U.PORTO

2º CICLO DE ESTUDOS
MESTRADO EM GESTÃO E ECONOMIA DE SERVIÇOS DE SAÚDE

Impacto das Auditorias Internas na Eficiência Económica e Operacional de Laboratórios Clínicos: Análise da Literatura e da Perceção dos Profissionais

Beatriz Loureiro da Silva

M

2026

FEP FACULDADE DE **ECONOMIA E GESTÃO**

U.PORTO

Beatriz Loureiro da Silva. **Impacto das Auditorias Internas na Eficiência Económica e Operacional de Laboratórios Clínicos: Análise da Literatura e da Perceção dos Profissionais**

M. FEP. 2026

U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO UNIVERSIDADE DO PORTO

Impacto das Auditorias Internas na Eficiência Económica e Operacional de Laboratórios Clínicos: Análise da Literatura e da Perceção dos Profissionais

Beatriz Loureiro da Silva

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Economia de Serviços de Saúde

Orientado por

Professora Doutora Flávia Barbosa

2026

Agradecimentos

Á minha orientadora, Professora Doutora Flávia Barbosa, por aceitar orientar este projeto e por toda a ajuda, disponibilidade e ensinamentos transmitidos ao longo da execução do mesmo.

A todos os participantes que responderam ao meu questionário e tornaram assim possível a realização desta dissertação.

Ao meu namorado, Tomás, porque os últimos dois anos foram muito mais difíceis do que previ e nunca me faltou o seu apoio e incentivo.

Á minha irmã, pai, restante família e amigos, pelo seu apoio e por celebrarem as minhas conquistas como se fossem suas. A vocês, que tornaram os dias difíceis mais leves e os dias felizes ainda mais especiais, o meu mais sincero obrigada.

Ás amigas que fiz no mestrado, porque entrei a acreditar que este último ciclo de estudos me iria dar apenas bons conhecimentos e um diploma e saio acompanhada por um grupo de mulheres incríveis que me inspira a ser melhor.

Ás minhas companheiras de trabalho, pelo seu esforço em facilitar-me a vida durante o último ano para que pudesse dedicar-me a esta investigação. Nesses momentos percebi que passaram de colegas a amigas e como é bom dividir o meu dia convosco.

Por fim, um agradecimento especial à minha mãe. Numa altura em que me senti sem rumo, incentivaste-me a estudar uma área completamente diferente que me tirou da minha zona de conforto. Com o teu apoio termino este mestrado feliz e realizada, por isso, e como sempre, obrigada mãe.

Resumo

Introdução:

As auditorias internas são instrumentos essenciais de controlo dos sistemas de qualidade com potencial impacto na eficiência económica e operacional de laboratórios clínicos. A sua eficácia depende da perceção e do envolvimento dos profissionais em função. Num contexto em que os exames laboratoriais são fundamentais para a tomada de decisão em saúde, torna-se crucial assegurar a qualidade dos resultados e o compromisso organizacional. Assim, este estudo analisa a relação entre a perceção dos profissionais de laboratórios clínicos e o impacto percecionado das auditorias internas na eficiência económica e operacional.

Objetivos:

O presente estudo teve como objetivo analisar a literatura sobre o impacto das auditorias internas na eficiência económica e operacional dos laboratórios, bem como compreender a perceção de diferentes grupos profissionais relativamente ao valor e aos efeitos deste processo. Adicionalmente, procurou ainda identificar fatores que influenciam o sucesso das auditorias internas e propor melhorias que potenciem o seu impacto económico e operacional e a sua aceitação por parte dos profissionais, considerando os contextos do setor público e do setor privado.

Metodologia:

Foi realizado um estudo observacional transversal, com uma metodologia mista, essencialmente quantitativa e complementada por método qualitativo. A recolha de dados foi realizada através de um questionário online, anónimo e voluntário, com componentes para a caracterização sociodemográfica, dividindo-se posteriormente em secções destinadas a cada uma das carreiras profissionais em estudo, com perguntas específicas relativamente à perceção dos profissionais sobre o processo de auditoria interna e o impacto reconhecido do mesmo na eficiência económica e operacional. Os dados quantitativos foram analisados através de estatística descritiva e de uma análise de correlação, com recurso ao *software EViews* e ao *Microsoft Excel*, respetivamente, enquanto a análise qualitativa se baseou na avaliação do conteúdo das respostas às perguntas de desenvolvimento.

Conclusões:

Os resultados evidenciam uma perceção globalmente favorável das auditorias internas, reconhecendo o seu contributo para a qualidade, segurança, melhoria contínua e eficiência económica e operacional dos laboratórios clínicos. Contudo, foram identificados constrangimentos organizacionais e ao nível da segurança psicológica dos profissionais, nomeadamente stress e resistência ao processo. Foi identificada uma associação positiva moderada entre a perceção das auditorias internas e o impacto económico e operacional percecionado ($r = 0,437$). Os resultados reforçam a importância de uma abordagem orientada para o risco, colaborativa e centrada na melhoria contínua, devendo estudos futuros complementar a perceção dos profissionais com indicadores objetivos de eficiência.

Palavras-Chave: Auditoria Interna; Laboratórios Clínicos; Eficiência Económica e Operacional; Perceção dos Profissionais; Melhoria Contínua;

ABSTRACT

Introduction:

Internal audits are essential instruments for controlling quality systems, with the potential to impact the economic and operational efficiency of clinical laboratories. Their effectiveness depends on professionals' perceptions and involvement in their roles. In a context where laboratory tests are fundamental to healthcare decision-making, ensuring the quality of results and organizational commitment is crucial. Therefore, this study analyzes the relationship between clinical laboratory professionals' perceptions and the perceived impact of internal audits on economic and operational efficiency.

Objectives:

This study aimed to analyze the literature on the impact of internal audits on the economic and operational efficiency of laboratories, as well as to understand the perceptions of different professional groups regarding the value and effects of this process. Additionally, it sought to identify factors that influence the success of internal audits and propose improvements that could enhance their economic and operational impact and their acceptance among professionals, considering both public and private-sector contexts.

Methodology:

A cross-sectional observational study was conducted using a mixed-methods approach, primarily quantitative and complemented by a qualitative method. Data were collected through an anonymous and voluntary online survey, including components for sociodemographic characterization, followed by sections dedicated to each of the professional careers under study, with specific questions regarding professionals' perceptions of the internal audit process and its recognized impact on economic and operational efficiency. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics and correlation analysis, with EViews software and Microsoft Excel, respectively, while the qualitative analysis was based on an assessment of the content of the responses to open-ended questions.

Conclusions:

The results demonstrate an overall favorable perception of internal audits, recognizing their contribution to the quality, safety, continuous improvement, and economic and operational efficiency of clinical laboratories. However, organizational constraints and issues related to professionals' psychological safety were identified, namely stress and resistance to the process. A moderate positive association was identified between the perception of internal audits and their perceived economic and operational impact ($r = 0.437$). The results reinforce the importance of a risk-oriented, collaborative approach focused on continuous improvement. Future studies should complement professionals' perceptions with objective efficiency indicators.

Keywords: Internal Audit; Clinical Laboratories; Economical and Operational Efficiency; Professionals' Perceptions; Continuos Improvement;

Índice

Agradecimentos i

Resumo ii

ABSTRACT iv

1. Introdução 1

2. Revisão de Literatura 3

2.1 Qualidade 3

2.2 Auditoria Interna 4

2.3 Eficiência Económica e Operacional 5

2.4 Perceção dos Profissionais de Saúde sobre Auditoria Interna 6

2.5 Relação entre Auditorias internas, Eficiência Económica e Operacional e Perceção dos Profissionais de Saúde 8

3. Questões de Investigação e Objetivos 10

4. Metodologia 11

4.1 Tipo de Estudo 11

4.2 População 11

4.3 Recolha de Dados 11

4.4 Análise Estatística 16

5. Resultados 18

5.1 Caracterização da Amostra 18

5.2 Perceção dos Profissionais de Laboratório Relativamente às Auditorias Internas 19

5.3 Perceção dos Profissionais de Laboratório Relativamente ao Impacto das Auditorias Internas na Eficiência Operacional e Económica Compreendida 20

5.4 Perceção dos Profissionais de Laboratório Relativamente ao Impacto das Auditorias Internas na Segurança Psicológica 22

5.5 Associação entre a perceção das auditorias internas e o impacto operacional e económico compreendido 24

5.6 Influência da Experiência Profissional na Perceção do Impacto das Auditorias Internas 25

5.7 Influência da Natureza da Organização na Perceção do Impacto das Auditorias Internas 26

5.8 Resultados Qualitativos 27

5.8.1 Técnicos Superiores de Laboratório 27

5.8.2 Médicos/Farmacêuticos 27

5.8.3 Direção Técnica 28

5.8.4 Gestores....28
5.8.5 Auditores....28
5.8.6 Questões Comuns....28
6. Discussão....32
6.1 Limitações do estudo....41
7. Conclusões....43
8. Apêndices....45
9. Referências Bibliográficas....58
10. Anexos....63

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização da amostra 45
Tabela 2 - Respostas às questões colocadas aos Técnicos Superiores de Laboratório 46
Tabela 3 - Respostas às questões colocadas aos Médicos/Farmacêuticos 46
Tabela 4 - Respostas às questões colocadas aos Membros da Direção Técnica 47
Tabela 5 - Respostas às questões colocadas aos Gestores 47
Tabela 6 - Respostas às questões colocadas aos Auditores 48
Tabela 7 - Respostas às questões colocadas a todos os profissionais inquiridos 49
Tabela 8 - Questões colocadas a todos os profissionais diretamente auditados 49
Tabela 9 - Associação entre a perceção das auditorias internas e o impacto económico e operacional percecionado 50
Tabela 10 -Influência da Experiência Profissional 51
Tabela 11 - Influência da Experiência Profissional em profissionais diretamente auditados 51
Tabela 12 - Influência da Natureza da Organização onde os profissionais exercem funções 51
Tabela 13 - Influência da Natureza da Organização onde os profissionais exercem funções, profissionais diretamente auditados 52
Tabela 14 - Respostas à questão de desenvolvimento colocada aos Técnicos Superiores de Laboratório 53
Tabela 15 - Respostas à questão de desenvolvimento colocada aos Médicos/Farmacêuticos 53
Tabela 16 - Respostas à questão de desenvolvimento colocada aos Membros da Direção Técnica 54
Tabela 17 - Respostas à questão de desenvolvimento colocada aos Gestores 54
Tabela 18 - Respostas à questão de desenvolvimento colocada aos Auditores 54
Tabela 19 - Respostas à questão de desenvolvimento colocada a todos os profissionais inquiridos 54

1. Introdução

A auditoria interna constitui um instrumento fundamental dos sistemas de gestão da qualidade, assumindo um papel central no controlo, avaliação e melhoria contínua dos processos. No setor da saúde, a auditoria interna ganha particular relevância devido à complexidade dos processos, à necessidade de garantir segurança, fiabilidade e conformidade normativa (Riberio, 2018). Nos laboratórios clínicos, enquanto unidades essenciais para o diagnóstico e a tomada de decisão clínica, as auditorias internas assumem um papel estruturante na verificação da conformidade com normas e procedimentos, na identificação de não conformidades e na promoção de práticas orientadas para a melhoria contínua da qualidade analítica e organizacional (Santos, 2018).

A eficiência económica e operacional tem-se afirmado como uma dimensão estratégica nos serviços de saúde, particularmente num contexto marcado pela escassez de recursos, aumento da procura e exigência crescente de qualidade e segurança. Nos laboratórios clínicos, a eficiência operacional traduz-se na otimização dos fluxos de trabalho, na redução de desperdícios, na diminuição de retrabalho e na melhoria dos tempos de resposta, enquanto a eficiência económica se reflete na gestão dos custos, sem comprometer a qualidade dos resultados analíticos (Luís, 2022). Alguns artigos evidenciam que a adoção de sistemas estruturados de gestão da qualidade contribui para ganhos de eficiência, ao promover processos mais padronizados e orientados para os resultados (Alinejhad et al., 2020).

A perceção dos profissionais de saúde relativamente às auditorias internas é determinante no sucesso destes processos. Estudos realizados em contextos laboratoriais demonstram que, apesar de uma atitude globalmente positiva face à acreditação e às auditorias, estas são frequentemente associadas a um aumento da carga administrativa, burocracia e pressão adicional sobre os profissionais. A compreensão limitada dos objetivos das auditorias e a perceção de um processo imposto de forma hierárquica podem comprometer o envolvimento e a adesão, influenciando negativamente os resultados esperados (Glenngård & Anell, 2021).

Neste contexto, torna-se relevante analisar a relação entre as auditorias internas, a eficiência económica e operacional e a perceção dos profissionais. A literatura sugere que, a eficácia das auditorias internas depende não apenas da eficácia técnica, mas também da forma como são percecionadas, aceites e integradas na prática diária dos profissionais. Uma

interpretação positiva, associada ao envolvimento e compromisso dos colaboradores, tende a potenciar o impacto das auditorias na melhoria dos processos e na eficiência organizacional, enquanto perceções negativas podem limitar o seu efeito (Gude et al., 2018). Assim, a articulação entre estes três componentes revela-se essencial para compreender de que forma as auditorias internas podem contribuir para a melhoria do desempenho dos laboratórios clínicos.

2. Revisão de Literatura

2.1 Qualidade

Segundo Almeida (2013), o conceito de qualidade tem sido objeto de múltiplas definições ao longo do tempo, evoluindo desde uma perspetiva centrada na perceção do consumidor e no controlo de padrões de produção, até uma abordagem mais abrangente orientada para a garantia de estabilidade e melhoria contínua dos processos organizacionais. Neste contexto, reflete-se a crescente preocupação das organizações em aumentar a satisfação dos utilizadores, assegurar previsibilidade de resultados e promover um desempenho sustentado.

No setor da saúde, a qualidade assume uma relevância particular, dada a sua relação direta com a segurança dos utentes e com os resultados clínicos. Em 2018, a Organização Mundial da Saúde (OMS) definiu a qualidade dos serviços de saúde nos seguintes termos: "Os serviços de saúde de qualidade em todo o mundo devem ser: eficazes, fornecendo serviços de saúde baseados em evidências para aqueles que precisam deles; seguros, evitando danos às pessoas para quem o cuidado se destina; centrados na pessoa, fornecendo cuidados que respondam às preferências, necessidades e valores individuais. Para concretizar os benefícios de um cuidado de saúde de qualidade, os serviços de saúde devem ser oportunos […], equitativos […], integrados […] e eficientes […]"(Busse et al., 2019). Esta definição evidencia a multidimensionalidade do conceito de qualidade e a sua interligação com a eficiência e a sustentabilidade dos serviços de saúde.

De acordo com Santos (2018), os laboratórios clínicos constituem um dos domínios onde a exigência de qualidade assume particular destaque, uma vez que os resultados laboratoriais desempenham um papel central na tomada de decisão clínica ao longo da cadeia de cuidados de saúde. Num contexto marcado pelo aumento da procura por serviços de saúde e pela crescente complexidade diagnóstica, os laboratórios são desafiados a assegurar métodos analíticos credíveis, resultados fiáveis e processos organizacionais robustos, capazes de garantir elevados padrões de qualidade e segurança.

Assim, a procura por laboratórios clínicos que demonstrem elevados níveis de qualidade, fiabilidade e rigor técnico tem vindo a intensificar-se, fruto da crescente consciencialização dos utentes relativamente à importância da qualidade dos resultados laboratoriais. Neste enquadramento, os sistemas de gestão da qualidade permitem estruturar, monitorizar e melhorar os processos organizacionais, promovendo a consistência dos procedimentos, a competência dos profissionais e a melhoria contínua do desempenho. A ISO 9001:2015

(International Organization for Standardization [ISO]), constitui uma referência internacional para os sistemas de gestão da qualidade, estabelecendo princípios relacionados com a abordagem por processos, a liderança, o envolvimento dos trabalhadores, a avaliação do desempenho e a melhoria contínua (Hewitt et al., 2026). No caso específico dos laboratórios clínicos, a ISO 15189:2022 estabelece requisitos relativos à qualidade e à competência dos laboratórios médicos, constituindo uma referência para a organização e avaliação dos seus processos (Abdelaziz et al., 2026). No âmbito da presente dissertação, os sistemas de gestão da qualidade são abordados apenas enquanto enquadramento da qualidade laboratorial e das auditorias internas, não constituindo objeto de análise autónoma.

A melhoria contínua pode ser compreendida através do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act)*, que articula o planeamento, a implementação, a avaliação e a adoção de medidas de melhoria. Neste enquadramento, as auditorias internas permitem avaliar a conformidade dos processos com os requisitos estabelecidos, identificar não conformidades e oportunidades de melhoria e fundamentar a definição de ações corretivas (Slack, 2015).

Deste modo, as auditorias internas inserem-se no sistema de gestão da qualidade como instrumentos de avaliação e aperfeiçoamento dos processos, estabelecendo a ligação entre os requisitos da qualidade e a melhoria do desempenho laboratorial, assumindo um papel fundamental na garantia da conformidade dos processos, na melhoria contínua e no reforço da confiança dos profissionais e dos utentes nos serviços laboratoriais.

2.2 Auditoria Interna

Auditoria interna define-se como um "processo sistemático independente e documentado para obter evidências de auditoria e respetiva avaliação objetiva com vista a determinar em que medida os critérios da auditoria são satisfeitos" (Luís, 2022). Segundo Santos (2018), as auditorias internas devem ser planeadas e implementadas de forma a mostrar que os processos das fases pré-analítica, analítica e pós-analítica respondem às necessidades e requisitos dos seus utilizadores.

Este processo é amplamente reconhecido na literatura como um instrumento relevante de apoio à gestão, à garantia da qualidade e à melhoria contínua nos serviços de saúde. Integradas em estratégias de governação clínica e organizacional, as auditorias internas permitem avaliar a conformidade dos processos, identificar desvios face a padrões previamente definidos e apoiar a tomada de decisão, contribuindo para a redução da variabilidade da prática e para a promoção da segurança e da qualidade dos cuidados de saúde

(Busse et al., 2019). Paralelamente, a auditoria interna é enquadrada como uma função essencial de suporte à gestão e à mitigação de riscos nas organizações de saúde, reforçando os sistemas de controlo interno e promovendo uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis (Flottorp et al., 2010).

Em Laboratórios Clínicos, as auditorias internas existem para garantir que as atividades do laboratório são fiáveis e eficazes. Através do departamento de *External Assessment of Health Laboratories*, a OMS, definiu o controlo de qualidade interno como "um conjunto de procedimentos realizados pelos colaboradores do laboratório para avaliar o trabalho e os seus resultados, de modo a decidir se são suficientemente fiáveis ou não para serem comunicados". Este controlo é garantido a partir de práticas como auditorias internas, que concebem aos laboratórios a responsabilidade de examinar resultados, mas também de controlá-los (Almeida, 2013).

2.3 Eficiência Económica e Operacional

Segundo Barros & Robalo (2012), a análise da eficiência centra-se na relação entre *inputs*, *outputs* e *outcomes*, podendo ser colocada, de forma global, como o desafio de aumentar o *output* de uma determinada intervenção exclusivamente através de ganhos de eficiência, sem a necessidade de absorção de recursos adicionais.

