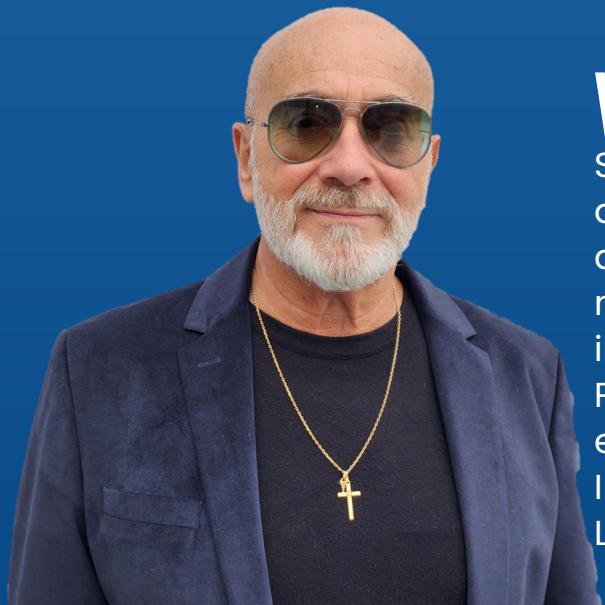


COLEÇÃO

# GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS



**VOLUME 17**

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

Autor: Humberto Façanha da Costa Filho

Coautor: Paulo Vinícius Estivalett Prestes

**Título original em português:**

Coleção Gestão Econômica de Vanguarda para Laboratórios Clínicos

**Título original em português:** Volume 17: Sistema Integrado de Gestão - SIG: detalhamento do método de implantação. Parte 2-Diagnóstico e Plano de Implantação de Longo Prazo-PILP**Editoração:** Paulo Vinícius Estivalett Prestes**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Costa Filho, Humberto Façanha da

Sistema Integrado de Gestão-SIG [livro eletrônico] : detalhamento do método de implantação : parte 2 : diagnóstico e Plano de Implantação de Longo Prazo - PILP / Humberto Façanha da Costa Filho, Paulo Vinícius Estivalett Prestes. -- Passo Fundo, RS : Ed. dos Autores, 2025. -- (Gestão econômica de vanguarda para laboratórios clínicos ; 17)Sistema Integrado de Gestão-SIG [livro eletrônico] : método de implantação / Humberto Façanha da Costa Filho, Paulo Vinícius Estivalett Prestes. -- Passo Fundo, RS : Ed. dos Autores, 2025.-- (Gestão econômica de vanguarda para laboratórios clínicos ; 15)

PDF

Bibliografia.

ISBN: 978-65-01-45081-0



1. Laboratórios - Administração 2. Laboratórios de análises clínicas I. Prestes, Paulo Vinícius Estivalett. II. Título. III. Série.

25-269425

CDD-616.075068

**Índice para o catálogo sistemático:**

1. 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

**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 disruptão

**Volume 3:**

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

**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 17:

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

# 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  
PROSSÉSSOS**



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



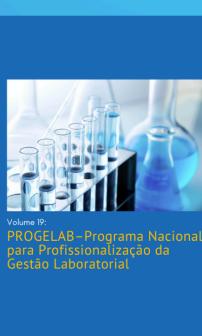
Volume 15:  
**Sistema Integrado de  
Gestão – SIG: método de  
implantação**



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



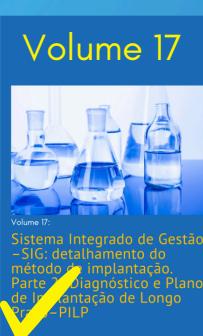
Volume 20:  
**Sistema de Apoio à Decisão –  
Ranking Nacional da  
Competência Gerencial  
(SAD-RNGC)**



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 Implementação de Longo  
Prazo – PIP**



## 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 disruptão 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. Continuamos tratando do assunto com o tema da gestão estratégica de longo prazo, inovação e eficácia. Começamos a abordagem do Sistema Integrado de Gestão-SIG através dos conceitos gerais, apresentamos o método de implantação CA-PDCA e iniciamos a detalhar o referido método. Agora, neste eBook vamos continuar detalhando o método CA-PDCA com um diagnóstico da situação da gestão do laboratório e a elaboração do Plano de Implantação de Longo Prazo-PILP.

