

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

MONIQUE CHAGAS VARDANEGA

ANÁLISE DO PROCESSO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE UM CENTRO DE
SERVIÇOS COMPARTILHADOS DE UM GRUPO DE HOSPITAIS
OFTALMOLÓGICOS DO BRASIL

JOINVILLE

2019

MONIQUE CHAGAS VARDANEGA

ANÁLISE DO PROCESSO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE UM CENTRO DE
SERVIÇOS COMPARTILHADOS DE UM GRUPO DE HOSPITAIS
OFTALMOLÓGICOS DO BRASIL

Trabalho de Conclusão de
Curso apresentado ao
Curso Superior de
Tecnologia em Gestão
Hospitalar, Câmpus Joinville
do Instituto Federal de
Santa Catarina para a
obtenção do diploma de
Tecnólogo em Gestão
Hospitalar.

Orientador: Márcio Tadeu da
Costa

JOINVILLE

2019

Ficha de Identificação da obra elaborada pelo autor

Vardanega, Monique Chagas.

Ficha catalográfica para trabalhos acadêmicos / Monique Chagas Vardanega. – Joinville, 2019.

67p.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Instituto Federal de Santa Catarina, Campus Joinville, Curso de Tecnologia em Gestão Hospitalar,

Orientador: Marcio Tadeu da Costa

1. Pesquisa de Satisfação. 2. Centro de Serviços Compartilhados. 3. Qualidade. 4. Trabalhos científicos. I. Costa, Marcio Tadeu. II. Instituto Federal de Santa Catarina

ANÁLISE DO PROCESSO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE UM CENTRO DE
SERVIÇOS COMPARTILHADOS DE UM GRUPO DE HOSPITAIS
OFTALMOLÓGICOS DO BRASIL

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título em Tecnólogo em Gestão Hospitalar, pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, e aprovado na sua forma final pela comissão avaliadora abaixo indicada.

Joinville, dia, mês e ano.

Prof. Márcio Tadeu da Costa
Orientador

Prof. Coorientador

Prof.

“Seus clientes mais insatisfeitos são sua melhor fonte de aprendizado.”
Steve Jobs

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer especialmente à minha família, por compreender a minha ausência em tempos de pesquisa. Pelos conselhos da minha mãe, Fátima Chagas e do meu pai, Michel Vardanega. Além de todo apoio transmitido por eles, sempre me dando forças para continuar.

Agradeço também, aos meus amigos, colegas da faculdade, colegas do trabalho, que nunca me deixaram desanimar e que aguentaram todos os desabafos. Sem vocês nada disso teria acontecido.

Um agradecimento especial, ao meu Professor orientador, Márcio Tadeu da Costa, por sempre achar soluções aos problemas apresentados e por todo suporte ao longo da confecção do trabalho. Muito Obrigada!

Por fim, muito obrigada ao CSC, meu local de trabalho pela oportunidade de realizar esta pesquisa e por todo apoio concedido.

RESUMO

O presente estudo se propõe a analisar o processo de Pesquisa de Satisfação, especificamente em um Centro de Serviços Compartilhados da região norte de Santa Catarina. Para isso tem como objetivo analisar o processo de verificação da satisfação dos clientes do CSC de um grupo de hospitais Oftalmológicos do Brasil, identificando o índice de adesão dos clientes na pesquisa de satisfação e verificando melhorias no processo. Para alcançar o objetivo proposto, a pesquisa foi delineada por um estudo de caso, qualitativo, de natureza aplicada e de cunho descritivo. Os resultados permitiram esclarecer a importância da aplicação da Pesquisa de Satisfação de maneira eficiente e possibilitando a aplicação dos princípios do endomarketing, pois uma boa comunicação interna é o suporte para a melhoria contínua. Além disso, o estudo sugere uma metodologia de maior desempenho: A NPS, com finalidade de aumentar a qualidade percebida da organização. Como desfecho, foi evidenciada melhoria de dados concisos da Pesquisa de Satisfação, que auxiliam no processo de decisão organizacional, também asseguram a qualidade para o cliente através das creditações.

Palavras-Chave: Pesquisa de Satisfação. Qualidade em Saúde. NPS.

ABSTRACT

This study aims to analyze the Satisfaction Survey process, specifically at a Shared Services Center of northern Santa Catarina. To this end, the objective is to analyze the CSC customer satisfaction verification process of a group of Ophthalmological hospitals in Brazil, identifying the client adherence rate in the satisfaction survey and verifying improvements in the process. To achieve the proposed objective, a research was delineated by a qualitative case study, of applied and descriptive nature. The results allowed to clarify the importance of applying the Satisfaction Survey efficiently and enable the application of the principles of internal marketing, as good internal communication or support for continuous improvement. In addition, the study suggests a higher performance methodology: an NPS, with increased quality perceived by the organization. As an outcome, it was evidenced the improvement of the Satisfaction Survey data, which helps in the organizational decision process, also guaranteeing quality for clients through accreditations.

Keywords: Satisfaction survey. Health quality. NPS.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - <i>Plan, Do, Check e Act</i>	30
Quadro 2 - Interpretação dos Resultados da Metodologia NPS.....	31
Quadro 3 - Níveis de Acreditação.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CES – Customer Effort Score

CSAT – Customer Satisfaction Score

CSC – Centro de Serviços Compartilhados

IEC - International Electrotechnical Commission

ISC – Índice de Satisfação do Cliente

ISO - International Organization for Standardization

NPS – Net Promoter Score

ONA – Organização Nacional de Acreditação

PDCA – Plan, Do, Check, Act

SAC – Sistema de Atendimento ao Consumidor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
1.1 Contextualização	21
1.2 Justificativa	23
1.3 Problematização	24
1.4 Objetivos	24
1.4.1 Objetivo geral	24
1.4.2 Objetivo específico	24
2 DESENVOLVIMENTO	25
2.1 Qualidade dos Serviços em Saúde	25
2.2 Pesquisas de Satisfação (Percurso Histórico, Principais Conceitos e Metodologias Utilizadas)	26
2.3 Endomarketing: Conceitos, características e perspectiva para um Centro de Serviços compartilhados	28
2.4 Repercussão da Pesquisa de Satisfação na Melhoria Contínua	30
2.5 Principais Metodologias de Pesquisa de Satisfação	31
2.5.1 <i>Net Promoter Score (NPS)</i>	31
2.5.2 <i>Customer Satisfaction Score (CSAT)</i>	34
2.5.3 <i>Customer Effort Score (CES)</i>	35
2.6 Importância do Índice de Satisfação para Acreditação ONA	36
2.7 Metodologia	38
2.7.1 Tipo de pesquisa	38
2.7.1.1 Quanto a Natureza	38
2.7.1.2 Quanto a abordagem	39
2.7.1.3 Quanto aos objetivos	39
2.7.1.4 Quanto aos procedimentos	40
2.8 Locus da pesquisa	40
2.8.1 Macroprocessos realizados no CSC	42
2.9 Coleta dos dados	42
2.10 Análise dos dados	43
2.11 Ética na pesquisa	44
2.12 Apresentação dos Resultados da Pesquisa	44

2.12.1 Diagnósticos da situação atual: Análise de adesão dos clientes.....	44
2.12.2 Resultados do Questionário	46
2.13 Análise e Discussão dos Resultados	52
2.13.1 Análise da Adesão dos Clientes à Pesquisa de Satisfação.....	52
2.13.2 Análise das Respostas do Questionário Online	52
2.14 Proposta de Metodologia de Pesquisa de Satisfação e Sugestões de Melhorias.....	54
3 CONCLUSÃO	58
REFERÊNCIAS.....	60
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	63
APÊNDICE A – Questionário Online	64

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Seguindo as mudanças advindas da globalização somadas às novas abordagens da administração, as organizações são reorientadas a focarem seus esforços em melhor atender as necessidades dos clientes. Em razão disso, surge a busca pela mensuração da Satisfação dos Clientes, através de metodologias flexíveis, de métrica simples e de baixo custo.

Segundo Pascoe (1983, p.185) “a satisfação do serviço recebido é uma comparação de características salientes da experiência individual com bases subjetivas”. Nesse sentido, diversos mecanismos vêm sendo criados com o objetivo de aprimorar a avaliação do índice de satisfação das empresas. Tal demanda, revela maior relevância na área da saúde, tendo em vista os desafios estruturais e esforços realizados ao aprimoramento dos serviços hospitalares. Ciente disso, as organizações não devem se pautar no que supõe, uma vez que a qualidade percebida por cada cliente será um confronto com a opinião dos membros da empresa.

A pesquisa está direcionada à realidade de um Centro de Serviços Compartilhados - CSC de um grupo de hospitais Oftalmológicos do Brasil. Tal CSC, oferece suporte administrativo aos hospitais relacionados, apresentando um modelo de gestão associativo que possibilita ampliar o modelo de negociação, ganho em escala e acesso a tecnologias de alto custo. Além de permitir que os hospitais se dediquem aos pacientes preocupando-se menos com a parte burocrática. Tendo sob gestão 24 unidades oftalmológicas, exclusivamente para serviços privados. Onde os clientes das demandas do CSC, são os próprios colaboradores e gestores dos hospitais associados.

O Centro de Serviços Compartilhados foco do estudo, trabalha através de uma plataforma de chamados, onde cada atendimento remete a uma requisição do hospital solicitante. Cada chamado após encerrado e solucionado, permite ao cliente responder a pesquisa de satisfação da demanda em questão.

A Pesquisa de Satisfação do Cliente é encaminhada através de um link por e-mail para o cliente, o qual responde questões enviadas eletronicamente sobre sua percepção quanto a critérios relacionados ao atendimento dos profissionais da equipe que o atendeu. Classificando em até cinco estrelas e adicionando comentários

(opcional). Os critérios de classificação são: Cortesia do analista, solução da apresentação e tempo de atendimento em até cinco estrelas. A pesquisa gera o indicador de satisfação da área, através do sistema específico do serviço.

Tendo em vista que a satisfação do cliente, como resultado da assistência à saúde é um indicador importante de qualidade no ambiente, o índice de satisfação dos clientes do Grupo de Hospitais Oftalmológicos é imprescindível. Tanto para compreenderem se os chamados encerrados foram realmente solucionados, como para analisar o tempo e a gentileza em que foi resolvido. Bem como, contribuir com os indicadores positivos para o processo de avaliação da Organização Nacional de Acreditação – ONA.

Vários autores já descreveram em livros e artigos como satisfazer seus clientes e mensurar sua satisfação, se mantendo a frente de seus concorrentes. Porém, a intenção desse trabalho, não está sobre fornecer fatos inteiramente novos e sim, está centrado na necessidade de alcançar informações para a organização sobre determinados aspectos que não foram anteriormente estudados por ela e nem tampouco pela pesquisadora. Além disso, a metodologia presente na instituição apresenta baixa adesão dos clientes do Centro de Serviços Compartilhados (profissionais das unidades) à pesquisa de satisfação.

Portanto, a pesquisa contribui para que a organização conheça a perspectiva dos seus clientes, o quão satisfeitos estão, que aspectos podem ser melhorados e agregado a isso, estar mais próxima da excelência no atendimento.

1.2 Justificativa

O trabalho justifica-se em razão da contribuição que trará à unidade em estudo, tendo em vista que, a empresa não apresenta a metodologia de aplicação da Pesquisa de Satisfação utilizada, descrita e formalizada, item importante para o processo de Acreditação Hospitalar. Além da relevância da satisfação dos clientes transcenderem a avaliação da qualidade, através da busca constante para atender os anseios do cliente, reconhecendo sua opinião e recursos para torná-la assertiva, e apresentar-se como uma ferramenta gerencial eficaz para o planejamento e tomada de decisões associado a estruturação de um serviço.

Atenta a necessidade de manter uma relação mais próxima com seus clientes, por depender dele seu ciclo de vida, a pesquisa buscou realizar o levantamento de informações úteis para a organização, que assim poderá planejar suas ações, analisar se estão satisfazendo seus clientes, com o intuito de superar suas expectativas, atingir a excelência no atendimento e ainda identificar falhas.

Salienta-se que a relevância do projeto se dá em função da concorrência do mercado. Auxiliando assim, a organização a atentar-se a percepção do cliente, sabendo que a satisfação do consumidor está relacionada com as percepções positivas que são agregadas durante o serviço prestado, superando ou não as expectativas que o mesmo ponderava antes do atendimento.

Por consequência, analisar a satisfação de seus clientes leva a organização a buscar uma política de melhoria contínua para garantir a qualidade do serviço oferecido e contribuir para a conquista do certificado de Acreditação.