No âmbito da eficiência económica, é possível distinguir entre eficiência técnica e eficiência de afetação de recursos. A eficiência técnica refere-se à relação entre os *inputs* e os *outputs*, considerando a fronteira de possibilidades de produção, isto é, a capacidade de maximizar a produção a partir de um determinado conjunto de recursos. Por sua vez, a eficiência de afetação de recursos introduz uma dimensão económica, ao integrar os conceitos de custo e benefício, avaliando se os recursos estão a ser utilizados da forma mais adequada face aos seus preços relativos (Barros & Robalo, 2012).Complementarmente, a eficiência operacional diz respeito à capacidade das organizações em planear, executar e monitorizar os seus processos de forma otimizada, assegurando a utilização adequada dos recursos, a redução de desperdícios e a fluidez dos fluxos de trabalho, mantendo níveis consistentes de qualidade nos serviços prestados (Pereira, 2018).

Nos serviços de saúde, os recursos — nomeadamente pessoas, tempo, infraestruturas, equipamentos e conhecimento — são intrinsecamente escassos. Assim, qualquer utilização ineficiente de um determinado bem ou serviço implica a impossibilidade de prestação de outro, estando sempre presente o custo de oportunidade associado à alocação alternativa dos

recursos. Torna-se, por isso, fundamental recorrer a métodos que permitam medir e avaliar, com o maior rigor possível, os custos de oportunidade dos bens e serviços de saúde, uma vez que são estes que efetivamente refletem o valor social da utilização dos recursos e permitem a sua comparação com os benefícios obtidos (Lourenço & Silva, 2008).

O laboratório clínico constitui uma das componentes mais importantes e vitais do setor da saúde. De acordo com normas internacionais, cerca de 70% das decisões médicas são tomadas com base nos resultados dos testes diagnósticos, o que evidencia o papel central dos laboratórios na tomada de decisão clínica e na prestação de cuidados de saúde (Mohammad Mhji Almutairi et al., 2023).Contudo, apesar da sua relevância, os laboratórios clínicos apresentam uma natureza dispendiosa. Neste sentido, a repetição desnecessária de exames, os erros humanos e os erros sistémicos representam fontes significativas de ineficiência, tornando essencial a promoção da utilização otimizada dos testes laboratoriais e a melhoria contínua dos processos (Alinejhad et al., 2020).

Neste enquadramento, e no contexto da transição para modelos de cuidados de saúde baseados em valor (VBHC - *value-based healthcare*), em que a melhoria da relação entre os resultados em saúde e os custos assume um papel central, a otimização da eficiência laboratorial tem vindo a ganhar crescente relevância. Idealmente, os testes laboratoriais de elevada qualidade devem ser realizados de forma célere e eficiente. Em laboratórios que recorrem a equipamentos dispendiosos e tecnologicamente avançados, mesmo pequenas ineficiências podem traduzir-se em impactos económicos significativos. Assim, a literatura aponta que a melhoria da eficiência laboratorial pode ser alcançada através da redução da taxa de erros, bem como da otimização da organização, do layout e da logística dos processos laboratoriais (Tsai et al., 2019).

2.4 Perceção dos Profissionais de Saúde sobre Auditoria Interna

A literatura evidencia que os efeitos das auditorias internas não são automáticos, encontrando-se condicionados por diversos fatores organizacionais e humanos, entre os quais se destaca o envolvimento dos profissionais. Neste sentido, a auditoria interna deve ser compreendida não apenas como um instrumento técnico de supervisão, mas como um processo organizacional cuja efetividade depende da articulação entre estruturas formais de monitorização e a adesão dos profissionais envolvidos (Flottorp et al., 2010).

A compreensão deste fenómeno exige uma abordagem conceptual à ideia de perceção. Mason (2023) define perceção como o nosso conhecimento físico do mundo que nos rodeia, envolvendo a apreensão das motivações ecológicas e das ações desenvolvidas em resposta a essas motivações. Através do processo percetivo, os indivíduos obtêm informação sobre os elementos materiais e ambientais essenciais à sua existência. Segundo o autor, a perceção pode ser entendida em duas dimensões fundamentais: por um lado, gera a compreensão do mundo envolvente; por outro, impulsiona a ação no contexto do ambiente em que o indivíduo está inserido. Aplicada ao tema, esta perspetiva sugere que a forma como os profissionais percecionam os processos de auditoria interna influencia diretamente a sua atitude, comportamento e nível de envolvimento.

Estudos sobre auditorias internas reforçam a relevância desta dimensão percetiva. Thobile (2015)concluiu que a perceção das auditorias internas é, de um modo geral, positiva, existindo apenas uma pequena proporção de perceções negativas. No entanto, os resultados do seu estudo evidenciaram igualmente a necessidade de uma compreensão mais inequívoca do papel da auditoria interna. Apesar deste processo ser percecionado como promotor de valor no apoio ao alcance dos objetivos organizacionais, verificaram-se associações incorretas entre projetos gerais e aqueles especificamente conduzidos pela unidade de auditoria interna.

No setor da saúde, a literatura sugere que as auditorias internas podem influenciar, de forma variável, a cultura organizacional. Frequentemente, a auditoria não é percecionada como um processo essencial, sendo por vezes associada a uma lógica sancionatória. Os auditados tendem a descrever os auditores internos através de terminologia negativa, como inspetores, polícias, procuradores, investigadores ou acusadores. Neste contexto, torna-se fundamental que a gestão de topo compreenda este processo a partir da perspetiva dos colaboradores e intervenha no sentido de corrigir perceções distorcidas relativamente ao papel das auditorias internas e ao seu significado para a organização (Mason, 2023).

No contexto específico dos laboratórios clínicos, a verificação da conformidade com normas e padrões de acreditação constitui um processo particularmente exigente, requerendo esforços significativos e o envolvimento ativo de todos os níveis profissionais, dentro das restrições de tempo e de custos. A adesão a processos desta natureza implica, inevitavelmente, alterações nos fluxos de trabalho habituais e um acréscimo da carga de trabalho. Este aumento pode estar associado ao desenvolvimento de perceções negativas por parte dos profissionais, influenciando a forma como o processo de auditoria interna é vivido e, consequentemente, os seus resultados organizacionais (Ivić et al., 2021).

2.5 Relação entre Auditorias internas, Eficiência Económica e Operacional e Perceção dos Profissionais de Saúde

Do ponto de vista económico, a qualidade tem sido apontada na literatura como uma estratégia eficaz de redução de custos, na medida em que o investimento em qualidade permite às organizações identificar ineficiências, reduzir desperdícios e otimizar processos produtivos. Ao promoverem níveis mais elevados de qualidade, as empresas podem criar oportunidades para diminuir os custos de produção e, consequentemente, disponibilizar produtos e serviços a preços mais competitivos, reforçando simultaneamente a sua sustentabilidade económica (Almeida, 2013).

Nos serviços de saúde, caracterizados por elevados níveis de complexidade e por uma pressão constante sobre os recursos disponíveis, a auditoria interna assume um papel particularmente relevante enquanto mecanismo de controlo da qualidade e de apoio à melhoria organizacional. Neste contexto, este processo contribui para a identificação de não conformidades, para a análise crítica dos processos e para a promoção de práticas mais eficientes, desempenhando uma função estruturante na gestão do desempenho e na utilização racional dos recursos (Busse et al., 2019).

A literatura destaca, neste âmbito, a auditoria associada à devolução estruturada de informação aos profissionais (*audit and feedback*) como uma das estratégias mais utilizadas para induzir melhorias no desempenho. Este método assenta na análise dos resultados e na comunicação do desempenho aos profissionais, com o objetivo de estimular a reflexão crítica e o ajustamento das práticas. A evidência disponível sugere que esta abordagem pode originar melhorias, sendo o seu impacto condicionado por fatores como o contexto organizacional, o nível de desempenho inicial e o modo como o *feedback* é concebido e transmitido, nomeadamente no que respeita à sua clareza, frequência e carácter não punitivo (Flottorp et al., 2010).

Assim, torna-se evidente que o impacto das auditorias internas na eficiência económica e operacional não depende exclusivamente da sua dimensão técnica, mas também da forma como são compreendidas pelos profissionais envolvidos. A perceção dos profissionais relativamente a este processo, aos seus objetivos e ao seu valor, pode influenciar o grau de adesão, o envolvimento nos processos de melhoria e, consequentemente, os resultados alcançados em termos de eficiência organizacional. Assim, a relação entre auditorias internas, eficiência económica e operacional e perceção dos profissionais emerge como um elemento

central para compreender a efetividade prática destes mecanismos nos serviços de saúde e, mais especificamente, nos laboratórios clínicos, objeto de estudo da presente dissertação.

3. Questões de Investigação e Objetivos

O objetivo deste estudo é analisar a literatura existente sobre o impacto das auditorias internas na eficiência económica e operacional dos laboratórios clínicos. Além disso, pretende-se caracterizar a perceção de diferentes grupos profissionais relativamente ao valor, utilidade e efeitos do processo de auditoria interna e avaliar a existência de associações entre a perceção dos profissionais e o impacto económico e operacional percecionado. Pretende ainda identificar fatores que influenciam o sucesso das auditorias internas, bem como eventuais diferenças de perceção entre profissionais com mais ou menos experiência profissional e relativamente aos contextos do setor público e do setor privado.

Por fim, o estudo procura contribuir para a identificação de oportunidades de melhoria no processo de auditoria interna, de modo a potenciar o seu impacto económico e operacional e a sua aceitação por parte dos profissionais, promovendo práticas mais eficazes, alinhadas com a realidade organizacional e orientadas para a melhoria contínua nos laboratórios clínicos.

Assim, as principais questões de investigação propostas foram:

• Qual é o impacto das auditorias internas na eficiência económica e operacional dos laboratórios clínicos, segundo a literatura?

• Como é percecionado o processo de auditoria interna pelos profissionais dos laboratórios clínicos?

• Existem diferenças na perceção do processo de auditoria interna entre os diferentes grupos profissionais que integram os laboratórios clínicos?

• Verificam-se diferenças na perceção dos profissionais relativamente ao processo de auditoria interna consoante a sua experiência profissional?

• Verificam-se diferenças na perceção dos profissionais relativamente ao processo de auditoria interna consoante o seu contexto organizacional (setor público e setor privado)?

• Existe uma associação entre a perceção dos profissionais relativamente às auditorias internas e o impacto económico e operacional por eles compreendido?

4. Metodologia

Este capítulo apresenta a metodologia adotada no desenvolvimento do presente trabalho, contemplando a caracterização da população em estudo, os procedimentos de recolha de dados e os métodos de análise estatística utilizados.

4.1 Tipo de Estudo

A investigação desenvolvida assume uma natureza empírica, sustentada na recolha e análise de dados obtidos diretamente junto da população em estudo, mediante a aplicação de um inquérito.

4.2 População

A população em análise é composta por indivíduos adultos de várias categorias profissionais que exercem atividade em laboratórios clínicos em Portugal, constituindo estes os elementos de observação do estudo.

4.3 Recolha de Dados

Foi desenvolvido um questionário de autopreenchimento, disponibilizado na plataforma online - *Google Forms* ® - constituído essencialmente por perguntas fechadas e abertas, direcionadas ao público-alvo (Anexo 1). A participação foi voluntária e precedida de consentimento informado. Com o objetivo de salvaguardar a confidencialidade dos participantes, não foram solicitados dados suscetíveis de permitir a sua identificação inequívoca, nem informações que possibilitassem a identificação das respetivas instituições.

Este instrumento de recolha de dados esteve disponível para preenchimento entre 2 de fevereiro e 4 de maio de 2026, tendo a sua divulgação sido efetuada através de uma hiperligação partilhada nos seguintes meios: plataformas digitais (grupos direcionados a profissionais de saúde), mensagens privadas para alguns profissionais, ordens, associações e sociedades de profissionais de laboratório através de email.

O inquérito foi estruturado em 3 partes, inicialmente colocaram-se questões comuns a todos os participantes para a caracterização dos mesmos. A amostra foi caracterizada de acordo com um conjunto de variáveis sociodemográficas, profissionais e organizacionais, nomeadamente género, idade, experiência profissional, natureza da organização onde pratica atividade e categoria profissional. A inclusão destas variáveis baseou-se na literatura existente

sobre a perceção dos profissionais relativamente aos sistemas de gestão da qualidade, acreditação e auditoria em contexto laboratorial, na qual características individuais, profissionais e institucionais são utilizadas para caracterizar as amostras e analisar possíveis diferenças entre grupos (Ivić et al., 2021). Estudos anteriores evidenciam igualmente a relevância de considerar diferentes perfis profissionais na análise destas temáticas, distinguindo, técnicos, médicos, gestores, responsáveis pela qualidade e direção e auditores, dada a diversidade de funções, responsabilidades e perspetivas associadas a cada grupo (Maruta et al., 2024; Waraksa-Deutsch, 2024). Assim, no presente estudo, os participantes foram agrupados em cinco categorias profissionais: técnicos superiores de laboratório, médicos/farmacêuticos, direção técnica, gestores e auditores. Esta categorização permitiu posteriormente analisar e comparar as perceções dos diferentes grupos relativamente à perceção do impacto das auditorias internas na eficiência económica e operacional do laboratório clínico e à segurança psicológica associada ao processo.

De seguida, foram colocadas perguntas distintas para cada classe profissional em estudo. As questões dirigidas aos técnicos superiores de laboratório contemplaram diferentes dimensões, nomeadamente a clareza dos requisitos e objetivos das auditorias, a adequação dos procedimentos e da documentação, a rastreabilidade dos processos, a identificação de não conformidades e erros, a implementação e exequibilidade das ações corretivas, a uniformização dos procedimentos, a melhoria contínua e a aprendizagem organizacional, bem como a participação, segurança psicológica e perceção dos profissionais perante as auditorias. A definição destas dimensões foi particularmente sustentada pelo estudo de Ivić et al. (2021) que, através de um questionário aplicado a profissionais de três laboratórios médicos acreditados, avaliou aspetos relacionados com a compreensão dos requisitos de acreditação, utilidade dos procedimentos operacionais, documentação, rastreabilidade, identificação de não conformidades, carga de trabalho, consideração das sugestões dos profissionais e stress associado às auditorias internas. Adicionalmente, foram considerados os contributos de Girma et al. (2018) que analisaram, através de um inquérito a profissionais de laboratórios, fatores associados à implementação da acreditação, incluindo a participação dos profissionais, a compreensão do sistema de gestão da qualidade, a documentação e a carga de trabalho. Além disso, foram também tidos em conta, estudos sobre auditoria interna laboratorial que evidenciam a importância da identificação de não conformidades, implementação de ações corretivas e melhoria dos processos (Housley et al., 2008; Zisu et al., 2024). A dimensão relacionada com os sistemas informáticos e a rastreabilidade foi ainda

sustentada pela literatura sobre sistemas de informação laboratorial, que destaca o seu contributo para a integridade e rastreabilidade dos dados (Biljak et al., 2011). Por sua vez, as questões relativas à expressão de opiniões e resposta dos profissionais perante as auditorias foram fundamentadas pela literatura sobre segurança psicológica e auditoria interna em organizações de saúde, que evidencia a importância de um ambiente que favoreça a participação, comunicação e aprendizagem durante os processos de auditoria (Sarkies et al., 2023).

As perguntas colocadas aos médicos/farmacêuticos foram desenvolvidas com base na literatura relativa à qualidade laboratorial, acreditação, segurança do doente e processo diagnóstico. Embora partilhem algumas dimensões com as questões dirigidas aos técnicos, este conjunto foi orientado para a perspetiva clínica e para as potenciais repercussões das auditorias na qualidade do diagnóstico, adaptando as questões às funções desta classe profissional. Assim, foram contempladas dimensões relacionadas com a avaliação dos processos pré-analíticos, analíticos e pós-analíticos, a relevância clínica da documentação e dos critérios auditados, a fiabilidade dos resultados, a identificação de riscos clínicos, a variabilidade diagnóstica, os atrasos no diagnóstico, a articulação entre diferentes áreas laboratoriais e a melhoria da qualidade clínica e analítica. A construção deste conjunto de questões foi sustentada por estudos sobre acreditação e qualidade laboratorial (Ivić et al., 2021) auditoria interna e ações corretivas (Garcia-Hejl et al., 2013 ; Martinello et al., 2026), bem como por investigações realizadas junto de médicos que evidenciam a relevância dos processos laboratoriais para a segurança e qualidade do diagnóstico, nomeadamente no que respeita a falhas, atrasos e acompanhamento dos resultados dos exames (Çubukçu et al., 2025; Schiff, 2009). Foram ainda consideradas dimensões relacionadas com a participação e perceção dos profissionais perante as auditorias, nomeadamente a expressão de opiniões, a segurança psicológica e o stress associado ao processo.

Os conteúdos destinados aos membros da direção técnica foram desenvolvidos com base na literatura relativa à acreditação, gestão da qualidade e auditoria interna em laboratórios clínicos, considerando as responsabilidades deste grupo na supervisão técnica e clínica e na tomada de decisão. Foram contempladas dimensões relacionadas com a integração das auditorias no sistema de gestão da qualidade, o planeamento e adequação do processo, a utilidade da documentação produzida, a disponibilidade de recursos, a identificação de prioridades de intervenção, a implementação de ações corretivas e o impacto das auditorias nas decisões e mudanças técnicas e clínicas. Foram ainda consideradas

dimensões relacionadas com liderança, comunicação e envolvimento dos profissionais no processo de auditoria interna. Embora a direção técnica assuma responsabilidades de supervisão e decisão no âmbito do sistema de qualidade, os seus elementos permanecem diretamente envolvidos e sujeitos aos processos de auditoria, justificando a inclusão de questões relativas à segurança psicológica, à liberdade para expressar opiniões e à perceção de conforto e stress perante as auditorias internas. A construção destas questões foi sustentada, nomeadamente, pelos estudos de Ravaghi & Abolhassani (2015), Fujimoto et al., (2015) e Girma et al. (2018) que evidenciam a importância da liderança, da gestão de recursos, da participação dos profissionais e das condições organizacionais na implementação e manutenção dos sistemas de qualidade e acreditação.

As perguntas apresentadas aos gestores foram desenvolvidas com base na literatura relativa à acreditação, gestão da qualidade, auditoria interna e desempenho organizacional em laboratórios clínicos, considerando o papel deste grupo na análise da informação, definição de prioridades e tomada de decisão organizacional. Foram contempladas dimensões relacionadas com a clareza e utilidade da informação produzida pelas auditorias internas, a relevância dos indicadores de desempenho, a identificação de fragilidades e problemas sistemáticos, a definição de prioridades estratégicas, a integração dos resultados das auditorias no planeamento organizacional, a gestão de riscos e a articulação entre os diferentes intervenientes. A construção destas questões foi sustentada, nomeadamente, por Fujimoto et al. (2015), que analisaram, através de entrevistas e questionários, a experiência de implementação da ISO 15189 e a sua contribuição para a melhoria do sistema de gestão da qualidade a partir das perspetivas de diretores e gestores; por Theodorou & Giannelos (2015) que destacam a importância da revisão pela gestão na utilização da informação produzida pelo sistema de gestão da qualidade para orientar decisões e ações; por Gough & Reynolds (2000), que, através de um inquérito a laboratórios acreditados, analisaram a perceção de gestores e profissionais relativamente aos benefícios da acreditação para os serviços laboratoriais e pelo estudo internacional de *benchmarking* do desempenho de laboratórios, que evidencia a relevância de indicadores de desempenho operacional, integração clínica e sustentabilidade financeira na avaliação global do desempenho laboratorial (Huf et al., 2024).

