de qualidade aceitável estar a ser alcançado, minimizando os custos. O significado de sistema reside no facto de que ele orienta o pensamento e a ação, no sentido de atingir de forma eficaz e otimamente um objetivo. O sistema da qualidade é um subsistema da gestão porque concede sistematicamente recursos e responsabilidades de modo a que a organização para a qualidade se torne viável, efetiva e competitiva.

O ambiente cada vez mais competitivo e a sempre crescente complexidade dos fenómenos requerem decisões racionais e soluções baseadas numa abordagem científica.

Resumidamente, os objetivos de um sistema da qualidade são (Pires, 2004):

- i: fornecer uma abordagem sistemática de todas as atividades que possam afetar a qualidade;
- ii: privilegiar as atividades de prevenção em vez de confiar apenas na inspeção;
- iii: fornecer uma evidência objetiva de que a qualidade foi alcançada.

O conceito de sistema tenderá para a solução ótima porque o problema não é apenas reconhecido, mas atenciosamente analisado de acordo com os procedimentos formais de modo a determinar o processo e a causa do problema. A abordagem sistemática ajuda os gestores e administradores a entender, clarificar e gerir as suas responsabilidades e tarefas e, ao mesmo tempo, ajuda a ultrapassar problemas mais complexos (Pires, 2004). Os procedimentos do sistema da qualidade não devem ser sentidos pelas pessoas como burocráticos ou difíceis de gerir, mas sim como ajuda e orientação para a resolução dos problemas da organização.

7.1. Implementar um SGQ na Idealmed

O conselho de administração do grupo Idealmed decidiu, em 2015, conceber e implementar um sistema de gestão da qualidade (SGQ), segundo a norma ISO NP EN 9001:2015. O sucesso de um SGQ depende em grande medida, do envolvimento dos colaboradores ao longo do processo de implementação do mesmo. A abordagem por processos envolve a definição e a gestão sistemática dos processos e das suas interações, de forma a obter os resultados pretendidos de acordo com a política da qualidade e a orientação estratégica da organização. A abordagem por processos assume um papel cada vez mais fundamental para a melhoria dos cuidados prestados, através da normalização e aperfeiçoamento de todos os processos e normas operacionais. Para tal, é essencial que todas as normas operacionais e processos sejam parte integrante do manual da qualidade, já que este deve representar um elemento de referência nos métodos a aplicar na prossecução diária das atividades dos colaboradores e na uniformização dos métodos a aplicar na gestão da qualidade, designadamente no que se refere à satisfação do cliente e à otimização dos processos (Adaptado de: *Manual de Atendimento – Idealmed UHC; Normas Operacionais; Estrutura Documental; Idealmed III*, 2016).

A abordagem por processos ou gestão por processos inicia-se pela fase de identificação de todos os envolvidos e responsáveis para se proceder ao mapeamento dos processos e criar uma matriz de interação entre os mesmos. É necessário que seja concretizada uma divulgação para toda a estrutura da organização dos objetivos por processos. Estes objetivos devem ser claros e precisos de forma a que todos os colaboradores da estrutura se inteirem verdadeiramente do objetivo que se pretende. Identificam-se os indicadores que farão a medição do progresso através de acompanhamento, controlo e monitorização (APQ, 2016).

Os processos são monitorizados acompanhando a evolução dos mesmos onde se aplicam as necessárias ações corretivas com vista à melhoria contínua o que trará benefícios imediatos a médio e longo prazo, na prestação de serviços de saúde de qualidade. Para que tal seja possível, o grupo Idealmed pauta-se pelos princípios de uma liderança transformadora, que compreenda os cenários, inspire para o objetivo comum da eficiência e da eficácia, com ética e sustentabilidade nos processos de otimização do sistema de gestão da qualidade. A orientação remete-se para uma orientação por processos que visa entender a organização como sendo um conjunto de processos interligados, procurando sempre a eficiência e eficácia operacional promovendo a comunicação eficiente que envolva toda a estrutura em ambos os sentidos, procurando evitar a ocorrência de não conformidades e outros erros danosos para a organização.

A qualidade no grupo de saúde Idealmed promove o compromisso com as partes interessadas e suas inter-relações com estratégias e processos de curto a longo prazo, mantendo um pensamento sistémico e integrado, visando comprometer, interagir e tratar as relações de interdependência e os seus efeitos entre a organização, clientes e o ambiente onde atua. Promove o conhecimento organizacional e a inovação para alcançar continuamente novos patamares de competência, com formação técnica, inovando e compartilhando os conhecimentos (APQ, 2016).

Esta organização incentiva a proatividade, a flexibilidade e a capacidade de mudar em tempo hábil, frente às tendências e às novas exigências dos clientes e do setor mostrando uma elevada capacidade de adaptabilidade, promovendo um desenvolvimento sustentável, procurando responder e agir pelos impactos das decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente tendo em conta o coletivo e o futuro mensurável da

organização e do SGQ. Objetivamente, procura alcançar resultados económicos, sociais e ambientais, procurando continuamente a excelência que se sustente no longo prazo melhorando os processos-chave do SGQ (APQ, 2016).

7.2. O porquê de implementar um SGQ no Grupo Idealmed.

Tendo em conta a atual conjuntura económica, a atual concorrência no setor e a necessidade de se destacar para conquistar e fidelizar os clientes, este Grupo de Saúde, tem em consideração que os clientes se mostram intolerantes e exigem excelência na qualidade dos serviços que pretendem para que seja possível alcançar a sua plena satisfação. Para que tal seja alcançável, é necessário realizar mudanças imediatas, devido ao facto de surgirem constantemente novidades que obrigam a organização a implementar ações ágeis e rápidas, tomar decisões inteligentes e ser flexível para se adaptar às exigências acompanhando o mercado da prestação de cuidados de saúde (APQ, 2016).

No sentido de alcançar elevados níveis de excelência, esta organização atribui valor à formação e valorização dos recursos humanos entendendo ser necessário disponibilizar formação técnica a todos os colaboradores para que todos se sintam valorizados e treinados, para se obter criatividade, produtividade e desempenho qualificado, mostrando preocupação e rigor com a imagem e a participação das organizações no seu meio de influência. É necessário observar e fomentar as condições de sustentabilidade.

7.3. Como implementar o SGQ no Grupo de Saúde Idealmed

O sistema de gestão da qualidade constitui um dos pilares de crescimento e sucesso do grupo Idealmed. Os colaboradores são as peças principais na engrenagem desta empresa, constituindo os mesmos a essência desta ou de qualquer outra organização. A concretização dos objetivos da Idealmed depende do cumprimento das obrigações inerentes à boa gestão de uma empresa, à compreensão dos seus valores e princípios, e principalmente do envolvimento e participação de todos os seus colaboradores.

Nos últimos meses o grupo Idealmed desenhou os processos de trabalho, documentou a forma como as atividades devem ser executadas, clarificou as responsabilidades, definiu indicadores de desempenho e implementou mecanismos de medição e fomento da satisfação dos seus clientes. De destacar a ferramenta “Gestão de Ocorrências”, uma ferramenta interna de tratamento de dados que permite a todos os colaboradores com acesso à *Intranet* do grupo Idealmed, relatar uma ocorrência. Desta forma é possível ao responsável pela gestão de ocorrências e reclamações ter conhecimento imediato de todas as situações e agir em conformidade.

Todas estas ações constituíram o início da implementação de um SGQ na organização com o objetivo de adotar um conjunto de práticas de bom senso, orientadas para dois objetivos principais: a satisfação dos clientes e a melhoria contínua dos processos de trabalho. Assim, a implementação do SGQ significa ter um caminho e uma estratégia definida numa política da qualidade e num conjunto de objetivos e metas. É necessário ter os processos de trabalho documentados e harmonizados para que todos os colaboradores trabalhem do mesmo modo, e, mostra-se determinante ter as responsabilidades claramente definidas com informações acerca do que o colaborador deve e está autorizado a fazer e, caso não o faça, quem o deve substituir.

Este SGQ necessita de mecanismos de tratamento dos problemas, erros, ocorrências internas e reclamações, para que os mesmos não se repitam, devendo cumprir a legislação aplicável ao setor da saúde. É necessário realizar registos das atividades de forma a manter o historial e a prova da competência e qualidade nos serviços prestados, assim, adotaram-se algumas ferramentas para medição do grau de satisfação dos clientes. As vantagens da implementação de um SGQ tornam-se evidentes à medida que os clientes se tornam mais conscientes e mais exigentes.

7.3.1. O objetivo da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Idealmed

A administração do grupo Idealmed decidiu implementar um SGQ, de acordo com a Norma ISO 9001:2015, com os objetivos principais de otimizar os processos de trabalho,

melhorar a satisfação dos seus clientes e obter a certificação ISO. Desta forma, alteram-se os hábitos inadequados por procedimentos harmonizados definindo claramente as tarefas de cada colaborador, ou seja, define-se quem faz o quê. Estas ações aumentam a motivação, a competitividade e implementam uma cultura de melhoria contínua nos colaboradores diferenciando o grupo Idealmed através da qualidade na prestação de serviços de saúde.