# CONTEÚDO

## **Sistema Integrado de Gestão-SIG. Detalhamento do método de implantação. Parte 2-Diagnóstico e Plano de Implantação de Longo Prazo-PILP.**

O SIG exige um método (CA-PDCA) para aplicação nas empresas. O presente eBook insere-se na lógica de como viabilizar a aplicação do método. A letra “C” do método CA-PDCA, refere-se a palavra inglesa “Check”, ou seja, verificar, revisar, conferir, que na presente situação é verificar quanto o sistema de gestão de um laboratório está aderente aos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade-PNQ (usamos a edição 2000). Elaboramos um questionário com perguntas decorrentes das exigências de atendimento aos requisitos dos critérios de excelência do PNQ. A diferença entre a exigência do Prêmio e a capacidade de atendimento pelo sistema de gestão, revela a existência de “gaps”, que neste caso, evidencia a incapacidade de atender os referidos requisitos. Ora, em outras palavras, isto são os “problemas” do sistema de gestão do laboratório, portanto, o questionário serve para elaborar um diagnóstico, que por sua vez é a ferramenta utilizada para identificar as ações necessárias para solucionar os problemas encontrados e reforçar/manter os pontos fortes do sistema de gestão da organização.

# CONTEÚDO

Este conjunto de ações constitui o chamado Plano de Implantação de Longo Prazo–PILP. Em última análise é o próprio Planejamento Estratégico do laboratório. A diferença entre ambos é que o primeiro é um roteiro sintético das ações, já o segundo mostra o detalhamento e o encadeamento lógico entre o elenco de ações preconizadas. A letra “A” do método CA–PDCA, representa as ações corretivas imediatas que os gestores devem tomar, após concluir o diagnóstico da situação do sistema de gestão do laboratório, em função da magnitude dos problemas prioritários encontrados. A letra “P” é o próprio PILP já explicado. As demais representam a execução do plano, coleta de dados, verificação dos resultados confrontados com o planejado e a tomada das ações corretivas e preventivas decorrentes. A seguir, exemplo prático e real de um Questionário e de um PILP.

# CONTEÚDO

## Questionário para elaborar o DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE GESTÃO DO LABORATÓRIO

### CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA

Envolvimento e comprometimento da alta direção, com uma série de práticas para convergir esforços, bem como validar e patrocinar as ações necessárias para a busca da excelência.

#### 1.1 – SISTEMA DE LIDERANÇA

Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e conduzidas em todos os níveis.

#### AVALIAÇÃO/DIAGNÓSTICO (CHECK-C)

1	Existe estrutura organizacional com definição de cargos e funções?	Sim ( ) Não ( )
2	Estão definidos os Valores (Negócio, Visão, Missão e Princípios) do laboratório clínico?	Sim ( ) Não ( )
3	Estes foram disseminados e são compreendidos por todos?	Sim ( ) Não ( )
4	Estes são aplicados pela alta direção na sua gestão?	Sim ( ) Não ( )
5	A alta direção formula estratégias e busca oportunidades futuras?	Sim ( ) Não ( )
6	A alta direção analisa criticamente o desempenho do laboratório clínico?	Sim ( ) Não ( )
7	Se afirmativo, há utilização desta análise para reforço dos valores e revalidação das estratégias?	Sim ( ) Não ( )
8	Há método para identificar e desenvolver líderes?	Sim ( ) Não ( )
9	Há método para avaliar e melhorar o sistema de liderança?	Sim ( ) Não ( )

# CONTEÚDO

## 1.2 – RESPONSABILIDADE PÚBLICA E CIDADANIA

Como o laboratório clínico aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelas suas atividades e produtos, e como identifica e atende as necessidades destas, praticando cidadania.

### AVALIAÇÃO/DIAGNÓSTICO (CHECK – C)

10	O laboratório clínico avalia e trata os impactos, atuais e potenciais, sobre a sociedade e o meio ambiente, decorrentes de sua operação?	Sim ( ) Não ( )
11	Existem ações para promoção da ética, interna e externa?	Sim ( ) Não ( )
12	Existem métodos para identificar necessidades da comunidade?	Sim ( ) Não ( )
13	O laboratório clínico age no apoio e fortalecimento da sociedade?	Sim ( ) Não ( )
14	O laboratório clínico estimula os colaboradores para ações comunitárias?	Sim ( ) Não ( )
15	Há método para avaliar e melhorar as práticas associadas à responsabilidade pública e cidadania?	Sim ( ) Não ( )

### CRITÉRIO 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Formulação de estratégias e o seu desdobramento em planos de ação, direcionando o trabalho do dia a dia, assegurando que as ações reforcem as atividades prioritárias do laboratório clínico.