As questões dirigidas aos auditores foram desenvolvidas com base na literatura relativa à auditoria interna, acreditação e gestão da qualidade em laboratórios clínicos, considerando o papel deste grupo na execução, avaliação e acompanhamento do processo de auditoria. Foram contempladas dimensões relacionadas com a adequação do sistema

documental, disponibilidade de recursos humanos e tempo, planeamento e ferramentas utilizadas, adequação dos critérios, fundamentação das não conformidades, implementação e eficácia das ações corretivas, comunicação e *feedback*, bem como a contribuição das auditorias internas para a melhoria dos processos organizacionais. A construção destas perguntas foi particularmente sustentada por Hartley (2010), que desenvolveu um questionário de auditoria baseado nos requisitos da ISO 15189 e adaptado às diferentes responsabilidades técnicas e por Garcia-Hejl et al. (2013), que evidenciaram a importância do planeamento, dos recursos, da identificação de não conformidades, da análise das causas e do acompanhamento das ações corretivas para a eficácia do processo de auditoria. Foram ainda consideradas dimensões relacionadas com a comunicação, participação dos profissionais e perceção da auditoria enquanto instrumento de melhoria e não exclusivamente de controlo. Assim, esta secção de perguntas procurou captar a perspetiva dos auditores relativamente à qualidade, rigor, adequação e credibilidade do processo de auditoria, incluindo as condições necessárias à sua execução e a sua capacidade de produzir melhorias efetivas.

As questões comuns a todos os participantes foram desenvolvidas com o objetivo de avaliar a perceção transversal sobre o contributo das auditorias internas para a eficiência operacional e económica percecionada, a qualidade, a segurança do doente e a melhoria contínua dos laboratórios. Foram contempladas dimensões relacionadas com o acompanhamento das ações corretivas e recomendações, a identificação de ineficiências e oportunidades de melhoria, a organização dos fluxos de trabalho, a utilização racional do tempo e dos recursos, a redução de desperdícios e custos evitáveis, a sustentabilidade económica, a conformidade com requisitos legais e normativos, a segurança do doente e a credibilidade técnica do processo de auditoria. A definição destas dimensões foi sustentada pela literatura sobre desempenho laboratorial, auditoria interna e melhoria da qualidade, nomeadamente pelos estudos de Huf et al. (2024), que analisaram, através de questionários aplicados a laboratórios, dimensões relacionadas com o desempenho operacional e a sustentabilidade financeira, por Garcia-Hejl et al. (2013) que demonstraram o contributo da auditoria interna, das ações corretivas e do seu acompanhamento para a melhoria da qualidade e conformidade, e por Cherie et al. (2024), que identificaram a otimização dos fluxos de trabalho, a redução de desperdícios e a melhoria do tempo de resposta como dimensões relevantes para a eficiência dos processos laboratoriais. Foram ainda consideradas

evidências relativas à importância de um *feedback* claro e construtivo para promover a melhoria da prática profissional (Ivers et al., 2025).

A maioria das questões foi apresentada sob a forma de afirmações avaliadas numa escala de *Likert* de cinco pontos, permitindo quantificar e comparar as perceções dos diferentes grupos profissionais. Complementarmente, foram incluídas questões de resposta aberta, também adaptadas à função de cada categoria profissional, permitindo aprofundar a perceção dos participantes sobre os impactos, contributos, desafios e possibilidades de melhoria associados às auditorias internas. Foram ainda incluídas duas questões comuns a todos os participantes, centradas na redução do impacto psicológico das auditorias e na identificação de melhorias prioritárias para maximizar o seu impacto económico e operacional.

4.4 Análise Estatística

A análise dos dados foi realizada com recurso ao *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS®) Statistics*, versão 31.0.2.0, da *International Business Machines* (IBM) e ao *Microsoft Excel*. Procedeu-se inicialmente à análise descritiva das variáveis categóricas, através do cálculo das frequências absolutas (n) e relativas (%).

Para as questões avaliadas numa escala de *Likert* de cinco pontos, variando entre 1 – "Discordo totalmente" e 5 – "Concordo totalmente", foram determinadas a média ($\bar{x}$), o desvio-padrão (σ), a mediana (Me), a moda (Mo), os valores mínimo (Min) e máximo (Max). Nas questões comuns a todas as categorias profissionais, procedeu-se ainda à comparação descritiva das médias em função da experiência profissional e da natureza da organização, considerando a relevância destas características na perceção dos profissionais relativamente aos sistemas de qualidade e aos processos de acreditação laboratorial, conforme evidenciado em estudos anteriores (Ivić et al., 2021).

Para avaliar a existência de uma associação entre a perceção dos profissionais relativamente às auditorias internas e o impacto económico e operacional percecionado, foi realizada uma análise de correlação de *Pearson*, medida que para além de medir a direção, mede também a intensidade da associação entre duas variáveis. Para este efeito, foram calculadas, para cada participante, médias das respostas aos itens referentes à perceção das auditorias internas e dos itens relativos ao impacto económico e operacional. Posteriormente, foi calculado o coeficiente de correlação de *Pearson* (r) entre as duas variáveis, recorrendo ao *Microsoft Excel*. Esta análise permitiu avaliar a direção e a intensidade da associação entre a

perceção das auditorias internas e o impacto económico e operacional percecionado. A interpretação dos resultados foi realizada considerando que a existência de uma associação entre as variáveis não permite estabelecer uma relação de causalidade.

As respostas às questões abertas foram submetidas a uma análise qualitativa, com identificação e organização dos principais temas emergentes das respostas dos participantes.

5. Resultados

Todos os resultados desta secção estão demonstrados nas tabelas enumeradas de 1-19 dos apêndices 1-5. Estas tabelas estão organizadas da seguinte forma: caracterização da amostra, respostas dos técnicos superiores de laboratório, dos médicos/farmacêuticos, dos membros da direção técnica, dos gestores e dos auditores. Posteriormente, respostas a perguntas comuns às diversas categorias profissionais, análise da correlação entre a perceção das auditorias internas e o impacto económico e operacional percecionado e respostas considerando a influência da experiência profissional e natureza da organização em que os profissionais exercem funções. Por fim, apresenta-se ainda uma tabela com as respostas às perguntas de desenvolvimento.

5.1 Caracterização da Amostra

A amostra do estudo foi constituída por 97 profissionais de laboratórios clínicos e a sua caracterização pode ser consultada na tabela 1 do apêndice 1.

Verificou-se um predomínio do sexo feminino, representando 64,9% (n=63) da amostra, enquanto os participantes do sexo masculino corresponderam a 35,1% (n=34).

No que respeita à idade, a maioria dos inquiridos (63,9%; n=62) tinha mais de 30 anos, sendo que 36,1% (n=35) apresentavam idade igual ou inferior a 30 anos.

Quanto à experiência profissional em laboratório, observou-se igualmente uma predominância de profissionais com mais de 10 anos de experiência (57,7%; n=56), enquanto 42,3% (n=41) referiram possuir até 10 anos de experiência profissional. Esta distribuição demonstra que a maioria dos participantes possui uma experiência profissional consolidada na área laboratorial.

Relativamente ao contexto organizacional, verificou-se que a maior parte dos inquiridos exerce funções no setor privado (70,1%; n=68), enquanto 29,9% (n=29) pertenciam ao setor público. Este resultado pode justificar-se pelo contexto organizacional onde está inserida a autora, havendo uma maior facilidade de alcançar profissionais do setor privado.

No que diz respeito à categoria profissional, constatou-se que os técnicos superiores de laboratório constituíram o grupo mais representado, correspondendo a 71,1% (n=69) da amostra. Seguiram-se os médicos/farmacêuticos, com 16,5% (n=16), os gestores e os

elementos da direção técnica, ambos com 5,2% (n=5), e, por último, os auditores, que representaram 2,1% (n=2) dos participantes. Esta distribuição demonstra uma predominância de profissionais diretamente envolvidos na atividade laboratorial diária, sendo expectável uma menor representação das funções de gestão, direção técnica e auditoria, dada a sua habitual menor expressão numérica nas organizações, respeitando a pirâmide de carreiras habitual.

5.2 Perceção dos Profissionais de Laboratório Relativamente às Auditorias Internas

Todas as categorias profissionais inquiridas demonstram uma perceção globalmente positiva relativamente ao processo de auditoria implementado no laboratório onde atuam, embora com diferentes níveis de intensidade e com valorização de dimensões distintas. De um modo geral, os técnicos e médicos/farmacêuticos valorizam sobretudo dimensões ligadas à prática laboratorial e à qualidade clínica, enquanto que os membros da direção técnica, gestores e auditores atribuem maior relevância ao papel das auditorias na gestão, planeamento e melhoria organizacional. As avaliações menos favoráveis concentram-se na adequação à realidade operacional e acompanhamento das ações corretivas.

No que respeita à organização, estrutura, credibilidade e valor estratégico do processo de auditoria interna, os técnicos superiores de laboratório destacam a importância da organização documental, a contribuição das auditorias internas para o aumento da credibilidade técnica e da confiança nos processos e resultados laboratoriais, reconhecendo ainda o contributo das mesmas para a identificação de falhas e a aprendizagem e coesão organizacional. Estes resultados podem ser consultados no apêndice 2, tabela 2.

Os médicos/farmacêuticos atribuem maior relevância à fiabilidade diagnóstica, à eficácia das ações corretivas, à redução da variabilidade diagnóstica e à identificação precoce de riscos clínicos. Destacam igualmente a adequação da avaliação dos processos laboratoriais, a relevância clínica da documentação e a articulação entre os diferentes setores. À semelhança dos técnicos superiores de laboratório, identificam, contudo, aspetos suscetíveis de melhoria relacionados com o detalhe dos procedimentos, os critérios de auditoria e a articulação com o ritmo de trabalho. Os resultados encontram-se no apêndice 2, tabela 3.

Os membros da direção técnica evidenciam uma valorização mais orientada para a dimensão estratégica e organizacional das auditorias internas, destacando o planeamento face

às exigências técnicas, clínicas e regulamentares, a integração no sistema de gestão da qualidade e o apoio à tomada de decisão e à definição de prioridades. A avaliação menos favorável diz respeito à capacidade das auditorias refletirem integralmente o desempenho técnico e clínico, sugerindo a necessidade de maior aproximação à realidade diária dos laboratórios. Os resultados encontram-se no apêndice 2, tabela 4.

No caso dos gestores, sobressaem a clareza e estrutura dos relatórios, a sua adequação às necessidades da gestão e o apoio à análise da evolução dos resultados. As auditorias são também valorizadas enquanto instrumentos de suporte ao planeamento organizacional, à definição de prioridades e à redução de riscos. A correspondência entre as conclusões das auditorias e o funcionamento real da organização apresenta, contudo, uma avaliação mais moderada, reforçando a importância de contextualizar os resultados às especificidades dos laboratórios clínicos. Os resultados encontram-se no apêndice 2, tabela 5.

Os auditores apresentam as avaliações mais favoráveis, destacando a adequação do sistema documental, dos recursos humanos, das ferramentas, do planeamento e do tempo disponível. Valorizam igualmente a clareza e consistência dos critérios, a fundamentação técnica das não conformidades e a representatividade das auditorias relativamente à realidade dos serviços auditados. As avaliações mais baixas relacionam-se com a maturidade organizacional dos laboratórios e com o reconhecimento das auditorias como instrumentos de apoio à melhoria, e não como mecanismos de natureza punitiva. Os resultados encontram-se no apêndice 2, tabela 6.

5.3 Perceção dos Profissionais de Laboratório Relativamente ao Impacto das Auditorias Internas na Eficiência Operacional e Económica Compreendida

Relativamente ao impacto na eficiência operacional percecionada, todos os resultados apresentados de seguida podem ser consultados no apêndice 2, tabela 7. Os técnicos superiores de laboratório registaram as médias mais reduzidas em todas as questões relacionadas com esta temática, no entanto, encontram-se todas acima do ponto intermédio da escala, revelando uma avaliação globalmente positiva embora mais moderada quanto à perceção da redução de ineficiências operacionais, identificação de oportunidades de

melhoria operacional, melhoria da organização dos fluxos de trabalho e otimização do uso do tempo.

Para os médicos/farmacêuticos, os resultados evidenciam uma perceção globalmente mais favorável face à observada entre os técnicos. Contudo, apesar de reconhecerem os benefícios operacionais associados às auditorias internas, esta perceção apresenta-se menos expressiva do que a manifestada pelos profissionais diretamente envolvidos na gestão do sistema de qualidade.

A direção técnica apresenta uma perceção bastante positiva desta dimensão. As auditorias são associadas à redução de ineficiências operacionais, à identificação de oportunidades de melhoria, à otimização do uso do tempo e à melhoria da organização dos fluxos de trabalho. Estes resultados sugerem que estes profissionais reconhecem de forma muito clara o impacto das auditorias internas na organização e no funcionamento diário do laboratório.

Os gestores apresentam igualmente uma perceção favorável, embora ligeiramente inferior em alguns indicadores quando comparados com os membros da direção técnica, como a otimização do uso do tempo e a organização dos fluxos de trabalho.

Os auditores atribuíram a classificação máxima a todas as afirmações relacionadas com esta temática, evidenciando uma perceção particularmente favorável e consistente relativamente aos aspetos avaliados.

No que concerne ao impacto na eficiência económica percecionada, verifica-se igualmente uma tendência favorável em todas as categorias profissionais. Os técnicos superiores de laboratório voltam a apresentar médias ligeiramente inferiores, variando entre 3,70 e 3,80 nas questões relacionadas com redução de desperdícios, utilização racional dos recursos, identificação de custos evitáveis e sustentabilidade económica da organização. Apesar de mais conservadoras, estas respostas continuam a evidenciar uma perceção positiva do contributo das auditorias para a eficiência económica.

Os médicos/farmacêuticos apresentam valores próximos de 4,00 em praticamente todas as questões relacionadas com este domínio, revelando uma concordância moderadamente elevada relativamente aos benefícios económicos decorrentes das auditorias internas.

A direção técnica e os gestores apresentam igualmente uma perceção bastante positiva, superior à das categorias profissionais anteriormente analisadas, relativamente ao contributo económico das auditorias internas. Esta perceção é particularmente evidente no que respeita à redução de desperdícios materiais e à otimização dos custos operacionais, sugerindo que

os profissionais com responsabilidades de gestão associam de forma clara a realização de auditorias internas a uma utilização mais eficiente e racional dos recursos disponíveis
Os auditores voltam a apresentar avaliações elevadas, atribuindo a classificação máxima às questões relacionadas com a otimização de custos operacionais sem comprometer a qualidade, utilização racional dos recursos e identificação de desperdícios e custos evitáveis.

5.4 Perceção dos Profissionais de Laboratório Relativamente ao Impacto das Auditorias Internas na Segurança Psicológica

Apesar da avaliação globalmente positiva em todas as dimensões anteriores, a análise das questões relacionadas com a cultura organizacional e envolvimento dos profissionais no processo de auditoria, evidencia resultados distintos, registados no apêndice 2, tabela 7.

No que respeita aos técnicos superiores de laboratório, os resultados evidenciam a perceção menos favorável relativamente à experiência de participação nas auditorias internas. O *feedback* das auditorias constitui um dos aspetos menos valorizados, com a maioria dos participantes a atribuir a classificação 3, sugerindo que poderá existir margem para tornar esta orientação mais útil, clara e ajustada à prática diária. De igual modo, a existência de um acompanhamento efetivo da implementação das ações decorrentes das auditorias surge entre os aspetos menos valorizados nesta categoria. A resistência às auditorias é igualmente reconhecida, embora com menor intensidade do que nas categorias responsáveis pela sua gestão e implementação. Uma vez que se trata de uma categoria profissional diretamente auditada, foram também colocadas as questões da tabela 8 apêndice 2, fazendo uma análise desses resultados conclui-se que os técnicos são a categoria profissional com as apreciações menos favoráveis, dentro das quais a possibilidade de expressar opiniões durante o processo apresenta uma avaliação moderada, enquanto o conforto perante a realização de auditorias apresenta uma média abaixo do ponto médio da escala. Paralelamente, os níveis de stress são elevados, com aproximadamente 68% dos participantes a atribuírem classificações 4 ou 5. Apesar disso, a acreditação do laboratório é percecionada como um importante fator de confiança e segurança para estes profissionais.

Relativamente aos médicos/farmacêuticos, verifica-se uma perceção igualmente moderada quanto ao envolvimento direto nas auditorias internas. O *feedback* apresenta uma avaliação intermédia (M=3,63), sugerindo uma perceção mais favorável do que entre os técnicos, embora ainda exista margem para melhorar a sua adequação à prática laboratorial.

Também a existência de um acompanhamento efetivo pós-auditoria é melhor avaliado nesta categoria profissional. Mais ainda, a resistência às auditorias é reconhecida de forma mais expressiva quando comparado com a opinião dos técnicos, com avaliações situadas entre 4 e 5, sugerindo uma perceção mais acentuada deste constrangimento. Observando o apêndice 2, tabela 8, reconhece-se que a possibilidade de expressar opiniões apresenta uma média de 3,13, ligeiramente superior à observada nos técnicos, embora evidencie ainda margem para reforçar a participação ativa. A acreditação do laboratório é amplamente associada à confiança e segurança profissional, com 100% dos participantes a atribuírem classificações 4 ou 5. Contudo, o conforto perante a realização de auditorias permanece reduzido, acompanhado por níveis elevados de stress, com 75% dos participantes a atribuírem a classificação 4 e 25% a classificação 5, um resultado superior ao determinado nos técnicos.

Entre os profissionais que integram a direção técnica e os gestores, observa-se uma perceção mais favorável relativamente ao *feedback* resultante das auditorias internas e à existência de um acompanhamento efetivo pós-auditoria. Em contraste, nestas categorias, é mais expressiva a perceção da existência de resistência dos profissionais à realização de auditorias internas. Este resultado sugere que, apesar da valorização do processo e da qualidade do *feedback*, identificam-se dificuldades relevantes na aceitação e envolvimento dos profissionais nas auditorias. Também os membros da direção técnica foram inquiridos com as questões do apêndice 2, tabela 8, onde se demonstra uma perceção muito mais positiva relativamente às outras categorias aí avaliadas, havendo uma maior confiança para expressar opiniões e um maior conforto durante o processo. Paralelamente, os níveis de stress mantêm-se igualmente elevados assim como a associação da acreditação à confiança e segurança profissional, tendo esta questão obtido uma avaliação máxima por parte de todos os membros da direção técnica.

Por fim, nos auditores, destacou-se a avaliação do *feedback* resultante das auditorias, considerado claro, construtivo e útil para a melhoria da prática profissional e a existência de acompanhamento efetivo pós-auditoria. Esta categoria apresenta uma perceção particularmente expressiva relativamente à existência de resistência dos profissionais às auditorias, tendo todos os participantes atribuído classificação máxima a esta questão. Este resultado é relevante por evidenciar que os profissionais diretamente responsáveis pela realização das auditorias internas identificam de forma unânime a existência de resistência por parte dos restantes profissionais. Contudo, atendendo ao reduzido número de

participantes desta classe profissional, estes resultados devem ser interpretados de forma prudente.

Em síntese, os resultados evidenciam que os profissionais reconhecem amplamente o valor das auditorias enquanto instrumento de melhoria da qualidade, da segurança do doente, da conformidade regulamentar e da melhoria contínua dos processos. Contudo, persistem alguns desafios relacionados com a dimensão humana e organizacional das auditorias, nomeadamente ao nível da participação dos colaboradores, da qualidade do *feedback*, do conforto durante o processo de auditoria e da resistência à sua implementação. Estes resultados sugerem que a maximização do impacto das auditorias internas na eficiência operacional e na eficiência económica percecionadas dos laboratórios clínicos dependerá não apenas da robustez técnica do processo de auditoria, mas também da capacidade das organizações para promover uma cultura de qualidade baseada na comunicação, na participação ativa dos profissionais e na valorização das auditorias enquanto instrumento de aprendizagem e melhoria contínua.