Melhorar significa aprender com os erros, identificar e eliminar as causas dos problemas e não apenas as suas consequências. Significa de igual modo valorizar as sugestões e reclamações dos clientes, dos colaboradores, dos fornecedores e de todos os intervenientes que mostrem interesse em contribuir com algo positivo para a evolução da organização. Esta melhoria consegue-se com pequenas conquistas, devendo-se aprender com os erros e não permitir que os mesmos se repitam. Assim, todos devem ter a liberdade de fazer sugestões e de identificar oportunidades de melhoria para que seja possível identificar os pontos menos positivos e procurar melhorá-los. A qualidade não é a solução de todos os problemas, porém a sua ausência é certamente o pior dos problemas que uma organização pode suportar.

7.4. O que falta para a certificação?

Estes são os pontos críticos para a conclusão do processo de certificação do grupo Idealmed:

- i. Implementação do novo *software* de gestão para assegurar registos sistemáticos dos médicos e normas vigentes da ERS;
- ii. Calibração e verificação dos equipamentos de medição conforme avaliação já realizada;
- iii. Implementação de um sistema para planeamento e controlo de equipamentos;
- iv. Implementação completa do sistema de gestão de ocorrências e reclamações com a devida análise, resolução e decisão quanto a eventuais ações corretivas.

7.4.1. Como proceder perante as falhas?

É necessário referir que nenhuma Unidade Hospitalar está isenta de falhas, de erros ou de não conformidades. Mostra-se determinante identificar, tratar e prevenir os problemas e/ou não conformidades de forma a atingir a excelência na prestação de serviços de saúde. De acordo com a Norma ISO 9001:2015, são ações que devem ser desenvolvidas diariamente num bom SGQ, porém, podemos afirmar que um elevado número de não conformidades não significa obrigatoriamente um indicador negativo, pelo contrário, este é um indicador de uma gestão saudável. Os problemas e/ou não conformidades devem ser tratados de forma correta, não devem funcionar como um mecanismo punitivo, devem funcionar como forma de aprendizagem e de sensibilização. Deve-se agir em conformidade na causa dos problemas e/ou não conformidades e não apenas nos seus efeitos.

Neste processo é identificada a falha causadora do problema definindo-se a correção e as

ações corretivas ou preventivas a adotar para que, com essas ações, seja possível à organização poupar tempo, diminuir os desperdícios, aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços.

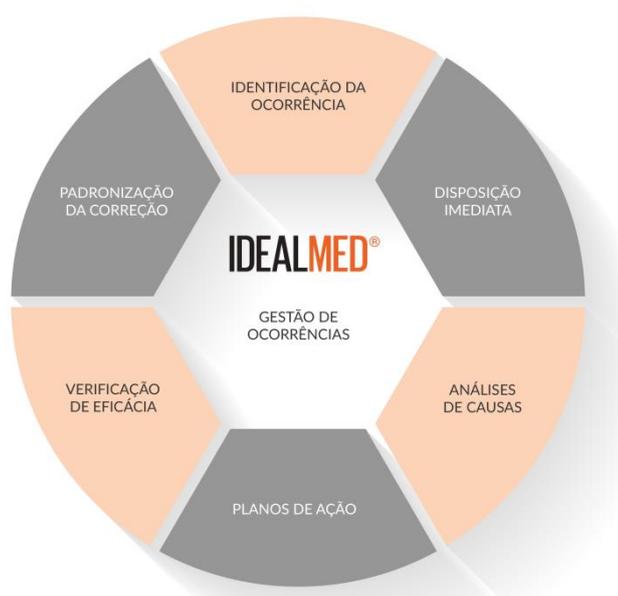


Gráfico 2 – Processo de identificação e correção de ocorrências tipo PDCA

Após ocorrida e devidamente identificada a falha, define-se a sua correção através de uma ação para eliminar as consequências da não conformidade, porém esta ação não elimina as causas da não conformidade. É necessário implementar ações corretivas de forma a eliminar as causas de uma não conformidade ou de outra situação indesejável. Pode ser implementada uma ação preventiva para eliminar a causa de uma potencial falha ou não conformidade. Neste caso o problema ainda não ocorreu, mas poderá ocorrer.

7.4.2. SGQ – Gestão por processos

A gestão por processos é um dos princípios da gestão da qualidade. O que significa isso? Vamos imaginar o edifício da Idealmed UHC com a atividade dos seus colaboradores a funcionar no dia-a-dia de forma normal e ordenada. Vejamos estas atividades de cima, como se estivéssemos numa plataforma elevatória que nos permite ver todos os corredores e paredes sem teto. O que poderíamos observar? Poderíamos observar as movimentações dos clientes, as movimentações e atividades dos colaboradores desta organização, os equipamentos, os sistemas e outras infraestruturas a transformar produtos e serviços em atos realizados, acrescentado valor à organização. (APQ, 2016)

A nossa visão permitia-nos observar a transformação, através de um processo, de pedidos de marcação em registos de marcação, na realização de exames médicos iríamos observar um processo de transformação de pedidos médicos num diagnóstico clínico, entre outros. A gestão por processos é uma visão de uma organização como um conjunto de processos interligados. Sem limitar os departamentos e os cargos hierárquicos, de forma a todos pensarem em conjuntos de atividades conexas que transformam uma entrada numa saída, acrescentando valor.

A Gestão por Processos permite uma visão funcional do Grupo de Saúde Idealmed de forma integradora e mais orientada para os seus objetivos. Para que tal seja possível é necessário, para cada processo, documentá-lo em relação às suas principais atividades, definir as entradas e saídas, ou seja, definir o que já se realiza e o que é necessário realizar. É determinante definir as interações com os restantes processos para que, em conjunto, os objetivos sejam atingidos. Devem ser claramente definidos os objetivos e os indicadores de desempenho do processo, e, deve fazer-se cumprir o que está indicado no processo. Para que tal seja possível é necessário controlar, auditar e melhorar os processos, atribuindo valor à organização, diminuindo a possibilidade de ocorrência de falhas e/ou não conformidades.

7.4.3. Estrutura de controlo de documentos

Um dos princípios da gestão da qualidade é a harmonização das metodologias de trabalho. Sem orientações claras e específicas, cada colaborador executaria as suas funções

da forma que o próprio considerasse mais adequada, assim, a diferença na realização das tarefas seria notória de colaborador para colaborador e, provavelmente, o resultado obtido seria diferente. A forma de garantir que os serviços são prestados com a qualidade que a organização pretende é definir a forma de o fazer. No SGQ do grupo Idealmed as atividades mais complexas estão documentadas na forma de documentos gerais do SGQ em: Processos; Normas; Protocolos Clínicos e Modelos/Registos.

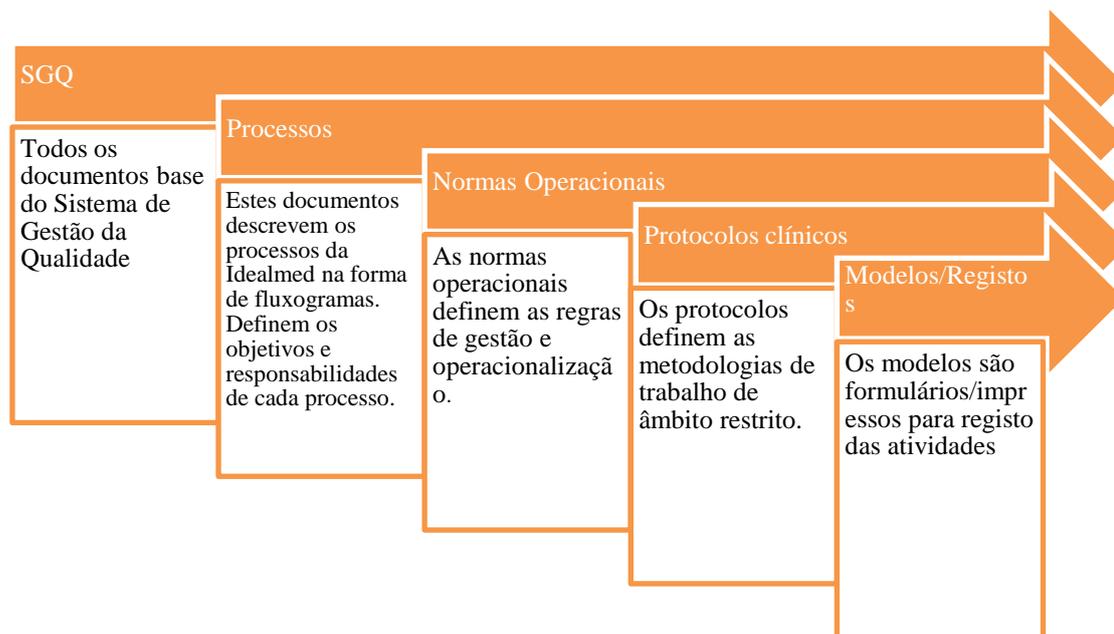


Gráfico 3 – Gestão documental do SGQ Grupo Idealmed

O manual da qualidade contém a descrição do sistema de gestão da qualidade em conformidade com os requisitos da Norma NP EN 9001: 2015 incorporando todos os documentos que passamos a descrever.

i. Os processos chave/suporte (procedimentos gerais ou específicos) são documentos que traduzem a descrição da forma como os serviços devem atuar ou como os colaboradores devem agir.

ii. As normas operacionais (instruções de trabalho) descrevem de forma pormenorizada as tarefas específicas dependentes de um processo chave/suporte específico. A descrição deve ser clara e precisa, devendo preferencialmente ser acompanhada de fluxogramas, tabelas, fotografias, desenhos e qualquer ilustração que indique a realização de uma tarefa evitando erros. As normas operacionais podem surgir de

uma forma simples ou em forma de manual (instrumento que agrega princípios, políticas e procedimentos, orientadores para a realização de atividade ou funcionamento de um serviço) ou regulamento (documento de carácter organizativo que define, explica e regula a atividade do hospital ou de um ou vários dos seus serviços).

iii. Os protocolos clínicos são recomendações para orientar os profissionais de saúde, no seu desempenho profissional diário, com vista á eficácia clínica prestada ao doente.

iv. Os modelos (formulários ou impressos) são documentos com campos predefinidos para suporte de informação que deverá dar lugar a um registo após o seu preenchimento.

v. Os modelos externos (formulários ou impressos) são documentos com campos predefinidos para suporte de informação que deverá dar lugar a um registo e posteriormente entregue ao cliente (*ex*: declarações, cartas de alta, outros).

vi. Existem ainda os documentos de escrita normal (informações gerais), tratando-se estes de documentos de comunicação interna e externa com um *template* uniformizado. Não se incluem nas situações anteriores.