# CONTEÚDO

## 2.1-FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Como o laboratório clínico desenvolve suas estratégias de forma a direcionar e fortalecer seu desempenho e posição competitiva, no curto e longo prazo.

AVALIAÇÃO/DIAGNÓSTICO (CHECK-C)		
16	Há participação dos líderes na formulação das estratégias?	Sim ( ) Não ( )
17	O laboratório clínico analisa cenários (ambiente competitivo, novas tecnologias, aspectos políticos, legais, econômicos, sociais, etc.) na formulação das estratégias?	Sim ( ) Não ( )
18	São consideradas as necessidades dos clientes e do mercado, atuais e potenciais, bem como de outras partes interessadas?	Sim ( ) Não ( )
19	São considerados os aspectos ambientais e de responsabilidade pública?	Sim ( ) Não ( )
20	São consideradas as necessidades de capacitação do laboratório clínico e dos fornecedores?	Sim ( ) Não ( )
21	São consideradas informações comparativas pertinentes?	Sim ( ) Não ( )
22	Há método para garantir a coerência entre as estratégias e as necessidades das partes interessadas?	Sim ( ) Não ( )
23	Existem métodos de comunicação das estratégias às partes interessadas?	Sim ( ) Não ( )
24	Existem indicadores para monitorar o êxito das estratégias?	Sim ( ) Não ( )
25	Há método para avaliar e melhorar as práticas associadas à formulação das estratégias?	Sim ( ) Não ( )

# CONTEÚDO

## 2.2 – OPERACIONALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Como as estratégias são desdobradas em planos de ação pelos diversos setores do laboratório clínico, de forma a englobar todos os segmentos de atuação.

### AVALIAÇÃO/DIAGNÓSTICO (CHECK-C)

26	As estratégias são desdobradas em planos de ação alinhados?	Sim ( ) Não ( )
27	As pessoas são envolvidas na definição e execução dos planos de ação?	Sim ( ) Não ( )
28	As metas de curto e longo prazo são estabelecidas com base no desempenho dos concorrentes e dos referenciais de excelência?	Sim ( ) Não ( )
29	Há método para alocação de recursos?	Sim ( ) Não ( )
30	Existem métodos para acompanhamento da implementação dos planos de ação e dos indicadores que avaliam o êxito destes?	Sim ( ) Não ( )
31	Há método para avaliar e melhorar as práticas associadas à operacionalização das estratégias?	Sim ( ) Não ( )

### CRITÉRIO 3 – FOCO NO CLIENTE E NO MERCADO

Examina como o laboratório clínico monitora e se antecipa as necessidades dos clientes e do mercado, estreitando o relacionamento, divulgando seus produtos e marcas, medindo e intensificando a satisfação dos clientes.

# CONTEÚDO

## 3.1 – CONHECIMENTO MÚTUO

Como o laboratório clínico reconhece seus clientes e mercados, atuais e potenciais, e como se torna conhecido por estes.

### AVALIAÇÃO/DIAGNÓSTICO (CHECK-C)

32	Existem critérios para conhecer e segmentar o mercado?	Sim ( ) Não ( )
33	As necessidades de todos os tipos de clientes estão devidamente identificadas?	Sim ( ) Não ( )
34	São identificados os requisitos dos produtos importantes para os diversos tipos de clientes?	Sim ( ) Não ( )
35	O laboratório clínico possui métodos que assegurem a divulgação de uma imagem positiva reforçando a sua credibilidade?	Sim ( ) Não ( )
36	O laboratório clínico avalia o conhecimento que seus clientes têm sobre seus produtos, marcas e imagem?	Sim ( ) Não ( )
37	Existem indicadores para estas finalidades?	Sim ( ) Não ( )
38	Há método para avaliar e melhorar as práticas associadas ao conhecimento mútuo?	Sim ( ) Não ( )

## 3.2 – RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Como o laboratório clínico disponibiliza canais de acesso, avalia e intensifica a satisfação, assegurando a fidelidade dos clientes.