5.5 Associação entre a perceção das auditorias internas e o impacto operacional e económico compreendido

Com o objetivo de avaliar a existência de uma associação entre a perceção dos profissionais relativamente às auditorias internas e o impacto económico e operacional por eles percecionado, foi realizada uma análise de correlação. O coeficiente de correlação obtido foi de 0,437 com valor $p<0,001$, indicando uma associação positiva moderada e estatisticamente significativa entre as duas variáveis. Este resultado sugere que os profissionais que apresentam uma perceção mais favorável relativamente às auditorias internas tendem também a atribuir uma avaliação mais favorável ao seu impacto percecionado na eficiência económica e operacional dos laboratórios clínicos. Este resultado encontra-se no apêndice 3, tabela 9.

5.6 Influência da Experiência Profissional na Perceção do Impacto das Auditorias Internas

Com o objetivo de explorar a influência da experiência profissional na perceção dos participantes relativamente às auditorias internas, procedeu-se à análise descritiva das respostas dos profissionais com mais de 10 anos de experiência e daqueles com ou menos de 10 anos de experiência, estes resultados estão apresentados no apêndice 4, tabelas 10 e 11. De uma forma geral, ambos os grupos apresentam uma perceção favorável relativamente ao contributo das auditorias, verificando-se, contudo, uma tendência para avaliações ligeiramente mais positivas entre os profissionais com maior experiência.

No que respeita à organização, estrutura, credibilidade e valor estratégico do processo de auditoria interna, ambos os grupos consideram que as auditorias reforçam a conformidade com os requisitos legais, a segurança do doente e promovem a melhoria contínua das organizações, embora haja uma tendência ligeiramente mais favorável no grupo de profissionais com mais experiência profissional.

Relativamente ao impacto das auditorias na eficiência operacional e económica, observa-se que ambos os grupos reconhecem o seu contributo para a melhoria dos processos e da gestão dos recursos. No entanto, os profissionais com mais de 10 anos de experiência apresentam, de forma consistente, médias superiores na maioria das dimensões analisadas, nomeadamente na melhoria da organização dos fluxos de trabalho (4,07 vs. 3,49), na otimização do uso do tempo (4,04 vs. 3,59), na utilização mais racional dos recursos (4,04 vs. 3,68) e na identificação de desperdícios e custos evitáveis (3,96 vs. 3,61). Em contrapartida, a perceção relativa ao contributo das auditorias para a redução de ineficiências operacionais é bastante semelhante entre ambos os grupos (4,23 vs. 4,20), evidenciando um consenso quanto ao impacto positivo das auditorias nesta dimensão.

Relativamente à cultura organizacional e ao envolvimento dos profissionais, as diferenças entre grupos revelam-se menos acentuadas. Ambos os grupos referem sentir maior segurança por trabalharem num laboratório acreditado (4,24 vs. 4,18) e reconhecem que existe alguma resistência dos profissionais às auditorias (4,30 vs. 4,15). No entanto, os profissionais mais experientes atribuem classificações ligeiramente superiores ao *feedback* resultante das auditorias (3,46 vs. 3,00). Em sentido inverso, os profissionais com menor experiência apresentam valores ligeiramente superiores relativamente ao stress perante a realização de auditorias (4,33 vs. 3,93), sugerindo uma maior apreensão face a este processo.

5.7 Influência da Natureza da Organização na Perceção do Impacto das Auditorias Internas

Com o objetivo de analisar a influência da natureza da organização onde os participantes exercem funções, procedeu-se à análise descritiva das respostas dos profissionais do setor privado e do setor público, estes resultados podem ser consultados no apêndice 4, tabelas 12 e 13. De forma global, ambos os grupos demonstram uma perceção positiva relativamente ao impacto das auditorias internas, verificando-se apenas diferenças ligeiras entre os dois contextos organizacionais.

Quanto à organização, estrutura, credibilidade e valor estratégico do processo de auditoria interna, e à semelhança do observado na análise da influência da experiência profissional, os dois grupos apresentam perceções bastante semelhantes, reconhecendo o contributo das auditorias internas para o reforço da conformidade com os requisitos legais e para a promoção da segurança do doente. Destaca-se, contudo, a perceção particularmente favorável dos profissionais do setor público relativamente ao contributo das auditorias para a promoção da melhoria contínua nos laboratórios clínicos, tendo todos os participantes deste grupo atribuído classificação máxima da escala a esta dimensão. Este resultado evidencia um elevado grau de concordância entre os profissionais deste setor quanto ao papel das auditorias internas enquanto instrumento de melhoria contínua e de reforço da qualidade dos processos organizacionais.

Relativamente ao impacto das auditorias na eficiência operacional e económica, observa-se que ambos os grupos reconhecem o contributo das auditorias internas para a melhoria dos processos e da gestão dos recursos. Os profissionais do setor público apresentam médias ligeiramente superiores na melhoria da organização dos fluxos de trabalho (4,03 vs. 3,73), na otimização de custos operacionais (4,00 vs. 3,90), na utilização mais racional dos recursos (4,00 vs. 3,84), na identificação de desperdícios e custos evitáveis (3,97 vs. 3,75) e na otimização do uso do tempo (3,97 vs. 3,79). Por outro lado, os profissionais do setor privado atribuem classificações ligeiramente superiores à identificação de oportunidades de melhoria operacional (3,91 vs. 3,79) e ao contributo das auditorias para a sustentabilidade económica da organização (3,81 vs. 3,76). Em ambos os grupos, verifica-se consenso quanto ao papel das auditorias na redução das ineficiências operacionais.

No que respeita à cultura organizacional e ao envolvimento dos profissionais, as diferenças entre os grupos são pouco expressivas. Os profissionais do setor público demonstram sentir-se ligeiramente mais seguros por trabalharem num laboratório acreditado

(4,42 vs. 4,12) e atribuem classificações superiores ao conforto de expressar opiniões durante o processo. Em contrapartida, os profissionais do setor privado apresentam médias ligeiramente superiores relativamente à qualidade do *feedback* recebido após as auditorias (3,31 vs. 3,14) e aos níveis de stress perante a possibilidade de serem auditados (4,29 vs. 3,73). A perceção de resistência dos profissionais às auditorias é semelhante em ambos os setores (4,25 vs. 4,21).

5.8 Resultados Qualitativos

A análise das respostas às questões de desenvolvimento permitiu complementar os resultados quantitativos, identificando as diferentes perspetivas das várias categorias profissionais. Apesar das especificidades inerentes às funções desempenhadas por cada grupo, verificou-se um conjunto de temas comuns relacionados com a melhoria contínua, a qualidade dos processos, a eficiência organizacional e os desafios associados à implementação das auditorias. Todas as respostas às questões de desenvolvimento podem ser consultadas no apêndice 5, tabelas 14-18.

5.8.1 Técnicos Superiores de Laboratório

Os técnicos superiores de laboratório reconhecem que as auditorias contribuem para a melhoria contínua, para a uniformização dos procedimentos, para a identificação de falhas e para o reforço da qualidade laboratorial. Contudo, destacam igualmente o impacto da carga burocrática, da interrupção das atividades diárias e do ambiente de stress associado às auditorias. As principais sugestões centram-se na adoção de uma abordagem mais colaborativa e pedagógica por parte dos auditores, na simplificação dos procedimentos administrativos e na priorização dos riscos com maior impacto clínico.

5.8.2 Médicos/Farmacêuticos

Os médicos/farmacêuticos valorizam sobretudo o contributo das auditorias para a qualidade diagnóstica e para a segurança do doente, destacando a prevenção de erros, a fiabilidade analítica, a padronização dos procedimentos e a melhoria da rastreabilidade. Entre as limitações do processo de auditoria interna identificadas salientam-se o excessivo enfoque

documental, a dificuldade na implementação das melhorias propostas e a necessidade de uma maior articulação entre o processo de auditoria e a prática clínica.

5.8.3 Direção Técnica

Os membros da direção técnica apresentam uma visão predominantemente estratégica das auditorias internas, considerando-as uma ferramenta de gestão capaz de apoiar o planeamento estratégico, a monitorização do desempenho organizacional e a otimização dos recursos. Destacam ainda a importância da integração dos resultados das auditorias com indicadores de desempenho e da sua utilização na gestão do risco e na melhoria contínua dos processos.

5.8.4 Gestores

Os gestores percecionam as auditorias como um instrumento de criação de valor organizacional, enfatizando o seu contributo para a eficiência operacional e económica, para a redução de desperdícios e para o apoio à tomada de decisão. Consideram igualmente que o valor estratégico das auditorias depende da implementação efetiva das recomendações e da sua integração com a gestão baseada em indicadores de desempenho e na avaliação do risco.

5.8.5 Auditores

Os auditores centram as suas respostas nos fatores que condicionam a eficácia do próprio processo de auditoria interna. Destacam como principais desafios a resistência dos profissionais, a limitação de recursos, a carga burocrática e a necessidade de conciliar o rigor normativo com a realidade operacional. Como fatores críticos de sucesso identificam a competência técnica dos auditores, uma abordagem baseada no risco, a comunicação eficaz e a implementação das ações corretivas.

5.8.6 Questões Comuns

A análise das respostas às perguntas de desenvolvimento comuns a todos os profissionais permitiu identificar um conjunto de propostas convergentes relativamente às medidas que poderão contribuir para reduzir as repercussões ao nível psicológico associado

às auditorias internas e para maximizar o impacto económico e operacional das mesmas. As respostas podem ser observadas no apêndice 5, tabela 19.

De forma global, os participantes consideram que a diminuição da ansiedade e da resistência às auditorias depende sobretudo da adoção de uma cultura organizacional mais colaborativa, da melhoria da comunicação e da valorização das auditorias como instrumento de aprendizagem e melhoria contínua.

O tema mais frequentemente referido corresponde à necessidade de adotar uma abordagem mais pedagógica, colaborativa e não punitiva durante o processo de auditoria. Os participantes defendem que as auditorias devem ser encaradas como uma oportunidade de aprendizagem e melhoria dos processos, em detrimento de uma lógica de fiscalização ou penalização dos profissionais. Neste contexto, foi igualmente salientada a importância de os auditores adotarem uma postura mais empática, privilegiando o diálogo e a colaboração com as equipas.

Outro tema amplamente referido foi a importância da comunicação. Diversos participantes consideram que uma comunicação clara relativamente aos objetivos, critérios e procedimentos da auditoria contribui para reduzir a incerteza e aumentar a confiança dos profissionais. Foram ainda destacadas a necessidade de um *feedback* construtivo, a transparência durante todo o processo e a formação dos próprios auditores em competências de comunicação.

A formação e preparação dos profissionais constituíram igualmente um dos principais temas emergentes. Os participantes referem que a realização de ações de formação contínua, bem como a preparação prévia das equipas para as auditorias, poderá aumentar a confiança dos colaboradores e reduzir o receio associado ao processo de auditoria.

Outro aspeto frequentemente mencionado relaciona-se com o planeamento das auditorias. Os participantes defendem que estas devem ser previamente calendarizadas, evitando períodos de maior carga operacional e permitindo uma preparação adequada das equipas. Foi igualmente sugerida a realização de auditorias mais curtas e objetivas, de forma a minimizar a interferência com a atividade diária.

Diversas respostas salientam ainda a importância do envolvimento ativo dos profissionais durante o processo de auditoria. A participação das equipas, a possibilidade de esclarecer dúvidas e de contextualizar determinadas situações são identificadas como fatores que poderão aumentar a aceitação das auditorias e reduzir a resistência dos colaboradores.

Por último, vários participantes referem a necessidade de simplificar procedimentos e reduzir a burocracia, defendendo que a diminuição da carga documental, a automatização de registos e a integração natural dos requisitos da auditoria na rotina diária poderão contribuir para reduzir o desgaste associado ao processo.

Em síntese, verifica-se um elevado consenso entre os participantes relativamente às medidas consideradas prioritárias para diminuir o impacto psicológico das auditorias internas. Independentemente da categoria profissional, as respostas convergem na defesa de auditorias mais colaborativas, comunicativas e orientadas para a melhoria contínua, sustentadas por um adequado planeamento, formação dos profissionais e redução da carga burocrática. Estes resultados reforçam os dados obtidos da componente quantitativa, evidenciando que os fatores humanos e organizacionais assumem um papel determinante na aceitação e eficácia das auditorias internas.

A análise das respostas à segunda questão evidencia também um elevado consenso relativamente às prioridades para aumentar o impacto operacional e económico das auditorias internas nos laboratórios clínicos. Os participantes consideram que a maximização dos benefícios das auditorias depende da evolução do processo para uma abordagem mais estratégica, orientada para o risco, suportada por indicadores de desempenho e integrada na gestão da organização.

O tema mais frequentemente destacado corresponde à necessidade de adotar auditorias baseadas no risco, direcionando a avaliação para os processos com maior impacto na qualidade, na segurança do doente, na eficiência operacional e nos custos organizacionais. Os participantes defendem que a priorização das não conformidades críticas permitirá utilizar os recursos de forma mais eficiente e aumentar o valor acrescentado das auditorias.

Outro dos temas mais recorrentes prende-se com a implementação efetiva e monitorização das ações corretivas. Diversos participantes referem que o verdadeiro impacto das auditorias depende do acompanhamento sistemático das recomendações e da sua integração na melhoria contínua dos processos, salientando que a ausência de *follow-up* limita significativamente os benefícios do processo.

A digitalização dos processos e a utilização de ferramentas tecnológicas constituem igualmente uma das principais propostas apresentadas. Os participantes defendem que a automatização de registos, a integração com os sistemas laboratoriais e a utilização de dados para monitorização do desempenho poderão reduzir a carga administrativa, aumentar a eficiência operacional e melhorar a qualidade da informação utilizada na tomada de decisão.

Foi igualmente destacada a necessidade de alinhar as auditorias com a estratégia organizacional, através da utilização de indicadores de desempenho (KPIs), objetivos estratégicos e sistemas de gestão da qualidade. Os participantes consideram que esta articulação permitirá transformar as auditorias num instrumento de apoio à gestão, contribuindo para uma utilização mais racional dos recursos e para uma melhoria sustentada do desempenho organizacional.

Outro tema abordado relaciona-se com a redução da burocracia e simplificação dos processos administrativos. Diversos participantes consideram que a eliminação de redundâncias documentais e a simplificação dos procedimentos permitirá libertar tempo para atividades com maior valor acrescentado, aumentando a eficiência operacional dos laboratórios clínicos.

A análise conjunta das duas questões abertas demonstra uma elevada consistência entre as respostas dos participantes. Relativamente à primeira questão, as sugestões centram-se sobretudo na necessidade de humanizar o processo de auditoria, através de uma abordagem mais pedagógica, colaborativa e transparente, reforçando a comunicação, a formação e a redução da carga burocrática. Por sua vez, na segunda questão, as respostas assumem uma perspetiva mais estratégica, privilegiando a adoção de auditorias baseadas no risco, a monitorização das ações corretivas, a digitalização dos processos e o alinhamento das auditorias com os objetivos organizacionais e indicadores de desempenho.

6. Discussão

De forma global, os resultados evidenciam uma perceção favorável relativamente ao papel das auditorias internas nos laboratórios clínicos, sendo estas reconhecidas pelos profissionais como instrumentos associados à qualidade, à conformidade e à melhoria dos processos laboratoriais. Esta tendência é consistente com a literatura sobre acreditação e sistemas de gestão da qualidade, que identifica benefícios relacionados com a organização documental, a rastreabilidade, a implementação de ações corretivas e a melhoria dos processos (Fujimoto et al., 2015; Ivić et al., 2021). Contudo, a valorização das auditorias não significa que o processo esteja isento de constrangimentos, nomeadamente relacionados com a carga documental, a disponibilidade de recursos, o tempo necessário para a sua execução e a adequação dos requisitos à realidade operacional (Girma et al., 2018; Ivić et al., 2021).

Neste sentido, os resultados sugerem que o contributo das auditorias internas depende não apenas da sua realização, mas também das condições em que são planeadas, comunicadas e integradas no funcionamento dos laboratórios. Importa ainda distinguir a perceção de utilidade das auditorias da demonstração objetiva dos seus efeitos. Embora os participantes reconheçam o seu potencial para identificar fragilidades e orientar melhorias, os dados obtidos não permitem determinar, por si só, se estas perceções correspondem a ganhos efetivos e mensuráveis na eficiência económica ou operacional.

Perceção dos Técnicos Superiores de Laboratório relativamente às auditorias internas

Relativamente aos técnicos superiores de laboratório, os resultados evidenciam uma perceção positiva quanto ao contributo das auditorias internas para a atividade laboratorial. Destacam-se as avaliações positivas relativas à clareza dos objetivos, à compreensão dos requisitos de qualidade, à organização documental e à redução de erros. Estes resultados sugerem que as auditorias são reconhecidas não apenas como mecanismos de verificação da conformidade, mas também como instrumentos de apoio à organização e melhoria da prática quotidiana. Contudo, as avaliações mais moderadas em algumas dimensões poderão refletir a maior proximidade destes profissionais às exigências operacionais e documentais associadas ao processo de auditoria.

Esta perceção é parcialmente concordante com Ivić et al. (2021) que identificaram como vantagens da acreditação a melhoria da documentação, da rastreabilidade e dos procedimentos. Também Garcia-Hejl et al. (2013) salientaram a importância da identificação das não conformidades e do acompanhamento das ações corretivas. Por outro lado, Girma et al. (2018) e Verstraete et al. (1998) associaram os processos de qualidade ao aumento da carga de trabalho, à burocracia e à insuficiência de recursos. A diferença relativamente aos resultados do presente estudo poderá estar relacionada com o contexto organizacional, os recursos disponíveis e o grau de maturidade dos sistemas de qualidade. Assim, a valorização das auditorias pelos técnicos deve ser interpretada em articulação com as condições concretas em que estas são implementadas.

Perceção dos Médicos/Farmacêuticos relativamente às auditorias internas

No grupo dos médicos/farmacêuticos, os resultados revelam um reconhecimento do contributo das auditorias internas para a qualidade clínica e laboratorial. As dimensões mais valorizadas relacionam-se com a avaliação dos processos pré-analíticos, analíticos e pós-analíticos, a pertinência clínica da documentação, a fiabilidade dos resultados, a redução da variabilidade diagnóstica e a identificação precoce de riscos clínicos. Esta avaliação é coerente com a importância que estes profissionais atribuem à qualidade da informação laboratorial enquanto suporte à tomada de decisão clínica. A perceção favorável relativamente à redução dos atrasos diagnósticos deve, contudo, ser interpretada com alguma cautela, uma vez que esta dimensão pode depender de fatores que ultrapassam o âmbito da auditoria interna.

Os resultados encontram suporte na literatura que evidencia a relevância da qualidade e fiabilidade dos resultados laboratoriais para os profissionais médicos (McCall et al., 2016). Do mesmo modo, Mrazek et al. (2020) salientam que falhas nas diferentes fases do processo laboratorial podem comprometer a segurança do doente e a decisão clínica, enquanto Erasmus & Zemlin (2009) reconhecem a auditoria laboratorial como instrumento de avaliação e melhoria dos processos. Contudo, a literatura também demonstra que os tempos de resposta continuam a constituir uma área problemática nos serviços laboratoriais (McCall et al., 2016). Assim, embora os participantes reconheçam o potencial das auditorias para apoiar a qualidade diagnóstica, os resultados não permitem concluir que a sua realização seja suficiente para assegurar melhorias clínicas ou operacionais concretas.