Desse modo, o resultado da pesquisa é conveniente e benéfico para o Centro de Serviços Compartilhados foco do estudo, que busca conhecer os seus clientes e a sua percepção em relação ao serviço, analisando seus pontos positivos e negativos. Nessa perspectiva, também contribuirá diretamente para formação acadêmica da pesquisadora, mediante a um cenário que necessita de cidadãos que saibam se portar com empatia, se colocando no lugar dos receptores dos serviços.

1.3 Problematização

Neste contexto, o trabalho visa retratar como problema de pesquisa: Qual a importância da Pesquisa de Satisfação para o processo de melhoria contínua e qualidade do Centro de Serviços Compartilhados no período de 2018 – 2019?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

- Analisar o processo de aplicação da Pesquisa de Satisfação dos Clientes do Centro de Serviços Compartilhados de um grupo de hospitais Oftalmológicos do Brasil no período de 2018-2019;

1.4.2 Objetivo específico

- Descrever o processo de verificação da satisfação dos clientes do CSC de um grupo de hospitais oftalmológicos do Brasil no período de 2018-2019;
- Analisar os dados do índice de adesão dos clientes (profissionais do CSC) e a ferramenta utilizada para mensuração da pesquisa de satisfação do Centro de Serviços Compartilhados;
- Verificar a necessidade de melhorias no processo, para a pesquisa de satisfação dos clientes do CSC;
- Propor uma metodologia de maior desempenho para mensuração da pesquisa de Satisfação dos clientes do CSC;

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Qualidade dos Serviços em Saúde

Uma das prioridades da administração de empresas, comprometidas com a qualidade de seus produtos ou serviços, são as informações sobre os níveis de satisfação dos clientes. Diretamente unida aos processos de qualidade, que sustentam a competitividade das organizações, a pesquisa de satisfação está alocada dentre os processos mais eficazes do marketing e da qualidade. Agregado a isso, instituições que prestam serviços à saúde apresentam suas ações de qualidade em enfoque e como diferencial específico (ROSSI; SLONGO, 1997).

A partir da compreensão do termo “avaliação” pode-se então partir para definição do que vem a ser qualidade. Segundo alguns ideólogos como Deming e Juran, a qualidade consiste nas características do produto e deve visar as necessidades do consumidor, proporcionando-lhes satisfação em relação ao produto ou serviço (ZANON, 2001).

Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, e no tempo certo às necessidades do cliente. Portanto, em outros termos pode-se dizer: projeto perfeito, sem defeitos, baixo custo, segurança do cliente, entrega no prazo, no local e na quantidade certa (FALCONI, 1999, p. 29).

Os estudos mais recentes relacionados à satisfação do paciente agregado a qualidade, discorrem sobre atualizar o foco do processo operacional e assim, repensar as ações propostas ao cliente para garantir sua satisfação. Para D’innocenzo (2006) a avaliação do cliente demonstra a qualidade da assistência prestada atendendo e/ou superando a expectativa do mesmo, com base nos resultados atingidos em relação à satisfação do cliente.

Além da intencionalidade de cuidar com qualidade, a Lei nº 8078 do Código do consumidor, promulgada em setembro de 1990, legitima o direito dos usuários a serviços de qualidade e obrigatoriedade do controle de qualidade e segurança (BRASIL, 1990).

“Quanto à questão econômica, as instituições de saúde, respondem pelos maiores custos dos cuidados com a saúde” (BONATO, 2011, p.320). É preciso conhecer e entender as mudanças atuais nos diferentes âmbitos: social, econômico,

organizacional e psicológico, para poder administrá-las. A qualidade é uma ferramenta que apoia a dedicação desta realidade. Implicando a satisfação das expectativas “voltada para uma gestão científica dos processos, baseada em fatos e dados, voltada para a correção e prevenção de erros” (LUCIANO, 2016).

Segundo Campos (1999) controlar a qualidade consiste em exercer o controle sobre as dimensões da qualidade, ou seja, localizar o problema, analisar o processo, padronizar e estabelecer itens de controle de tal forma que o problema não volte a ocorrer.

O atendimento de qualidade possibilita satisfazer as necessidades do cliente, no entanto, é necessário encantá-lo oferecendo-lhe sempre um algo a mais, um valor agregado ao produto e serviço oferecido, criando vínculo e proporcioná-los conveniente para a empresa diferenciar-se da concorrência (SOUZA; RAVAZZI; SILVA, 2006, p.10).

Portanto, a medida atribuída à satisfação do cliente fortalece os critérios utilizados para verificar a qualidade percebida. E deve ser baseada na manutenção da melhoria contínua, dos desempenhos e padrões aplicando um serviço sempre mais desenvolvido.

2.2 Pesquisas de Satisfação (Percurso Histórico, Principais Conceitos e Metodologias Utilizadas)

Segundo Lovelock e Wrigth (2001) as pesquisas em relação à satisfação do consumidor final tem ganhado força, tanto pelos institutos de pesquisa, quanto pelas empresas. Pois a satisfação do cliente somado com a qualidade percebida, influencia as intenções de compra e retenção de grande parte dos consumidores convertendo-se em lucro para organização.

Para Donabedian (1978), um dos mecanismos de controle de qualidade é o monitoramento, ou seja, avaliar continuamente os serviços prestados, detectando precocemente os desvios padrão encontrados, permitindo o aperfeiçoamento, a correção e o desenvolvimento dos serviços avaliados.

O nível de qualidade e de satisfação é influenciado por uma série de fatores, que englobam desde a qualidade técnica científica do atendimento profissional prestado até o acesso ao serviço (DONABEDIAN, 1980).

Com o crescente nível de competitividade no mercado, pode-se inferir que a retenção de clientes é fundamental e que o grande desafio passa a ser o de reconhecer os clientes, mostrando-lhes o quanto a empresa os estima por terem lhe

conferido sua preferência. No entanto, isso vai além da preocupação com a simples satisfação do cliente, pois, na realidade, é um novo modo de pensar a respeito do que gera lucros e sobre a forma como se deveriam fazer negócios (VAVRA; PRUDEN, 1995).

“As pesquisas vêm buscando provar que a mensuração da satisfação dos usuários é um dos instrumentos para avaliar o nível de sucesso de um sistema de informação” (SUZART, 2013, p.1). Dessa maneira, a avaliação da satisfação do cliente é ferramenta essencial para o aprimoramento da gestão e da qualidade dos serviços prestados pelas empresas, além de constituir ingrediente fundamental para a melhoria da competitividade (MITRE, 2018).

Segundo Oliver (1997, apud Albanez et al.), há uma relação indireta que liga a satisfação dos clientes e a lucratividade nas empresas. Há evidências de que a satisfação seja um dos fatores, ao lado dos fatores financeiros e contábeis, capazes de afetar o resultado das empresas.

Com a pesquisa de satisfação, as empresas geram um indicador interno correspondente ao Índice de Satisfação de Cliente - ISC, que é a combinação das mensurações de satisfação ou de qualidade em serviços coletados pela empresa. A partir da geração do indicador é necessário que as empresas utilizem os resultados das pesquisas de modo significativo e que esse resultado possa se transformar em ação, considerando prazos, indicando especificações e com credibilidade (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Vários fundamentos são demonstrados por pesquisas para avaliar a satisfação dos usuários com sistemas de informação tendo, por exemplo, o intuito de permanecer utilizando o sistema, a qualidade percebida e a facilidade de uso (PEREIRA et al., 2015).

A satisfação do cliente é um conceito que tem recebido muita atenção e interesse por parte de pesquisadores e empresários nos últimos anos. Isso, motivado pela sua importância como elemento chave nas estratégias de negócios das empresas que procuram sobreviver e ganhar vantagem competitiva na economia atual e pelo seu papel no desempenho das organizações públicas e privadas (CARO; GARCÍA, 2007).

Existem diversos instrumentos para averiguar a satisfação dos usuários. A pesquisa desenvolvida por Vavallo e Andrade (2010) alegou a viabilidade de medição utilizando uma associação do modelo de Doll e Torkzadeh (1988) e a norma

internacional ISO/IEC 9126 de 2003, a qual concede padrões para avaliação da qualidade de sistemas. Os resultados demonstraram uma avaliação positiva para subsidiar à decisão e a elaboração de estratégias em relação aos serviços.

No setor da saúde, a satisfação do cliente reflete o efeito final do trabalho feito por um hospital. Assim sendo, uma pesquisa de satisfação nada mais é, do que coleta e análise de dados que continuamente captam a opinião do cliente e avaliam da performance da empresa, a partir da percepção do cliente (ROSSI; SLONGO, 1997).

2.3 Endomarketing: Conceitos, características e perspectiva para um Centro de Serviços Compartilhados.

O endomarketing está diretamente relacionado com ações de marketing voltadas para o público interno das empresas (BEKING, 2004). Dessa forma, a pesquisa de satisfação do CSC, como é direcionada para os colaboradores dos hospitais do grupo de hospitais oftalmológicos, torna-se uma medida de marketing interno, encaixando-se nos conceitos de endomarketing.

Este modelo consiste em atrair e reter os clientes internos. Uma vez satisfeitos com a empresa, acabam produzindo mais, com maior qualidade e, conseqüentemente a organização acaba obtendo resultados mais eficientes. Nessa concepção, zelar pela satisfação e motivação do cliente interno, reflete na qualidade do atendimento ao público externo, pois este processo está intimamente relacionado (WEIRICH, MUNARI E BEZERRA, 2004).

No conceito do endomarketing a ação gerencial deve estar direcionada para satisfação dos clientes internos levando em consideração, a melhora da comunicação e do relacionamento, da mesma forma que estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e com o sistema organizacional (CERQUEIRA, 2004).

Cerqueira (2004) ainda afirma que as aplicações do Endomarketing são praticadas priorizando desempenhar os valores estabelecidos conforme a prática da cultura, bem como, a manutenção de um clima ideal de valorização visando à aquisição de maiores índices de produtividade e qualidade, juntamente com redução de custos.

Portanto, a funcionalidade do endomarketing é tornar os processos internos da organização, acessíveis e compreensíveis aos colaboradores. Além disso, a aplicação

dos valores estabelecidos baseados na cultura organizacional, a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas em sua totalidade, conhecendo os valores, desejos e expectativas dos clientes internos (CERQUEIRA, 2002 e BEKING, 2004).

Segundo Grönroos (1993), é recomendado para que o endomarketing possa ser desempenhado com eficácia nas organizações, passar por alguns processos gerenciais:

1. Gerenciamento de Atitudes: Motivar o colaborador, com o intuito de superar positivamente as expectativas do cliente. Entretanto, para tal envolvimento é necessário comprometimento, qualificação, valorização do funcionário e essencialmente que ele se sinta “dono do negócio”.
2. Gerenciamento de Comunicação: Esse mecanismo possibilita uma relação benéfica entre o cliente interno e a organização. Permitindo que os projetos solicitados sejam realizados com qualidade.

Para Brum (1998), o principal objetivo do endomarketing,

“é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua”.

Conceitua também que as organizações que aplicam o Endomarketing devem fazê-lo através da valorização do colaborador, mantendo um sentimento de orgulho na relação funcionário-empresa. Assim, implicando diretamente nos resultados da empresa.

Brum (1998), ainda diz que os meios interativos e eletrônicos podem transformar a comunicação entre empresas e seus funcionários, no entanto, é nas ações simples que o público interno encontra sua força: a informação, o reconhecimento e o estímulo necessário para a excelência do atendimento.

Já para Kunsch (2003), o destaque se dá nas possibilidades de estímulo que diálogo e à troca de informações proporcionam entre a gestão executiva e a base operacional, na busca pela qualidade. E para que a comunicação interna alcance seus objetivos, aspectos como políticas, estratégias, qualidade, conteúdo e linguagem, devem ser considerados. Ainda define que nas organizações a eficácia do Endomarketing aponta-se pela valorização das pessoas, para valorizar a cultura

organizacional e o projeto da comunicação nos processos de gestão de modo participativo. E comunicação interna, segundo Kunsch (2003),

“é o setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da mercadológica”.

2.4 Repercussão da Pesquisa de Satisfação na Melhoria Contínua

A pesquisa de satisfação é uma das ferramentas que auxilia na melhoria contínua, tendo em vista que é baseada na opinião do cliente, eixo principal para a continuidade da empresa. Adquirindo o real posicionamento dos clientes quanto a organização, além de possibilitar uma tomada de decisão assertiva.

Monteiro (2011) discorre que a melhoria se apresenta como a força motriz da competitividade e do desenvolvimento, tanto no âmbito da iniciativa privada quanto nas políticas públicas, e é um insumo essencial para o aprimoramento dos padrões de concorrência e conquista de novas fronteiras nos processos produtivos.