# CONTEÚDO

## AVALIAÇÃO/DIAGNÓSTICO (CHECK-C)

39	O laboratório clínico dispõe de canais claros para os clientes adquirirem produtos, solicitar assistência e comunicar sugestões/reclamações?	Sim ( ) Não ( )
40	Existem padrões de atendimento que abrangem todos os colaboradores envolvidos neste processo?	Sim ( ) Não ( )
41	O laboratório clínico gerencia as reclamações/sugestões e outras solicitações, assegurando seu atendimento com presteza e eficácia?	Sim ( ) Não ( )
42	Há método para informar todos os setores e unidades do laboratório clínico sobre as ações implementadas decorrentes das sugestões/reclamações e solicitações dos clientes?	Sim ( ) Não ( )
43	O laboratório clínico dispõe de formas para avaliar a satisfação dos clientes?	Sim ( ) Não ( )
44	O laboratório clínico dispõe de formas para medir a insatisfação dos clientes?	Sim ( ) Não ( )
45	O laboratório clínico dispõe de formas para avaliar a fidelidade dos clientes?	Sim ( ) Não ( )
46	O laboratório clínico avalia a satisfação dos clientes com relação à concorrência e aos referenciais pertinentes?	Sim ( ) Não ( )
47	Existem métodos para identificar e estabelecer parcerias com os clientes?	Sim ( ) Não ( )
48	Há método para avaliar e melhorar as práticas associadas ao relacionamento com o cliente?	Sim ( ) Não ( )

# CONTEÚDO

## CRITÉRIO 4–INFORMAÇÃO E ANÁLISE

Examina a gestão e a eficácia da utilização das informações para apoiar os principais processos e a tomada de decisão, através do desenvolvimento de indicadores de desempenho, integrados, correlacionados e analisados criticamente.

### 4.1–GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

Como são selecionadas, obtidas, utilizadas e atualizadas as informações necessárias para apoiar as operações, a tomada de decisão e as melhorias no desempenho do laboratório clínico.

AVALIAÇÃO/DIAGNÓSTICO (CHECK–C)		
49	O laboratório clínico dispõe de indicadores de desempenho?	Sim ( ) Não ( )
50	O sistema de indicadores de desempenho leva em consideração as necessidades de todos os clientes de forma harmônica?	Sim ( ) Não ( )
51	Existem métodos para divulgação dos indicadores de desempenho aos usuários destes?	Sim ( ) Não ( )
52	Há relação dos principais indicadores de desempenho do laboratório clínico com seus processos e metas?	Sim ( ) Não ( )
53	Há método para avaliar e melhorar as práticas associadas à gestão das informações do laboratório clínico?	Sim ( ) Não ( )

# CONTEÚDO

## 4.2 – GESTÃO DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS

Como são selecionadas, obtidas, utilizadas e atualizadas as informações comparativas pertinentes para promover a melhoria do desempenho global e da posição competitiva do laboratório clínico.

AVALIAÇÃO/DIAGNÓSTICO (CHECK-C)		
54	O laboratório clínico dispõe de informações comparativas?	Sim ( ) Não ( )
55	O laboratório clínico dispõe de método para seleção e priorização das fontes das informações comparativas?	Sim ( ) Não ( )
56	As informações comparativas são utilizadas para melhorar o entendimento sobre os processos e estabelecer metas audaciosas?	Sim ( ) Não ( )
57	Há método para avaliar e melhorar as práticas associadas à gestão das informações comparativas?	Sim ( ) Não ( )

## 4.3 – ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

Descreve os métodos de integração e de correlação dos indicadores, como é feita a análise crítica do desempenho e avalia o progresso em relação aos planos e metas, identificando as oportunidades de melhoria, servindo de apoio à tomada de decisão.