Perceção dos Membros da Direção Técnica relativamente às auditorias internas

Os membros da direção técnica apresentam uma avaliação positiva relativamente ao contributo das auditorias internas para o desempenho técnico e clínico dos laboratórios. São particularmente valorizadas a integração das auditorias no sistema de gestão da qualidade, a adequação do planeamento às exigências técnicas, clínicas e regulamentares, a avaliação dos processos críticos e a identificação de prioridades de intervenção. Estes resultados sugerem que, para este grupo, as auditorias assumem sobretudo uma função de acompanhamento e orientação da qualidade técnica, apoiando a identificação de fragilidades e a definição de medidas de melhoria. A análise menos favorável da capacidade das auditorias internas para refletirem integralmente a realidade do laboratório poderá estar relacionada com a complexidade dos processos e com o facto de a auditoria constituir uma avaliação realizada num momento específico e segundo critérios previamente definidos.

A importância atribuída a estas dimensões encontra enquadramento em Hartley (2010), que destacou a necessidade de distinguir as responsabilidades associadas à execução dos procedimentos das responsabilidades de supervisão técnica e garantia da conformidade. Garcia-Hejl et al. (2013) salientaram igualmente a importância da identificação de não conformidades e do acompanhamento das ações corretivas. Contudo, os resultados do presente estudo mostram que a identificação de necessidades de intervenção não garante a existência de recursos suficientes para a sua concretização. Esta distinção é relevante, uma vez que os participantes avaliaram o contributo percecionado das auditorias e não a eficácia objetiva das medidas implementadas. Deste modo, o valor das auditorias para a direção técnica parece depender da capacidade de transformar a informação obtida em intervenções adequadas e sustentadas.

Perceção dos Gestores relativamente às auditorias internas

Os gestores evidenciam uma perceção favorável relativamente à utilidade das auditorias internas enquanto fonte de informação para a gestão organizacional. Destacam-se a clareza e estrutura dos relatórios, a adequação da documentação às necessidades da gestão, a relevância dos indicadores e a capacidade de identificar fragilidades estruturais, problemas sistemáticos e prioridades estratégicas. As auditorias são, assim, percecionadas como

instrumentos que podem ultrapassar uma função meramente fiscalizadora e apoiar o planeamento, a tomada de decisão e a redução de riscos organizacionais e reputacionais.

Esta perceção é consistente com Gough & Reynolds (2000) que identificaram benefícios associados à acreditação na documentação, no desempenho laboratorial, na segurança e na formação, embora também tenham sido referidas dificuldades relacionadas com a burocracia e os custos. Chibito (2017) identificou igualmente vantagens relacionadas com a eficiência e o rigor dos processos, mas salientou a exigência de recursos como uma das principais barreiras à implementação dos sistemas de qualidade. No presente estudo, a avaliação positiva da utilidade dos relatórios não permite determinar em que medida as suas conclusões são efetivamente incorporadas nas decisões ou produzem alterações mensuráveis no desempenho. Assim, os resultados devem ser interpretados como evidência do potencial das auditorias enquanto apoio à gestão, e não como demonstração de ganhos económicos ou operacionais objetivos.

Perceção dos Auditores relativamente às auditorias internas

Os auditores apresentam uma perceção positiva relativamente à adequação e utilidade do processo de auditoria interna. São valorizadas a capacidade do sistema documental para suportar as auditorias, a adequação das ferramentas, o planeamento, a clareza dos critérios e a fundamentação técnica das não conformidades. A avaliação favorável da comunicação e do *feedback* sugere que os auditores reconhecem a importância das dimensões técnicas e relacionais para o desenvolvimento do processo. Contudo, a avaliação inferior da colaboração dos serviços auditados e a perceção de uma visão mais punitiva por parte de alguns profissionais revelam que a forma como a auditoria é conduzida pelos auditores pode não corresponder integralmente à forma como é experienciada pelos auditados.

A literatura evidencia que a qualidade das auditorias pode ser condicionada pela competência dos auditores, pela formação, pelos recursos e pelo tempo disponível (Tsheola & Kruger, 2022). Outros estudos salientam igualmente a importância do domínio técnico e da avaliação sistemática das competências dos profissionais responsáveis pelas auditorias (Ellis et al., 2020). A perceção favorável dos auditores relativamente à eficácia das ações corretivas deve, contudo, ser interpretada com prudência, uma vez que a implementação de um plano de ação não garante necessariamente a eliminação definitiva da causa de uma não

conformidade. A ocorrência de não conformidades recorrentes demonstra que a eficácia das medidas depende da qualidade da implementação, do acompanhamento posterior e da capacidade de atuar sobre as causas dos problemas. Deste modo, o valor das auditorias, na perspetiva dos auditores, parece depender tanto da qualidade técnica da avaliação como da capacidade da organização para transformar os seus resultados em melhorias sustentadas.

Comparação da perceção das categorias profissionais em estudo relativamente às auditorias internas

A análise das questões comuns evidencia diferenças entre as categorias profissionais, com avaliações mais positivas entre os auditores e os membros da direção técnica, seguidos pelos gestores e pelos médicos/farmacêuticos, enquanto os técnicos superiores de laboratório apresentam valores mais moderados na maioria das questões. Esta diferença poderá estar relacionada com o papel desempenhado por cada grupo e com o grau de proximidade às diferentes etapas do processo. Os técnicos, por estarem diretamente envolvidos na execução diária dos procedimentos, poderão experienciar de forma mais imediata as exigências documentais, operacionais e corretivas das auditorias. Por sua vez, os auditores, gestores e elementos da direção técnica poderão reconhecer mais diretamente os seus benefícios ao nível do planeamento, da supervisão e da melhoria organizacional.

Esta interpretação encontra algum suporte na literatura, que evidencia a influência da função profissional, da experiência e do grau de envolvimento na perceção dos sistemas de qualidade e dos mecanismos de auditoria (Glenngård & Anell, 2021; Lord & LittleJohns, 1996). As diferenças mais relevantes entre grupos concentram-se nas dimensões relacionadas com a concretização das melhorias, o acompanhamento das ações corretivas, o *feedback* e a experiência psicológica dos profissionais diretamente auditados. Em contrapartida, a conformidade com os requisitos legais e normativos e a segurança do doente apresentam avaliações mais elevadas e relativamente transversais. Este padrão sugere que existe um reconhecimento comum da importância das auditorias, embora a sua utilidade prática seja percecionada de forma distinta consoante a função e a experiência dos profissionais.

Impacto percecionado das auditorias internas na Eficiência Económica e Operacional

Relativamente à eficiência económica e operacional, os resultados revelam uma perceção favorável do contributo das auditorias internas para a identificação de ineficiências, a organização dos fluxos de trabalho, a utilização racional dos recursos e a redução de desperdícios e custos evitáveis. Esta perceção encontra enquadramento em Ivers et al. (2025), cuja revisão identificou intervenções de auditoria associadas simultaneamente a melhorias de eficácia e redução de custos em alguns estudos. Também Blumen et al. (2009) identificaram reduções de custos associadas à melhoria da qualidade dos processos e à diminuição de complicações.

A análise de correlação realizada no presente estudo reforça esta perspetiva, tendo sido identificada uma associação positiva moderada e estatisticamente significativa entre a avaliação das auditorias internas e o impacto económico e operacional percecionado. Este resultado sugere que uma avaliação mais favorável do processo de auditoria tende a acompanhar uma apreciação mais positiva do seu contributo para a eficiência dos laboratórios percecionada. Embora esta associação não permita estabelecer uma relação causal entre as variáveis, é coerente com a literatura que destaca a importância do envolvimento e da aceitação dos profissionais para o sucesso das auditorias.

Contudo, importa distinguir a perceção de contributo para a eficiência da demonstração objetiva de ganhos económicos ou operacionais. As auditorias podem permitir identificar problemas, orientar recursos e apoiar alterações nos processos, mas a concretização desses benefícios depende da implementação das recomendações e do acompanhamento das medidas de melhoria. Esta distinção é particularmente importante no presente estudo, uma vez que foram analisadas as perceções dos profissionais e não os indicadores objetivos de desempenho antes e depois da realização das auditorias. Assim, os resultados sugerem potencial de contributo para a eficiência, mas não permitem estabelecer uma relação causal entre as auditorias e a melhoria efetiva dos resultados económicos ou operacionais.

Feedback, Segurança Psicológica e Envolvimento dos Profissionais

Os resultados evidenciam uma diferença importante entre a perceção dos profissionais que fornecem o *feedback* e a dos profissionais que o recebem. Os auditores apresentam

avaliações mais favoráveis relativamente à clareza, ao carácter construtivo e à utilidade do *feedback*, enquanto os técnicos apresentam valores mais moderados. Esta diferença sugere que a existência de comunicação por parte dos auditores não garante, por si só, que essa comunicação seja interpretada pelos profissionais auditados como útil, adequada ou orientada para a melhoria.

Este aspeto poderá ajudar a compreender também os resultados relativos à dimensão psicológica. Entre os profissionais diretamente auditados, os técnicos apresentam menor conforto para expressar opiniões durante as auditorias e menor satisfação perante a ideia de serem auditados e apresentam uma média elevada na perceção de stress. Os médicos/farmacêuticos apresentam um padrão semelhante, embora com valores ligeiramente superiores no conforto e na satisfação. Os membros da direção técnica distinguem-se por apresentarem uma perceção mais favorável relativamente ao conforto para expressarem opiniões e à ideia de serem auditados, mas mantêm igualmente uma elevada perceção de stress. Assim, os resultados sugerem que a valorização da auditoria enquanto instrumento de qualidade pode coexistir com uma experiência emocionalmente exigente do processo.

Esta aparente coexistência entre valorização e exigência psicológica encontra suporte na literatura. Michl et al. (2024) verificaram que a auditoria podia ser percecionada pelos profissionais como uma oportunidade de desenvolvimento e melhoria da prática, mas também estar associada a stress, *burnout* e desmotivação, dependendo da forma de comunicação do processo. No presente estudo, esta questão parece assumir particular relevância entre os técnicos, que simultaneamente apresentam menor valorização de várias dimensões funcionais da auditoria e maior desconforto perante o processo. Esta convergência poderá indicar que, para este grupo, a auditoria é mais frequentemente experienciada através das suas exigências imediatas do que através dos seus potenciais benefícios organizacionais.

Influência da Experiência Profissional

A análise da experiência profissional evidencia que os participantes com mais de 10 anos de experiência apresentam, de forma geral, avaliações mais favoráveis relativamente ao contributo das auditorias para a eficiência operacional e económica, a conformidade, a

melhoria contínua e a segurança do doente. Esta tendência poderá estar relacionada com uma maior familiaridade com os sistemas da qualidade, com uma experiência mais ampla dos processos laboratoriais e com uma visão mais abrangente das consequências organizacionais das auditorias. Contudo, a relação não é uniforme, uma vez que o acompanhamento das ações corretivas e a credibilidade técnica do processo apresentam avaliações menos favoráveis entre os profissionais mais experientes.

Os resultados encontram algum enquadramento em Blumen et al. (2009) que identificaram diferenças nas perceções dos sistemas da qualidade em função da experiência, da função profissional e do tipo de organização. Ivić et al. (2021) verificaram igualmente que os profissionais mais experientes poderiam reconhecer de forma mais evidente o aumento da carga de trabalho associado à acreditação. No presente estudo, os profissionais com maior experiência apresentaram ainda menor perceção de stress perante a possibilidade de serem auditados. Esta diferença poderá sugerir que a familiaridade com o processo contribui para atenuar parcialmente o desconforto, embora não elimine a sua componente psicológica. Assim, a experiência parece influenciar a forma como as auditorias são interpretadas.

Influência da Natureza da Organização

A análise da natureza da organização demonstra diferenças entre os profissionais do setor público e do setor privado, embora não se observe uma tendência uniforme de maior valorização por um dos setores. O setor privado apresenta avaliações mais favoráveis em algumas dimensões relacionadas com o acompanhamento das ações corretivas, a eficiência e a credibilidade técnica, enquanto o setor público se destaca em aspetos relacionados com a melhoria contínua, a conformidade e a utilização dos recursos. Entre os profissionais diretamente auditados, observa-se ainda uma perceção de menor stress e maior facilidade para expressar opiniões durante as auditorias no setor público.

Este padrão encontra evidências concordantes em Enkhjargal & Azzaya (2019), que identificaram diferenças entre laboratórios públicos e privados em dimensões específicas da qualidade, sem que um dos setores apresentasse necessariamente uma superioridade global. Também Luís (2022) verificou diferenças entre organizações públicas e privadas portuguesas relativamente à implementação dos sistemas de qualidade. No presente estudo, as diferenças observadas não permitem associar diretamente a avaliação dos profissionais à natureza

pública ou privada da organização. É possível que estas diferenças estejam também relacionadas com outros fatores organizacionais e profissionais, designadamente os recursos disponíveis, a dimensão dos laboratórios, a cultura organizacional, a experiência dos profissionais e o grau de maturidade dos sistemas de gestão da qualidade.

Componente Qualitativa

As respostas às questões de desenvolvimento complementam os resultados quantitativos, evidenciando uma avaliação globalmente positiva, embora crítica, das auditorias internas.

Os técnicos superiores de laboratório destacam a utilidade das auditorias na revisão de instruções de trabalho, uniformização de procedimentos e identificação de erros, mas apontam o ambiente de tensão, a postura dos auditores e a perturbação do trabalho diário como aspetos negativos.

Os médicos/farmacêuticos valorizam sobretudo a identificação de falhas, a rastreabilidade e o contributo para a qualidade diagnóstica e a segurança do doente, salientando, contudo, a necessidade de maior articulação entre as dimensões técnica e clínica e de medidas corretivas efetivamente implementadas.

A direção técnica e os gestores apresentam uma perspetiva mais orientada para a articulação entre auditoria, eficiência e estratégia organizacional, defendendo a utilização de indicadores de desempenho, a análise de custos, a monitorização dos tempos de resposta e a integração dos resultados na tomada de decisão.

Por sua vez, os auditores salientam os desafios associados ao equilíbrio entre o rigor normativo e a realidade operacional, à resistência das equipas e às limitações de tempo e recursos, identificando como fatores críticos a comunicação, a colaboração, a competência técnica, a orientação para o risco e a existência de planos de ação concretos.

Nas questões comuns, verifica-se convergência quanto à necessidade de reduzir o impacto psicológico das auditorias, através de uma abordagem menos punitiva e mais pedagógica, de objetivos claros, preparação prévia, formação e *feedback* construtivo. Para reforçar o impacto económico e operacional, são sugeridas auditorias orientadas para o risco,

priorização dos processos críticos, simplificação e digitalização dos procedimentos, utilização de indicadores e acompanhamento sistemático das ações corretivas.

Deste modo, os resultados qualitativos não contradizem os quantitativos, contribuindo para explicar as diferenças observadas entre categorias profissionais. As principais críticas não se dirigem à utilidade das auditorias, mas à forma como são conduzidas, ao aumento de carga laboral que representam e à dificuldade em transformar as constatações em mudanças efetivas. Esta interpretação é coerente com Ivers et al. (2025) que salientam a importância de objetivos claros, recomendações específicas e planos de ação, e com Michl et al. (2024) que destacam o papel da comunicação no envolvimento e bem-estar dos profissionais.

6.1 Limitações do estudo

A interpretação dos resultados deve considerar algumas limitações. Em primeiro lugar, o estudo baseia-se na perceção dos profissionais relativamente ao contributo das auditorias internas, não tendo sido analisados indicadores objetivos de desempenho económico ou operacional antes e depois da realização das auditorias internas. Assim, os resultados permitem identificar perceções e associações, mas não demonstram causalidade nem permitem afirmar que as auditorias produziram diretamente melhorias mensuráveis.

Em segundo lugar, a utilização de um questionário de autopreenchimento poderá estar associada a enviesamentos de perceção ou de interesse social. Alguns participantes poderão ter respondido de acordo com aquilo que consideram ser esperado no contexto organizacional, sobretudo em questões relacionadas com a qualidade, a conformidade e o desempenho profissional.

Em terceiro lugar, as diferenças observadas entre categorias profissionais poderão estar relacionadas com a dimensão dos grupos, uma vez que esta pode influenciar a variabilidade das respostas e a estabilidade das estimativas.

Outra limitação prende-se com a heterogeneidade dos laboratórios e das organizações representadas. Diferenças na dimensão, nos recursos, no grau de acreditação, na cultura organizacional e na maturidade dos sistemas de gestão da qualidade poderão influenciar a forma como as auditorias são realizadas e percecionadas.

Por fim, a componente qualitativa permitiu aprofundar as perceções dos participantes, mas não possibilita determinar a frequência real de cada experiência ou opinião. As respostas abertas devem, por isso, ser interpretadas como contributos para compreender tendências e significados, e não como medidas representativas da totalidade dos profissionais.

7. Conclusões

A presente dissertação teve como objetivo analisar o papel das auditorias internas na eficiência económica e operacional dos laboratórios clínicos, articulando a evidência disponível na literatura com a perceção dos profissionais. Procurou-se ainda compreender de que forma características profissionais e organizacionais se relacionam com essa perceção e identificar formas de potenciar o contributo das auditorias.

De forma global, os resultados evidenciam uma perceção favorável das auditorias internas, sendo estas reconhecidas como instrumentos relevantes para a qualidade, a conformidade, a segurança do doente e a melhoria contínua dos processos laboratoriais. Embora se observem variações entre categorias profissionais, existe uma tendência transversal para reconhecer o valor das auditorias, destacando-se avaliações mais favoráveis entre os profissionais com funções de maior responsabilidade na gestão, direção técnica e auditoria.

Os resultados evidenciam, contudo, que o reconhecimento dos benefícios das auditorias pode coexistir com constrangimentos de natureza psicológica e organizacional. Entre os profissionais diretamente auditados foram identificados níveis relevantes de stress e menor conforto perante o processo. As respostas às questões abertas reforçam a importância de uma abordagem mais pedagógica, colaborativa e não punitiva, assente numa comunicação clara, preparação dos profissionais, formação e redução da carga burocrática associada ao processo.

No que respeita à eficiência económica e operacional, os participantes reconhecem o contributo das auditorias para a identificação de ineficiências, desperdícios, custos evitáveis e oportunidades de melhoria, bem como para a organização dos fluxos de trabalho e utilização racional dos recursos. A análise de correlação evidenciou ainda uma associação positiva moderada entre a perceção das auditorias internas e o impacto económico e operacional percecionado, sugerindo que uma perceção mais favorável das auditorias tende a acompanhar uma avaliação mais positiva do seu impacto. Contudo, esta associação não permite estabelecer causalidade nem demonstrar ganhos económicos ou operacionais objetivos.

A experiência profissional revelou uma tendência para avaliações mais favoráveis entre os profissionais com maior experiência, sobretudo nas dimensões relacionadas com eficiência, conformidade, melhoria contínua e segurança. Também se observaram diferenças,

embora mínimas, entre profissionais do setor público e privado em algumas dimensões, não sendo possível concluir que um contexto organizacional apresenta, de forma global, uma perceção mais positiva das auditorias.

Em síntese, o estudo reforça que o valor das auditorias internas não se limita à identificação de não conformidades, dependendo sobretudo da capacidade de transformar os resultados obtidos em melhorias efetivas. Para potenciar o seu contributo para a eficiência dos laboratórios, destacam-se auditorias orientadas para o risco, comunicação eficaz dos resultados, definição e acompanhamento de ações corretivas e articulação com indicadores de desempenho. Paralelamente, uma maior participação dos profissionais e uma abordagem orientada para a aprendizagem poderão contribuir para reduzir a resistência e o impacto psicológico associado ao processo.

Assim, as auditorias internas afirmam-se não apenas como instrumentos de controlo, mas como oportunidades estratégicas para promover a eficiência, a qualidade e a sustentabilidade dos laboratórios clínicos.

