COLEÇÃO

GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS

VOLUME 13

Laboratórios–Gestão pela Qualidade Total (GQT): gestão estratégica de longo prazo–Inovação–Eficácia

Autor: Humberto Façanha da Costa Filho
Coautor: Paulo Vinício Estivalett Prestes

Ano - 2024

02

Título original em português:

Coleção Gestão Econômica de Vanguarda para Laboratórios Clínicos

Título original em português: Volume 13: Laboratórios–Gestão pela Qualidade Total (GQT): gestão estratégica de longo prazo–Inovação–Eficácia

Editoração: Paulo Vinício Estivalett Prestes

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Costa Filho, Humberto Façanha da
Laboratórios [livro eletrônico] : Gestão pela Qualidade Total (GQT) : gestão estratégica de longo prazo, Inovação, eficácia / Humberto Façanha da Costa Filho, Paulo Vinício Estivalett Prestes. -- Passo Fundo, RS : Ed. dos Autores, 2024. -- (Gestão econômica de vanguarda para laboratórios clínicos ; 12)
PDF
Bibliografia.

ISBN: 978-65-01-35861-1

1. Administração estratégica 2. Economia 3. Gestão da qualidade total 4. Gestão financeira 5. Inovação 6. Investimentos - Gestão 7. Laboratórios - Administração 8. Laboratórios de análises clínicas I. Prestes, Paulo Vinício Estivalett. II. Título. III. Série.

25-256685 CDD-616.075068

Índice para o catálogo sistemático:

11. Laboratórios clínicos : Administração : Ciências médicas 616.075068
Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações, assim como traduzida, sem a permissão, por escrito, da editora. Os infratores serão punidos pela Lei nº 9.610/98

índice

Volume 1:
- Fatores determinantes para o sucesso dos investimentos em laboratórios clínicos

Volume 2:
- Mercado: aspectos da situação–problema para os investimentos em laboratórios clínicos. Primeira disrupção

Volume 3:
- Mercado: aspectos da situação–problema para os investimentos em laboratórios clínicos. Segunda disrupção

Volume 4:
- Mega tendências do mercado: novos tempos para os laboratórios clínicos

Volume 5:
- Laboratórios clínicos: o mercado define o sucesso?

Volume 6:
- Laboratórios clínicos: que futuro esperar do mercado?

Volume 7:
- Laboratórios clínicos: "Quo vadis"?

Volume 8:
- Investimentos em laboratórios clínicos: gestão de riscos

Volume 9:
- Investimentos em laboratórios clínicos: risco de insolvência

Volume 10:
- Gestão de riscos: teoria da operação ótima para laboratórios

Volume 11:
- Laboratórios–Gestão pela Qualidade Total (GQT): conceitos

Volume 12:
- Laboratórios–Gestão pela Qualidade Total (GQT): controle de processos

Volume 13:
- **Laboratórios–Gestão pela Qualidade Total (GQT): gestão estratégica de longo prazo–Inovação–Eficácia**

Volume 14:
- Laboratórios: Sistema Integrado de Gestão–SIG

Volume 15:
- Sistema Integrado de Gestão–SIG: método de implantação

Volume 16:
- Sistema Integrado de Gestão–SIG: detalhamento do método de implantação. Parte 1–CA–PDCA e Ferramentas da qualidade

Volume 17:
- Sistema Integrado de Gestão–SIG: detalhamento do método de implantação. Parte 2–Diagnóstico e Plano de Implantação de Longo Prazo–PILP

Volume 18:
- Sistema Integrado de Gestão–SIG: detalhamento do método de implantação. Parte 3–Planejamento Estratégico–Sistema de Medição do Desempenho Global–Balanced Scorecard–BSC

Volume 19:
- PROGELAB–Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial

Volume 20:
- Sistema de Apoio à Decisão–Ranking Nacional da Competência Gerencial (SAD-RNCG)

Volume 21:
- Qualimetria da Gestão Econômica em Laboratórios Clínicos no Brasil

Volume 22:
- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Coleção:

GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS

Em 2024, a Unidos Consultoria e Treinamento completou 24 anos de existência, cumprindo fielmente a sua razão de existir: fazer o possível para socializar tudo que conhecemos sobre gestão de laboratórios clínicos, pois acreditamos firmemente que a divisão do conhecimento é na verdade, a multiplicação das oportunidades para todos, resultando em uma sociedade mais justa e um País melhor. Criamos o PROGELAB– Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial, cujo macro OBJETIVO é disponibilizar uma solução prática em gestão econômica profissional, com fundamento científico e em exemplos reais advindos da rotina do dia a dia dos laboratórios clínicos, para os gestores cuja formação não é administração, acessível não somente aos grandes, mas também aos pequenos e médios laboratórios. A VISÃO do PROGELAB é aumentar a competitividade e reduzir o risco de insolvência dos laboratórios clínicos do País, proporcionando a manutenção dos empregos e uma justa remuneração aos seus acionistas.

Volume 13:

LABORATÓRIOS–GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL (GQT): GESTÃO ESTRATÉGICA DE LONGO PRAZO–INOVAÇÃO –EFICÁCIA

GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS

Volume 11:
LABORATÓRIOS – GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL (GQT): CONCEITOS

Volume 12:
LABORATÓRIOS – GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL (GQT): CONTROLE DE PROCESSOS

Volume 13

Volume 13:
LABORATÓRIOS–GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL (GQT): GESTÃO ESTRATÉGICA DE LONGO PRAZO–INOVAÇÃO –EFICÁCIA

Volume 14:
Laboratórios: Sistema Integrado de Gestão–SIG

Volume 22:
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Volume 15:
Sistema Integrado de Gestão–SIG: método de implantação

Volume 21:
Qualimetria da Gestão Econômica em Laboratórios Clínicos no Brasil

Volume 16:
Sistema Integrado de Gestão–SIG: detalhamento do método de implantação. Parte 1–CA–PDCA e Ferramentas da qualidade

Volume 20:
Sistema de Apoio à Decisão–Ranking Nacional da Competência Gerencial (SAD-RNCG)

Volume 19:
PROGELAB–Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial

Volume 18:
Sistema Integrado de Gestão–SIG: detalhamento do método de implantação. Parte 3–Planejamento Estratégico–Sistema de Medição do Desempenho Global–Balanced Scorecard–BSC

Volume 17:
Sistema Integrado de Gestão–SIG: detalhamento do método de implantação. Parte 2–Diagnóstico e Plano de Implantação de Longo Prazo–PILP

RESUMO DOS VOLUMES ANTERIORES DA COLEÇÃO

Foram identificados os fatores determinantes para o sucesso dos investimentos em laboratórios clínicos. Destes vamos estudar de forma permanente o fator que dá o título para a Coleção: Gestão Econômica de Vanguarda para Laboratórios Clínicos. Iniciamos a análise do "Mercado", identificado como um fator decisivo para o sucesso dos empreendimentos nas análises clínicas. Apresentamos o conceito da primeira e da segunda disrupção no mercado. Continuamos debatendo o tema abordando as grandes tendências que determinaram novos tempos para os laboratórios. Após abordamos uma questão definitiva que se refere a dimensão da importância do mercado, no que tange para definir o sucesso ou fracasso dos investimentos em laboratórios clínicos. Passo seguinte tratamos do futuro que o mercado nos reserva e da Matriz das Perspectivas Empresariais, que relaciona a gestão econômica com o mercado. Na sequência finalizamos o tema do mercado, com uma análise para onde vão os laboratórios clínicos ("Quo vadis"). Em continuidade iniciamos outro importante fator determinante para o sucesso dos investimentos em laboratórios: a gestão dos riscos inerentes aos negócios nas análises clínicas.

RESUMO DOS VOLUMES ANTERIORES DA COLEÇÃO

Permanecendo no assunto, estudamos o mais importante dos riscos, que é a insolvência (falência; quebra) dos laboratórios e apresentamos a “Teoria da Operação Ótima”, por nós desenvolvida, que visa reduzir os riscos mantendo ainda, um padrão ético de operação. Passo seguinte iniciamos o macro fundamento do PROGELAB, que é a GQT/TQC e o SIG com conceitos gerais e controle de processos. Neste eBook continuamos tratando do assunto com o tema da gestão estratégica de longo prazo, inovação e eficácia.