Imai (1994) considera a melhoria contínua como mudanças no status quo da organização e é decorrente de esforços contínuos com a contribuição da organização em sua totalidade. O método Kaizen é relacionado com inovação e é um modelo de mudanças rigorosas resultantes de novos projetos, tecnologias e/ou equipamentos. Imai (1994) ainda considera, que os dois conceitos de melhoria contínua possam ser aplicados em conjunto, proporcionando uma vantagem competitiva robusta. Entende-se então, que a melhoria contínua é aplicada a processos já existentes aplicando-se a produtos e a processos, bem como a inovação requer aplicação a um produto ou processo novo.

A pesquisa de satisfação deve promover resultados que se relacionam com o ciclo PDCA, criado na década de 20 por Walter A. Shewart, sigla para Plan, Do, Check, Act, em português, Planejar, Executar, Verificar e Atuar (verificar os resultados), permitindo um melhoramento sem fim. Entretanto, foi William Edward Deming, considerado o “guru” do gerenciamento da qualidade, que disseminou o projeto. De acordo com Silva (2006), o PDCA é um método que permite a prática do controle. Conforme o quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Plan, Do, Check e Act

Plan	Definir metas Definir métodos que permitirão atingir as metas propostas
Do	Educar e Treinar Executar a Tarefa (coletar dados)
Check	Verificar os resultados da tarefa executada
Act	Atuar corretivamente

Fonte: Adaptado de Silva (2006).

Portanto, a Pesquisa de Satisfação se aplicada inspirada ao modelo do ciclo PDCA, contribuirá para melhoria contínua. O índice de satisfação, não deve ser mensurado apenas para saber se estão atendendo ou não as expectativas dos seus clientes e sim com pensamento resolutivo contínuo da empresa em sua totalidade.

2.5 Principais Metodologias de Pesquisa de Satisfação

Conforme Farias (2018), o *feedback* do cliente é fundamental para organização, além de manter a qualidade e a atualização no atendimento. Para atingir este objetivo, diversos mecanismos foram elaborados para mensurar a satisfação.

2.5.1 Net Promoter Score (NPS)

Esse método surgiu no ano de 2003 através do “*One Number You Need to Grow*” na *Harvard Business* do autor Fred Reichheld. Ao longo dos anos, foram aprimorando o conhecimento a respeito, e a proposta foi desenvolvida. Atualmente é a ferramenta mais utilizada no contexto hospitalar.

O método de Reichheld (2006) destaca-se por ser uma abordagem recente e ter um desempenho maior quando se trata de medição. Foi observado que as pesquisas tradicionais de satisfação não tinham o poder de mensurar o grau de lealdade com razoável precisão, além de não oferecerem ferramentas que permitissem às empresas buscar mudanças. Através de uma só pergunta, “em uma

escala de 0 a 10, o quanto você indicaria nossa empresa para um amigo?”, é que se gera a medida correspondente do método.

O objetivo do NPS é determinar um índice de satisfação facilmente interpretável e que pode ser comparado ao longo do tempo ou entre diferentes Instituições, bem como é uma metodologia muito poderosa para medir o grau de satisfação e lealdade de seus clientes.

“Com a pergunta qualitativa feita durante uma pesquisa Net Promoter Score, é possível saber os detalhes das operações da empresa, por quais motivos ela se destaca e quais pontos fracos devem ser trabalhados” (MITRE, 2018, p.1). Sendo uma tecnologia fácil de aplicar, interpretar e, pela facilidade em se responder à pergunta, é também de fácil adesão. A ideia do método é tornar a pesquisa o mais simples possível ao consumidor, de baixo custo e levando o maior custo benefício à empresa. A NPS é interpretada conforme o Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Interpretação dos Resultados da Metodologia NPS

0 a 6	Cientes Detratores	Correspondem a um grupo insatisfeito. Criticam a empresa abertamente. Dificilmente voltariam a buscar novamente o serviço da empresa.
7 a 8	Cientes Neutros	Utilizam somente os serviços totalmente indispensáveis. Não são clientes leais e nem engajados. O cliente até indica sua empresa para sua rede de contatos, porém acompanhada de ressalvas sobre o que não foi satisfatório em sua experiência.
9 a 10	Cientes Promotores	Tiveram boa percepção após a experiência do serviço. São leais e estão sempre prontos para defender sua marca. Além de indicar os serviços como solução. São fundamentais para o crescimento da empresa no médio e longo prazo.

Fonte: Adaptado de Reichheld (2006)

O *Net Promoter Score* (NPS) é calculado com a diferença entre a porcentagem de promotores e detratores. O NPS não é expresso como uma porcentagem, mas como um número absoluto situado entre -100 e +100. A fórmula para calcular o NPS

é simples:

$$\text{NPS} = \% \text{ de clientes promotores} - \% \text{ de clientes detratores}$$

Com o resultado do cálculo, é possível identificar a zona de classificação da organização em 4 fases (REICHHELD, 2011; DUARTE, 2015 apud MITRE, 2018):

- a) **Zona Crítica:** A pontuação da empresa é de -100 a -1, expressa que a situação é preocupante, a empresa deve repensar sua estratégia rapidamente, pois os clientes/usuários estão sentindo-se frustrados e possivelmente podem transparecer sua insatisfação a outros potenciais usuário/clientes denegrindo a marca.
- b) **Zona de Aperfeiçoamento:** Refere-se à pontuação entre 0 e 49, sugere-se a esta empresa maior atenção aos feedbacks e combater a ineficiência com capacitações, treinamentos, alterações de processos e atenção para atender os desejos dos clientes.
- c) **Zona de Qualidade:** A pontuação da empresa fica entre 50 e 74, significa que os clientes contemplaram pontos positivos, mas também notaram pontos negativos na empresa, isto é, para estes usuários/clientes, a organização não é péssima, mas também não é ótima. Compete à organização julgar o percurso do cliente/usuário em sua totalidade e descobrir o que o desagradou a fim de não falhar novamente.
- d) **Zona de Excelência:** Refere-se à pontuação entre 75 e 100, esta avaliação se apresenta quando o cliente/usuário teve uma grande experiência com a organização. E sente-se extremamente satisfeito e por isso ele divulga a marca e possivelmente se fideliza.

Dessa forma, além de ser uma boa métrica entre o relacionamento entre a empresa e os clientes, o NPS apresenta outras vantagens (DUARTE, 2015 apud MITRE, 2018):

- a) Simplicidade e rapidez: uma questão e uma fórmula simples de diferença de porcentagens bastam para determinar o seu *Net Promoter Score*. Isso permite que a probabilidade de resposta por parte do cliente ao questionário de

satisfação seja maior, bem como o estabelecimento de relação de posicionamento da marca.

- b) Quantificável: quantificar a lealdade do cliente à marca, por meio de terminologias fáceis de entender, permite à gerência ver o quanto a sua empresa está se saindo bem com uma métrica simples.
- c) Padronizado: amplamente conhecido como o padrão para medir e melhorar a lealdade dos clientes, o NPS tem a confiança de marcas como *American Express*, *Apple*, *GE*, *JetBlue* e *Kaiser Permanente*.
- d) Comparabilidade: um dos benefícios mais valiosos é comparar como a sua organização está se saindo em relação à concorrência. Devido ao fato de que centenas de empresas utilizam o NPS, haverá sempre um parâmetro para medir e acompanhar seu desempenho internamente e em relação a referenciais de NPS externos.

Para que a experiência dos pacientes seja a mais satisfatória possível, além do marketing, deve-se considerar que a qualidade, a segurança e a satisfação são fatores primordiais. Assim sendo, a avaliação da percepção dos pacientes sobre os serviços de saúde e a mensuração da sua satisfação assumem importante papel (MITRE, 2018).

O NPS deve ser mensurado pelo menos uma vez por ano, com o objetivo de acompanhar o crescimento empresarial com base nos feedbacks dos clientes, neutros ou detratores. O cultivo de clientes promotores tende a tornar a empresa mais sólida em longo prazo, considerando que, consumidores satisfeitos funcionam muitas vezes como promotores espontâneos da marca (REICHHELD, 2011).

2.5.2 *Customer Satisfaction Score* (CSAT)

A metodologia de Pesquisa de Satisfação CSAT consiste em perguntar para o cliente, como ele avalia a experiência com uma empresa/marca em escala linear. A pergunta mais utilizada geralmente é: “O quão satisfeito você está com a experiência?”. Geralmente, é usada para avaliar uma situação específica do cliente. A escala pode ser construída a partir de números (de 1 a 3, 1 a 5 ou 1 a 10) ou, então, com palavras.

Ao contrário da NPS, a CSAT não permite extrair feedbacks sobre a expectativa

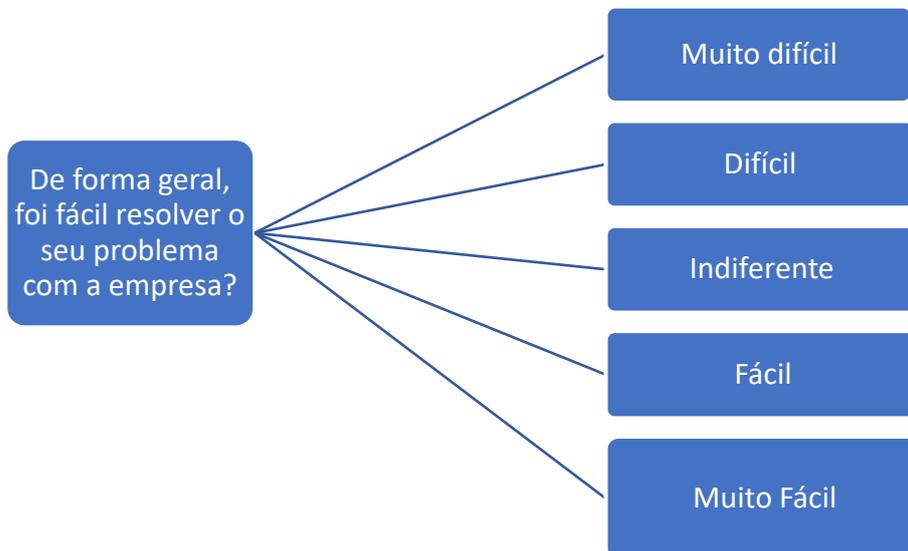
do cliente em relação à marca ou ao produto.

A metodologia CSAT, portanto, mede como seu cliente se sentiu em relação a uma interação específica, em contraposto, o NPS consegue medir a intenção do seu cliente de permanecer leal à sua marca ou produto. Ou seja: o NPS é uma métrica que ajuda a pensar em estratégias de médio e longo prazo e ter mais previsibilidade da receita, por exemplo. Uma vez que as pesquisas foram respondidas, é importante saber lidar com os dados que foram coletados.

2.5.3 *Customer Effort Score* (CES)

A metodologia CES é semelhante com a CSAT citada anteriormente. O princípio é o mesmo, mas, ao invés de perguntar diretamente sobre a satisfação do cliente, é realizada a pergunta sobre a facilidade dele durante a última experiência, com a sua empresa/marca de resolver o problema em questão. Conforme a figura a seguir:

Figura 1 – Aplicação *Customer Effort Score* – CES



Fonte: A autora (2019)

Esta metodologia possibilita compreender se o resultado obtido supriu as expectativas do usuário, além de ser uma métrica para medir a facilidade de uso do seu serviço.

2.6 Importância do Índice de Satisfação para Acreditação ONA

Existem diversos sistemas de avaliação nacionais e internacionais que exercem a incumbência de qualificar e conceder um parecer objetivo sobre a qualidade do serviço prestado pela instituição.

A Organização Nacional de Acreditação (ONA) criada em maio de 1999, é uma entidade não governamental e sem fins lucrativos atribuída de coordenar o Sistema Brasileiro de Acreditação através da implantação de padrões e normas técnicas, credenciamento de instituições acreditadoras e capacitação de avaliadores (SHIESARI; KISIL, 2003).

Antunes (2002) cita que a missão da ONA é a promoção da atividade da Acreditação, com a pretensão de aprimorar a qualidade da assistência no âmbito da saúde no Brasil. A acreditação tem responsabilidade pelo estabelecimento de padrões e pelo monitoramento do processo de Acreditação realizado pelas instituições acreditadoras.

Acreditação é um procedimento da avaliação dos recursos organizacionais, “voluntário”, periódico e reservado, que tende a garantir a qualidade da assistência com base em padrões previamente aceitos. A avaliação dos padrões internacionalmente certificados proporciona orientações à organização focada na melhoria de seu desempenho, não avaliando setores isolados em si e sim a organização como um todo (BONATO, 2011).

O processo de acreditação propõe a participação voluntária das instituições, estimulando-as a um comportamento de procura da melhoria contínua da qualidade, criando e desenvolvendo a integração com a sociedade. Entretanto, não apresenta finalidade de fiscalização e sim voltada para a melhoria contínua (ONA, 2013).