8. Apêndices

Apêndice 1 - Análise descritiva da amostra

Tabela 1 - Caracterização da amostra (n=97)

Variável	n	%
Género		
Feminino	63	64,9
Masculino	34	35,1
Idade		
>30	62	63,9
≤30	35	36,1
Experiência Profissional		
>10	56	57,7
≤10	41	42,3
Natureza Organização Onde Exerce Funções		
Setor Privado	68	70,1
Setor Público	29	29,9
Carreira Profissional		
Técnico Superior de Laboratório	69	71,1
Médico/Farmacêutico	16	16,5
Membro da Direção Técnica	5	5,2
Gestor	5	5,2
Auditor	2	2,1

Apêndice 2 - Análise descritiva das respostas

Tabela 2 - Respostas às questões colocadas aos Técnicos Superiores de Laboratório

Questão	$\bar{x}$	σ	Me	Mo	Min	Max
Os objetivos das auditorias são claramente explicados.	3,39	0,75	3,00	3	1	5
Os requisitos de acreditação/sistema de qualidade do laboratório onde trabalho são facilmente compreensíveis e explicados de forma clara.	3,07	0,82	3,00	3	1	5
Os procedimentos operacionais padrão avaliados nas auditorias são suficientemente detalhados para orientar a prática diária.	2,93	0,94	3,00	3	1	5
A documentação exigida nas auditorias é proporcional à realidade operacional.	2,91	0,96	2,91	3	1	5
A organização documental facilita o trabalho laboratorial.	3,88	0,93	4,00	4	2	5
Os sistemas informáticos apoiam eficazmente a rastreabilidade exigida pelas auditorias.	2,96	1,18	3,00	4	1	5
As auditorias contribuem para a redução de erros analíticos.	3,65	1,03	4,00	4	1	5
As não conformidades refletem problemas reais e não apenas falhas formais.	3,30	0,86	3,00	3	2	5
As auditorias promovem maior uniformização de procedimentos entre turnos/equipas.	3,52	0,90	3,00	3	1	5
Após auditoria, a execução dos procedimentos torna-se mais consistente.	3,09	0,95	3,00	3	1	5
As ações corretivas definidas são claras e compreensíveis.	3,23	0,77	3,00	3	2	5
As ações corretivas são exequíveis face à carga de trabalho.	2,90	0,95	3,00	3	1	5
Problemas recorrentes são efetivamente resolvidos após auditorias.	2,94	0,70	3,00	3	2	5
As auditorias promovem mudanças práticas no funcionamento do laboratório.	3,16	0,72	3,00	3	2	5
Os critérios utilizados nas auditorias são justos e coerentes.	2,99	0,87	3,00	3	1	5
As auditorias aumentam a confiança nos processos e resultados laboratoriais.	3,83	0,91	4,00	4	2	5
As auditorias promovem aprendizagem organizacional.	3,55	0,94	4,00	4	1	5
Existe respeito pelo ritmo de trabalho.	2,87	0,95	4,00	4	1	5
As auditorias são encaradas como uma oportunidade de melhoria.	3,32	0,93	3,00	4	1	5
As minhas sugestões sobre melhorias de qualidade são tidas em consideração.	2,67	0,85	3,00	3	1	5

Tabela 3 - Respostas às questões colocadas aos Médicos/Farmacêuticos

Questão	$\bar{x}$	σ	Me	Mo	Min	Max
As auditorias avaliam adequadamente os processos pré-analíticos, analíticos e pós-analíticos.	4,47	0,52	4,00	4	4	5
A documentação analisada é clinicamente pertinente.	4,07	0,59	4,00	4	3	5
Os critérios auditados refletem a prática clínica real.	3,40	0,51	3,00	3	3	4
As auditorias contribuem para a fiabilidade diagnóstica.	4,80	0,41	5,00	5	4	5
As recomendações são clinicamente fundamentadas.	3,80	0,41	4,00	4	3	4
As auditorias reduzem variabilidade diagnóstica.	4,73	0,46	5,00	5	4	5
As auditorias permitem identificar riscos clínicos precocemente.	4,53	0,52	5,00	5	4	5
As ações corretivas contribuem para a melhoria da qualidade analítica.	4,80	0,41	5,00	5	4	5
As auditorias contribuem para a redução de atrasos diagnósticos.	4,27	0,70	4,00	4	3	5

As auditorias melhoram a articulação intersetorial.	4,40	0,63	4,00	4	3	5
As auditorias são percecionadas como ferramenta de melhoria clínica/analítica.	4,00	0,00	4,00	4	4	4
Existe articulação eficaz entre auditores e médicos/farmacêuticos.	4,13	0,64	4,00	4	3	5
A autonomia médica é respeitada.	3,93	0,59	4,00	4	3	5

Tabela 4 - Respostas às questões colocadas aos Membros da Direção Técnica

Questão	$\bar{x}$	σ	Me	Mo	Min	Max
As auditorias internas estão plenamente integradas no sistema de gestão da qualidade.	4,40	0,55	4,00	4	4	5
O planeamento das auditorias é adequado às exigências técnicas, clínicas e regulamentares.	4,60	0,55	5,00	5	4	5
A documentação resultante das auditorias é útil para o exercício da direção técnica.	4,60	0,55	5,00	5	4	5
Os recursos disponíveis permitem implementar as oportunidades de melhoria identificadas.	4,20	0,84	4,00	4	3	5
As auditorias avaliam adequadamente os processos críticos do laboratório.	3,80	0,45	4,00	4	3	4
As auditorias refletem fielmente o desempenho técnico e clínico da organização.	3,40	0,89	3,00	3	3	5
Os critérios utilizados são consistentes, claros e adequados à realidade laboratorial.	4,20	0,84	4,00	4	3	5
Confio na metodologia do processo de auditoria interna.	4,40	0,55	4,00	4	4	5
As auditorias contribuem para a sustentabilidade técnica e clínica da organização.	4,60	0,55	5,00	5	4	5
As auditorias permitem identificar prioridades de intervenção técnica.	4,60	0,55	5,00	5	4	5
As ações corretivas propostas são exequíveis no contexto real de funcionamento.	3,80	0,84	4,00	3	3	5
As auditorias influenciam decisões técnicas e clínicas relevantes.	4,60	0,55	5,00	5	4	5
As auditorias promovem mudanças estruturais significativas.	4,20	0,45	4,00	4	4	5
As auditorias aumentam a confiança nos processos laboratoriais.	4,80	0,45	5,00	5	4	5
As auditorias facilitam a organização do trabalho técnico.	4,60	0,55	5,00	5	4	5
A liderança técnica apoia ativamente o processo de auditoria.	5,00	0,00	5,00	5	5	5
Existe comunicação eficaz entre auditores e direção técnica.	4,00	0,70	4,00	4	3	5
Os profissionais são adequadamente envolvidos no processo de auditoria.	4,20	0,45	4,00	4	4	5
As auditorias consideram a realidade operacional do laboratório.	3,20	0,45	3,00	3	3	4

Tabela 5 - Respostas às questões colocadas aos Gestores

Questão	$\bar{x}$	σ	Me	Mo	Min	Max
Os relatórios de auditoria apresentam informação clara, estruturada e compreensível.	4,00	0,00	4,00	4	4	4
A documentação produzida pelas auditorias é adequada às necessidades da gestão.	4,00	0,70	4,00	4	3	5
Os indicadores qualitativos apresentados são relevantes para avaliação do desempenho.	3,80	0,45	4,00	4	3	4

O formato dos relatórios facilita a análise e comparação ao longo do tempo.	4,20	0,45	4,00	4	4	5
As auditorias evidenciam adequadamente fragilidades estruturais e organizacionais.	4,00	0,70	4,00	4	3	5
As conclusões das auditorias refletem fielmente o funcionamento real da organização.	3,40	0,55	3,00	3	3	4
As auditorias permitem identificar problemas sistemáticos e não apenas pontuais.	3,60	0,55	4,00	4	3	4
As auditorias contribuem para a definição de prioridades estratégicas.	4,20	0,45	4,00	4	4	5
Os resultados das auditorias são integrados no planeamento organizacional.	4,20	0,45	4,00	4	4	5
As auditorias contribuem para a redução de riscos organizacionais e reputacionais.	4,20	0,45	4,00	4	4	5
As auditorias aumentam a confiança no sistema de gestão da qualidade e nos processos organizacionais.	4,40	0,55	4,00	4	4	5
A comunicação entre auditores e gestores é eficaz.	4,00	0,00	4,00	4	4	4
Existe alinhamento entre auditores, direção técnica e gestores.	4,00	0,00	4,00	4	4	4
As auditorias consideram as limitações reais da organização.	3,00	0,00	3,00	3	3	3
A liderança apoia ativamente o processo de auditoria.	4,40	0,55	4,00	4	4	5

Tabela 6 - Respostas às questões colocadas aos Auditores

Questão	$\bar{x}$	σ	Me	Mo	Min	Max
O sistema documental existente suporta adequadamente o processo de auditoria.	4,50	0,70	4,50	4	4	5
Os recursos humanos disponíveis são suficientes para a realização das auditorias.	4,50	0,70	4,50	4	4	5
As ferramentas utilizadas permitem uma avaliação rigorosa dos processos.	4,50	0,70	4,50	4	4	5
O planeamento das auditorias é adequado e realista.	4,00	0,00	4,00	4	4	4
O tempo disponível para auditoria é suficiente.	4,00	0,00	4,00	4	4	4
As auditorias refletem fielmente a prática real dos serviços auditados.	4,00	0,00	4,00	4	4	4
Os critérios de auditoria são claros e consistentes.	4,50	0,70	4,50	4	4	5
As não conformidades identificadas são tecnicamente fundamentadas.	4,50	0,70	4,50	4	4	5
Os serviços auditados colaboram na implementação das ações corretivas.	3,75	0,96	3,50	3	3	5
As ações corretivas resultam em melhorias reais.	5,00	0,00	5,00	5	5	5
As auditorias permitem resolver problemas recorrentes e não apenas pontuais.	5,00	0,00	5,00	5	5	5
Existe confiança no sistema de auditoria interna.	4,00	0,82	4,00	4	3	5
As auditorias contribuem para a melhoria dos processos organizacionais.	5,00	0,00	5,00	5	5	5
Os profissionais compreendem os objetivos das auditorias.	3,50	0,58	3,50	3	3	4
A comunicação durante as auditorias é clara e respeitosa.	5,00	0,00	5,00	5	5	5
O *feedback* pós-auditoria é construtivo.	5,00	0,00	5,00	5	5	5
Existe maturidade organizacional relativamente às auditorias.	3,25	0,50	3,00	3	3	4
As auditorias são vistas como uma ferramenta de apoio e não de controlo punitivo.	3,00	0,82	3,00	3	2	4

Tabela 7 - Respostas às questões colocadas a todos os profissionais inquiridos

Questão	Técnicos Superiores Laboratório ($\bar{x}$)	Médicos/ Farmacêuticos ($\bar{x}$)	Membros Direção Técnica ($\bar{x}$)	Gestores ($\bar{x}$)	Auditores ($\bar{x}$)
Existe acompanhamento efetivo da implementação das ações corretivas/recomendações após a auditoria.	2,99	3,69	4,60	4,40	4,50
As auditorias contribuem para a redução de ineficiências operacionais.	4,13	4,31	4,40	4,60	5,00
As auditorias permitem identificar oportunidades de melhoria operacional.	3,74	3,94	4,20	5,00	5,00
As auditorias permitem otimizar custos operacionais sem comprometer a qualidade.	3,74	4,25	4,80	4,20	5,00
As auditorias melhoram a organização dos fluxos de trabalho.	3,58	4,31	4,80	4,25	5,00
As auditorias ajudam a otimizar o uso do tempo.	3,70	4,06	4,60	4,00	5,00
As auditorias contribuem para a redução de desperdícios materiais.	3,70	4,19	4,60	4,60	4,00
As auditorias promovem uma utilização mais racional de recursos.	3,80	3,94	4,20	4,20	5,00
As auditorias permitem identificar desperdícios e custos evitáveis.	3,74	3,94	4,00	3,80	5,00
As auditorias contribuem para a sustentabilidade económica da organização.	3,71	3,94	3,80	4,40	4,00
O *feedback* resultante das auditorias é claro, construtivo e útil para a melhoria da prática profissional.	2,99	3,63	4,60	4,60	5,00
Existe resistência dos profissionais às auditorias.	4,07	4,50	5,00	4,60	5,00
As auditorias reforçam a conformidade com os requisitos legais, normativos e regulamentares aplicáveis.	4,13	4,40	5,00	5,00	5,00
As auditorias promovem uma cultura de melhoria contínua.	3,58	3,94	4,60	4,00	5,00
As auditorias reforçam a segurança do doente.	4,13	4,80	5,00	5,00	5,00
O processo de auditoria interna é percecionado como tecnicamente credível.	3,81	3,94	4,20	4,00	3,00

Tabela 8 - Questões colocadas a todos os profissionais diretamente auditados

Questão	Técnicos Superiores Laboratório ($\bar{x}$)	Médicos/ Farmacêuticos ($\bar{x}$)	Membros Direção Técnica ($\bar{x}$)
Sinto-me à vontade para expressar opiniões durante auditorias.	2,94	3,13	4,60
Sinto-me mais seguro a trabalhar num laboratório acreditado.	4,17	4,38	5,00
Sinto-me bem perante a ideia de ser auditado internamente.	2,45	2,56	3,80
Sinto-me stressado perante a ideia de ser auditado internamente.	4,09	4,25	4,20

Apêndice 3 – Análise da Correlação

Tabela 9 - Associação entre a perceção das auditorias internas e o impacto económico e operacional percecionado

Variáveis	n	r	*p*	Interpretação
Perceção das auditorias internas / Impacto económico e operacional	97	0,437	< 0,001	Associação positiva moderada e estatisticamente significativa

Apêndice 4 – Análise das Influências da Experiência Profissional e da Natureza da Organização

Tabela 10 -Influência da Experiência Profissional

Questão	Experiência Profissional >10 ($\bar{x}$)	Experiência Profissional ≤10 ($\bar{x}$)
Existe acompanhamento efetivo da implementação das ações corretivas/recomendações após a auditoria.	2,49	3,49
As auditorias contribuem para a redução de ineficiências operacionais.	4,23	4,20
As auditorias permitem identificar oportunidades de melhoria operacional.	3,91	3,83
As auditorias permitem otimizar custos operacionais sem comprometer a qualidade.	4,11	3,68
As auditorias melhoram a organização dos fluxos de trabalho.	4,07	3,49
As auditorias ajudam a otimizar o uso do tempo.	4,04	3,59
As auditorias contribuem para a redução de desperdícios materiais.	3,96	3,76
As auditorias promovem uma utilização mais racional de recursos.	4,04	3,68
As auditorias permitem identificar desperdícios e custos evitáveis.	3,96	3,61
As auditorias contribuem para a sustentabilidade económica da organização.	3,80	3,78
O *feedback* resultante das auditorias é claro, construtivo e útil para a melhoria da prática profissional.	3,46	3,00
Existe resistência dos profissionais às auditorias.	4,30	4,15
As auditorias reforçam a conformidade com os requisitos legais, normativos e regulamentares aplicáveis.	4,59	4,20
As auditorias promovem uma cultura de melhoria contínua.	4,45	4,00
As auditorias reforçam a segurança do doente.	4,85	4,15
O processo de auditoria interna é percecionado como tecnicamente credível.	3,74	3,95

Tabela 11 - Influência da Experiência Profissional em profissionais diretamente auditados

Questão	Experiência Profissional >10 ($\bar{x}$)	Experiência Profissional ≤10 ($\bar{x}$)
Sinto-me à vontade para expressar opiniões durante auditorias.	2,93	2,94
Sinto-me mais seguro a trabalhar num laboratório acreditado.	4,24	4,18
Sinto-me bem perante a ideia de ser auditado internamente.	2,49	2,45
Sinto-me stressado perante a ideia de ser auditado internamente.	3,93	4,33

Tabela 12 - Influência da Natureza da Organização onde os profissionais exercem funções

Questão	Setor Privado ($\bar{x}$)	Setor Público ($\bar{x}$)
Existe acompanhamento efetivo da implementação das ações corretivas/recomendações após a auditoria.	3,43	2,97
As auditorias contribuem para a redução de ineficiências operacionais.	4,25	4,14
As auditorias permitem identificar oportunidades de melhoria operacional.	3,91	3,79
As auditorias permitem otimizar custos operacionais sem comprometer a qualidade.	3,90	4,00
As auditorias melhoram a organização dos fluxos de trabalho.	3,73	4,03

As auditorias ajudam a otimizar o uso do tempo.	3,79	3,97
As auditorias contribuem para a redução de desperdícios materiais.	3,91	3,79
As auditorias promovem uma utilização mais racional de recursos.	3,84	4,00
As auditorias permitem identificar desperdícios e custos evitáveis.	3,75	3,97
As auditorias contribuem para a sustentabilidade económica da organização.	3,81	3,76
O *feedback* resultante das auditorias é claro, construtivo e útil para a melhoria da prática profissional.	3,31	3,14
Existe resistência dos profissionais às auditorias.	4,25	4,21
As auditorias reforçam a conformidade com os requisitos legais, normativos e regulamentares aplicáveis.	4,56	4,67
As auditorias promovem uma cultura de melhoria contínua.	4,22	5,00
As auditorias reforçam a segurança do doente.	4,87	4,80
O processo de auditoria interna é percecionado como tecnicamente credível.	3,96	3,60

Tabela 13 - Influência da Natureza da Organização onde os profissionais exercem funções, profissionais diretamente auditados

Questão	Setor Privado ($\bar{x}$)	Setor Público ($\bar{x}$)
Sinto-me à vontade para expressar opiniões durante auditorias.	2,88	3,04
Sinto-me mais seguro a trabalhar num laboratório acreditado.	4,12	4,42
Sinto-me bem perante a ideia de ser auditado internamente.	2,49	2,42
Sinto-me stressado perante a ideia de ser auditado internamente.	4,29	3,73

Apêndice 5 – Respostas Abertas

Tabela 14 - Respostas à questão de desenvolvimento colocada aos Técnicos Superiores de Laboratório

Questão Desenvolvimento
De forma crítica e livre, descreva os principais impactos (positivos e negativos) das auditorias internas no seu trabalho diário e sugira melhorias possíveis.
"Os auditores deveriam ter uma postura mais empática e cooperativa."
"Favorecem melhoria contínua, mas repetem pontos já resolvidos. Atualização de critérios é necessária."
"Sempre externas por alguém que fale a mesma língua científica"
"Ponto positivo: oportunidade para rever as IT's Ponto negativo: o ambiente tenso criado e falta de flexibilidade dos auditores torna o momento menos pedagógico e mais perturbador do fluxo de trabalho diário"
"De forma positiva acredito que uma auditoria sirva para alertar e relembrar os técnicos dos procedimentos corretos a ter no dia a dia e ajudar assim à uniformização dos métodos de trabalho de todos os elementos de cada secção. De forma negativa acredito que uma auditoria seja ainda vista como um momento de grande tensão por parte dos técnicos, com medo de não corresponder ao solicitado."
"As auditorias internas são essenciais para garantir que todos seguem as mesmas Instruções de trabalho padronizadas reduzindo a variabilidade analítica e identificando falhas que quem trabalha diariamente pode não detetar. Por outro lado, podem gerar ansiedade e medo de errar devido ao ambiente que se gera na presença do auditor. A inspeção de forma mais regular e de uma forma mais pedagógica poderia ajudar a aliviar esta pressão nos colaboradores."
"Aumentam rigor técnico, mas geram pressão excessiva. Formação contínua ajudaria."
"Evidenciam erros críticos, mas exageram em detalhes menores. Priorizar riscos seria útil."
"Contribuem para segurança, mas aumentam burocracia. Digitalização ajudaria."
"Garantem credibilidade, mas exigem esforço extra. Recursos adicionais seriam úteis."
"Ajudam na uniformização, mas ignoram especificidades do laboratório. Flexibilidade ajudaria."
"Aumentam transparência, mas expõem falhas de forma pouco construtiva. Comunicação pode melhorar."