CONTEÚDO

Gestão estratégica de longo prazo–Inovação–Eficácia

No eBook anterior abordamos o conceito do controle de processos na Gestão pela Qualidade Total (GQT) ou Controle Total da Qualidade (TQC em inglês). Agora um tema também de muita relevância: *a gestão estratégica de longo prazo, caminho indispensável para a inovação dos laboratórios*. Não conhecemos outro meio para alcançar este objetivo a não ser através dos requisitos presentes nos ***prêmios de qualidade***. A variação das exigências entre os principais prêmios mundiais da excelência em gestão (Deming Prize, Malcolm Baldrige National Quality Award, European Quality Prize, Prêmio Nacional da Qualidade e Prêmio Ibero-Americano da Qualidade) não é significativa, porque existe quase que um "consenso" entre eles. Estes prêmios se assemelham muito devido ao fato de serem inspirados e até mesmo baseados uns nos outros, com diferenças quanto ao enfoque principal, ou quanto à área de atuação. Vamos analisar o vigente no Brasil: ***Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)***, organizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Deming Malcom Baldrige Europeu da Qualidade

CONTEÚDO

Seus Critérios de Excelência constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de classe mundial. São construídos sobre uma base de conceitos fundamentais, essenciais à obtenção da excelência do desempenho. O ***Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)***, em razão de sua flexibilidade e – principalmente – por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, pode ser útil para a avaliação, ao diagnóstico e ao desenvolvimento do sistema de gestão de qualquer tipo de organização. O MEG está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais da excelência da gestão. Estes conceitos originaram os ***Fundamentos da Excelência***, os quais, por sua vez, são a base dos ***Critérios de Excelência da FNQ***. Estes Fundamentos são os seguintes:

1. **Pensamento sistêmico;**
2. **Aprendizado organizacional;**
3. **Cultura de inovação;**
4. **Liderança e constância de propósitos;**
5. **Orientação por processos e informações;**
6. **Visão de futuro;**
7. **Geração de valor;**
8. **Valorização das pessoas;**
9. **Conhecimento sobre o cliente e o mercado;**
10. **Desenvolvimento de parcerias;**
11. **Responsabilidade social.**

CONTEÚDO

Para os laboratórios clínicos (caso do nosso programa PROGELAB) é muito importante o fundamento de **número "5" (Orientação por processos e informações)**, cujo conceito é: "Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e dos processos da organização que agregam valor para as partes interessadas, sendo que ***a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e a análise do desempenho***, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de ***incluírem-se os riscos identificados***"

O ***Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)*** é baseado em onze Fundamentos da Excelência e colocado em prática por meio de oito Critérios (2010):

1. **Liderança;**
2. **Estratégias e Planos;**
3. **Clientes;**
4. **Sociedade;**
5. **Informações e Conhecimento;**
6. **Pessoas;**
7. **Processos;**
8. **Resultados.**

CONTEÚDO

O **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)** é representado pela figura mostrada a seguir, sugerindo uma visão sistêmica da gestão organizacional:

Modelo de Excelência da Gestão da FNQ (MEG)
Fonte: Fundação Nacional da Qualidade -(FNQ, 2014)

Esta figura, representativa do MEG, simboliza a organização considerada como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo. ***O critério de número "5" (Informações e Conhecimento) é a envoltória dos demais, exatamente pela sua característica de fundamentar as decisões baseadas em dados e fatos conduzindo ao critério "8" (Resultados), onde todas as repercussões são quantificadas***.