A acreditação da ONA é graduada em três níveis onde são vistos a qualificação da estrutura no primeiro nível, da estrutura e dos processos, no segundo e da estrutura, processos e resultados, cumulativamente, no terceiro. Para se chegar ao terceiro nível, os níveis anteriores devem ter sido satisfeitos (ONA, 2013). Um hospital pode ser acreditado em até três níveis de complexidade (ONA, 2013). Conforme o quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Níveis de Acreditação

Nível 1	Acreditação	Demonstra-se com foco na segurança
Nível 2	Acreditação Plena	Expressa ênfase nos processos
Nível 3	Acreditação com Excelência	Foco nos resultados. Verifica a existência de políticas de melhoria contínua. Neste nível, há evidência de maior maturidade na gestão hospitalar.

Fonte: Adaptado da ONA (2013)

A Satisfação é um indicador de resultado, de acordo com a Classificação de Donabedian (1990). Desta forma, o índice de satisfação dos clientes contribui diretamente para o processo de acreditação hospitalar. Pois, possibilita a organização a conhecer as devidas necessidades dos usuários e promovê-las para atingir a excelência do atendimento com qualidade.

A partir da década de 90, iniciativas relacionadas ao processo de acreditação hospitalar começaram a ser incorporadas. Instituído pela portaria nº 3.408 de cinco de agosto de 1998 do Ministério da Saúde, criou-se o Programa Brasileiro de Acreditação Hospitalar, visando implantar um processo de melhorias da assistência. O processo de acreditação engloba todos os serviços da organização, utilizando indicadores de estrutura, processo e resultados (BRASIL, 2018).

Atualmente, houve a disseminação da Acreditação Hospitalar, principalmente pelo Manual da Organização Nacional de Acreditação – ONA, que consiste em comparações com modelos ideais de prestação de serviço. Buscando analisar os processos e os resultados da prestação de serviço, e graduando as instituições em 3 níveis. Os processos são conferidos através da existência de documentação, dos protocolos utilizados, das diretrizes seguidas, rotinas de trabalho documentadas ou não, e por fim o modo de realizar cada procedimento. Vale ressaltar que os resultados são avaliados através de pesquisas de satisfação do cliente.

Compreendendo tais fatos, torna-se necessário aproximar-se das expectativas do cliente, diminuindo o espaço entre a visão do provedor de saúde e dos usuários dos serviços. E para isso, é fundamental avaliar a satisfação dos clientes que usufruirão dos serviços. Compreendendo que uma das estratégias adotadas para

melhorar a qualidade e a produtividade nas organizações de saúde é a criação de programas de Acreditação Hospitalar (POMEY et al., 2010).

A obtenção da Acreditação é percebida como um diferencial de mercado, pois sinaliza reconhecimento social de que a instituição melhora continuamente a qualidade de seus serviços (BONATO, 2007)

Dentre os potenciais impactos da Acreditação encontra-se o gerenciamento da organização hospitalar e da qualidade da assistência prestada ao usuário (CHEN et al 2003). Além disso, a acreditação pode garantir reconhecimento público ao hospital acreditado (FELDMAN et al., 2005).

Dentre as atribuições da Acreditação hospitalar, requeridos por profissionais, apresentam maior segurança da assistência da padronização de técnicas, respaldo na cientificidade do cuidado e melhorias nas condições de trabalho, as quais tendem a convergir ao atendimento de excelência para o usuário (FORTANELA, 2008).

Os profissionais são o cerne da política de qualidade, pois têm papel essencial na implantação e manutenção do processo, e devem se engajar na cultura de melhoria centrada no cliente e que atendam aos requisitos da ONA (NOVAES, 1998).

2.7 Metodologia

2.7.1 Tipo de pesquisa

2.7.1.1 Quanto a Natureza

A respeito da natureza da pesquisa, o projeto foi embasado por uma pesquisa aplicada, tendo em vista o foco no uso de metodologias para compreensão dos índices apurados. Compreendendo o conceito de pesquisa aplicada de "gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais" (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.20).

Foi utilizado deste tipo de pesquisa para que se possa apresentar resolução de um problema, neste caso, a adesão dos profissionais do CSC à Pesquisa de Satisfação.

2.7.1.2 Quanto a abordagem

A abordagem utilizada foi a qualitativa. Possibilitando elencar a importância da Pesquisa de Satisfação. Uma vez que pesquisa qualitativa, compreende e expressa o sentido dos fenômenos sociais, reduzindo a disparidade entre indicador e indicado, teoria e dados, contexto e ação (MAANEN, 1979, p. 520).

Para Minayo (2001, p.22),

a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Tal método visa reunir dados relevantes acerca do objeto de estudo.

Dessa forma, utilizou aspectos da perspectiva qualitativa facilitando a compreensão dos dados e síntese dos resultados.

2.7.1.3 Quanto aos objetivos

Os objetivos foram delineados de forma descritiva, tendo em vista que a pesquisa se preocupa em descrever os fatos e compreendê-los. "Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação" (VERGARA, 2000 p.47).

A pesquisa descritiva exige do pesquisador inúmeras informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Segundo Gil (2007), as pesquisas descritivas têm como finalidade central a descrição das características de determinada população ou fenômeno de relações entre variáveis.

Portanto, o foco do trabalho foi descrever o processo propiciando informações a respeito do objeto. Para que assim, possam serem identificadas melhorias no processo com a recomendação de uma metodologia mais eficiente para tais especificidades.

2.7.1.4 Quanto aos procedimentos

Levando em consideração as especificidades do local de pesquisa, enquadra-se como um estudo de caso, analisando as características e particularidades da Pesquisa de Satisfação de um centro de serviços compartilhados. Dessa maneira, de acordo com Fonseca (2002, p.33):

um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. [...] O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

Se concentrando em coletar dados e informações de um fenômeno em particular. No caso - a Pesquisa de Satisfação no CSC - observando, anotando levando informações de determinadas populações ou eventos, situações ou fenômenos dos fatos (SEVERINO, 2007).

2.8 Locus da pesquisa

A pesquisa foi realizada em um centro de serviços compartilhados - CSC, modelo de organização em que a operação e os processos de suporte de uma determinada organização são identificados, organizados e geridos como processos de negócio independentes. Seria o estado final desejado, em uma ontologia de substância, no qual práticas administrativas rotineiras, antes descentralizadas em diversas unidades de negócio, passariam a estar centralizadas em um único local físico, o que reduziria custos e aumentaria a competitividade (BERGERON, 2003).

Bergeron (2003, p. 3) designa serviços compartilhados como:

[...] uma estratégia colaborativa na qual um subconjunto de funções de negócios existentes é concentrado numa nova unidade de negócio semiautônoma, que tem uma estrutura gerencial projetada para promover eficiência, geração de valor, redução de custos e melhoria dos serviços para clientes internos da corporação pai, como um negócio competindo no mercado aberto.

Quinn, Cooke e Kris (2000) denominam os tipos de serviços que potencialmente podem ser objetos de compartilhamento das funções: finanças, suprimentos, Recursos Humanos – RH e Tecnologia da Informação - TI. Também destacam que os CSCs não se limitam somente em redução de custos, vão muito além disso, com a especialização da prestação de serviços, escala de operações, experiência nos processos, bem como a padronização das atividades. Proporcionando à organização atingir a excelência na prestação de serviços ao aperfeiçoar suas atividades.

Segundo Matthew (2009), os CSCs surgiram após a identificação de ineficiências acarretadas pela duplicação das estruturas destinadas a executar atividades comuns às outras unidades. Com o apoio de práticas e sistemas comuns entre as empresas do grupo. Este modelo de gestão, propõe promover melhorias nos processos, maior embasamento na tomada de decisão e padronização.

O objetivo central do CSC foco do estudo é padronizar os procedimentos para melhorar as entregas e, conseqüentemente, aumentar a produtividade da organização como um todo. Além de elevar o poder de negociação no processo de compras e diminuir os custos.

O CSC objeto da pesquisa faz parte de uma *holding*, que nasceu da associação de um grupo de médicos. Suas operações iniciaram em abril de 2016 e hoje é o maior grupo da América Latina no segmento. O local da pesquisa será na região norte de Santa Catarina, entretanto apresenta unidades em Brasília, Salvador, Maceió, São Paulo e Joinville, sendo a Matriz, em Brasília. É responsável pelos processos de 20 marcas que contam 40 unidades hospitalares.

Devido à variabilidade de serviços oferecidos pelo CSC juntamente pelo fato dos clientes se tratarem dos colaboradores dos hospitais do grupo, algumas metodologias de mensuração da satisfação não são efetivas em sua totalidade. Tendo em vista que, os clientes são os próprios funcionários dos hospitais, não se tratando de pacientes.

Por sua vez, os indicadores de qualidade se usados adequadamente, tornam-se uma ferramenta para mensuração da qualidade. Como atualmente utilizados pelas organizações acreditadoras (DONABEDIAN, 1990). Compreendendo o índice de “Satisfação do Paciente” como um indicador de Resultado, segundo Donabedian (1990). Sendo fundamental quando se fala em indicadores de qualidade, verificar as expectativas daqueles que avaliam os processos, pois indicadores aplicados incorretamente ocasionarão apreciações genéricas da realidade.

2.8.1 Macroprocessos realizados no CSC

- Cadastro;
- Compras;
- Tesouraria;
- Contabilidade;
- Fiscal;
- Faturamento;
- Cobrança;
- Contas a Receber;
- Contas a Pagar;
- Repasse Médico
- T.I;
- Folha de pagamento;
- Central de Atendimento;
- *Facilities* (Serviços administrativos e viagens);
- Gestão de Serviços;
- Gestão de Contratos;
- Auditoria;
- Notas.

A demanda vem da unidade solicitante, exemplo: Hospital A, através de uma ferramenta de chamados em que o profissional da unidade, abre um novo chamado que é recebido pelo analista responsável no setor do CSC em questão. Após finalizado o chamado, referente a solicitação sanada, o solicitante (funcionário do hospital A), tem a opção de responder a pesquisa de satisfação.

2.9 Coleta dos dados

Para coleta de dados, foi utilizada como instrumento a técnica de questionário online (Apêndice 1), uma técnica de observação direta.

Para Fachin (2001, p. 147) “o questionário consiste num elenco de questões que são apreciadas e submetidas a certo número de pessoas com o intuito de obter

respostas para a coleta de informações”.

O critério para elaboração do questionário foram as principais dificuldades que a instituição foco de estudo apresenta.

O questionário foi aplicado a partir de uma amostra de clientes das unidades do CSC. Antes de validar o questionário final a ser aplicado, foi efetuado um pré-teste com 10 clientes, a fim de verificar se o que se propõe, permitirá resultados pertinentes à realização dos objetivos de pesquisa. O critério de inclusão será de funcionários maiores de 18 anos e que abram chamados para o CSC.

Além de análise documental de dados extraídos do sistema de informação utilizado no local.

Sob esta ótica, os documentos foram extraídos do sistema informatizado utilizado na empresa em questão, para a partir disso compreendê-los e identificar a eficácia do processo, pontos que merecem maior atenção, bem como, possibilitar aos gestores o entendimento das reais necessidades de cada setor, estabelecer metas, com maior possibilidade de alcançá-las em curto, médio e longo prazo.

2.10 Análise dos dados

Posteriormente à coleta dos dados, foi realizada uma análise diagnóstica dos dados, levando em consideração as dimensões do problema e os confrontando com o referencial teórico.

As respostas das entrevistas foram organizadas e tabuladas com intenção de desvendar as dificuldades que levam a não adesão à pesquisa de satisfação do CSC. A partir disso, foram gerados gráficos e tabelas para melhor visualização e para a sugestão das melhorias no processo. Realizando um diagnóstico de todo o processo exercido atualmente, na aplicação da Pesquisa de Satisfação.

Para a proposta de uma metodologia de Pesquisa de Satisfação, foi separado um apanhado de Pesquisas de Satisfação e o descarte foi sendo realizado por metodologias que não poderiam ser adaptadas para um CSC, cujos clientes, são os próprios funcionários dos hospitais do grupo. Após seleção das metodologias, foi analisado qual proporcionaria maior desempenho para melhoria contínua.

2.11 Ética na pesquisa

Foi solicitada uma autorização de pesquisa mediante apresentação do projeto à instituição objeto do estudo, em seguida, o trabalho foi submetido para avaliação ética na Plataforma Brasil. Após aprovação pelo comitê de ética, foi realizada a coleta de dados solicitando a cada participante o seu consentimento.

2.12 Apresentação dos Resultados da Pesquisa

Esta seção expõe os resultados provenientes da pesquisa. Primeiramente será apresentado o Diagnóstico da Situação atual do CSC, que se trata da adesão dos clientes, conforme um dos objetivos específicos.