Estes documentos devem descrever a realidade, não devem descrever boas intenções. Todos os colaboradores devem ter conhecimento destes documentos e devem cumprir o que os mesmos indicam. É determinante, para atingir os objetivos, que estes documentos se mantenham atualizados. Quando um colaborador se deparar com um documento que não está adequado, desatualizado ou errado, deve procurar comunicar ao responsável pela gestão do sistema da qualidade para que o mesmo seja corrigido e colocado em conformidade. Todos os documentos integrados na estrutura documental da Idealmed possuem um *template* próprio com o tipo, o nome do documento e o logótipo da Idealmed no cabeçalho. No rodapé tem um código composto por 3 letras e um número sequencial de identificação do documento, a versão e o número de páginas.

Anexo 3 - *Template* Idealmed Modelo Interno

Anexo 4 – *Template* Idealmed Modelo Externo

A gestão de documentos e processos é essencial ao bom desempenho de uma empresa e um reflexo da sua organização interna. A existência de grandes volumes de informação, tanto oriundos do exterior como do interior, potencia a perda de documentos, aumenta a dificuldade em aceder rapidamente à informação e à sua localização física e dificulta o controlo dos fluxos de informação. A implementação de um sistema de gestão documental é um fator decisivo para o sucesso de um SGQ, na medida em que permite à empresa gerir toda a informação não estruturada e controlar todos os seus documentos.

Todos os documentos do grupo Idealmed são codificados segundo a sua origem e inseridos na estrutura documental segundo as seguintes codificações:

CLASSIF.	DESIGNAÇÃO
P CHAVE	PROCESSO CHAVE DO SGQ
P SUPORTE	PROCESSO SUPORTE DO SGQ
GERAIS	DOCS GERAIS TRANSVERSAIS AO SGQ
FARMÁCIA	FARMÁCIA E SERVIÇOS E APROVISIONAMENTO
MED/ENF	MEDICINA/ENFERMAGEM
FISIO	FISIOTERAPIA
PC	PROCESSO CLÍNICO
MED/ENF	DOCS MÉDICOS/ENFERMAGEM
RH	RECURSOS HUMANOS
ME	MANUTENÇÃO
SIGIC	SIGIC
SINIS	SINISTRALIDADE
LIMP/ALIM	LIMPEZA E ALIMENTAÇÃO
FISIO	FISIOTERAPIA
DERMO	DERMATOLOGIA
CES	COMISSÃO DE ÉTICA PARA A SAÚDE
HEMO	HEMOVIGILÂNCIA
ONC	ONCOLOGIA
US	UNIDADES SATÉLITE
USC	UNIDADE SATÉLITE DE CANTANHEDE
USP	UNIDADE SATÉLITE DE POMBAL
USS	UNIDADE SATÉLITE DA SOLUM
COM	COMUNICAÇÃO

Tabela 1 – Classificação de documentos do SGQ do Grupo Idealmed

Através desta tabela é possível identificar que os documentos são codificados segundo a sua origem, por serviço ou unidade satélite, sendo atribuída uma sigla e uma cor, de forma a simplificar o controlo dos mesmos, facilitando a sua procura.

Pretende-se com a implementação do SGQ, disponibilizar todos os documentos através da *Intranet* a todo o Grupo Idealmed. A *intranet* é uma plataforma *online* de

utilização interna, onde todos os colaboradores têm credenciais de acesso. Para aceder a essa plataforma, cada colaborador tem um nome de utilizador e uma palavra-passe. Os níveis de acesso à informação são definidos pelo *help desk*, após prévia autorização do responsável por essa área ou prestadores. O acesso às informações é concedido mediante a sua área de prestação de serviços ou competências internas.

Desta forma, os documentos, depois de uniformizados, codificados e aprovados, serão disponibilizados *online*, de forma controlada. Pretende-se com esta ação simplificar e uniformizar todos os processos de forma eficiente, minimizando as falhas. Esta metodologia de *backups online* garante não só a segurança eletrónica da informação em suporte alternativo, como a segurança física da mesma informação, guardada e atualizada em diferentes locais geográficos.

7.5. Objetivos principais da implementação do SGQ

Com a implementação do SGQ, a administração do grupo Idealmed pretende o aumento da receita por cliente, a retenção de clientes através da fidelização e lealdade e a atração de novos clientes.

Em razão da melhoria da qualidade na prestação de serviços, é de esperar que os clientes utilizem mais estes serviços. Por outro lado, o aumento da satisfação poderá predispor os clientes para aceitar pagar preços mais elevados pelos serviços. Segundo alguns estudos de Zeithal et al. (1996), estes comportamentos mostram evidência empírica. Ambos os comportamentos concorrem para um aumento da receita média por cliente e, em consequência, para uma melhoria do desempenho financeiro e do retorno sobre o investimento. Acresce que neste setor de atividade, a degradação dos indicadores de qualidade técnica pode ter um efeito direto negativo no aumento da receita média por cliente. Por exemplo, a incapacidade do *contact center* em contactar os clientes ou a agenda médica sobrelotada a curto prazo.

Outro dos principais objetivos é a retenção de clientes. Esta retenção verifica-se pela via da satisfação/lealdade do cliente promovida pela melhor qualidade na oferta de prestação de serviços de saúde. As ações que visam reter os clientes são conhecidas como *marketing* defensivo (Hoolley et al., 2004).

A retenção de clientes melhora a quota de mercado e o rendimento de cada cliente, tendo em ambos os casos um impacto positivo sobre as receitas e sobre os lucros da empresa. Realçamos dois dos resultados mais frequentemente apontados para justificar a importância de reter os clientes, segundo Zeithaml (200, p.75), “*são eles as ações que visam a conquista de um novo cliente custarem cinco vezes mais do que as ações que visam a retenção de um cliente e, por outro lado, os custos da prestação do serviço a clientes atuais são cerca de 20% dos custos a novos clientes*”.

Destacamos como objetivo a atração de clientes na ótica da implementação de um SGQ nesta organização. Este ato verificar-se-á sobretudo pela via da recomendação, bem como pela possibilidade do grupo Idealmed publicitar a qualidade da prestação de serviços de saúde. As ações que visam atrair novos clientes são conhecidas como *marketing* ofensivo, no sentido de que procuram melhorar a quota de mercado, retirando clientes à concorrência. A publicidade sem ser acompanhada pela melhoria da qualidade não permite aumentar a quota de mercado (Kordupleski et al. 1993). Este aumento da quota de mercado traduz-se, em geral, num aumento das receitas e dos lucros do grupo Idealmed, e uma melhoria do desempenho financeiro.

7.6. As auditorias como instrumento de controlo

O SGQ é verificado por auditorias da qualidade consistindo estas em atividades de avaliação, desenvolvidas com o objetivo de verificar o cumprimento dos requisitos de certificação documentados na Norma NP EN ISO 9001:2015.

As auditorias podem ser externas, sendo efetuadas por auditores qualificados através da visita às instalações, observando a atividade, realizando entrevistas aos colaboradores e consultando os registos de atividade. Anualmente, são realizadas auditorias pela Entidade Reguladora da Saúde, e, com base nos resultados desta auditoria, é obtida a renovação, ou não, da certificação. No caso das auditorias internas, estas são realizadas por colaboradores internos pertencentes à organização ou contratados para o fazer. O seu principal objetivo é a melhoria interna e a manutenção da sensibilização para a qualidade. Esta serve ao mesmo tempo para preparar a organização para uma auditoria externa. Não decorreu qualquer auditoria durante o estágio curricular, logo, foi-nos vedado a experiência prática deste exercício de controlo e avaliação, apenas tivemos acesso ao

relatório da última auditoria realizada, que nos permitiu escrever as anteriores afirmações sobre este assunto.

8. A Satisfação e a fidelidade dos clientes

A satisfação do cliente é determinante para uma organização. Os esforços para alinhar as estratégias de marketing com o objetivo de maximizar a satisfação e fidelidade do cliente, são objetivos determinantes na gestão e administração das organizações. Os dois objetivos essenciais da avaliação da satisfação do cliente são a recolha de informação e a comunicação com o cliente.

Tal como no contexto dos estudos de mercado de outra natureza, o primeiro objetivo dos inquéritos de satisfação do cliente passa por ser a recolha de informação. Esta informação diz tipicamente respeito à medição dos níveis de satisfação do cliente e ao desempenho da organização relativamente a um conjunto de dimensões de análise associadas à satisfação (como a qualidade percebida dos serviços e a imagem da organização), e à importância dos vários determinantes que concorrem para a satisfação dos clientes (Vilares et al., 2005).