# CONTEÚDO

## AVALIAÇÃO/DIAGNÓSTICO (CHECK-C)

58	Há uma integração e correlação entre os indicadores existentes?	Sim ( ) Não ( )
59	O laboratório clínico realiza análises críticas baseadas nos resultados da integração e correlação dos indicadores?	Sim ( ) Não ( )
60	O laboratório clínico utiliza os resultados das análises críticas para estabelecer prioridades de melhoria e oportunidades para inovação?	Sim ( ) Não ( )
61	O laboratório clínico desdobra os resultados das análises críticas para todas as partes interessadas?	Sim ( ) Não ( )
62	Há método para avaliar e melhorar as práticas associadas à análise crítica do desempenho da organização?	Sim ( ) Não ( )

## CRITÉRIO 5 – GESTÃO DE PESSOAS

Examina como são proporcionadas condições às pessoas que compõem a força de trabalho para o seu desenvolvimento e utilização de pleno potencial, conforme as estratégias do laboratório clínico, avaliando os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e clima organizacional adequados à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.

# CONTEÚDO

## 5.1 – SISTEMA DE TRABALHO

Descreve como a organização do trabalho, estrutura de cargos, métodos de seleção e contratação de pessoas, práticas de remuneração e reconhecimento possibilitam a contribuição de todos para atingir metas.

### AVALIAÇÃO/DIAGNÓSTICO (CHECK-C)

63	Está definida a estrutura de cargos?	Sim ( ) Não ( )
64	Existe método para oportunizar iniciativa, criatividade, inovação e desenvolvimento do potencial dos colaboradores?	Sim ( ) Não ( )
65	Existe método para estimular a cooperação, comunicação eficaz e compartilhamento de conhecimentos e habilidades entre os colaboradores?	Sim ( ) Não ( )
66	Está definido como os processos de seleção e contratação atendem às estratégias do laboratório clínico, contribuindo para seu alto desempenho?	Sim ( ) Não ( )
67	Existe método para avaliar o desempenho dos colaboradores?	Sim ( ) Não ( )
68	Existem formas de remuneração diferenciadas vinculadas ao fato de atingir metas?	Sim ( ) Não ( )
69	As formas de remuneração diferenciadas estão segmentadas por grupo e indivíduos?	Sim ( ) Não ( )
70	Há método para avaliar e melhorar as práticas associadas ao sistema de trabalho?	Sim ( ) Não ( )

# CONTEÚDO

## 5.2-EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

Descreve como a educação e o treinamento atendem aos principais planos e às necessidades do laboratório clínico, incluindo o desenvolvimento do conhecimento e da capacitação.

### AVALIAÇÃO/DIAGNÓSTICO (CHECK-C)

71	Está sistematizado o método para o levantamento de necessidades de treinamento?	Sim ( ) Não ( )
72	Os colaboradores participam do levantamento de necessidades e na elaboração do projeto de educação e treinamento?	Sim ( ) Não ( )
73	Existem planos de treinamento e educação que considere as necessidades identificadas?	Sim ( ) Não ( )
74	Os planos de treinamento incluem os novos membros da força de trabalho?	Sim ( ) Não ( )
75	A empresa dispõe de formas para avaliar a aplicação prática das habilidades e dos conhecimentos adquiridos através dos treinamentos?	Sim ( ) Não ( )
76	Há métodos para avaliar e melhorar as práticas associadas à educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas?	Sim ( ) Não ( )

# CONTEÚDO

## 5.3-BEM-ESTAR E SATISFAÇÃO DAS PESSOAS

Descreve como o ambiente de trabalho e o clima organizacional são mantidos propícios ao bem-estar e à satisfação das pessoas que compõem a força de trabalho.

### AVALIAÇÃO/DIAGNÓSTICO (CHECK – C)

77	Existe método para identificar os fatores que afetam o bem estar das pessoas?	Sim ( ) Não ( )
78	Existem práticas sistematizadas para garantir o bem estar das pessoas, como PCMSO e PPRA?	Sim ( ) Não ( )
79	O laboratório clínico oferece serviços de apoio às pessoas que compõem a força de trabalho, como benefícios tipo planos de saúde, etc.?	Sim ( ) Não ( )
80	Os serviços de apoio oferecidos são comparados com as práticas do mercado?	Sim ( ) Não ( )
81	Existem métodos para identificar os fatores que afetam a satisfação das pessoas, como pesquisa de clima organizacional?	Sim ( ) Não ( )
82	Existem indicadores de clima organizacional / satisfação das pessoas com as respectivas metas?	Sim ( ) Não ( )
83	Existem indicadores que apoiam a avaliação da satisfação das pessoas, como rotatividade, absenteísmo e conflitos trabalhistas?	Sim ( ) Não ( )
84	Existe método para utilização prática das informações obtidas através das pesquisas de clima organizacional e dos fatores que afetam o bem-estar?	Sim ( ) Não ( )
85	Há método para avaliar e melhorar as práticas associadas ao bem-estar e à satisfação das pessoas?	Sim ( ) Não ( )

# CONTEÚDO

## CRITÉRIO 6–GESTÃO DE PROCESSOS

Examina os principais aspectos da operação do laboratório clínico, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a produção, os processos de apoio e aqueles relativos aos fornecedores, em todos os setores e unidades.