2.12.1 Diagnósticos da situação atual: Análise de adesão dos clientes

Através de observação direta ao processo de pesquisa de satisfação e à análise à ferramenta de chamado foi verificado o seguinte fluxo realizado atualmente para Pesquisa de Satisfação, conforme figura 2:

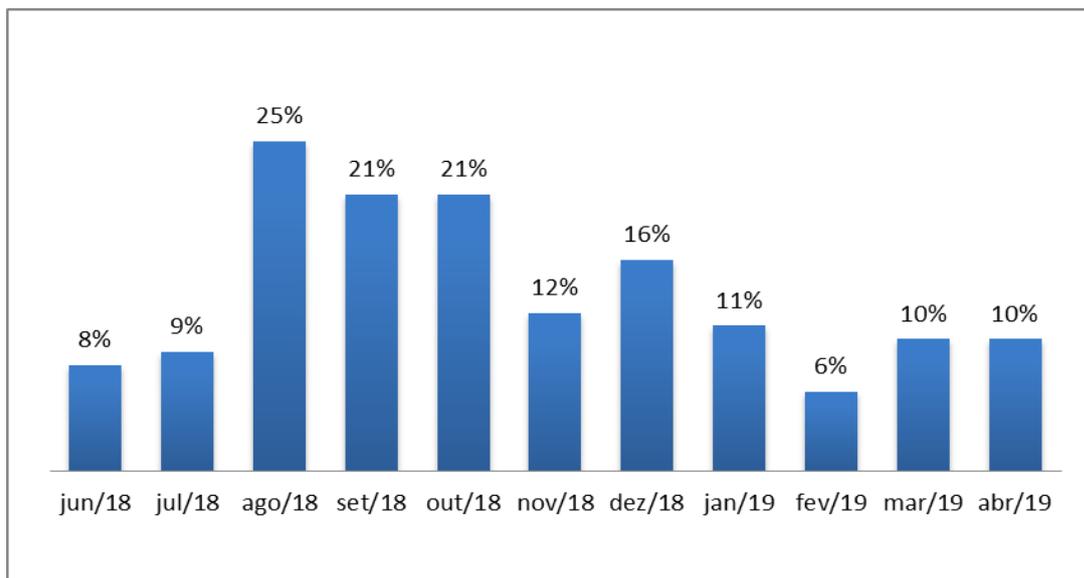
Figura 2 – Fluxo para Pesquisa de Satisfação



Fonte: A autora (2019)

A partir de indicadores extraídos da ferramenta de chamados do CSC, foi obtida a quantidade de respostas na Pesquisa de Satisfação mensal de julho/2018 até abril/2019, com a metodologia de aplicação presente atualmente no CSC. Conforme o Gráfico 1 a seguir:

Gráfico 1 - Pesquisas respondidas por mês no período (Metodologia Atual)



Fonte: A autora (2019)

Foi realizada a média dessas respostas e somente 15% das pesquisas são respondidas com a metodologia atual.

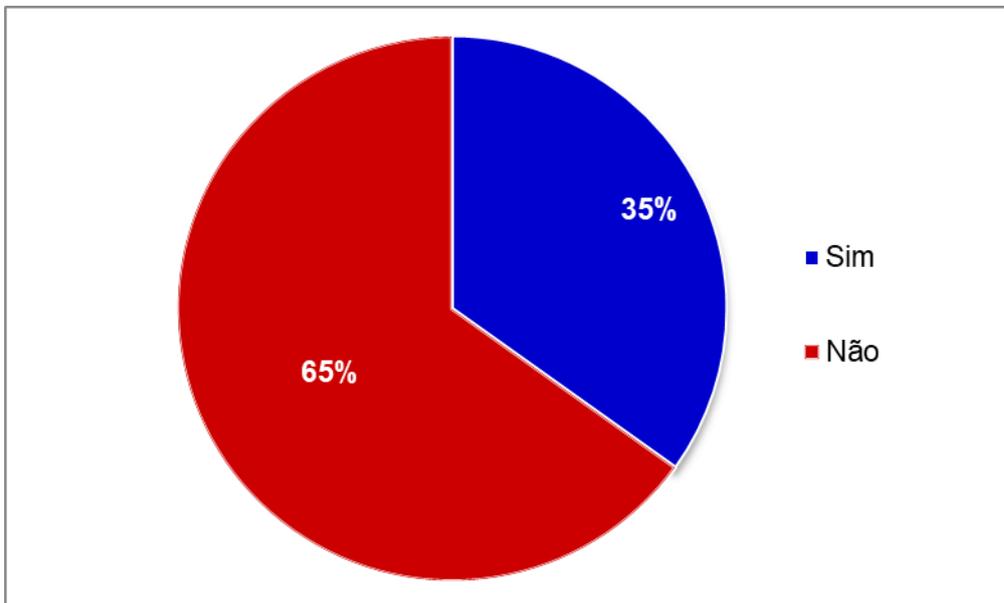
2.12.2 Resultados do Questionário

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos por meio do questionário online, presente no item (APÊNDICE A).

A pesquisa foi realizada com 300 profissionais que utilizam diretamente os serviços do CSC através de aberturas de chamados. Lembrando que todos os profissionais que responderam (110 clientes internos, profissionais do grupo de hospitais) têm mais de 18 anos, aceitaram participar da pesquisa e terão sua privacidade garantida.

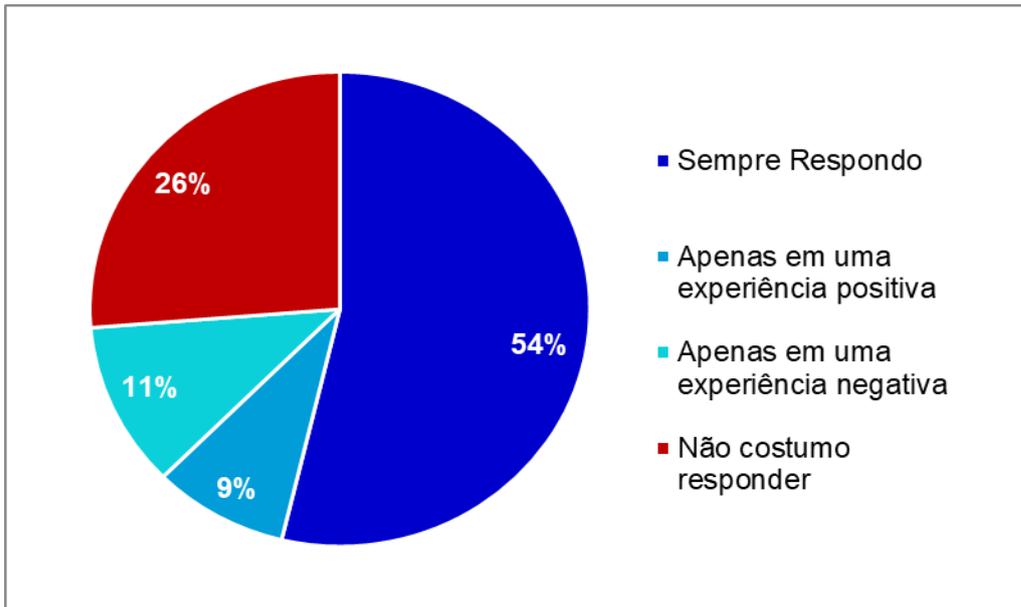
As respostas foram organizadas e tabuladas com o objetivo de desvendar os motivos que levam o cliente do CSC a não responder a pesquisa de satisfação e a partir disso, foram gerados gráficos apresentados a seguir:

Gráfico 2 – Você costuma responder a Pesquisa de Satisfação após alguma solicitação atendida na ferramenta de chamados?



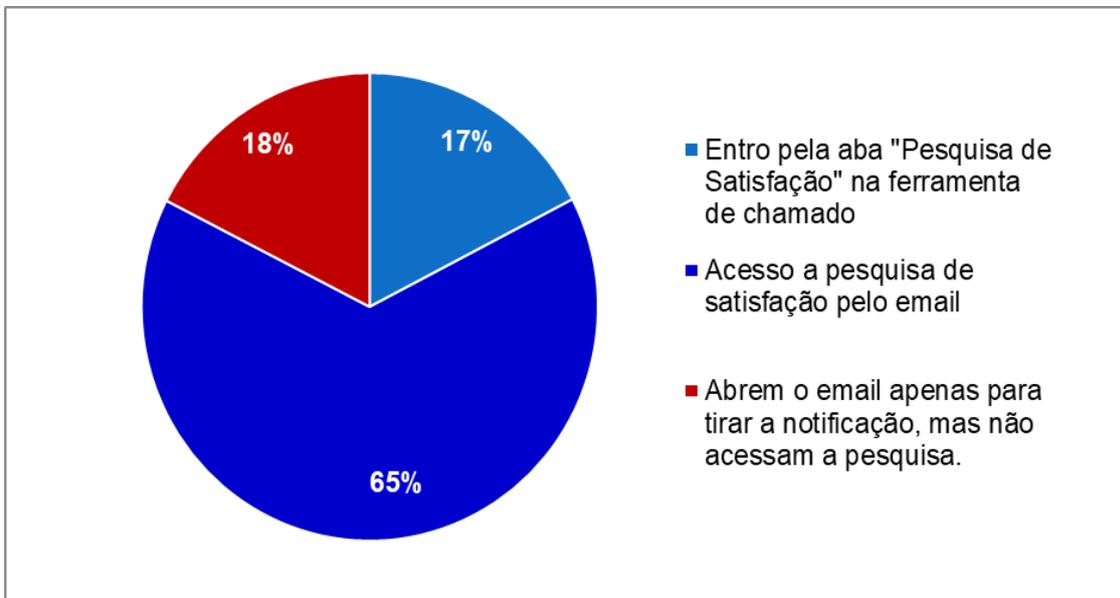
Fonte: A autora (2019)

Gráfico 3 - O que te leva a responder a pesquisa de satisfação?



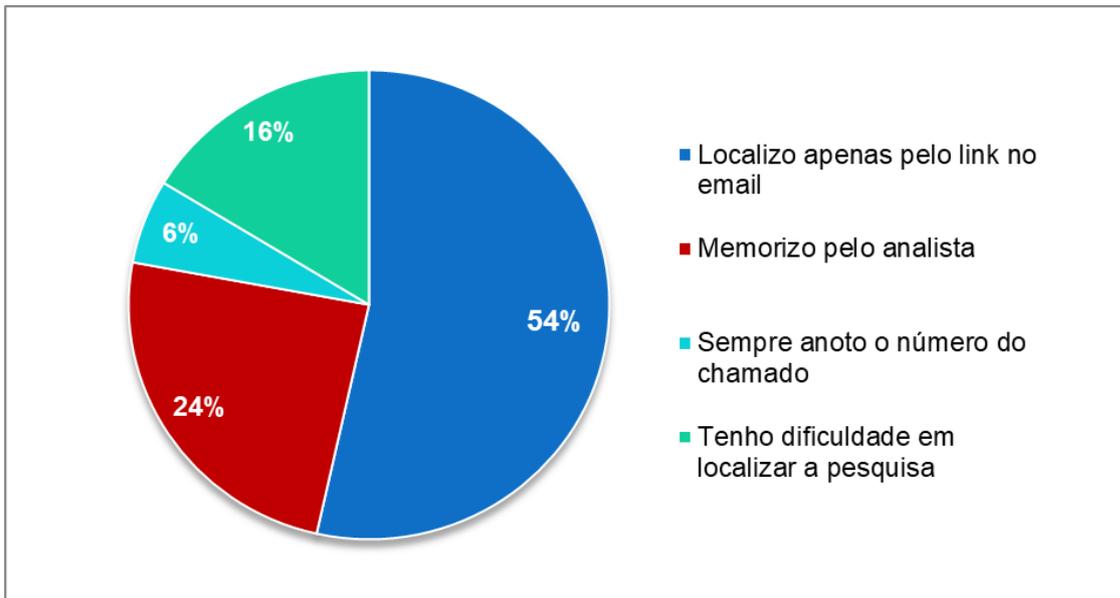
Fonte: A autora (2019)

Gráfico 4 - Costuma abrir o e-mail de notificação ao ter um chamado encerrado? (onde consta o link para pesquisa de satisfação)?