A satisfação de um cliente consiste na sensação de agrado que ele sente ao usufruir de um serviço em comparação com o desempenho que o mesmo lhe proporciona. Uma empresa deve proporcionar aos clientes uma satisfação maior do que os custos que ela lhes solicita para obterem o serviço. Simplesmente, tudo o que uma empresa faz em termos de marketing deve ser projetado para assegurar a satisfação na mente do cliente.

Portanto, o sucesso e o fracasso das empresas, que muitas vezes se encontra exatamente no equilíbrio entre a satisfação e insatisfação dos clientes, durante e depois da prestação de serviços. É necessário que as organizações trabalhem constantemente de uma forma incansável para encantar os clientes sempre que é possível, e investir muitos recursos na formação, com propósito de capacitar os colaboradores para eles agirem com o objetivo de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, procurando entender o que os agrada, para poder melhorar os serviços prestados.

A satisfação do cliente é construída por meio da qualidade e valor de um serviço. Portanto, no conceito da qualidade existem particularidades físicas como a durabilidade, o

desempenho e a confiabilidade. No entanto, inclui-se também dentro do conceito da qualidade um componente intangível como a satisfação do cliente, ou seja, a habilidade de um serviço satisfazer as necessidades e superar as expectativas dos clientes (Cobra, 1991).

Kotler (2006) afirma que a empresa deve medir a satisfação dos seus clientes com regularidade, porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, adquire mais à medida que a empresa inova serviços ou aperfeiçoa os existentes, fala bem da empresa e dos seus serviços, dando menos atenção a marcas e propaganda concorrentes, mostrando-se menos sensível ao preço que paga.

A empresa que procura a qualidade e satisfação para os clientes, estabelece um procedimento sistemático e contínuo para troca de informações e conhecimentos com o objetivo de antecipar as suas necessidades, os seus desejos, e, de superar as suas expectativas. Desta forma, é possível transformar as informações obtidas em indicadores.

As empresas visam a satisfação total dos seus clientes, porque aqueles que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma oferta melhor. Os clientes que se sentem plenamente satisfeitos estão menos dispostos a mudar. A alta satisfação ou o encanto cria a afinidade emocional com a marca, não criando apenas preferência racional. O resultado é a alta lealdade do consumidor. Um cliente insatisfeito pode causar muitos danos a uma empresa e ainda fazer com que a mesma perca uma grande parte da sua faturação. Segundo dados recolhidos por Kotler *“um cliente insatisfeito pode partilhar esta insatisfação, em média, com 20 pessoas”* (Kotler, 1998, p 53).

O cliente dará ênfase ao mau atendimento e fará uma promoção negativa ao maior número de pessoas possível, com o objetivo de partilhar a sua insatisfação com o mau serviço obtido, segundo a sua experiência.

As primeiras tentativas para medir a satisfação do cliente ocorreram no início de 1980. Estes estudos focaram a operacionalização da satisfação do cliente e seus antecedentes de que constitui exemplo pioneiro Olivier (1980), e que, neste contexto, pôs em evidência a sequência “expectativa-[desconfirmação]”.

“A satisfação era então vista como função do efeito das expectativas, modificado pela [desconfirmação] percebida. No início dos anos 80, o foco da investigação, quer

acadêmica quer aplicada, desloca-se para estimar o significado para os clientes da qualidade de serviço e para a implementação de estratégias, visando a realização das expectativas dos clientes” (Zeithaml et al., (1990). p.31).

A realização de inquéritos cientificamente rigorosos e o desenvolvimento de uma teoria da qualidade geral de serviço são atribuídas a Parasurama et al. (1985). A sua investigação sobre a satisfação do cliente, qualidade do serviço e expectativas dos clientes representa uma das primeiras tentativas para operacionalizar a satisfação num contexto teórico. Segundo Parasurama et al., aproximar o desempenho apercebido às expectativas dos clientes é a chave para os manter satisfeitos.

8.1. A Satisfação e a Lealdade do Cliente

“A satisfação do cliente está longe de ter uma definição única” (...) Johnson et al. (1995, p.699). Dessa forma têm sido adotados dois conceitos gerais de satisfação do cliente. A satisfação como uma transação específica, onde a satisfação do cliente é vista como um juízo avaliativo depois da escolha e a satisfação como um processo cumulativo, onde a satisfação representa uma avaliação global baseada num conjunto da experiência ao longo do tempo e usufruto dos serviços de um prestador ou de uma empresa (Vilares et al., 2005).

A definição da satisfação como um processo cumulativo é um indicador fundamental do desempenho no passado, presente e futuro de uma empresa. A satisfação cumulativa não é uma avaliação do cliente sobre uma transação específica de um produto ou de um serviço num dado momento de tempo. Pelo contrário, é uma avaliação global da experiência do cliente até ao presente, com um prestador ou com uma empresa em relação a um determinado serviço ou produto.

Por seu lado, a lealdade do cliente aparece por vezes como uma alternativa ao estudo da satisfação do cliente. No entanto, apesar da sua estreita relação, os dois conceitos são distintos.

A lealdade pode assumir três dimensões:

- i. Lealdade afetiva;
- ii. Lealdade racional ou cognitiva;

iii. Lealdade comportamental.

Estes três tipos de lealdade são diferentes. Vejamos porquê. A dimensão afetiva da lealdade tem ligações emocionais envolvendo interações humanas. Segundo esta dimensão, as afirmações de clientes leais são do tipo: “Sinto-me identificado com os serviços da Idealmed”; “Os prestadores da Idealmed estão sempre preocupados comigo”; “Sou amigo de muitos colaboradores da Idealmed”.

Inversamente, a dimensão cognitiva ou racional da lealdade envolve avaliações da relação comercial, incluindo apreciações sobre os preços, o valor recebido, os custos e o tempo despendido. Alguns exemplos de afirmações de clientes leais, conforme esta dimensão: “Para a minha empresa manter uma relação com a Idealmed é uma questão de necessidade”; “Abandonar a Idealmed, far-nos-ia incorrer em custos extremamente elevados”.

A lealdade comportamental resulta das duas dimensões anteriores e corresponde à intenção de continuar cliente e de recomendar a Idealmed aos seus pares. “Recomendaria a Idealmed a familiares, colegas e amigos”; este é um exemplo de uma afirmação de um cliente enquadrado nesta dimensão.

Dada a maior abrangência deste último conceito, será este o ponto chave do questionário realizado no presente trabalho.

Com efeito, a satisfação é dirigida especificamente ao produto ou serviço (ou aos seus atributos), podendo a sua medida ser relativamente dinâmica. Pelo contrário, a lealdade é um conceito mais abrangente e mais estático sendo predominantemente dirigido à empresa no seu conjunto. Pode, como referimos, assumir-se como racional, afetiva ou comportamental, sendo em todos os casos claramente influenciada pela decisão do cliente.

8.2. Medir a Qualidade nos cuidados de Saúde

Para ser possível melhorar a qualidade nos cuidados de saúde, é necessário ser capaz de medi-la. Uma das formas de medir de a Qualidade nos cuidados de Saúde visa os resultados dos cuidados e a experiência dos doentes e dos seus familiares, antes, durante e após receberem os cuidados. Estes indicadores podem ser obtidos através da realização de inquéritos. Os inquéritos questionam os doentes acerca da sua satisfação com os cuidados,

a qualidade da comunicação dos prestadores de serviços e a sua capacidade para prestar esses cuidados com rapidez, ética e profissionalismo.

9. Atividades desenvolvidas durante o estágio

O trabalho prático desenvolvido durante o período de estágio cingiu-se á realização de operações de construção e revisão do regulamento interno de funcionamento da Idealmed UHC, processos, protocolos clínicos, normas operacionais, modelos e registos internos e rxternos para posterior uniformização da estrutura documental do sistema da gestão da qualidade a implementar. Foi criado e enviado o inquérito de satisfação de clientes, começando-se a análise dos resultados na parte final do presente estágio. Estas ações foram desenvolvidas na sala *open space* da Idealmed UHC onde opera a gestão operacional.

10. Questionário de Satisfação de Clientes do Grupo Idealmed – Resultados

O questionário de satisfação de clientes foi enviado para 4900 clientes com endereços de correio eletrónico válidos na base de dados do grupo Idealmed, através da plataforma *online Mailchimp* (www.mailchimp.com). Desses 4900 questionários enviados foram entregues com sucesso 3674, dos quais foram abertos pelos clientes 2760 obtendo-se 639 respostas. Destes, 63% dos questionários foram abertos em Portugal, 31% nos Estados Unidos da América, 4% na Roménia, 0.6% no Reino Unido, 0.69% no Brasil, França e Polónia e 0.71% na Suíça, Bélgica, Holanda, Espanha, Tailândia, Colômbia e Emirados Árabes Unidos.

A Idealmed - Unidade Hospitalar de Coimbra foi o local de prestação de serviços mais solicitado e a nota 10 a mais atribuída na tabela de pontuação em relação à satisfação dos clientes.

O local de prestação dos serviços encontra-se na tabela 2.