### 6.1–GESTÃO DE PROCESSOS RELATIVOS AO PRODUTO

Como os novos produtos, significativamente modificados ou “personalizados” são projetados com foco no cliente, e como o desempenho dos projetos é analisado e melhorado.

#### AVALIAÇÃO/DIAGNÓSTICO (CHECK–C)

86	Existem métodos para projetar produtos e processos?	Sim ( ) Não ( )
87	As necessidades dos clientes, as novas tecnologias e os aspectos ambientais são considerados quando da elaboração de projetos?	Sim ( ) Não ( )
88	Está sistematizado o método que garante a tradução dos requisitos de projeto em requisitos de desempenho operacional, para todos os setores da produção e para todos os fornecedores envolvidos?	Sim ( ) Não ( )
89	O laboratório clínico dispõe de método para avaliar o desempenho dos projetos, com respectivos indicadores?	Sim ( ) Não ( )
90	Estão definidos os principais processos do laboratório clínico?	Sim ( ) Não ( )

# CONTEÚDO

## AVALIAÇÃO/DIAGNÓSTICO (CHECK-C)

91	A definição dos processos contempla os principais requisitos operacionais, inclusive ambientais?	Sim ( ) Não ( )
92	Existem procedimentos padrão que garantem a execução dos processos, de forma a manter sua integridade e assegurar que os requisitos operacionais e dos clientes sejam atendidos?	Sim ( ) Não ( )
93	Existem indicadores que assegurem o controle dos processos?	Sim ( ) Não ( )
94	Há método para avaliar e melhorar as práticas associadas à gestão dos processos relativos ao produto?	Sim ( ) Não ( )

## 6.2–GESTÃO DE PROCESSOS DE APOIO

Como são projetados, executados, analisados e melhorados os principais processos de apoio.

## AVALIAÇÃO/DIAGNÓSTICO (CHECK-C)

95	Estão definidos os principais processos de apoio do laboratório clínico?	Sim ( ) Não ( )
96	A definição dos processos de apoio contempla os principais requisitos operacionais, inclusive ambientais?	Sim ( ) Não ( )
97	As necessidades dos clientes (externos e internos) e os aspectos ambientais são identificados e traduzidos em requisitos de projeto para os processos de apoio?	Sim ( ) Não ( )
98	Existem procedimentos padrão que garantem a execução dos processos de apoio, de forma a manter sua integridade e assegurar que os requisitos operacionais e dos clientes sejam atendidos?	Sim ( ) Não ( )

# CONTEÚDO

## AVALIAÇÃO/DIAGNÓSTICO (CHECK-C)

99	Existem indicadores que assegurem o controle dos processos de apoio?	Sim ( ) Não ( )
100	Há método para avaliar e melhorar as práticas associadas à gestão dos processos de apoio?	Sim ( ) Não ( )

## 6.3-GESTÃO DE PROCESSOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES

Como são projetados, executados, analisados e melhorados os principais processos relativos aos fornecedores, de forma a garantir que sejam atendidos os requisitos do laboratório clínico consolidando o desenvolvimento da parcerias com os fornecedores.