Tabela 15 - Respostas à questão de desenvolvimento colocada aos Médicos/Farmacêuticos

Questão Desenvolvimento
De forma crítica, como podem as auditorias internas contribuir para melhorar a qualidade diagnóstica e segurança do doente?
"Permitem identificar falhas pré-analíticas críticas. Ainda assim, nem sempre resultam em mudanças efetivas."
"Melhoram a rastreabilidade dos resultados, aumentando segurança do doente. Porém, geram carga administrativa."
"Promovem validação rigorosa de métodos, reduzindo variabilidade. Falta, por vezes, integração clínica."
"Identificam erros sistemáticos que afetam diagnósticos. Mas podem focar-se excessivamente em conformidade documental."
"Reforçam protocolos de segurança, minimizando riscos. Contudo, a sua eficácia depende da implementação."
"Melhoram comunicação entre equipa técnica e clínica. Ainda assim, essa ligação nem sempre é explorada."
"Permitem deteção precoce de não conformidades críticas. Mas nem sempre priorizam impacto no doente."
"Contribuem para melhoria contínua da qualidade diagnóstica. Porém, exigem equilíbrio entre rigor e prática clínica."
"As auditorias reforçam controlo de qualidade analítica, reduzindo erros diagnósticos. Contudo, devem focar-se em impacto clínico real."
"Ajudam a uniformizar procedimentos, reduzindo discrepâncias. Podem, no entanto, limitar adaptação clínica."

Tabela 16 - Respostas à questão de desenvolvimento colocada aos Membros da Direção Técnica

Questão Desenvolvimento – Direção Técnica
Na sua perspetiva, de que forma o processo de auditoria interna pode ser articulado de forma mais eficaz com a estratégia global do laboratório, de modo a apoiar a eficiência económica e a qualidade técnica?
"A auditoria interna deve focar-se com maior impacto nos custos e fiabilidade analítica, como controlo de qualidade, tempos de resposta e gestão de não conformidades. Ao transformar esses resultados em ações conseguirá contribuir diretamente para a eficiência economia e para a qualidade técnica."
"As auditorias devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos e indicadores de desempenho do laboratório, focando áreas críticas de custo e qualidade. A integração com KPIs permite decisões mais informadas e impacto real."
"A articulação eficaz passa por usar as auditorias como ferramenta de gestão, priorizando riscos e oportunidades de melhoria. Devem alimentar o planeamento estratégico e suportar a otimização de recursos e processos técnicos."

Tabela 17 - Respostas à questão de desenvolvimento colocada aos Gestores

Questão Desenvolvimento – Gestores
De forma crítica, como podem as auditorias internas gerar maior valor económico, operacional e estratégico para a organização?
"As auditorias devem focar-se em processos críticos e desperdícios, identificando oportunidades de redução de custos. Quando ligadas a KPIs, tornam-se uma ferramenta estratégica de gestão."
"Podem gerar valor ao suportar decisões baseadas em dados, melhorando eficiência operacional e qualidade. No entanto, exigem foco em resultados e não apenas em conformidade."
"As auditorias podem impulsionar melhoria contínua e inovação, desde que produzam recomendações práticas. Sem implementação eficaz, o valor estratégico é limitado."
"Quando orientadas ao risco, permitem priorizar recursos e evitar falhas com impacto financeiro e clínico. A sua integração na estratégia é essencial."

Tabela 18 - Respostas à questão de desenvolvimento colocada aos Auditores

Questão Desenvolvimento – Auditores
Na sua opinião, quais são os principais desafios, limitações e fatores críticos de sucesso das auditorias internas?
"Um dos principais desafios é equilibrar rigor normativo com a realidade operacional. A limitação está na resistência das equipas; o sucesso depende de comunicação eficaz e abordagem colaborativa."
"A falta de tempo e recursos compromete a profundidade das auditorias. Como fator crítico, destaco a competência técnica do auditor e o foco em riscos relevantes."

Tabela 19 - Respostas à questão de desenvolvimento colocada a todos os profissionais inquiridos

Questão Desenvolvimento – Comuns
Na sua opinião, que medidas poderiam contribuir para tornar o processo de auditoria interna menos exigente do ponto de vista psicológico para os profissionais auditados?
"Uma abordagem mais pedagógica e não punitiva é essencial. A forma como o auditor comunica influencia diretamente a perceção e o nível de ansiedade."
"A redução de carga psicológica passa por encarar a auditoria como um processo de melhoria e não de avaliação. A formação contínua na preparação também ajudam a aumentar a confiança e diminuir a perceção de pressão associada a estes processos."
"Adoção de uma abordagem colaborativa e não punitiva reduziria a resistência e ansiedade. Comunicação clara e planeamento antecipado são essenciais."

"Valorização de boas práticas e *feedback* construtivo melhorariam motivação. Uma cultura de confiança é determinante."
"Comunicação clara dos objetivos diminui incerteza. Saber o propósito reduz pressão."
"*Feedback* construtivo e clínico é essencial. Evitar críticas meramente formais."
"Planeamento prévio evita sobrecarga assistencial. Auditorias não devem coincidir com picos clínicos."
"Envolvimento dos profissionais no processo aumenta aceitação. Participação reduz resistência."
"Formação contínua aumenta confiança técnica. Profissionais sentem-se mais preparados."
"Auditorias mais curtas e objetivas reduzem desgaste. Evitar sessões prolongadas."
"Ambiente de confiança reduz perceção de vigilância. Cultura de segurança é fundamental."
"Foco no impacto no doente torna o processo mais significativo. Dá sentido clínico à auditoria."
"Talvez ajustando com um tipo de formação específico para quem realiza auditorias para melhorarem no formato de comunicação."
"Auditorias com caráter educativo seriam mais úteis. Aprendizagem contínua é essencial."
"Formação contínua e preparação prévia aumentariam confiança da equipa. Profissionais mais seguros lidam melhor com auditorias."
"O processo de laboratório tem que incluir um backup de dados para auditoria de forma natural, ou seja o processo tem que sem pensado para ser auditado e não para produzir resultados para uma auditoria de X em X tempo"
"Alterar a abordagem dos auditores"
"Melhor preparação dos pontos a avaliar na auditoria"
"Mudar o modo de comunicação no momento da auditoria"
"Acredito que se as instruções de trabalho de uma empresa estivessem corretamente ajustadas às necessidades do dia a dia do serviço, não seria necessário um esforço tão grande por parte dos técnicos fazer algo errado no momento da auditoria, pois teriam apenas de fazer o trabalho como fazem diariamente dentro da sua normalidade."
"Todos os colaboradores devem seguir as mesmas IT e estas devem estar acessíveis para consulta se necessário. Devem ser informados com antecedência para se prepararem e evitar sentir a pressão psicológica da auditoria."
"Assegurar que as auditorias têm objetivos de alcançar melhorias/correções e não são utilizadas como instrumentos punitivos"
"Auditorias mais colaborativas aumentariam conforto. Menos foco em erro individual."
"Clareza nos critérios reduziria dúvidas. Transparência"
"Envolvimento da equipa no processo reduziria resistência. Participação ativa é positiva."
"Espaço para diálogo reduziria tensão. Profissionais devem poder explicar contextos."
"Reconhecimento de boas práticas motivaria. Nem tudo deve ser negativo."
"Simplificação de procedimentos reduziria complexidade. Menos etapas, menos stress."
"Mais abertura e menos formalismos"
"Planeamento claro e transparência nos critérios reduzem incerteza. Profissionais preparados sentem menos pressão durante o processo."
"A adoção de uma abordagem mais colaborativa e orientada para melhoria contínua reduziria a perceção punitiva. Planeamento antecipado e comunicação clara dos objetivos são essenciais para diminuir a pressão sobre as equipas."
"A simplificação dos processos e a valorização de boas práticas aumentariam a aceitação. É igualmente importante garantir equilíbrio com a carga operacional e promover uma cultura de confiança organizacional."
"Auditorias com abordagem pedagógica reduzem ansiedade. Menos foco punitivo melhora adesão."
"Reconhecimento de boas práticas melhora motivação. Nem tudo deve ser centrado em falhas."
"Uma abordagem mais pedagógica reduziria a ansiedade. Auditorias não devem ser vistas como punição."
"Formação contínua reduziria insegurança. Profissionais sentem-se mais preparados."
"*Feedback* construtivo diminuiria pressão. Evitar linguagem excessivamente crítica."
"Planeamento antecipado reduziria stress. Evitar auditorias inesperadas."
"Redução de carga documental aliviaria tensão. Simplificação é essencial."
"Auditorias mais curtas seriam menos desgastantes. Evitar longos períodos de avaliação."
"Ambiente mais informal ajudaria. Excesso de formalismo aumenta ansiedade."
"Formação dos auditores em comunicação ajudaria. Empatia faz diferença."
"Menos foco em penalização reduziria medo. Cultura de melhoria é preferível."
"Melhor gestão de tempo evitaria sobrecarga. Auditorias não devem coincidir com picos de trabalho."
"Apoio da gestão aumentaria confiança. Liderança deve estar envolvida."

"*Feedback* contínuo evitaria surpresas. Ajustes ao longo do tempo são preferíveis."
"*Feedback* construtivo e valorização de boas práticas aumentam aceitação. O foco deve ser melhoria e não apenas identificação de falhas."
"Pode ser reduzido através de uma abordagem mais pedagógica, transparente e colaborativa."
"Melhor comunicação prévia diminuiria incerteza. Saber o que esperar ajuda bastante."
De forma crítica, que melhorias considera prioritárias para maximizar o impacto económico e operacional das auditorias internas?
"Auditorias internas não são necessárias, o procedimento tem que ser uniformizado, cabe a organização treinar os profissionais para tal"
"Estudar e reunir as propostas apresentadas pelos auditores juntamente com a secção técnica."
"É prioritário reforçar uma abordagem baseada no risco, focando as auditorias boa pontos com maior impacto em custos, tempos de resposta e fiabilidade dos resultados. É também essencial garantir o seguimento efetivo das ações corretivas."
"Ajustar e definir as instruções de trabalho e consequentemente os pontos de avaliação de cada auditoria tendo em conta o serviço de cada secção e a respectiva empresa e não de forma uniformizada e desajustada para cada caso."
"Fornecer mais formação aos técnicos para evitar sobrecarga de alguns. Backup automático de controlos e calibrações para evitar sobrecarga dos técnicos com questões mais burocráticas."
"Conhecimento sobre o funcionamento de auditorias e como pequenas atividades do dia a dia de toda a equipa podem contribuir para a constante atualização de procedimentos e normas necessários para a instituição se manter atualizada aos requisitos exigidos"
"Serem realizadas num horário que não influencie o fluxo de trabalho. Por exemplo a evitar que sejam feitas à tarde que é quando chegam amostras ao laboratório."
"Integração de ferramentas digitais reduziria custos e aumentaria eficiência."
"Foco em indicadores-chave melhoraria impacto económico. Evitar análises dispersas."
"Planeamento estratégico alinhado com objetivos organizacionais"
"Redução de redundâncias aumentaria eficiência operacional."
"Auditorias orientadas ao risco maximizariam impacto técnico."
"Automatização de processos reduziria tempo e erros humanos."
"Melhor formação dos auditores aumentaria qualidade das avaliações."
"*Feedback* mais acionável melhoraria resultados práticos."
"Integração entre departamentos aumentaria eficiência global."
"Cultura organizacional orientada para qualidade maximiza resultados"
"Priorização de não conformidades críticas aumentaria impacto"
"Redução da carga burocrática melhoraria produtividade."
"Auditorias contínuas em vez de pontuais seriam mais eficazes."
"Melhor gestão de recursos evitaria desperdícios."
"Padronização inteligente sem rigidez excessiva."
"Integração com sistemas de qualidade aumentaria eficiência."
"Monitorização pós-auditoria garantiria implementação de melhorias."
"Definição clara de KPIs aumentaria retorno económico."
"Auditorias mais curtas e frequentes reduziriam impacto operacional."
"Uso de inteligência artificial poderia otimizar análises."
"Foco em indicadores clínicos relevantes aumentaria impacto técnico. Evitar métricas pouco úteis."
"Integração com sistemas laboratoriais reduziria custos operacionais. Digitalização é prioritária."
"Priorização de riscos clínicos maximizaria impacto real. Nem todas as não conformidades têm igual peso."
"Auditorias orientadas para processos críticos melhorariam eficiência. Evitar dispersão"
"Melhor articulação com a equipa clínica aumentaria valor diagnóstico. Falta integração."
"Automatização de registos reduziria carga administrativa. Mais tempo para análise técnica."
"Monitorização contínua pós-auditoria garantiria melhorias sustentadas. Falha comum atual."
"Formação especializada dos auditores aumentaria qualidade técnica. Nem sempre é suficiente."
"Redução de redundâncias documentais melhoraria eficiência. Simplificação é necessária."
"Avaliação de custo-benefício das ações corretivas é essencial. Nem todas justificam investimento."
"É prioritário alinhar as auditorias com indicadores estratégicos e financeiros, focando processos críticos e eliminando redundâncias. A digitalização e análise de dados aumentariam eficiência e impacto técnico."
"A adoção de auditorias baseadas no risco, com monitorização contínua e integração na gestão, permitiria otimizar recursos e garantir melhorias sustentadas na qualidade e desempenho operacional."

"Alinhar auditorias com objetivos estratégicos e KPIs permite gerar impacto económico real. É essencial focar processos críticos e eliminar redundâncias."
"Apostar na digitalização e análise de dados melhora eficiência operacional. Reduz carga administrativa e aumenta precisão técnica."
"Garantir monitorização pós-auditoria e execução eficaz das ações corretivas é crucial. Sem implementação, o impacto é limitado."
"É prioritário adotar auditorias baseadas no risco, focando processos com maior impacto clínico e económico. Evitar dispersão aumenta eficácia."
"Garantir acompanhamento das ações corretivas é crítico. Sem implementação e monitorização, o impacto das auditorias é limitado."
"Follow-up eficaz das recomendações; Formação e sensibilização dos profissionais auditados assim como formação em competências técnicas relacionais dos auditores; Posicionamento da auditoria como processo de melhoria e *feedback* construtivo."
"Oportunidades decorrentes da auditoria serem concretizadas"

9. Referências Bibliográficas

Abdelaziz, A. S., Marzouk, S. Y., & Mabrouk, M. S. (2026). The College of American Pathologists (CAP) Laboratory Accreditation Program (LAP): Accreditation Process and its Impact on Laboratory Practice and Patient Safety. *EJIFCC*, *37*(3), 506–516.

Alinejhad, M., Aghlmand, S., Feizollahzadeh, S., & Yusefzadeh, H. (2020). The economic efficiency of clinical laboratories in public hospitals: A case study in Iran. *Journal of Clinical Laboratory Analysis*, *34*(2). https://doi.org/10.1002/jcla.23067

Almeida, C. (2013). *Controlo de Qualidade Interno: Elaboração de um programa de Controlo de Qualidade Interno segundo as boas práticas da Qualidade*.

Barros, M., & Robalo, M. (2012). *Eficiência – Análise e Metodologias* (Vol. 7, pp. 1–20). Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD) .

Blumen, S. R., Naud, S., Val Palumbo, M., Barbara McIntosh, A., & Burton Wilcke, S. W. (n.d.). *Knowledge and Perceptions of Quality Systems Among Vermont Laboratorians*.

Busse, R., Klazinga, N., Panteli, D., & Quentin, W. (Eds.). (2019). *Improving healthcare quality in Europe. Characteristics, effectiveness and implementation of different strategies*. The European Observatory on Health Systems and Policies.

Cherie, N., Berta, D. M., Tamir, M., Yiheyis, Z., Angelo, A. A., Tarekegn, A. M., Chane, E., Nigus, M., & Teketelew, B. B. (2024). Improving laboratory turnaround times in clinical settings: A systematic review of the impact of lean methodology application. *PLoS ONE*, *19*(10). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312033

Chibito, V. (2017). *A Norma ISO/IEC 17025 nos Laboratórios Portugueses: Motivações, Benefícios, Barreiras e Obstáculos à sua implementação*.

Çubukçu, H. C., Cihan, M., Alp, H. H., Bolat, S., Zengi, O., Uçar, K. T., Topcu, D. İ., Kılınçkaya, M. F., Özdemir, H., Gülşen, M., Canbaz, H., Yücel, D., & Serdar, M. A. (2025). Measuring the impact: Severity of harm from laboratory errors in 195 tests. *American Journal of Clinical Pathology*, *163*(3), 453–463. https://doi.org/10.1093/ajcp/aqae144

Ellis, L. A., Nicolaisen, A., Bie Bogh, S., Churruca, K., Braithwaite, J., & Von Plessen, C. (2020). Accreditation as a management tool: A national survey of hospital managers' perceptions and use of a mandatory accreditation program in Denmark. *BMC Health Services Research*, *20*(1). https://doi.org/10.1186/s12913-020-05177-7

Enkhjargal, T., & Azzaya, O. (n.d.). *Public and Private*.

Erasmus, R. T., & Zemlin, A. E. (2009). Clinical audit in the laboratory. *Journal of Clinical Pathology*, *62*(7), 593–597. https://doi.org/10.1136/jcp.2008.056929

Flottorp, S., Jamtvedt, G., Gibis, B., & McKee, M. (2010). Using audit and feedback to health professionals to improve the quality and safety of health care. In *POLICY SUMMARY 3* (pp. 1–54). World Health Organization. Regional Office for Europe Health Evidence Network European Observatory on Health Systems and Policies.

Fujimoto, K., Asai, N., Nakajima, Y., & Inoue, K. (2015). [Nine-Year Experience after ISO 15189 Acquisition, How Successful was It? Focusing on the Results of Interviews and Questionnaires]. *Rinsho Byori. The Japanese Journal of Clinical Pathology*, *63*(11), 1279–1284.

Garcia-Hejl, C., Chianéa, D., Dedome, E., Sanmartin, N., Bugier, S., Linard, C., Foissaud, V., & Vest, P. (2013). [Internal audit in medical laboratory: what means of control for an effective audit process?]. *Annales de Biologie Clinique*, *71*(5), 615–624. https://doi.org/10.1684/abc.2013.0881

Girma, M., Desale, A., Hassen, F., Sisay, A., & Tsegaye, A. (2018). Survey-Defined and Interview-Elicited Challenges That Faced Ethiopian Government Hospital Laboratories as They Applied ISO 15189 Accreditation Standards in Resource-Constrained Settings in 2017. In *American Journal of Clinical Pathology* (Vol. 150, Number 4, pp. 303–309). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/ajcp/aqy049

Glenngård, A. H., & Anell, A. (2021). The impact of audit and feedback to support change behaviour in healthcare organisations - a cross-sectional qualitative study of primary care centre managers. *BMC Health Services Research*, *21*(1), 663. https://doi.org/10.1186/s12913-021-06645-4

Gough, L. A., & Reynolds, T. M. (2000). Is Clinical Pathology Accreditation worth it? A survey of CPA-accredited laboratories. *British Journal of Clinical Governance*, *5*(4), 195–201. https://doi.org/10.1108/14664100010361746

Gude, W. T., Roos-Blom, M.-J., van der Veer, S. N., Dongelmans, D. A., de Jonge, E., Francis, J. J., Peek, N., & de Keizer, N. F. (2018). Health professionals' perceptions about their clinical performance and the influence of audit and feedback on their intentions to improve practice: a theory-based study in Dutch intensive care units. *Implementation Science*, *13*(1), 33. https://doi.org/10.1186/s13012-018-0727-8

Hartley, T. F. (2010). AN AUDIT QUESTIONNAIRE THAT EXAMINES SPECIFICALLY THE MANAGEMENT OF TECHNICAL ACTIVITIES CLAUSES IN ISO 15189. In *Indian Journal of Clinical Biochemistry* (Vol. 25, Number 1).