Local da prestação do serviço	Respostas	%
Idealmed Clínica Cantanhede	53	8.29%
Idealmed Clínica Pombal	23	3.59%
Idealmed Clínica Ponte Galante (Figueira da Foz)	6	0.93%
Idealmed Clínica Solum (Coimbra)	28	4.38%
Idealmed Unidade Hospitalar de Coimbra	529	82.78%

Tabela 2 - Local da prestação dos serviços

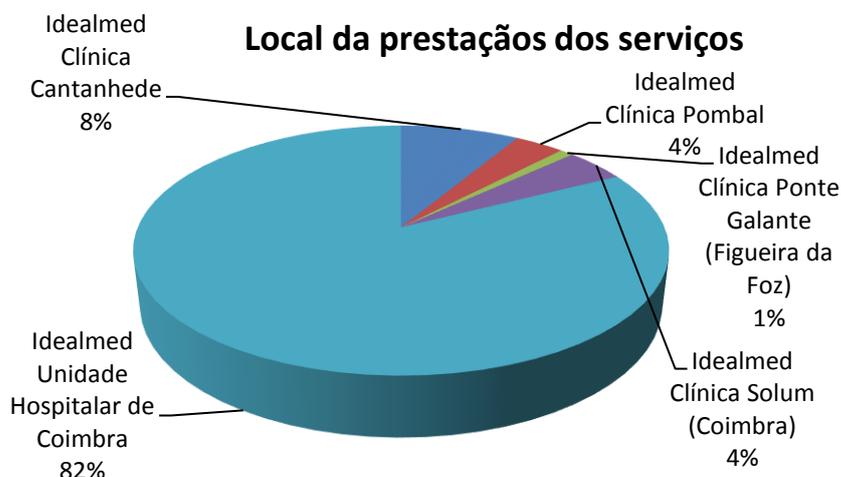


Gráfico 4 – Local da prestação dos serviços

Podemos verificar que a maior percentagem dos clientes que responderam a este questionário recorre à prestação de serviços de saúde na Idealmed Unidade Hospitalar de Coimbra e que a menor percentagem nos aponta a Idealmed Clínica Ponte Galante (Figueira da Foz).

Os indicadores obtidos com esta questão apontam-nos a Idealmed UHC como o local de maior prestação de serviços de saúde deste Grupo. Tal facto deve-se, principalmente, por apresentar um leque de ofertas clínicas alargado, e, devido ao tamanho das suas instalações lhe permitir satisfazer as necessidades de um maior número de clientes. As Clínicas do Grupo de Saúde Idealmed são unidades satélite que oferecem serviços clínicos em algumas especialidades médicas, porém, remetem para a Idealmed UHC todos os outros serviços que a mesma possa realizar.

Este questionário indicou-nos que os clientes deste grupo de prestação de serviços de saúde destacam pela positiva o “Corpo Clínico”, as especialidades médicas e os subsistemas de Saúde. De igual modo, podemos verificar que a “Comodidade”, relacionada com o conforto das instalações, foi o menos evidenciado, pelos respondentes. Podemos verificar estes resultados na tabela 3.

Na sua opinião em que é que a IDEALMED se destaca pela positiva?	Respostas	%
Acessibilidade (acesso e custo dos nossos serviços)	73	11.42%
Atendimento (receção, interação e velocidade do atendimento)	114	17.84%
Comodidade (conforto das instalações)	50	7.82%
Corpo Clínico e oferta (profissionais, especialidade e subsistemas)	392	61.34%
Sem resposta	10	1.56%

Tabela 3 – Destaque positivo das instalações, RH e prestação de serviços Idealmed

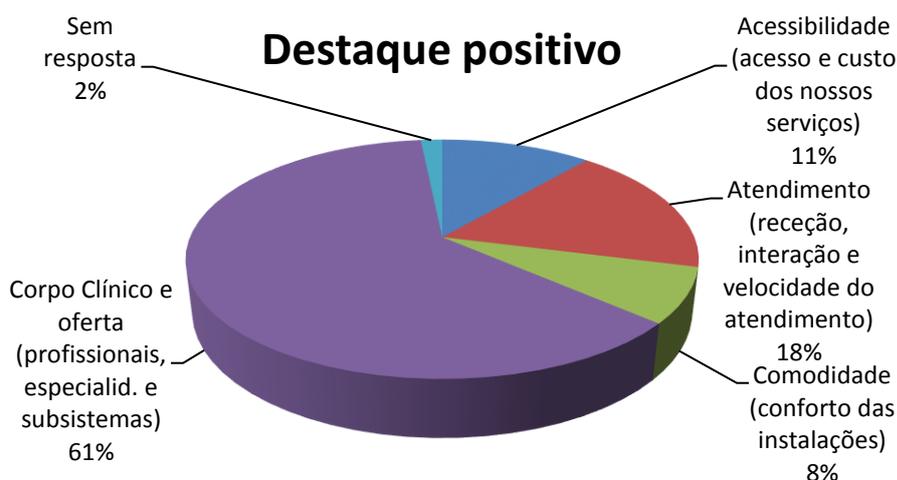


Gráfico 5 - Destaque positivo das instalações, RH e prestação de serviços Idealmed

Os resultados obtidos através das respostas dos clientes do Grupo de Saúde Idealmed destacam positivamente o “Corpo Clínico e oferta” (61%), e a “Comodidade” como o indicador menos destacado (8%). O “Atendimento” foi considerado, através das respostas obtidas, como o terceiro maior destaque positivo (18%) seguindo-se a “Acessibilidade” como quarto destaque positivo (11%). Alguns respondentes não destacaram nenhuma das opções como positiva (2%).

Distribuição das Pontuações										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	9	19	35	8	18	14	31	126	125	241

Tabela 4 - NPS – Pontuações atribuídas pelos clientes

Seguindo a metodologia NPS, os clientes que atribuem uma nota entre 0 e 6 são chamados de clientes detratores. Estes, devido ao facto de se mostrarem insatisfeitos com a sua interação com o Grupo de Saúde Idealmed, podem promover a empresa de forma negativa, opinando destrutivamente acerca da organização, dos seus profissionais e da qualidade da prestação dos serviços de saúde. Os resultados mostram 115 clientes detratores, representando 17% do total da amostra.

Os resultados do questionário apresentam 159 clientes neutros, representando 25% do total da amostra, estes clientes atribuíram a pontuação entre 7 e 8. Estes respondentes mostram-se satisfeitos, porém, não estão suficientemente satisfeitos para promover esta organização de forma positiva e recomendatória. Estes clientes acusam uma experiência positiva, todavia não os convenceu a promover os serviços da Idealmed aos seus pares.

Os respondentes que atribuíram a pontuação de 9 e 10, segundo a metodologia NPS, são clientes promotores, mostram-se totalmente satisfeitos. Estes representam 58% do total da amostra com 366 respostas. Estes clientes, como resultado da sua total satisfação, promovem o grupo de saúde Idealmed de forma positiva. Os clientes que atribuíram nota 9 e 10 à organização, através deste questionário, são promotores desta organização e contribuem para o reforço e coesão da imagem positiva da mesma.

NPS Resultados

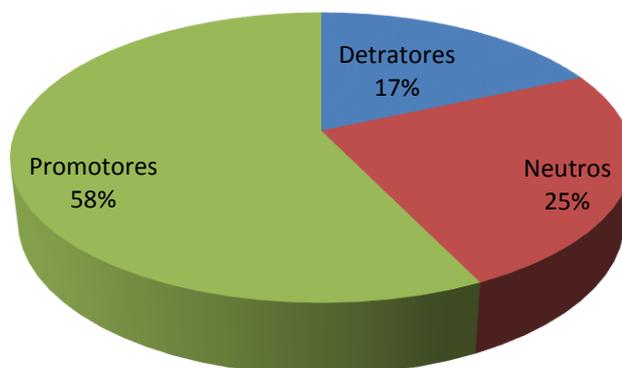


Gráfico 6 – Resultados das pontuações através do NPS

Antes de aplicarmos a fórmula de cálculo NPS, através dos resultados totais da amostra podemos afirmar que 58% dos respondentes se encontram totalmente satisfeitos com a interação com o Grupo de Saúde Idealmed. Verificamos que 25% dos respondentes estão satisfeitos, porém mostram-se neutros em relação à promoção desta organização. Os resultados totais desta amostra apontam 17% dos respondentes como detratores, que, segundo esta metodologia, estão completamente desagradados e insatisfeitos com esta organização levando os mesmos a promovê-la negativamente.

Cálculo NPS	Respostas	%
Detratores	115	17%
Neutros	159	25%
Promotores	366	58%



Tabela 5 – Nº de respostas e *Score* NPS

Imagem 3 – Fórmula de cálculo do NPS

O nível de satisfação dos clientes, através desta metodologia, é obtido do cálculo da subtração do percentual.

O resultado obtido através do cálculo do NPS foi de 39%.

Consideramos baixo o resultado de 39% obtido através do cálculo NPS. É um indicador de que a organização necessita de rever os seus processos e serviços com o objetivo de proporcionar um nível superior de satisfação aos seus clientes. É determinante que a implementação do SGQ proporcione um aumento na qualidade percebida nos clientes do grupo Idealmed.

É muito importante para a evolução da organização, em termos de qualidade, ter em atenção os indicadores deste questionário para que seja possível perceber onde e como implementar ações de melhoria e/ou correção.

Através da caixa de texto com uma pergunta aberta, disponibilizada para sugestões e/ou reclamações no presente questionário, obtiveram-se 179 respostas escritas, representando 28% do total da amostra. Estas respostas forneceram-nos indicadores de referência que passamos a analisar.