## AVALIAÇÃO/DIAGNÓSTICO (CHECK-C)

101	Existe método para projetar os processos relativos aos fornecedores, de forma a atender os requisitos de desempenho?	Sim ( ) Não ( )
102	Existe método de seleção, qualificação e avaliação de fornecedores?	Sim ( ) Não ( )
103	Existem indicadores de desempenho de fornecedores?	Sim ( ) Não ( )
104	O laboratório clínico dispõe de método de realimentação aos fornecedores sobre o seu desempenho?	Sim ( ) Não ( )
105	Existem procedimentos para redução de custos relativos ao fornecimento mediante inspeções, auditorias de desempenho, etc.?	Sim ( ) Não ( )

# CONTEÚDO

## AVALIAÇÃO/DIAGNÓSTICO (CHECK-C)

106	O laboratório clínico utiliza práticas para fortalecer o relacionamento com os fornecedores consolidando o desenvolvimento de parcerias?	Sim ( ) Não ( )
107	Há método para avaliar e melhorar as práticas associadas à gestão de processos relativos aos fornecedores?	Sim ( ) Não ( )

## CRITÉRIO 7-RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO CRITÉRIO

Examina a evolução do desempenho da organização em relação à satisfação dos clientes, ao mercado, às finanças, às pessoas, aos fornecedores, ao produto e aos processos organizacionais.

### 7.1-RESULTADOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO DOS CLIENTES E AO MERCADO

## AVALIAÇÃO/DIAGNÓSTICO (CHECK-C)

108	Os resultados relativos à satisfação dos clientes e ao mercado do laboratório clínico mostram-se positivos e apresentam tendências de melhoria?	Sim ( ) Não ( )
109	Estes resultados são positivos quando comparados à concorrência e ou referenciais pertinentes?	Sim ( ) Não ( )

### 7.2-RESULTADOS FINANCEIROS

## AVALIAÇÃO/DIAGNÓSTICO (CHECK-C)

110	Os resultados financeiros do laboratório clínico mostram-se positivos e apresentam tendências de melhoria?	Sim ( ) Não ( )
111	Estes resultados são positivos quando comparados à concorrência e ou referenciais pertinentes?	Sim ( ) Não ( )

# CONTEÚDO

## 7.3–RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

### AVALIAÇÃO/DIAGNÓSTICO (CHECK–C)

112	Os resultados relativos às pessoas do laboratório clínico mostram-se positivos e apresentam tendências de melhoria?	Sim ( ) Não ( )
113	Estes resultados são positivos quando comparados à concorrência e ou referenciais pertinentes	Sim ( ) Não ( )

## 7.4–RESULTADOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES

### AVALIAÇÃO/DIAGNÓSTICO (CHECK–C)

114	Os resultados relativos aos fornecedores do laboratório clínico mostram-se positivos e apresentam tendências de melhoria?	Sim ( ) Não ( )
115	Estes resultados são positivos quando comparados à concorrência e ou referenciais pertinentes?	Sim ( ) Não ( )

## 7.5–RESULTADOS RELATIVOS AO PRODUTO E AOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

### AVALIAÇÃO/DIAGNÓSTICO (CHECK–C)

116	Os resultados relativos ao produto e aos processos organizacionais do laboratório clínico mostram-se positivos e apresentam tendências de melhoria?	Sim ( ) Não ( )
117	Estes resultados são positivos quando comparados à concorrência e ou referenciais pertinentes?	Sim ( ) Não ( )

# CONTEÚDO

## PLANO DE IMPLANTAÇÃO DE LONGO PRAZO-PILP (PLANO ESTRATÉGICO PARA LONGO PRAZO)

PILP		1994		1995		1996				1997				1998			
Plano de ação	Responsável	1s	2s	1s	2s	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
<b>1. AÇÕES PRELIMINARES</b>																	
1.1 Inscrição no P.G.Q.P	Direção																
1.2 Treinamento básico	Direção																
1.3 Palestra de sensibilização	Direção																
<b>2. PROMOVER E DIVULGAR O Q.T. UNI</b>																	
2.1 Realizar o evento de lançamento	Colaborador A																
2.2 Divulgar o programa da qualidade	Colaborador B																
2.3 Envolver a equipe de colaboradores	Colaborador C																
<b>3. IMPLANTAR O Q.T. UNI</b>																	
3.1 Criar o comitê da qualidade	Colaborador D																
3.2 Participar ativamente do P.G.Q.P.	Colaborador E																
3.3 Planejar e executar a Implantação	Colaborador F																
3.4 Avaliar a Implantação	Colaborador G																
3.5 Avaliar os resultados conforme Critérios de Excelência	Colaborador H																
3.6 Propor ações de melhoria	Colaborador I																