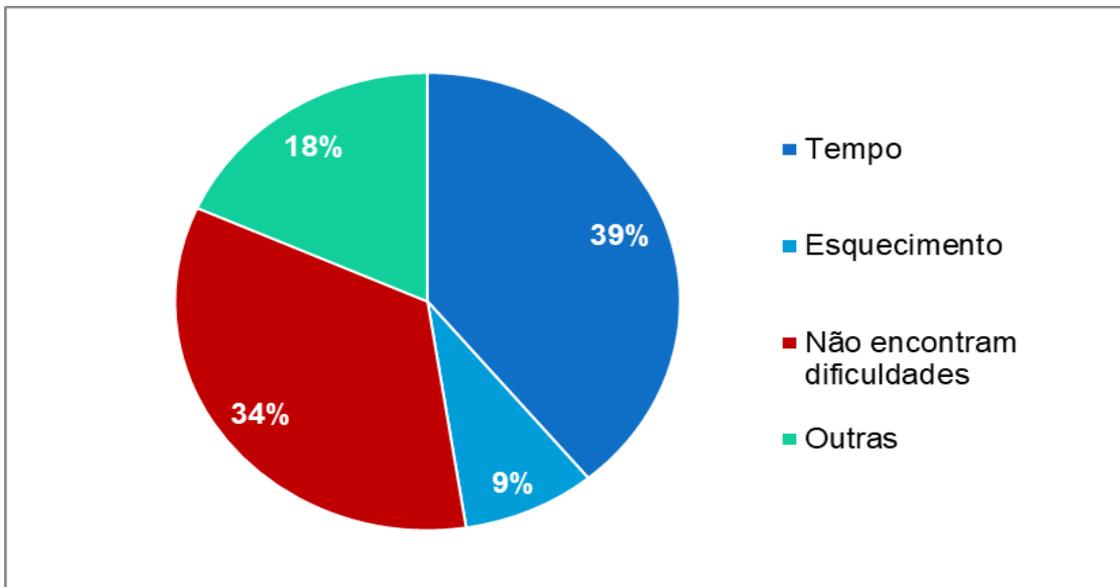
Fonte: A autora (2019)

Gráfico 5 - Costuma anotar o número do chamado ao ser atendido? Para localizar qual pesquisa responder?



Fonte: A autora (2019)

Gráfico 6 – Quais dificuldades te levam a não responder a pesquisa de satisfação?

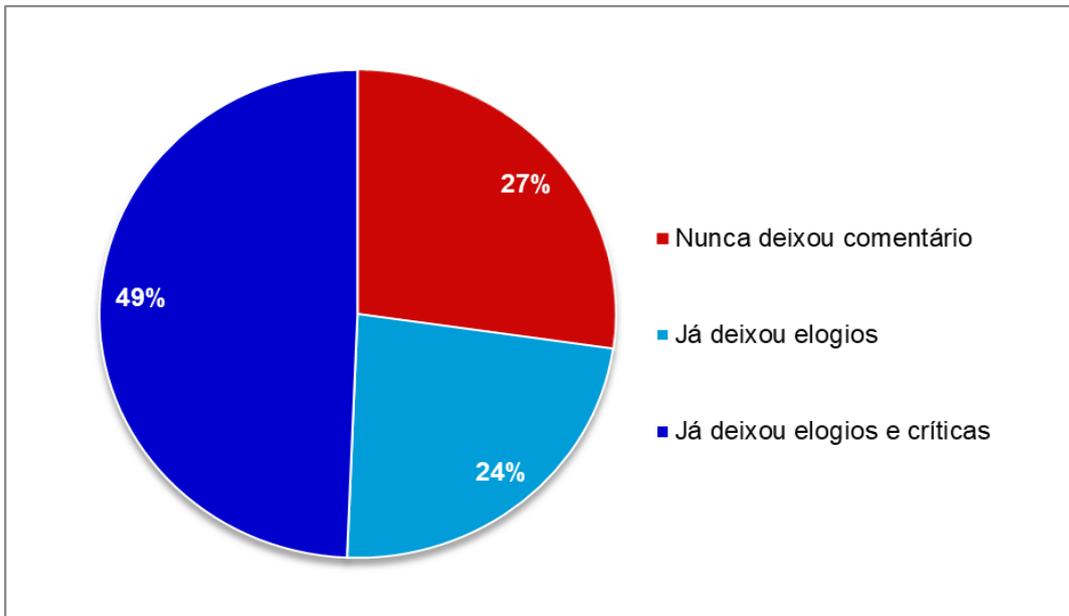


Fonte: A autora (2019)

A Partir das respostas da pergunta abertas do questionário, notou-se as maiores dificuldades enfrentadas pelos clientes participantes da pesquisa. Foram separadas as dificuldades mais significantes citadas mais vezes no questionário aplicado e listadas a seguir:

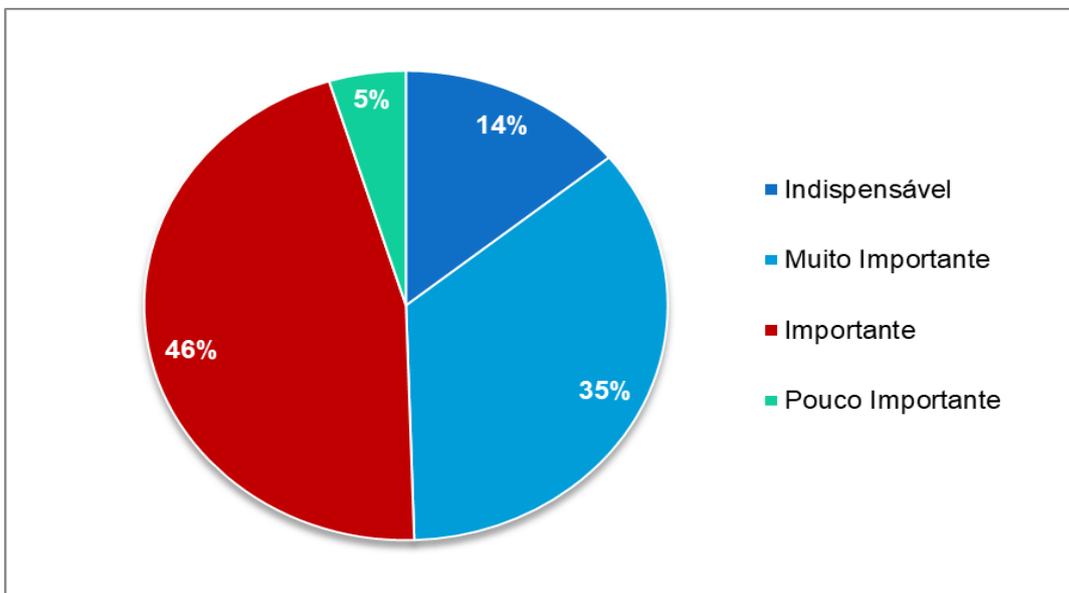
1. “Não respondo, pois, normalmente o volume é grande, e ao receber o e-mail a pesquisa de satisfação não está “*linkada*” diretamente ao chamado, então temos que abrir o chamado para ver do que se trata para só depois responder, o que demanda muito tempo;”
2. “Não recebo e-mail com o link da pesquisa. Outra dificuldade é que a pesquisa referência apenas o número do chamado;”
3. “Não é prático. A sugestão seria igual modelo UBER® que para iniciar uma nova corrida aparece na tela sugestão de avaliação da última corrida. Tem que ser algo mais visual na própria ferramenta;”
4. “Pesquisa longa;”
5. “Ter que acessar outras páginas como e-mail, ou aba fora do chamado;”
6. “Quando não respondidas no dia do encerramento, é devido a demanda de atividades;”
7. “Quando não aparece o link do chamado na notificação;”
8. “Quando existe diversos processos prioritários a serem tratados ao decorrer do dia infelizmente acabo deixando a pesquisa para depois.”

Gráfico 7 – Você já deixou algum elogio, crítica ou consideração ao responder a pesquisa?



Fonte: A autora (2019)

Gráfico 8 - Que grau de importância você admite à pesquisa de satisfação do CSC?



Fonte: A autora, 2019.

Além da pergunta aberta número 8 do questionário “Que pontos no processo da pesquisa de satisfação do CSI, na sua opinião, poderiam melhorar?”, foram listadas a seguir as sugestões dos clientes do CSC:

- Poderia visualizar a prévia do chamado para ser mais fácil de identificar referente a qual chamado ela se refere;
- Ser obrigatória;
- Poderiam fazer alguma campanha ou até mesmo, fazer algo para chamar mais atenção no e-mail do chamado;
- Obrigação da resposta quando finalizado o chamado;
- A “ferramenta de chamado” deveria abrir uma janela assim que o chamado é encerrado, tornando a pesquisa obrigatória;
- Na pesquisa informar qual o chamado se refere. Pois é trabalhoso identificar a qual pesquisa se refere;
- Quanto mais objetiva e fácil for, se torna uma prática constante;
- Não deveria deixar encerrar o chamado sem antes responder;
- Facilitar a identificação da pesquisa, ou ter um botão dentro do chamado que link para a pesquisa, ou dentro da pesquisa tenha um resumo;
- Poderia abrir uma caixa para resposta da pesquisa após encerrar o chamado;
- A pesquisa deveria apresentar todo o histórico do atendimento, facilitando a avaliação do respondente;
- A sugestão: Modelo do UBER que para iniciar uma nova corrida aparece na tela sugestão de avaliação da última corrida realizada;
- Deveria haver alguma forma de respondermos a pesquisa dentro do chamado, pois dessa forma teríamos todo o histórico, e poderíamos responder a pesquisa de forma efetiva;
- Acredito que o chamado encerrado deveria ficar na aba meus chamados com a cor laranja de Pesquisa de satisfação solicitante;
- Menos perguntas;
- Identificar o usuário que está sendo avaliado.

2.13 Análise e Discussão dos Resultados

Esta seção realiza a exposição da análise obtida nos resultados e a discussão em relação a eles.

2.13.1 Análise da Adesão dos Clientes à Pesquisa de Satisfação

Conforme gráfico 1, já exposto, o índice médio é de apenas 15% de adesão atual à Pesquisa de Satisfação. Não representando uma amostra significativa da satisfação dos clientes, pois é menos de 20% de colaboradores. Tendo em vista que o cálculo para designar a quantidade mínima de retorno para se obter um índice de confiabilidade pode variar, porém, a média considerada por especialistas de Pesquisa de Satisfação como Fred Reichheld, é de 20% de retorno.

Dessa maneira, foi analisada uma proposta de metodologia de Pesquisa de Satisfação de maior desempenho, considerando como evidência as dificuldades dos colaboradores coletadas. Levando em consideração que, o questionário aplicado, explorou os motivos que levam o cliente a não responder a pesquisa de satisfação do CSC. Com a finalidade de perceber melhorias no processo.

2.13.2 Análise das Respostas do Questionário Online

Portanto analisando que efetivamente uma média de 85% dos clientes não respondem à pesquisa de satisfação conforme informação retirada da ferramenta de chamado, confrontando com o gráfico 2, temos a evidência que a maioria dos clientes internos, ainda não responde a pesquisa de satisfação.

Uma grande porcentagem dos participantes da pesquisa, somando 65%, diz costumar não responder a Pesquisa de Satisfação. Dificultando a visualização para organização de sua qualidade percebida. Esta porcentagem baixa faz refletir que os funcionários não se consideram parte do projeto do CSC, podendo ter a ideia equivocada de que o CSC é uma empresa externa ao Hospital e não parte do mesmo grupo com objetivo em comum. Em contraposto aos princípios do Endomarketing, no item 2.3, que faz com que os clientes internos achem que são donos do negócio e, através disso, aumenta sua produtividade com qualidade. Visando o melhor atendimento ao cliente (GRÖNROOS, 1993).

Dessa forma, como solução pode ser reforçado os princípios do endomarketing na realidade dos hospitais do grupo, sugerindo aos colaboradores que a organização é formada por pessoas singulares e que tem o poder de contribuir para melhoria contínua se instaurado esse princípio na organização como um todo, visando continuidade.

A partir da análise da adesão dos clientes, foi analisado a motivação dos clientes para responder uma Pesquisa de Satisfação através da análise dos gráficos gerados. Conforme o gráfico 3, aproximadamente metade dos participantes, que somam 54%, informaram que “Sempre respondem” a pesquisa. Esta informação indica que grande parte dos participantes, independente se tiveram uma experiência boa ou ruim irão responder a pesquisa de satisfação. Tal pergunta foi para confirmar se não respondiam por não querer dar uma nota considerada baixa.

Verificando o gráfico 4, compreendendo que 65% dos clientes acessam a Pesquisa de Satisfação pelo e-mail, e não pela aba “Pesquisa de Satisfação” na ferramenta de chamado, nota-se que há uma dificuldade de acesso na ferramenta de chamado. E esta deve ser analisada para torná-la mais eficiente. Visto que é o principal meio de solicitações e onde constam os chamados de atendimento. Pois esta fragilidade na ferramenta de chamado, pode contribuir com o menor índice de respostas à Pesquisa de Satisfação. De acordo com Brum (1998), está dificuldade de comunicação e informação, prejudica a relação entre o cliente interno e a empresa. Além disso, Kunsch (2003) destaca a importância da comunicação nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca pela qualidade.