Gráfico 7 – Resultados expressos no campo de escrita através de uma pergunta aberta

Dos 28% dos respondentes, destacamos o “Atendimento (recepção, interação e velocidade do tratamento)” como o ponto negativo mais indicado pelos respondentes, cerca de 44% do total da amostra. Os clientes que responderam no campo de escrita através de uma pergunta aberta do questionário indicaram, em grande parte, falhas nas qualidades

humanas no tratamento de várias situações de interação com o secretariado clínico, médicos e enfermeiros. Reivindicam um atendimento mais cortês, ao invés do atual comportamento desses profissionais. O tempo de espera foi o segundo indicador mais referido nas respostas escritas.

10.1. Comparação entre os resultados dos questionários

A pergunta-chave manteve-se em ambos os questionários, sendo esse o indicador principal para o nosso estudo. Após análise pormenorizada dos resultados obtidos com o anterior e com o atual inquérito verificamos que o NPS continua baixo, através da comparação direta dos resultados das pontuações atribuídas pelos clientes na escala NPS entre 0 = Muito Insatisfeito e 10 = Muito Satisfeito. O valor do NPS obtido com o inquérito anterior foi de 41% e o atual valor obtido situa-se nos 39%. A satisfação dos clientes, através da metodologia NPS, diminuiu 2% o que significa que a o conselho de administração da Idealmed deve ter em atenção alguns aspetos identificados pelos clientes para que a satisfação dos mesmos aumente.

Anexo 6 - Resultados do Inquérito realizado anteriormente

11. Recomendações

Recomenda-se que a comissão executiva reveja o *modus operandi* junto dos coordenadores e responsáveis do secretariado clínico adotando estratégias para a melhoria continua que permita adotar ações que aumentem os níveis de motivação e confiança dos seus colaboradores.

Após analisado o relato escrito dos clientes do grupo Idealmed, recomenda-se o *Coaching*¹, parecendo-nos a medida indicada para a resolução desta crítica negativa, criando uma

¹ “Coaching é um processo de estabelecer acordos, de fazer uma parceria, um pacto, num determinado tempo, com dia para começar e terminar, visando acelerar resultados e ter alta performance. Para tudo isso acontecer é necessário alto índice de comprometimento, de compromisso entre as partes, entre o coach e o coachee.” (Marques, 2014)

oportunidade de melhoria. Trata-se de um processo que produz mudanças positivas e duradouras durante um curto espaço de tempo, de forma efetiva e acelerada.

O processo de *Coaching* significa tirar um indivíduo de seu estado atual e levá-lo ao estado desejado de forma rápida e satisfatória. O processo de *Coaching* é uma oportunidade de visualização clara dos pontos individuais, de aumento da autoconfiança, de quebrar barreiras de limitação, para que os colaboradores possam conhecer e atingir o seu potencial máximo e alcançar os objetivos definidos pela gestão de forma objetiva, assertiva e principalmente satisfatória em relação aos clientes.

Conduzido confidencialmente, o processo de *Coaching* é realizado através das chamadas sessões, onde um profissional chamado Coach tem a função de estimular, apoiar e despertar no colaborador, também conhecido como *coachee*, o seu potencial infinito para que este conquiste tudo o que deseja. As sessões de *Coaching*, individuais ou em grupo, podem ser realizadas semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente e tem duração, em média, de uma a duas horas, tudo isso definido por um comum acordo entre *Coach* e *Coachee* (Marques, 2014). Por ser um processo completamente flexível, o *Coaching* pode ser aplicado em qualquer contexto e direcionado a pessoas, profissionais das mais diversas profissões e empresas de diferentes portes e segmentos, logo, recomenda-se adotar esta metodologia no grupo Idealmed. (Cfr. APC; 2016)

Recomenda-se a instalação de um sistema de recepção por senhas, suportado por um *software* capaz de difundir em monitores colocados em locais-chave na unidade (Ex: cafeteria, corredores com sofás, AMP, recepção principal) com a indicação do número e do balcão em atendimento para que os clientes possam aguardar de forma confortável e ordeira em qualquer parte do hospital, evitando desta forma as filas desordeiras e o ruído de fundo.

O segundo ponto maioritariamente indicado através das respostas escritas, remete-nos para o “Corpo Clínico e oferta (profissionais; oferta e subsistemas)” com 34% dos inquiridos a redigirem uma resposta. Os respondentes apontam a falta de especialidades médicas nas clínicas satélite do grupo Idealmed como principal *handicap* do corpo clínico e a necessidade de protocolar e acordar novas parcerias de forma a aumentar a rede acordos e convenções.

Recomenda-se que a Comissão Executiva do grupo Idealmed tenha este ponto em atenção, visto poder surgir a oportunidade de estabelecer novos acordos e convenções, alargando o leque de ofertas médicas, e disponibilização dos seus serviços a um leque mais alargado de potenciais clientes, devendo sempre ter em atenção a capacidade das suas instalações e a capacidade para prestar serviços de saúde. Através desta revisão, poderá ser possível aumentar a criação de valor o que se irá traduzir num aumento dos resultados financeiros da organização e do aumento da satisfação dos clientes.

O terceiro indicador mais referido pelos clientes do grupo Idealmed foi a “Comodidade (conforto das instalações)” com 10% do total da amostra. Obtiveram-se indicações que nos apontam para falhas na orientação dos circuitos internos da Unidade Hospitalar de Coimbra e críticas negativas em relação à cobrança do estacionamento automóvel.

Recomenda-se que a comissão executiva tenha este ponto em especial atenção, visto ser um indicador determinante na avaliação da satisfação dos clientes da Idealmed UHC. Deve ser avaliado o impacto financeiro da cobrança do estacionamento em relação à satisfação dos clientes. Este indicador mostra-nos que alguns clientes atribuíram um valor entre 0 e 5 na escala NPS devido à cobrança do estacionamento. Apontamos que estes são clientes detratores que farão críticas negativas sobre o grupo Idealmed aos seus amigos e familiares, o que, trará uma imagem negativa à organização e consecutiva perda de interesse por parte de potenciais clientes.

Cerca de 11% dos respondentes redigiram críticas positivas em relação à sua satisfação dos serviços prestados pelo grupo Idealmed, reforçando a sua lealdade e fidelidade. De notar que estes clientes são clientes totalmente satisfeitos que promovem a organização de forma positiva e reforçam a sua confiança nos serviços desta organização.

12. Conclusão

A qualidade é algo que preocupa, em geral, todos os cidadãos quando procuram um produto ou serviço. Procura-se a qualidade comparando-a com o valor financeiro que estamos dispostos a dispensar. Dessa forma, a qualidade faz parte dos nossos dias tendo uma elevada importância nas nossas vidas quotidianas. No setor da saúde a qualidade é determinante, onde os clientes são maioritariamente informados sobre a prestação dos serviços, elevando desta forma o nível exigido e a não admissão de falhas. O aumento da disponibilização de informação sobre os serviços de saúde por parte da Entidade Reguladora da Saúde, por os média, pela internet e a forte legislação que regula o setor obrigam as organizações, públicas ou privadas, a investir na formação dos seus colaboradores, na avaliação dos seus prestadores e fornecedores e na implementação de sistemas de gestão que proporcionem o controlo pretendido. A forte concorrência no setor obriga os quadros superiores de uma empresa a uma constante avaliação dos seus processos através de auditorias internas e/ou externas e de um acompanhamento constante e pormenorizado das mesmas e dos relatórios operacionais e financeiros.

A definição de qualidade e a sua perceção por parte dos clientes é algo que tem vindo a mudar ao longo do último século. As organizações deparam-se com níveis de exigência que roçam a perfeição o que determina que as mesmas têm de ter a qualidade como bandeira no topo dos seus objetivos. Face às exigências decorrentes das organizações de saúde, a qualidade assume-se como solução para responder aos novos desafios. A procura da excelência organizacional deve ser uma prioridade para qualquer organização, porém existem diversos modelos de excelência. Para que as iniciativas tenham resultados positivos e sustentáveis é conveniente que sejam implementadas dentro de um sistema controlado de gestão. A implementação de um SGQ é uma tarefa árdua e morosa onde toda a organização deve estar envolvida e direcionada no mesmo objetivo.

A administração de uma empresa deve estabelecer metodologias que respondam às necessidades de satisfação do seu público alvo. As normas de gestão da qualidade são um bom ponto de partida. Desta forma, devem ser vistas como um auxílio à prestação de serviços com qualidade, não devem ser vistas como processos perfeitos para atingir a qualidade. Um SGQ não representa a perfeição, porém deve ser um sistema eficaz e que

seja possível de operar e adaptar. A melhoria contínua é um indicador determinante na obtenção dos níveis de rendimento e satisfação desejados, de forma ordinária e efetiva. Os custos relacionados com a qualidade traduzem-se em aumentos de produção e consecutivo aumento do rendimento financeiro de uma empresa. O ambiente competitivo em que as empresas vivem, devido ao aumento das exigências dos clientes e da inovação técnica e tecnológica, vem obrigar as mesmas a frequentes adaptações no sentido de melhorar os seus serviços tendo em conta os níveis aceitáveis pelos seus clientes.