PILP		1994		1995		1996				1997				1998			
Plano de ação	Responsável	1s	2s	1s	2s	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
<b>4. PROMOVER O CRESCIMENTO DO SH</b>																	
4.1 Implantar remuneração estratégica	Colaborador J																
4.2 Criar sistema de gerenciamento de RH	Colaborador K																
4.3 Definir política de RH	Colaborador L																
4.4 Criar sistema de educação e treinamento	Colaborador M																
4.5 Promover melhoria contínua do relacionamento interpessoal	Colaborador N																
4.6 Implantar programa participativo	Colaborador O																
4.7 Implantar e avaliar o PCMSO-NR7...	Direção																
<b>5. GERENCIAR PELAS DIRETRIZES</b>																	
5.1 Criar um padrão de sistema	Colaborador P																
5.2 Definir diretrizes de metas de sobrevivência	Colaborador Q																
5.3 Desdobrar as diretrizes e metas	Colaborador R																
5.4 Definir e divulgar negócio, visão, missão e princípios	Colaborador S																
5.5 Elaborar e implantar o Planejamento Estratégico	Colaborador T																
5.6 Acompanhar as diretrizes	Colaborador U																
5.7 Sistematizar a criação de novos produtos	Colaborador V																

# CONTEÚDO

## PLANO DE IMPLANTAÇÃO DE LONGO PRAZO - PILP (PLANO ESTRATÉGICO PARA LONGO PRAZO)

PILP		1994		1995		1996				1997				1998			
Plano de ação	Responsável	1s	2s	1s	2s	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
<b>6. GERENCIAR A ROTINA</b>																	
6.1 Criar um padrão de sistema	Colaborador X																
6.2 Definir o negócio de cada área	Colaborador Y																
6.3 Padrонizar processos fundamentais	Colaborador Z																
6.4 Estabelecer indicadores gerenciais	Colaborador AA																
6.5 Definir metas individuais das áreas	Colaborador BB																
6.6 Sistematizar soluções de problemas	Colaborador CC																
6.7 Sistematizar tratamento de anomalias	Colaborador DD																

PILP		1994		1995		1996				1997				1998			
Plano de ação	Responsável	1s	2s	1s	2s	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
<b>7. MANTER O FOCO NO CLIENTE</b>																	
7.1 Sistematizar informações ao cliente	Colaborador EE																
7.2 Sistematizar pesquisas de satisfação	Colaborador FF																
7.3 Sistematizar o tratamento de reclamações	Colaborador GG																
7.4 Melhorar o bem-estar do cliente	Colaborador HH																
<b>8. FORTALECER AS AÇÕES COMUNITÁRIAS</b>																	
8.1 Definir política de ações comunitárias	Colaborador II																
8.2 Definir ações de preservação do meio ambiente- NR9...	Colaborador JJ																
8.3 Ampliar relações com órgãos de ensino	Colaborador KK																

PILP		1994		1995		1996				1997				1998			
Plano de ação	Responsável	1s	2s	1s	2s	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
<b>9. GARANTIR A QUALIDADE</b>																	
9.1 Participar do PNCQ, PELM, mantendo nível de excelência	Colaborador LL																
9.2 Obter Certificação ISO 9000	Colaborador MM																
9.3 Obter Acreditação Sociedade Científica	Colaborador NN																
9.4 Obter Prêmio P.G.Q.P	Colaborador OO																
<b>10. IMPLANTAR O 5's</b>																	
10.1 Descarte	Colaborador PP																
10.2 Ordem	Colaborador QQ																
10.3 Limpeza	Colaborador RR																
10.4 Asseio	Colaborador SS																
10.5 Disciplina	Colaborador TT																

# CONCLUSÃO

A gestão econômica de vanguarda para laboratórios clínicos, título desta coleção de eBooks, tem como fundamento a GQT/TQC/SIG, garantindo um profissionalismo no controle dos processos destas organizações, onde a utilização do PDCA, método de gestão do 3º milênio, está presente de forma permanente. 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. 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 prosseguir com o SIG, continuando (Parte 3) o detalhamento do método de implantação, abordando a questão do Planejamento Estratégico e neste, o Sistema de Medição do Desempenho Global, integrante do Balanced Scorecard - BSC.

# CONCLUSÃO

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)**. 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.

# CONCLUSÃO

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 Vinícius 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](mailto:humberto@unidosconsultoria.com.br)

[www.unidosconsultoria.com.br](http://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

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.