Portanto a comunicação interna é um dos percursos essenciais da comunicação, direcionada aos colaboradores internos. E nesse caso, como identificado que o principal meio de trabalho do CSC, a ferramenta de chamados, é menos acessada que o email, podemos destacá-la como ponto de atenção. Ou distribuindo os esforços para o email, tornando o meio principal de comunicação de acesso à Pesquisa de Satisfação, ou investindo na estratégia da Ferramenta de Chamado, tornando a mais clara e fácil.

Já conforme o Gráfico 5, notamos uma dificuldade de identificação da Pesquisa de Satisfação que o cliente deveria responder após uma experiência. Pois há clientes que abrem vários chamados em um único dia. E há uma lista de Pesquisa de Satisfação disponível para responder no sistema, causando a não detecção de qual

pesquisa responder para uma solicitação atendida. Conforme Brum (1998), no item 2.3 do Endomarketing, os meios interativos e eletrônicos transformam a comunicação entre empresas e funcionários, porém é nas ações mais simples que o público interno encontra aquilo que procura: a informação, o reconhecimento e o estímulo que garante a excelência do atendimento. Além disso, conforme o gráfico 5, 24% dos participantes responderam que memorizam o atendimento pelo analista que o atendeu, mas na hora de responder a pesquisa de satisfação não aparece o analista. Esse fato pode comprometer um indicador legítimo. Pois o cliente pode estar respondendo de maneira genérica, visto que não consegue identificar na listagem de pesquisas a responder, qual a correta para a solicitação recente.

A aba “Pesquisa de Satisfação” na ferramenta de chamado, só consta o número da sequência em que a pesquisa se refere, o número do chamado, data de preenchimento, data do chamado e apenas o setor a qual a pesquisa é relacionada. O que torna trabalhoso identificar, a qual demanda submetida, o cliente está compondo uma nota. Pois o cliente pode ter aberto diversos chamados para um mesmo setor.

A respeito do gráfico 7, nota-se que se há elogios ou críticas, os clientes costumam responder mais quando o atendimento foi muito bom, ou muito ruim.

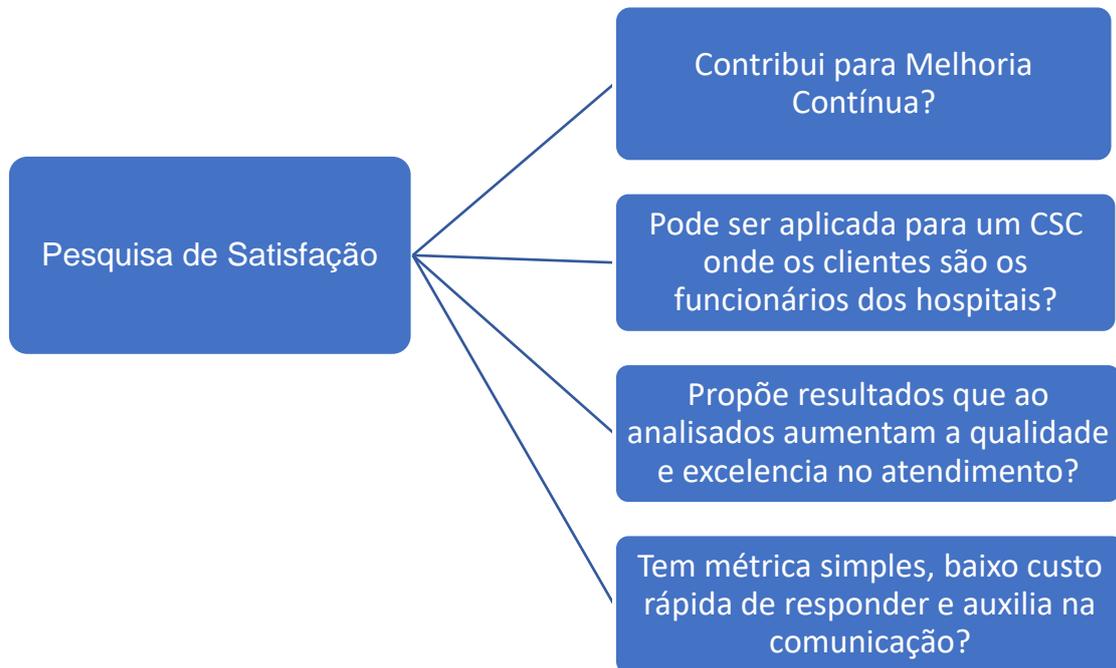
Dessa maneira, como vimos que o sucesso empresarial depende de sua comunicação com seu público interno, garantir que estas dificuldades sejam enfrentadas, demonstram progresso nos objetivos da organização.

Por fim, conforme o gráfico 8, é exposto que a organização pode realizar um trabalho de conscientização sobre a importância da comunicação e de responder a pesquisa de satisfação para contribuir com a melhoria contínua. Levando em consideração que 46% consideram a Pesquisa de Satisfação somente “Importante”. Podendo ser um layout mais visual na própria ferramenta.

2.14 Proposta de Metodologia de Pesquisa de Satisfação e Sugestões de Melhorias

Para início do processo de escolha da metodologia com melhor desempenho para realidade do CSC, foram criadas como critério de exclusão algumas perguntas conforme demonstra o fluxograma a seguir:

Figura 3 – Seleção da metodologia de Pesquisas de Satisfação



Fonte: A autora (2019)

Tendo em vista que os clientes destinados a realizar a pesquisa de satisfação do CSC, são os funcionários dos hospitais integrantes do grupo, a maioria das metodologias foram descartadas no critério de exclusão, por não serem objetivas e rápidas de responder, compreendendo a realidade de um hospital juntamente com as dificuldades citadas no gráfico 6.

Também foram excluídas metodologias que não contribuíam para comunicação interna da organização, conforme o item 2.3 do Endomarketing. O estímulo gerado pela troca de informações de maneira clara e aplicadas buscando a excelência no atendimento gera, além disso, a valorização dos funcionários (KUNSCH, 2003). Dessa forma, é essencial um modelo de Pesquisa de Satisfação, que auxilie neste processo, pois com excelência no atendimento e melhoria contínua é possível atingir a creditações de nível máximo. Conforme tópico 2.4 sobre Acreditações Hospitalares, compreendendo que os profissionais são o cerne da política de qualidade e têm papel essencial na implantação deste processo, devendo assim centrar-se no cliente e que atender aos requisitos da ONA (NOVAES, 1998).

Por conseguinte, foram selecionadas três metodologias que foram consideradas as mais sucintas, objetivas e com melhores métodos de análise: NPS,

CSAT e CES. E dentre estas, foi realizado um estudo compreendendo a metodologia de maior eficiência para o modelo da organização que se trata de um CSC. Levando em consideração que os funcionários dos hospitais do grupo carregam diversas outras demandas e uma pesquisa demorada dificultaria o percentual de respostas dos clientes. Também foi analisada a compatibilidade com a realidade do CSC e benefícios em longo prazo.

Desse modo, conforme a maior dificuldade citada por 39% clientes participantes, foi o tempo para responder a Pesquisa de Satisfação atual, portanto a metodologia de satisfação com maior aplicabilidade é a *Net Promoter Score*. A metodologia mais utilizada em sistemas de saúde é a NPS, por seu desempenho rápido, objetivo e de baixo custo torna-se mais atrativa aos colaboradores responderem a Pesquisa de Satisfação (REICHHELD, 2012). Compreendendo que terão que responder uma única pergunta rapidamente, sem comprometer seu tempo e os liberando para realizarem suas demais atividades de trabalho.

A pesquisa NPS desmembra os clientes em detratores, neutros e promotores, possibilitando assim identificar unidades, processos e demandas que necessitam de maior atenção. Dessa maneira, conforme fundamentos de Imai (1994), o CSC poderá efetivar sua política de melhoria contínua e obter de forma efetiva a satisfação de seus clientes internos e assim constatar a qualidade do serviço prestado.

Sugere-se, a partir dos princípios de Reinchheld (2012), que o NPS seja calculado anualmente com a finalidade de mensurar o desenvolvimento e acompanhar a aprimoração dos serviços baseando-se nos feedbacks dos clientes do CSC, neutros ou detratores. Além da valorização dos clientes promotores. Tornando a empresa mais sólida em longo prazo e considerando que geralmente usuários dos serviços satisfeitos funcionam como promotores espontâneos da marca.

A partir das dificuldades atuais dos clientes internos do CSC, levando em consideração a essência dos autores Brum (1998) e Kunsch (2003) a respeito da comunicação interna, somado aos conhecimentos estudados de Reinchheld (2012), sugere-se que a pesquisa de satisfação tenha acesso pelo próprio chamado, facilitando a identificação e não demandando tempo dos solicitantes. Tendo em vista que 65% Localizam a pesquisa pelo e-mail e apenas 17% entram pela aba "Pesquisa de Satisfação" na ferramenta de chamado. Assim, um investimento maior deve ser aplicado a ferramenta de chamados, que é o principal meio de solicitações. Inserindo uma prévia do histórico do chamado, para lembrança do atendimento e o nome do

analista que também não fica visível.

Foi mencionado de maneira significativa pelas respostas abertas, dificuldade para identificar na ferramenta de chamado, sobre qual chamado alguma Pesquisa de Satisfação se refere. Dessa forma, sugere-se a tornar obrigatória a resposta na Pesquisa de Satisfação, ao ter um chamado encerrado. Podendo abrir uma aba automaticamente após a conclusão do chamado com a pergunta “De 0 a 10 qual seu grau de satisfação com o chamado atendido?”. Dessa forma, a adesão à pesquisa passaria de 15% de clientes que atualmente respondem a pesquisa, para 100% de respostas. Garantindo à empresa, uma maior referência da qualidade percebida pelos seus clientes, contribuindo assim para efetivação da melhoria contínua.

Considera-se que a satisfação dos clientes é decorrente do processo individual de atendimento de suas expectativas e necessidades (PASCOE, 1983). Assim, para garantir a medição e monitoramento da satisfação do cliente, deve-se trabalhar em um processo contínuo de conscientização à participação da pesquisa, permitindo que a organização analise seus pontos que podem ser melhorados e crie planos de ações para os aspectos mais críticos.

3 CONCLUSÃO

A partir deste cenário, a metodologia NPS irá desempenhar uma melhor performance para a realidade do CSC objeto do estudo, visto que é rápida e objetiva e tem métodos densos de análise e agrupamento dos clientes após apontamentos do índice de satisfação. Bem como, auxilia na comunicação interna, por seu método é claro, fácil de responder e possibilita estar mais próxima a satisfação dos clientes e como motivá-los.

E como identificado que a maior dificuldade encontrada pelos profissionais clientes do CSC, é falta de tempo e dificuldade para identificar o chamado, uma metodologia eficaz atrairá melhores índices de adesão dos profissionais, sem comprometer suas demandas de trabalho.

É inquestionável que os dados coletados quando transformados em informação, e utilizados na melhoria do serviço, possibilitam aperfeiçoamento da produtividade, com qualidade. Dessa forma, além de permitir a aprimoração dos pontos de atenção, a organização poderá identificar sua qualidade oferecida de forma assertiva.

Do mesmo modo, a satisfação dos consumidores é o principal indicador de qualidade no segmento da saúde, pois reflete integralidade e humanização do cuidado, portanto deve ser evidenciado. Possibilitando a geração de uma visão integrada que inove a elaboração do planejamento de serviços e com qualidade garantida. Além de possibilitar o acesso à revisão e melhoria nos principais processos que abrangem a atenção à saúde, permitindo a intervenção nos processos com maior dificuldade e desenvolvimento de pontos a melhorar, sempre com foco na qualidade dos processos.

Dessa maneira, os objetivos propostos foram atingidos, foi realizada toda análise voltada para melhoria contínua, além da descrição do processo de verificação do índice de pesquisa de satisfação atual, bem como a análise do índice de adesão. Foram verificadas as melhorias identificadas no processo e proposta uma metodologia de pesquisa de satisfação de melhor desempenho.

Notadamente, também garantirá maiores chances de enfrentar o mercado e sustentar as competências organizacionais necessárias à conquista de seus objetivos estratégicos. Colaborando assim para eficiência e eficácia dos processos e atingindo os objetivos do CSC.

A proposta de intervenção apresentada no trabalho, irá ser compartilhada com o escopo de liderança do CSC para que os gestores possam empenhar a mudanças necessárias.

Não houve dificuldade na obtenção de embasamento teórico, tendo em vista que se trata de um tema estudado anteriormente, entretanto ainda não analisado a fundo pela empresa fonte de estudo nem tampouco pela pesquisadora.

Por fim, fica a sugestão de que outros estudos sejam realizados sobre o tema, analisando-o mais profundamente. E verificando o novo índice de satisfação da NPS após instauração no CSC.