A implementação de um SGQ significa que uma organização adote um conjunto de procedimentos, atribua responsabilidades e delegue autoridade. Assim, é possível que os gestores parem de resolver situações que não lhe dizem diretamente respeito e reforcem as suas atividades de planeamento. Desta forma é permitido aos gestores atribuir maiores responsabilidades nos seus colaboradores, envolvendo-os com a organização de forma ativa e empenhada para que seja possível aumentar a sua motivação e desempenho, o que se traduzirá no aumento do rendimento pessoal e conseqüente aumento produtivo para a organização. Para que seja possível aumentar os níveis de motivação dos colaboradores é necessário que os mesmos sintam que a sua atividade profissional é importante para os objetivos da empresa e que o seu trabalho seja reconhecido e valorizado pela chefia. Este trabalho de mudança não é fácil. A transição ou alteração do *modus operandi* levam algum tempo e podem provocar grandes resistências nas pessoas. Para que as pessoas possam perceber de forma positiva e que possam progredir no sentido de contribuir para a evolução da empresa é necessário que sejam apoiadas de forma estruturada, sendo por vezes necessário o auxílio de outros profissionais, nomeadamente das áreas da comunicação e psicologia organizacional. Apesar de ser importante gerir a mudança de acordo com os processos e com o apoio de profissionais especializados, podemos afirmar que as atitudes mudam seguindo um exemplo.

Com a implementação da ISO EN NP 9001:2015 pretende-se melhorar os processos de administração, planeamento e comunicação para que os mesmos sejam mais efetivos e menos propícios a erros. Para aumentar a receita e a participação no mercado são necessárias ações flexíveis e imediatas em relação às oportunidades eminentes, desta forma poderá ser possível alcançar os resultados desejados e fornecer confiança quanto à eficácia e eficiência da organização, reforçando as relações em todos os sentidos. Será necessário

integrar e alinhar os processos internos para que os mesmos permitam alcançar uma maior produtividade e melhores resultados financeiros. Com a implementação de um SGQ, seguindo a ISO EN NP 9001:2015 é possível diminuir os custos dos recursos e utilizar os mesmos de forma eficaz, evitando os desperdícios e/ou falhas.

Os inquéritos de satisfação de clientes são uma ferramenta através da qual podemos obter indicadores sobre de que forma uma empresa é criticada na ótica dos utilizadores dos seus serviços. Dessa forma, a realização do inquérito de satisfação de clientes realizado durante o estágio do qual resulta este trabalho mostra-nos os resultados expostos anteriormente que, em suma, revelam alguns indicadores negativos e positivos sobre a satisfação e lealdade dos clientes do grupo de saúde privado Idealmed, através da metodologia NPS. De referir que alguns desses indicadores, tais como, a cobrança de estacionamento; a motivação dos colaboradores e o tempo de espera, foram os mais apontados pelos respondentes. O nível de satisfação de clientes, através do cálculo do NPS foi de 39%. Comparámos este resultado ao resultado do último inquérito realizado e percebemos que os níveis de satisfação de clientes se mantêm baixos. Este resultado, segundo a metodologia NPS, diz-nos que grande parte dos clientes do grupo Idealmed promove os seus serviços de forma negativa, de forma a mostrar o seu descontentamento.

Recomenda-se aos quadros superiores do grupo Idealmed a avaliação do impacto financeiro da cobrança do estacionamento em relação à insatisfação dos clientes; a formação *coaching* para auxiliar e motivar os colaboradores e a implementação de um sistema de distribuição de senhas que permita organizar a chegada ao balcão de atendimento de forma ordeira para permitir aos clientes que se possam sentar enquanto aguardam atendimento. Parece-nos que estas medidas possam ser o mote para a alteração dos níveis de satisfação e lealdade dos clientes desta organização.

13. Bibliografia

- Anderson, D. R.; Sweeney, D. J.; Williams, T. A. (2007). Estatística aplicada à administração e economia. 2. ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 597 p.
- Associação Portuguesa para a Qualidade. (2016) Revista Qualidade 3, 4, 5, 8.
- Beirão, G. e Cabral, S. (2002). The reaction of the Portuguese stock market to ISO 9000 certification. *Total Quality Management*, Vol. 13, N.º 4, 465-474.
- Branco, R. F. (2008). O Movimento da Qualidade em Portugal, *Vida Económica*, Porto.
- Capelas, L. e Paiva A. P. (2004). Manual Prático para a Certificação e Gestão da Qualidade com Base nas Normas ISO 9000:2000, Verlag Dashofer
- Carpinetti, L.C.R. (2010). *Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas*. São Paulo:
- Chiavenato, Idalberto. (2008). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. 3 ed. São Paulo: Saraiva.
- Cobra, Marcos. (1991). *Plano Estratégico de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Coulter A. (2002). *The autonomous patient: ending paternalism in medical care*. London, Nuffield Trust.
- Crosby. P. B. (1979). *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (2000). *Out of The Crisis*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Donabedian, A. (1997). The quality of care: How can it be assessed? *Archives of Pathology & Laboratory Medicine*. ProQuest Nursing Journals, 1145.
- Donabedian, A. (2003). *An Introduction to Quality Assurance in Health Care*. Oxford University Press
- Donabedian, A. (2005). Evaluating the Quality of Medical Care. *The Milbank Quarterly*, 83(4), 691- 729.

Evans, James e Dean, James (2000). Total Quality Management, Organization and Strategy. Canada, South-Western College Publishing.

Feigenbaum, A. V. (1961). Total Quality Control. New York: McGraw-Hill.

Gonçalves, Carlos Icarahy. (2008). De Vendedor Para Vendedor. São Paulo: ed. São Paulo.

Gonçalves, J. B. Amostragem: conceitos básicos. 2009. Disponível em:

<<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAVCsAA/amostragem>. Consultado em:

31 maio 2017.

Hooley, G.J., Beracs, J., Cadogan, J.W., Fahy, J., Fonfara K., Gabbot, M., Kasper, H., Matear, S., Möller, K., Mühlbacher, H., Snoj, B., Theodorakis, V., Tsarenko, Y., & Yau, O.H.M. (2004). Marketing Assets, Capabilities And Competitive Positioning. In 33 Proceedings of the 33rd EMAC Conference. Murcia: University of Murcia, International Organization for Standardization.

International Society for Quality in Healthcare. (2003). Global review of initiatives to improve quality in health care. Geneva, World Health Organization.

International Workshop Agreement (2005). IWA 1: Quality management systems — Guidelines for process improvements in health service organizations.

IPQ (2011). Norma Portuguesa EN ISO 9004:2011 - Gestão do sucesso sustentado de uma organização - Uma abordagem da gestão pela qualidade. Caparica, Instituto Português da Qualidade.

IPQ (2015). Versão portuguesa da EN ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.

Johnson, M. D.; Anderson, E. W.; Fornell, C. (1995). Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework. *Journal of Consumer Research*, v. 21, n. 4, p. 695.

Juran, J. M. (1997). A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Cengage Learning.

Juran, J. M. e Godfrey, A. B. (1998). *Juran's quality handbook — 5th edition*. Estados Unidos da América, Editora McGraw-Hill.

Juran, J. M. e Gryna, Frank M. (1991). Controle da Qualidade – conceitos, políticas e filosofia da qualidade. Brasil, Editora McGraw-Hill e Makron Books.

Kordupleski, Ray, Roland T. Rust, and Anthony J. Zahorik (1993), “Why Improving Quality Doesn’t Improve Quality,” California Management Review.

Kotler, Philip. (1998). Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5 ed. São Paulo: Atlas.

Kotler, Philip. (2005). Marketing em Ação. Rio de Janeiro: Campus Learning.

Kotler, Philip. Keller, Kevin Lane. (2006). Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil.

Levine, D. M.; et al. (2008). Estatística: teoria e aplicações. 5. ed. Rio de Janeiro: TLC, 752.

Lopes, A., Capricho, L. (2007). Gestão da Qualidade, Editora RH, Lda., 1ª ed.

Manual de Atendimento – Idealmed UHC; (2016). Normas Operacionais; Estrutura Documental; *Idealmed III*.

Marques, A. S. (2005). Integração Normativa na Gestão da Qualidade (Dissertação de Mestrado da Universidade de Aveiro).

Marques, José R. (2014). O poder do coaching – ferramentas foco e resultados. Goiânia: Editora IBC.

Massukado-Nakatani, M. S. (2009). Métodos e técnicas de pesquisa em turismo: Amostragem. Disponível em: <http://www.turismo.ufpr.br/drupal5/files/Aula%2022%20-%20Amostragem.pdf>. Consultado em: 31 maio 2017.

Mezomo, J. C. (2001). Gestão da Qualidade na saúde: Princípios Básicos. Barueri: Manole.

Neave, Guy. (2012) The Evaluative State, Institutional Autonomy and Reengineering Higher Education in Western Europe: The Prince and His Pleasure, Basingstoke/ New York, Palgrave Macmillan .

Observatório Português dos Sistemas de Saúde, Duas faces da Saúde - Relatório de Primavera (2013); Mar da Palavra - Ed. Lda. Coimbra.

Oliveira, O.J. (2009). Gestão da Qualidade: Introdução à História e Fundamentos. São Paulo: Cengage Learning.

Olivier. R.L. (1980). Journal of Marketing Research, Vol. 17, No. 4 (Nov., 1980), American Marketing Association, pp. 460-469.

Parasuraman, A., Valarie Zeithaml, and Leonard Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," Journal of Marketing.

Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc Van (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa, Gradiva Publicações.

Ramos Pires, A. (2004). Qualidade. Sistemas de Gestão da Qualidade; 3ª Ed; Edições Sílabo, Lda. Lisboa.

Ratto, Luiz. (2008). Comércio: um mundo de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional.