CONTEÚDO

As informações que seguem são requeridas para a sua construção ***(Critério 8 – Resultados)***:

1 ***Séries históricas de resultados relevantes*** que permitam analisar a sua tendência recente. Para tanto, é requerida a apresentação de resultados quantitativos ***decorrentes do sistema de gestão***, observando-se pelo menos três períodos consecutivos, coerentes com ciclos de planejamento e de análise do desempenho na organização;

2 ***Níveis de desempenho esperados*** – associados aos principais requisitos de partes interessadas – para os resultados que os expressam a fim de permitir avaliar se esses requisitos foram atendidos;

3 ***Referenciais comparativos pertinentes*** – para os resultados da organização que são ***comparáveis – no mercado ou no setor de atuação, na sua região de atuação ou mundialmente*** a fim de ***permitir avaliar o nível de competitividade dos resultados*** alcançados pela organização.

CONTEÚDO

Os indicadores de desempenho de um laboratório de análises clínicas que mensuram os resultados alcançados, devem estar alinhados no "Balanced Scorecard" (BSC), integrante do Planejamento Estratégico, onde todas as partes interessadas dispõem de indicadores nas perspectivas pertinentes, viabilizando uma avaliação completa de todos os principais processos da organização.

O Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial–PROGELAB, desenvolvido pela Unidos Consultoria e Treinamento é composto por um conjunto de Sistemas de TI, cujos indicadores de desempenho (ID's) ***têm suas metas estabelecidas por um processo de benchmarking competitivo, de âmbito nacional, se tornando um programa inédito no Brasil, quiçá no mundo, que avalia competitividade e risco de insolvência dos laboratórios***. A sua especialidade é a gestão econômica dessas organizações, sendo acessível para empresas dos mais diversos portes.

CONCLUSÃO

Fica evidente que o GESTÃO ESTRATÉGICA DE LONGO PRAZO é uma etapa determinante para um controle prático eficiente e eficaz de qualquer organização, dentre as quais se incluem os laboratórios clínicos. É um dos fundamentos da GQT/TQC, portanto, do SIG e do PROGELAB. Neste, os Limites de Especificação Superior e Inferior (LSE; LIE) são determinados pelos gestores dos laboratórios ("clientes dos processos a serem controlados") e, em última análise, decorrem de um processo de benchmarking competitivo com âmbito nacional. São as metas de todos os processos econômicos monitorados por um conjunto de indicadores de desempenho (Itens de controle e de verificação – Outcomes e drivers). Estas metas decorrem do valor médio e do benchmark do banco de dados da Unidos Consultoria e Treinamento. Pelo exposto, fica claro que atualmente não basta simplesmente se formar e abrir um novo laboratório. Não existe mais espaço para a aventura, para o amadorismo na gestão destes negócios. Há sim, a imperiosa necessidade de gestões profissionais nos laboratórios.

CONCLUSÃO

Se não formos competitivos, não sobreviveremos como empreendedores! É neste contexto que se insere a proposta desta Coleção: uma pequena colaboração para ajudar os gestores laboratoriais enfrentarem este grande desafio presente e futuro, não só da sobrevivência, mas de tornarem suas organizações competitivas e rentáveis! Esta é a nossa seara. No próximo eBook da Coleção, iremos continuar com a abordagem do Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial–PROGELAB, parte integrante de um SIG–Sistema Integrado de Gestão, baseado na GQT–Gestão pela Qualidade Total (TQC em inglês), abordando o tema do próprio SIG.

A Unidos Consultoria e Treinamento desenvolveu o Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial–PROGELAB, composto pelos segmentos de “CAPACITAÇÃO” e de “GESTÃO APLICADA”. Nestes são disponibilizados diversos cursos bem como vários produtos de tecnologia da informação, dentre os quais, destacamos o Sistema de Apoio à Decisão–Ranking Nacional da Competência Gerencial (SAD-RNCG).

CONCLUSÃO

Nunca o apoio às decisões foi tão simples, completo, científico e acessível: identificação de problemas (diagnóstico) e análise de causas, proporcionando a visualização das ações corretivas e preventivas (soluções). Finalmente, este sistema contempla algo único em termos de gestão econômica para laboratórios, inédito mesmo mundialmente: o RANKING NACIONAL DA COMPETÊNCIA GERENCIAL! Tudo implantado à distância, via internet, acessível aos laboratórios de pequeno e médio porte. A utilização de um Sistema de Apoio à Decisão (SAD) decorre, fundamentalmente, da competição cada vez maior entre as organizações, bem como da necessidade de obter de forma rápida, informações cruciais para o processo decisório. Um SAD é responsável por captar e elaborar informações contidas em uma base de dados, transformando-os em vantagem competitiva, para decidir de forma inteligente.