REFERÊNCIAS

ALBANEZ, J., GARCIA, S., GALLI, L. **Métodos de Pesquisa de Satisfação de Clientes: Um Estudo Bibliométrico.** 1-27, 2014.

ANTUNES, L. M. **Implantação do processo de Acreditação baseado no manual das organizações prestadoras de serviços hospitalares da ONA.** 2002. 102 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO/IEC 9126-1 **Engenharia de software - Qualidade de produto - Parte 1: Modelo de qualidade.** 2003.

BEKING S. F. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Prentice Hall; 186p. 2004.

BERGERON, B. **Essentials of shared services.** New Jersey, NJ: John Wiley & Sons, 2003.

BONATO, V. L. **Gestão de qualidade em saúde: melhorando assistência ao cliente.** p.250, 2011.

BONATO, V. L. **Gestão em Saúde: Programas de Qualidade em Hospitais.** São Paulo: Ícone, 2007.

BRASIL, Ministério da Saúde. **Portaria 3408 de cinco de agosto de 1998.** Acesso em: 03 agosto de 2018.

BRASIL, **Código de Defesa do Consumidor.** Lei nº 8.078 de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm

BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno.** Porto Alegre: L&PM, 1998.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle de qualidade total.** 8. ed. Belo Horizonte: EDG, 1999.

CARO, L. M., GARCIA, J. A. M. **Measuring Perceived Service Quality in Urgent Transport Service.** Journal of Retailing and Consumer Services, 2007.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

CHEN, J., RATHORE, S. S., RADFORD, M. J., & KRUMHOLZ, H. M. **JCAHO accreditation and quality of care for acute myocardial infarction.** Health Affairs, 22(2), 243-254, 2003.

D'INNOCENZO M, C. I. **O movimento pela qualidade nos serviços de saúde e enfermagem.** Rev Bras Enferm; 59 (1): 84-88, 2006.

DOLL, W. J.; TORKZADEH, G. **The Measurement of End-User Computing Satisfaction.** In: **MIS QUARTERLY.** Vol. 12, 2 ed., p. 259-274. 1988.

DONABEDIAN, A. **The Quality of Medical Care.** Science 200, 1978.

DONABEDIAN, A. **Explorations in Quality Assessment and Monitoring: The definition of quality and approaches to its assessment.** Vol. I, pp. 77-125, 1980.

DONABEDIAN A. **The seven pillars of quality.** Arch Pathol Laboratory Med. 114:1115-8, 1990.

DUARTE, T. **NPS Top-Down e NPS Bottom-Up: qual é a diferença?** 2015. Disponível em: <https://satisfacaodeclientes.com/nps-top-down-e-nps-bottom-up/>.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FALCONI, V. T. Q. C. **Controle da Qualidade Total no estilo japonês.** 8.ed. Nova Lima: INDG TecS, 256 p., 1999.

FARIAS, M. R. **Qualidade no atendimento: percepções dos clientes em uma clínica de cardiologia pediátrica do Sul do Brasil.** Joinville, 60 p., 2018.

FELDMAN L. B., GATTO M. A. F., Cunha I. C. K. O. **História da evolução da qualidade hospitalar: dos padrões a Acreditação.** Acta Paul Enferm.; 18(2):213-9. 2005.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONTANELLA B. J. B., RICAS J., TURATO E. R. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas.** Cad. Saúde Pública.; 24(1):17-27, 2008.

GERHARDT, T., SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa.** Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRÖNROOS, C. **Marketing : Gerência de Serviços.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

IMAI, M. **Estratégia para o Sucesso Competitivo.** 5. Ed. São Paulo: IMAM, 1994.

KUNSCH, M. **Comunicação Organizacional- vol. 2: Linguagem, gestão, perspectivas.** São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001.

- LUCIANO, T. M. **Os espaços de memória**. 1. Ed. São Paulo: Baraúna, 2016.
- MAANEN, J., V. **Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface**, In *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp 520-526, 1979.
- MATTHEW, C. **Full Disclosure: The Basics of Designing and Implementing a Shared Services Concept**. Business credit, vol. 111, n° 1, pp. 50-53, 2009.
- MINAYO, M. C. S.; MINAYO-GOMÉZ, C. **Difíceis e possíveis relações entre métodos quantitativos e qualitativos nos estudos de problemas de saúde**, 2001.
- MITRE, J. **Satisfação do cliente como ponto de partida para aumentar a competitividade de um hospital especializado**, 2018.
- MONTEIRO, M. C. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 2. ed. rev. amp. Rio de Janeiro: Elsevier Ed., 2011.
- NOVAES H., BUENO H. **Acreditação de hospitais no Brasil**. *Brasilia Med* ;35(3/4):93-8, 1998.
- ONA - Organização Nacional de Acreditação. **Manual das organizações prestadoras de serviços hospitalares**, 2013.
- PASCOE, G. C. **Patient Satisfaction in Primary Health Care**. *Evaluation and Program Planning*, v. 6, p. 185-210, 1983.
- PEREIRA, F. A., RAMOS, A. S. M.; CHAGAS, Márcio Marreiro. **Satisfação e Continuidade de Uso em um Ambiente Virtual de Aprendizagem**. São Paulo: *Revista de Gestão*, 2015. p. 133-153 p. v. 22.
- POMEY, M. P., CONTANDRIOPOULOS, A. P., FRANÇOIS, P., & BERTRAND, D. **Accreditation: a tool for organizational change in hospitals? International Journal for Quality in Health Care.**, 17(2-3), 113-124. 2010.
- QUINN, B.; COOKE, R.; KRIS, A. **Serviços Compartilhados**. London: Prentice Hall, 2000.
- REICHHELD, F. F. **A pergunta definitiva**, Editora Campus, 2006.
- REICHHELD, F. F. **A pergunta definitiva 2.0**, Editora Elsevier, 2011.
- ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. **Estado da arte e proposição de um método brasileiro de satisfação de clientes**. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Angra dos Reis, 1997.
- SILVA, J. A.; **Apostila de Controle da Qualidade I**. Juiz de Fora: UFJF, 2006.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, D. D. F.; RAVAZZI, H. G. SILVA, N. R. C. **Atendimento ao cliente.** Monografia - Graduação em Administração. Faculdades Salesianas de Lins, Lins, 2006.

SHIESARI, L. M. C., KISIL, M. **A avaliação da qualidade nos hospitais brasileiros.** Revista de Administração em Saúde, 5(18), 7-17. 2003.

SUZART, J. A. S. **End-user satisfaction with the Integrated System of the Federal Government Financial Administration (SIAFI): a case study.** In: JISTEM J.Inf.Syst. TECHNOL. MANAG. Vol. 10, 1 ed., p. 145-160, São Paulo: Abr. 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VAVALLO, M., ANDRADE, E. L. P. **Uma Proposta de Medição para Avaliar a Qualidade em Uso dos Sistemas de Informação no Senado Federal.** In: IX SIMPÓSIO BRASILEIRO DE QUALIDADE DE SOFTWARE, 2010.

VAVRA, T. G.; PRUDEN, D. R. **Using aftermarketing to maintain a customer base.** Discount Merchandiser, v. 35, n. 5, p. 86-88, 1995.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

WEIRICH, C. F., MUNARI, D. B., BEZERRA, A. L. Q. **Endomarketing: ensaio sobre possibilidades de inovação na gestão em enfermagem.** Rev. bras. enferm. [online]., vol.57, n.6, pp.754-757. 2004.

ZANON U. **Qualidade da assistência médico-hospitalar. Conceito, avaliação e discussão dos indicadores de qualidade.** Rio de Janeiro (RJ): MEDSI; 2001

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** Tradução Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2003.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6022.** Informação e documentação- artigo em publicação periódica científica impressa: apresentação. Rio de Janeiro, maio de 2003.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Manual de comunicação científica.** Florianópolis: IFSC, 2016.

APÊNDICE A – Questionário Online

- **Termo de Consentimento**

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa desenvolvida junto ao IFSC, intitulada “ANÁLISE DO PROCESSO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE UM CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS DE UM GRUPO DE HOSPITAIS OFTALMOLÓGICOS DO BRASIL”. Especificamente, você está sendo convidado a responder a um questionário visando entender suas dificuldades para responder a Pesquisa de Satisfação atual do Centro de Serviços Compartilhados.

Solicitamos a sua autorização para o uso de suas respostas para a produção de um trabalho de conclusão de curso. A sua privacidade será mantida através da não-identificação do seu nome.

Justificativa para a coleta de dados: Buscar conhecer as dificuldades que levam o colaborador não responder a pesquisa de satisfação, além de verificar a necessidade de melhorias no processo, para a pesquisa de satisfação dos clientes do CSC.

O trabalho será realizado pelo acadêmico Monique Chagas Vardanega do curso de Tecnologia em Gestão Hospitalar do IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina, orientado pelo pesquisador responsável, professor Marcio Tadeu da Costa. Os objetivos deste estudo são: Descrever o processo de verificação da satisfação dos clientes do CSC; Analisar os dados do índice de adesão dos clientes (profissionais do CSC) e a ferramenta utilizada para mensuração da pesquisa de satisfação; Verificar a necessidade de melhorias no processo, para a pesquisa de satisfação dos clientes do CSC e Propor uma metodologia de maior desempenho para mensuração da pesquisa de Satisfação dos clientes do CSC;

Sua participação nesta pesquisa será voluntária e consistirá em responder as perguntas abertas e objetivas conforme sua experiência após o fechamento de algum chamado. Os riscos desta pesquisa são mínimos e relacionados à quebra de sigilo. O pesquisador responsável e as instituições e/ou organizações envolvidas nas diferentes fases da pesquisa se comprometem na não quebra de sigilo e confidencialidade. Prestaremos total suporte para evitar tais ocorrências.

A sua participação nesta pesquisa contribuirá para aprimoração da Pesquisa de Satisfação do CSC, logo, com a qualidade do serviço prestado.

Garantimos o sigilo de seus dados de identificação primando pela privacidade e por

seu anonimato. Manteremos em arquivo, sob nossa guarda, por 5 anos, todos os dados e documentos da pesquisa.

E instruímos também à guarda/impressão da sua participação;

Após transcorrido esse período, eles serão destruídos. Os dados obtidos a partir desta pesquisa não serão usados para outros fins além dos previstos neste documento.

Você tem a liberdade de optar pela participação na pesquisa e retirar o consentimento a qualquer momento, sem a necessidade de comunicar-se com o(s) pesquisador(es). Abaixo, você tem acesso ao telefone e endereço eletrônico institucional do pesquisador responsável, podendo esclarecer suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento no decorrer da pesquisa.

Nome do pesquisador responsável (Profº Orientador): Márcio Tadeu da Costa Telefone institucional do pesquisador responsável: (47)34315671 ou (47)997047762

E-mail institucional do pesquisador responsável: marcio.costa@ifsc.edu.br.

Caso o Sr.(a) tenha alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa da Univille pelo telefone (47) 3461-9235 ou pelo email comitetica@univille.br ou no endereço Rua Paulo Malschitzki, nº 10. Bloco B, Sala 119, campus Bom Retiro, Zona Industrial em Joinville, de segunda a sexta-feira, de 08h00 às 17h00.

Você tem mais de 18 anos e aceita participar desta pesquisa? (Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento. As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pela pesquisadora)

Sim

Não

Questionário

1. Você costuma responder a pesquisa de satisfação?

- Sim
- Não

2. O que te leva a responder a pesquisa: Apenas quando teve uma experiência positiva, apenas quando teve experiência negativa ou sempre responde?

- Apenas quando tenho uma experiência positiva
- Apenas quando tenho experiência negativa
- Sempre Respondo
- Outro. Qual? _____

3. Costuma abrir o email de notificação ao ter um chamado encerrado? (onde consta o link para pesquisa de satisfação) Ou acessa através do campo “Pesquisa de Satisfação” na ferramenta de chamado?

- Acesso a pesquisa de satisfação pelo email
- Entro através da aba “Pesquisa de Satisfação” na Ferramenta de chamado?
- Outro. Qual? _____

4. Costuma anotar o número do chamado atendido para localizar qual pesquisa responder?

- Sempre anoto o número do chamado
- Memorizo pelo analista e setor
- Localizo apenas pelo link no email

5. Quais dificuldades te levam a não responder a pesquisa de satisfação?

6. Você considera importante deixar um elogio, crítica ou consideração ao responder a pesquisa? Já deixou?

7. Se Sim, já deixou de deixar um elogio por alguma dificuldade? Qual?

8. Que pontos no processo da pesquisa, na sua opinião, poderiam melhorar?

9. Que grau de importância você admite à pesquisa de satisfação?

Indispensável

Muito importante

Importante

Pouco importante

Desnecessário