Reichheld, Frederick F. (1996). The Loyalty Effect, Harvard Business School Press, (Revised 2001).

Sale, Diana. (1998). Garantia da qualidade nos cuidados de saúde, Principia, Publicações.

Silva, R.O da. (2002). Teorias da Administração. São Paulo, Pioneira Thompson.

Soares, J. E. F., Almeida, I. (2009). Qualidade: Tendências actuais e futuras, in "TMQ universitárias e científicas, Lisboa.

Vilares, M.; Coelho, P. (2005). A satisfação e Lealdade do Cliente - Metodologias de Gestão, Avaliação e Análise. Escolar Editora, Lisboa.

Williamson V et al. (1998). Evaluation of the Health Services Accreditation Scheme. Brighton: University of Brighton Health and Social Policy Research Centre.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1990). Delivering Quality Service.

Zuanetti, Rose et. all. (2008). Qualidade em prestação de serviços. 2, ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional.

14. Anexos

Anexo 1. Questionário “Avaliação da satisfação de clientes”

09/02/2017 Questionário de Satisfação

Questionário de Satisfação

Este questionário é anónimo e confidencial, as informações recolhidas serão utilizadas exclusivamente para fins de Gestão da Qualidade. A sua resposta, pessoal e sincera, é muito importante!

***Required**

1. Seleccione o(s) serviço(s) utilizado(s) *

- Idealmed Unidade Hospitalar de Coimbra
- Idealmed Clínica Solum (Coimbra)
- Idealmed Clínica Cantanhede
- Idealmed Clínica Pombal
- Idealmed Clínica Ponte Galante (Figueira da Foz)

2. Qual a probabilidade de recomendar a IDEALMED a um amigo ou familiar? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extremamente improvável Extremamente Provável

3. Na sua opinião em que é que a IDEALMED se destaca pela positiva?

- Atendimento (recepção, interação e velocidade do atendimento)
- Comodidade (conforto das instalações)
- Corpo Clínico e oferta (profissionais, especialidade e subsistemas)
- Acessibilidade (acesso e custo dos nossos serviços)

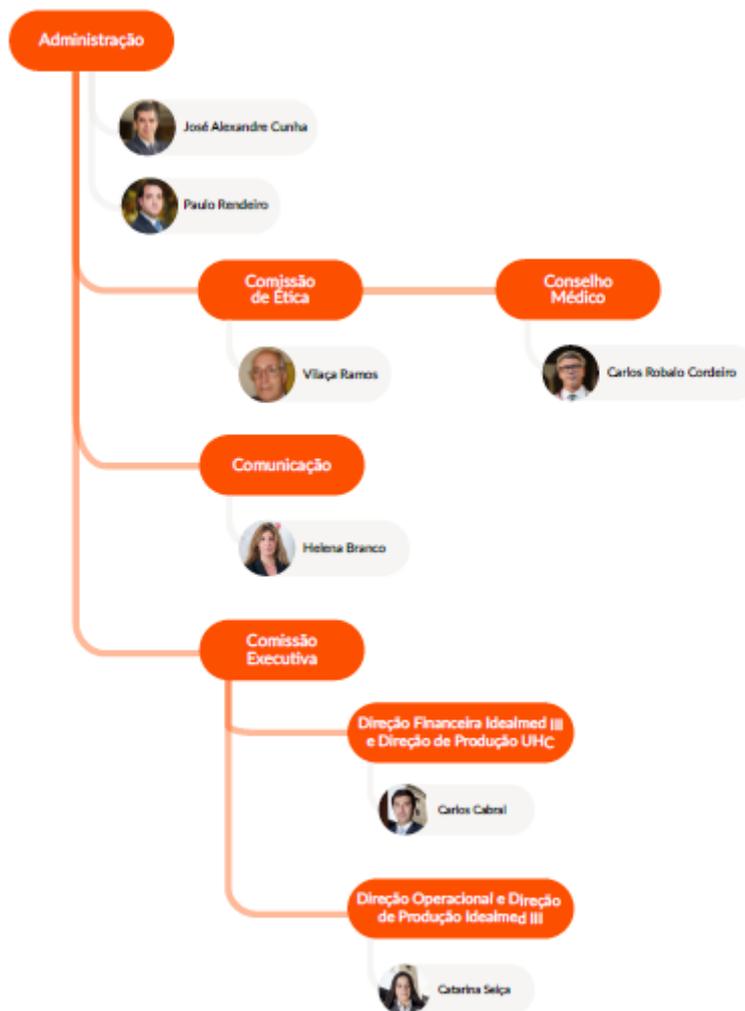
4. Ajude-nos a melhorar a excelência dos serviços prestados pelo Grupo IDEALMED. Quais as suas sugestões?

Never submit passwords through Google Forms.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdo_Dh5op8_7C8OggQKjyN8yYUD9GTIgrnddtbosl-xeriaQ8w/viewform?c=0&w=1 1/2

Anexo 2. Organograma Idealmed III

ESTRUTURA FUNCIONAL IDEALMED III Administração



Anexo 3. *Template* Idealmed modelo interno



TÍTULO

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Suspendisse finibus nisi tristique magna luctus pellentesque. In ac ante lectus. Pellentesque lobortis neque egestas rutrum maximus. Proin sodales tincidunt pulvinar. Sed malesuada lacus ac ligula euismod, a gravida lacus sodales. Quisque nec urna bibendum, suscipit mauris vel, laoreet mi. Quisque nec fermentum massa, a porta velit. Etiam scelerisque nibh ut orci ultricies, et venenatis felis vestibulum. In vitae neque eget diam ultricies euismod. Quisque sagittis orci nunc, ac portitor eros aliquet et. In consequat orci nec sodales fermentum. Nullam efficitur mollis ipsum vitae venenatis. Sed eu

Anexo 4. *Template Idealmed modelo externo*

IDEALMED III – SERVIÇOS DE SAÚDE S.A
PRACETA PROF. ROBALO CORDEIRO
CIRCULAR EXTERNA DE COIMBRA
3020-479 COIMBRA



TÍTULO

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Suspendisse finibus nisi tristique magna luctus pellentesque. In ac ante lectus. Pellentesque lobortis neque egestas nulum maximus. Proin sodales tincidunt pulvinar. Sed malesuada lacus ac ligula euismod, a gravida lacus sodales. Quisque nec urna bibendum, suscipit mauris vel, laoreet mi. Quisque nec fermentum massa, a porta velit. Etiam solentisque nibh ut orci ultricies, et venenatis felis vestibulum. In vitae neque eget diam ultricies euismod. Quisque sagittis arcu nunc, ac porttitor eros aliquet at. In consequat arcu nec sodales fermentum. Nullam efficitur mollis ipsum vitae venenatis. Sed eu egestas risus.

Vestibulum neque eros, placerat vel malesuada sit amet, imperdiet nec augue. Maecenas euclor risus in enim fermentum iaculis. Nullam pellentesque convallis eros, in blandit ipsum. Suspendisse ac vehicula mauris. Etiam at mi blandit, lobortis purus a, consectetur eros. Phasellus vitae sem purus. Vestibulum non mattis mauris, porta consectetur arcu. Morbi et tincidunt quam, quis ullamcorper urna. Ut magna velit, sodales et venenatis quis, posuere commodo arcu. Nunc purus nulla, venenatis vitae nulla in, posuere euismod tellus. Nam ante dui, cursus quis risus nec, eleifend tempus nulla. Aliquam non nisi a ligula eleifend suscipit id in purus. In in nulla efficitur, fringilla urna in, tincidunt risus.

Anexo 5. Resultados do inquérito realizado anteriormente

IDEALMED®

A média do nível de satisfação dos clientes é de 8,15. A distribuição das pontuações encontra-se explanada na Tabela 2.

Distribuição das Pontuações										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	2	6	5	4	8	7	17	48	50	86

Tabela 2 – Distribuição das pontuações. Linha superior indica o escala NPS.

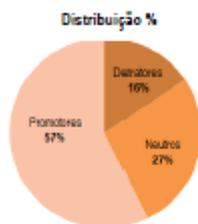


Gráfico 2 – Distribuição percentual de Promotores, neutros e detratores.

Os clientes que dão nota de 0 a 6 são chamados de clientes detratores, pois por estarem insatisfeitos podem promover a empresa de forma negativa e representam 16% do total da amostra.

Os que estão entre 7 e 8, são os clientes neutros, estão satisfeitos, mas não o suficiente para promover a empresa positivamente, representam neste caso 25% da amostra.

Já os clientes de 9 a 10, ou clientes promotores, estão completamente satisfeitos e consequentemente promovem positivamente a empresa e representam 57% do total da amostra.



Imagem 2 – Cálculo do NPS.

Para calcular o nível de satisfação dos clientes (NPS) basta subtrair o percentual de promotores pelo percentual de detratores. O Score NPS obtido foi de 41%.

OBSERVAÇÕES ADICIONAIS

O Score obtido foi baixo (41%) sendo este um indicador que a organização precisa de apostar na melhoria dos seus processos e serviços para proporcionar um nível de satisfação superior aos seus clientes.

Ao típico Questionário NPS acrescentamos a seguinte pergunta: "Na sua opinião em que é que a IDEALMED se destaca pela positiva?", que obteve um total de 84 respostas. A Listagem com as respostas encontra-se no Excel de tratamento de Dados (sob consulta).

Data
10/02/18

Elaboração
Dorinda Neves

Página
3 de 3