CONTATO

Humberto Façanha da Costa Filho – Autor

Nasceu em Santiago/RS. Atualmente é diretor da Unidos Consultoria e Treinamento. Articulista e escritor de cinco livros. Consultor financeiro da Sociedade Brasileira de Análises Clínicas (SBAC). Professor da Pós-Graduação em Análises Clínicas do curso de Biomedicina – Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo (IESA). Professor do Centro de Ensino e Pesquisa de Análises Clínicas da Sociedade Brasileira de Análises Clínicas (CEPAC/SBAC). Professor da GAP Faculdade de Tecnologia. Professor titular (aposentado) da Universidade de Passo Fundo (UPF). Mestre em administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Engenheiro eletricista pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Engenheiro de segurança do trabalho pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Especialista em engenharia de análise e planejamento de operação de sistemas pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG/ELETROBRAS). Formação em gestão da qualidade e auditor líder em ISO 9000.

Paulo Vinício Estivalett Prestes – Coautor

Nasceu em Santiago/RS. Atualmente é consultor da Unidos Consultoria e Treinamento. Formado em gestão financeira pela Universidade Anhanguera Passo Fundo. Coautor de três livros.

Unidos Consultoria e Treinamento

Telefone e WhatsApp: 51-9.9841-5153

humberto@unidosconsultoria.com.br

www.unidosconsultoria.com.br

Referências bibliográficas: para acessar a lista das obras consultadas como referência para fundamentar os assuntos desenvolvidos na coleção, examinar o Volume 22: REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Coleção:

GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS

Qual a razão de existir desta Coleção? Auxiliar a reduzir lacuna existente na formação acadêmica dos profissionais das análises clínicas, no tocante ao assunto da gestão econômica dos laboratórios. O foco são as organizações de pequeno e médio porte, pois as de grande porte normalmente dispõem de recursos para contratar gestores profissionais na área da administração. Ainda assim, a Coleção GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS, pode ser de muita utilidade para tais empreendimentos. Os gestores dos laboratórios clínicos enfrentam atualmente, com toda a certeza, desafios titânicos na luta pela sobrevivência destas organizações. Nunca na história das análises clínicas, os tempos foram tão difíceis. Hoje é imperiosa a necessidade de uma gestão profissional, não existe alternativa! Normalmente os empresários da área estruturam os seus negócios utilizando as formações acadêmicas essencialmente centradas nas técnicas médicas, fato que lhes deixa em desvantagem inicial no tocante à gestão dos negócios. Um laboratório clínico sempre será uma alternativa de investimento, portanto, é justo esperar um adequado retorno financeiro para os seus investidores. Este retorno depende diretamente da competitividade e acontece depois do espírito empreendedor. Depende das decisões corretas presentes na rotina diária destas empresas. Cabe aos gestores a grande e permanente responsabilidade de tomar as decisões pertinentes a cada situação desafiadora. Estas decisões devem ser baseadas em fatos, dados e informações fidedignas, não somente na intuição. Este é o propósito da Coleção: propor uma solução abrangente, contudo, prática, fundamentada em exemplos reais advindos da rotina diária dos laboratórios, para os gestores cuja formação não é administração. Não basta dizer o que fazer, esta é a parte fácil, mas mostrar como fazer. Esta é a parte honesta, difícil de ser encontrada em livros teóricos sobre gestão, até pela complexidade de divulgar situações particulares. Criamos o PROGELAB–Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial, cujo macro OBJETIVO é disponibilizar uma solução prática em gestão econômica profissional, acessível a laboratórios de qualquer porte. A VISÃO do PROGELAB é aumentar a competitividade e reduzir o risco de insolvência dos laboratórios clínicos do País, proporcionando a manutenção dos empregos e uma justa remuneração aos seus acionistas. Boa leitura, melhor proveito.