Hewitt, D., Musick, E., Tansey, K., & Pronovost, P. J. (2026). The Journey and Benefits of Obtaining ISO 9001 Certification. *American Journal of Medical Quality*. https://doi.org/10.1097/JMQ.0000000000000346

Housley, D., Kearney, E., English, E., Smith, N., Teal, T., Mazurkiewicz, J., & Freedman, D. B. (2008). Audit of internal quality control practice and processes in the south-east of England and suggested regional standards. *Annals of Clinical Biochemistry*, *45*(2), 135–139. https://doi.org/10.1258/acb.2007.007028

Huf, W., Mohns, M., Almeta, E., Lister, R., Buchta, C., Demyanets, S., Buchberger, W., & Ettl, B. (2024). Benchmarking medical laboratory performance on a global scale. *Frontiers in Public Health*, *12*. https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1363957

Ivers, N., Yogasingam, S., Lacroix, M., Brown, K. A., Antony, J., Soobiah, C., Simeoni, M., Willis, T. A., Crawshaw, J., Antonopoulou, V., Meyer, C., Solbak, N. M., Murray, B. J., Butler, E.-A., Lepage, S., Giltenane, M., Carter, M. D., Fontaine, G., Sykes, M., … Grimshaw, J. M. (2025). Audit and feedback: effects on professional practice. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, *2025*(3). https://doi.org/10.1002/14651858.CD000259.pub4

Ivić, M., Alpeza Viman, I., Đerek, L., Kardum Paro, M. M., Tomičević, M., Rogić, D., & Lapić, I. (2021). Laboratory professionals' attitudes towards ISO 15189 2012 accreditation: an anonymous survey of three Croatian accredited medical laboratories. *Biochemia Medica*, *31*(2), 331–341. https://doi.org/10.11613/BM.2021.020712

Lord, J., & LittleJohns, P. (1996). Impact of hospital and community provider based clinical audit programmes: perceptions of doctors, nurses and other health professionals. *International Journal for Quality in Health Care : Journal of the International Society for Quality in Health Care*, *8*(6), 527–535. https://doi.org/10.1093/intqhc/8.6.527

Lourenço, Ó., & Silva, V. (2008). Avaliação Económica de programas de saúde Essencial sobre conceitos, metodologia, dificuldades e oportunidades. In *Avaliação de tecnologias de saúde* (pp. 1–24). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Luís, A. (2022). *Laboratórios de Análises Clínicas: Sistemas de Gestão da Qualidade Interna*. INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA.

Martinello[1], F., Seidler[2], A. B., Menezes, M. E., Correia, H., Da, S., Leal, V., Miranda, A., Faria, A., Info, A., & Martinello, F. (2026). *Assessment of best practices for quality assurance in laboratories in Portuguese-speaking countries*.

Maruta, T., Matu, M., & Moyo, S. (2024). *Barriers to Implementation of Quality Management Systems in Laboratories: Lessons from the Southern Africa TB Health Systems Project*. http://hwmaint.clsjournal.ascls.org/

Mason, J. (2023). *Healthcare Employees' Perceptions on the Effects of Internal Audits* [Dissertation]. Medical University Of South Carolina.

McCall, S. J., Souers, R. J., Blond, B., & Massie, L. (2016). Physician satisfaction with clinical laboratory services a college of American pathologists Q-probes study of 81 institutions. *Archives of Pathology and Laboratory Medicine*, *140*(10), 1098–1103. https://doi.org/10.5858/arpa.2015-0486-CP

Michl, G., Bail, K., Turner, M., & Paterson, C. (2024). Identifying the impact of audit and feedback on the professional role of the nurse and psychological well-being: An integrative systematic review. *Nursing & Health Sciences*, *26*(1). https://doi.org/10.1111/nhs.13095

Mohammad Mhji Almutairi, Hamdan Owaidh Almutairi, Amal Abduljalil, Ali Sadiq Al Ali, Omar Ibrahim Aljohani, Ebtehal Ahmad Batayah, & Abdullah Essa Saleh Alsubhi. (2023). Challenges in Clinical Laboratory Management: Efficiency, Accuracy, and Quality Control . *Review of Contemporary Philosophy*, *22*, 160–179.

Mrazek, C., Lippi, G., Keppel, M. H., Felder, T. K., Oberkofler, H., Haschke-Becher, E., & Cadamuro, J. (2020). Errors within the total laboratory testing process, from test selection to medical decision-making – A review of causes, consequences, surveillance and solutions. In *Biochemia Medica* (Vol. 30, Number 2, pp. 1–19). Biochemia Medica, Editorial Office. https://doi.org/10.11613/BM.2020.020502

Pereira, A. (2018). *Implementação de processos de melhoria da eficiência operacional da Empresa A* . Instituto Superior Técnico - Universidade de Lisboa.

Ravaghi, H., & Abolhassani, N. (2015). Comparison of laboratories directors' and assessors' opinions on challenges and solutions of standardization in Iran: a qualitative study. *Global Journal of Health Science*, *7*(4), 358–366. https://doi.org/10.5539/gjhs.v7n4p358

Riberio, Á. V. A. D. A. S. C. A. J. M. L. D. N. F. P. (2018). SELEÇÃO, VERIFICAÇÃO E VALIDAÇÃO DE MÉTODOS. In Eurolab (Ed.), *EUROLAB "Cook Book."*

Santos, M. (2018). *Acreditação de laboratórios de análises clínicas* . Universidade do Porto.

Sarkies, M., Francis-Auton, E., Long, J., Roberts, N., Westbrook, J., Levesque, J. F., Watson, D. E., Hardwick, R., Sutherland, K., Disher, G., Hibbert, P., & Braithwaite, J. (2023). Audit and feedback to reduce unwarranted clinical variation at scale: a realist study of

implementation strategy mechanisms. *Implementation Science*, *18*(1). https://doi.org/10.1186/s13012-023-01324-w

Schiff, G. D. (2009). Diagnostic Error in Medicine. *Archives of Internal Medicine*, *169*(20), 1881. https://doi.org/10.1001/archinternmed.2009.333

Slack, N. (2015). *Wiley Encyclopedia of Management* (C. Cooper, Ed.). Wiley. https://doi.org/10.1002/9781118785317

Theodorou, D., & Giannelos, P. (2015). Medical laboratory quality systems – a management review. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, *28*(3), 267–273. https://doi.org/10.1108/IJHCQA-04-2014-0039

Thobile, J. (2015). *Assessment of Employee Perceptions on Internal Audit at the University of KwaZulu-Natal* [Dissertation]. UNIVERSITY OF KWAZULU-NATAL.

Tsai, E. R., Tintu, A. N., Demirtas, D., Boucherie, R. J., de Jonge, R., & de Rijke, Y. B. (2019). A critical review of laboratory performance indicators. *Critical Reviews in Clinical Laboratory Sciences*, *56*(7), 458–471. https://doi.org/10.1080/10408363.2019.1641789

Tsheola, E., & Kruger, W. (2022). Internal audit: non-conformance at non-accredited public health laboratories in Gauteng, South Africa: views of internal auditors for 2015–2019. *The Journal of Medical Laboratory Science and Technology of South Africa*, *4*(2), 64–69. https://doi.org/10.36303/JMLSTSA.127

Validation of a Laboratory and Hospital Information System in a Medical Laboratory Accredited According to ISO 15189 (2011).

Verstraete, A., van Boeckel, E., Thys, M., & Engelen, F. (1998). Attitude of laboratory personnel towards accreditation. *International Journal of Health Care Quality Assurance Incorporating Leadership in Health Services*, *11*(1), 27–30. https://doi.org/10.1108/09526869810199629

Waraksa-Deutsch, T. L. (2024). Leading medical laboratory professionals toward change readiness: A correlational study. *Lab Medicine*, *55*(3), 255–266. https://doi.org/10.1093/labmed/lmad091

Zisu, M., Shefer, N., & Carmeli, A. (2024). Facilitating internal audit quality and improving the performance of medical clinics. *Public Money and Management*, *44*(6), 449–461. https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2268299

10.Anexos

Anexo 1 – Questionário

Impacto das Auditorias Internas na Eficiência Económica e Operacional de Laboratórios Clínicos - Perceção dos Profissionais

Questionário de Dissertação - Mestrado em Gestão e Economia dos Serviços de Saúde

Caro(a) participante,

O meu nome é **Beatriz Silva** e sou estudante do **Mestrado em Gestão e Economia de Serviços de Saúde**, da **Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP)**. No âmbito da minha dissertação, intitulada **"Impacto das Auditorias Internas na Eficiência Económica e Operacional de Laboratórios Clínicos – Perceção dos Profissionais"**, estou a realizar um estudo onde se pretende compreender a perceção de diferentes grupos profissionais sobre o valor e os efeitos das auditorias internas, nomeadamente o seu impacto na eficiência económica e operacional dos laboratórios clínicos, bem como identificar fatores que possam influenciar a sua eficácia e aceitação. O presente questionário é dirigido a profissionais de saúde que exercem ou tenham exercido atividade em laboratórios clínicos, pertencentes a diferentes grupos profissionais, nomeadamente Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica - Técnicos de Análises Clínicas e Saúde Pública e Técnicos de Anatomia Patológica, Citológica e Tanatológica; Médicos/Farmacêuticos; Membros da Direção Técnica; Gestores e Auditores Internos, nos setores público e privado. A participação é **voluntária e anónima.**

Garantia de Anonimato e Confidencialidade:

- O questionário é totalmente anónimo;
- Não é recolhida qualquer informação que permita identificar a área onde opera, a entidade empregadora ou a localização geográfica;
- Não são solicitados dados pessoais diretos (nome, idade exata, antiguidade específica, unidade/ setor identificável);
- A caracterização profissional é feita apenas por categoria genérica;
- Ao enviar as suas respostas está a concordar em participar no estudo;

As respostas serão analisadas de forma agregada, exclusivamente para fins académicos.

O preenchimento do questionário demora aproximadamente **10 minutos**. Não existem respostas certas ou erradas, sendo importante que responda de acordo com a sua **experiência e perceção profissional**.

Muito obrigada pela sua participação!

Género

- ◯ Feminino
- ◯ Masculino

Idade

- ◯ >30
- ◯ ≤30

Experiência Profissional

- ◯ >10
- ◯ ≤10

Natureza da organização onde exerce funções

- ◯ Setor Privado
- ◯ Setor Público

Carreira profissional

- ◯ Técnico
- ◯ Médico/Farmacêutico
- ◯ Membro da Direção Técnica
- ◯ Gestor
- ◯ Auditor Interno

Questões para **Técnicos** em função em Laboratórios Clínicos

Os objetivos das auditorias são claramente explicados.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Os requisitos de acreditação/sistema de qualidade do laboratório onde trabalho são facilmente compreensíveis e explicados de forma clara.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Os procedimentos operacionais padrão avaliados nas auditorias são suficientemente detalhados para orientar a prática diária.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

A documentação exigida nas auditorias é proporcional à realidade operacional.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

A organização documental facilita o trabalho laboratorial.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Os sistemas informáticos apoiam eficazmente a rastreabilidade exigida pelas auditorias.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias contribuem para a redução de erros analíticos.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As não conformidades refletem problemas reais e não apenas falhas formais.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias promovem maior uniformização de procedimentos entre turnos/equipas.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Após auditoria, a execução dos procedimentos torna-se mais consistente.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As ações corretivas definidas são claras e compreensíveis.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As ações corretivas são exequíveis face à carga de trabalho.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Problemas recorrentes são efetivamente resolvidos após auditorias.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias promovem mudanças práticas no funcionamento do laboratório.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Os critérios utilizados nas auditorias são justos e coerentes.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias aumentam a confiança nos processos e resultados laboratoriais.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias promovem aprendizagem organizacional.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Existe respeito pelo ritmo de trabalho.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias são encaradas como uma oportunidade de melhoria.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As minhas sugestões sobre melhorias de qualidade são tidas em consideração.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Sinto-me à vontade para expressar opiniões durante auditorias.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Sinto-me mais seguro a trabalhar num laboratório acreditado.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Sinto-me bem perante a ideia de ser auditado internamente.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Sinto-me stressado perante a ideia de ser auditado internamente.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

De forma crítica e livre, descreva os principais impactos (positivos e negativos) das auditorias internas no seu trabalho diário e sugira melhorias possíveis.

A sua resposta

Questões para Médicos/Farmacêuticos em função em Laboratórios Clínicos

As auditorias avaliam adequadamente os processos pré-analíticos, analíticos e pós-analíticos.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

A documentação analisada é clinicamente pertinente.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Os critérios auditados refletem a prática clínica real.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias contribuem para a fiabilidade diagnóstica.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As recomendações são clinicamente fundamentadas.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias reduzem variabilidade diagnóstica.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias permitem identificar riscos clínicos precocemente.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As ações corretivas contribuem para a melhoria da qualidade analítica.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias contribuem para a redução de atrasos diagnósticos.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias melhoram a articulação intersetorial.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias são percecionadas como ferramenta de melhoria clínica/analítica.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Existe articulação eficaz entre auditores e médicos/farmacêuticos.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

A autonomia médica é respeitada.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Sinto-me à vontade para expressar opiniões durante auditorias.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Sinto-me mais seguro a trabalhar num laboratório acreditado.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Sinto-me bem perante a ideia de ser auditado internamente.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Sinto-me stressado perante a ideia de ser auditado internamente.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

De forma crítica, como podem as auditorias internas contribuir para melhorar a qualidade diagnóstica e segurança do doente?

A sua resposta

Questões para Membros da Direção Técnica em função em Laboratórios Clínicos

As auditorias internas estão plenamente integradas no sistema de gestão da qualidade.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

O planeamento das auditorias é adequado às exigências técnicas, clínicas e regulamentares.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

A documentação resultante das auditorias é útil para o exercício da direção técnica.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Os recursos disponíveis permitem implementar as oportunidades de melhoria identificadas.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias avaliam adequadamente os processos críticos do laboratório.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias refletem fielmente o desempenho técnico e clínico da organização.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Os critérios utilizados são consistentes, claros e adequados à realidade laboratorial.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Confio na metodologia do processo de auditoria interna.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias contribuem para a sustentabilidade técnica e clínica da organização.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias permitem identificar prioridades de intervenção técnica.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As ações corretivas propostas são exequíveis no contexto real de funcionamento.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias influenciam decisões técnicas e clínicas relevantes.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias promovem mudanças estruturais significativas.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias aumentam a confiança nos processos laboratoriais.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias facilitam a organização do trabalho técnico.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

A liderança técnica apoia ativamente o processo de auditoria.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Existe comunicação eficaz entre auditores e direção técnica.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Os profissionais são adequadamente envolvidos no processo de auditoria.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias consideram a realidade operacional do laboratório.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Sinto-me à vontade para expressar opiniões durante auditorias.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Sinto-me mais seguro a trabalhar num laboratório acreditado.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Sinto-me bem perante a ideia de ser auditado internamente.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Sinto-me stressado perante a ideia de ser auditado internamente.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Na sua perspetiva, de que forma o processo de auditoria interna pode ser articulado de forma mais eficaz com a estratégia global do laboratório, de modo a apoiar a eficiência económica e a qualidade técnica?

A sua resposta

Questões para **Gestores** em função em Laboratórios Clínicos

Os relatórios de auditoria apresentam informação clara, estruturada e compreensível.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

A documentação produzida pelas auditorias é adequada às necessidades da gestão.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Os indicadores qualitativos apresentados são relevantes para avaliação do desempenho.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

O formato dos relatórios facilita a análise e comparação ao longo do tempo.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias evidenciam adequadamente fragilidades estruturais e organizacionais.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As conclusões das auditorias refletem fielmente o funcionamento real da organização.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias permitem identificar problemas sistemáticos e não apenas pontuais.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias contribuem para a definição de prioridades estratégicas.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Os resultados das auditorias são integrados no planeamento organizacional.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias contribuem para a redução de riscos organizacionais e reputacionais.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias aumentam a confiança no sistema de gestão da qualidade e nos processos organizacionais.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

A comunicação entre auditores e gestores é eficaz.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Existe alinhamento entre auditores, direção técnica e gestores.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias consideram as limitações reais da organização.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

A liderança apoia ativamente o processo de auditoria.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

De forma crítica, como podem as auditorias internas gerar maior valor económico, operacional e estratégico para a organização?

A sua resposta

Questões para **Auditores Internos** em função em Laboratórios Clínicos

O sistema documental existente suporta adequadamente o processo de auditoria.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Os recursos humanos disponíveis são suficientes para a realização das auditorias.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As ferramentas utilizadas permitem uma avaliação rigorosa dos processos.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

O planeamento das auditorias é adequado e realista.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

O tempo disponível para auditoria é suficiente.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias refletem fielmente a prática real dos serviços auditados.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Os critérios de auditoria são claros e consistentes.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As não conformidades identificadas são tecnicamente fundamentadas.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Os serviços auditados colaboram na implementação das ações corretivas.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As ações corretivas resultam em melhorias reais.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias permitem resolver problemas recorrentes e não apenas pontuais.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Existe confiança no sistema de auditoria interna.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias contribuem para a melhoria dos processos organizacionais.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Os profissionais compreendem os objetivos das auditorias.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

A comunicação durante as auditorias é clara e respeitosa.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

O feedback pós-auditoria é construtivo.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Existe maturidade organizacional relativamente às auditorias.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias são vistas como uma ferramenta de apoio e não de controlo punitivo.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Na sua opinião, quais são os principais desafios, limitações e fatores críticos de sucesso das auditorias internas?

A sua resposta

Secção Final **Comum**

As auditorias contribuem para a redução de ineficiências operacionais.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias contribuem para a redução de ineficiências operacionais.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias permitem identificar oportunidades de melhoria operacional.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias permitem otimizar custos operacionais sem comprometer a qualidade.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias melhoram a organização dos fluxos de trabalho.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias ajudam a otimizar o uso do tempo.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias contribuem para a redução de desperdícios materiais.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias promovem uma utilização mais racional de recursos.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias permitem identificar desperdícios e custos evitáveis.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias contribuem para a sustentabilidade económica da organização.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Existe acompanhamento efetivo da implementação das ações corretivas/recomendações após a auditoria.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

O feedback resultante das auditorias é claro, construtivo e útil para a melhoria da prática profissional.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Existe resistência dos profissionais às auditorias.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias reforçam a conformidade com os requisitos legais, normativos e regulamentares aplicáveis.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias promovem uma cultura de melhoria contínua.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

As auditorias reforçam a segurança do doente.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

O processo de auditoria interna é percecionado como tecnicamente credível.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

Na sua opinião, que medidas poderiam contribuir para tornar o processo de auditoria interna menos exigente do ponto de vista psicológico para os profissionais auditados?

A sua resposta

De forma crítica, que melhorias considera prioritárias para maximizar o impacto económico e operacional das auditorias internas?

A sua resposta