



Congresso Internacional
de Administração
ADM 2021

24 a 28
de outubro
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo
no sucesso e no fracasso organizacional.

A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DA QUALIDADE E A INOVAÇÃO PARA LABORATÓRIOS DE ANATOMIA PATOLÓGICA NO BRASIL

THE RELATIONSHIP BETWEEN QUALITY MANAGEMENT AND INNOVATION FOR PATHOLOGICAL ANATOMY LABORATORIES IN BRAZIL

INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E EMPREENDEDORISMO

Aline Kalçovik Antunes Lemos, Universidade Estadual de Londrina, Brasil, Email: linekalcovik@hotmail.com

Telma Cristina Guimarães de Oliveira, Universidade Estadual de Londrina, Brasil, Email:
telmacgo@hotmail.com

Saulo Fabiano Amâncio Vieira, Universidade Estadual de Londrina, Brasil, Email: saulo@uel.br

Resumo

A área da Anatomia Patológica tem como finalidade de identificar e caracterizar doenças por meio dos exames macroscópicos de peças cirúrgicas e microscópicos. Ainda, os laboratórios de Anatomia Patológica e outros prestadores de serviços de diagnóstico e terapia englobam mais de 24.000 unidades em todo o Brasil. Para gerenciá-los, é cada vez mais evidente o empenho das organizações de saúde na busca por ofertar serviços com excelência. A atuação da Gestão da Qualidade tem sido de grande importância no processo de acreditação, esse instrumento tem como finalidade a busca de maior credibilidade e direcionamento para a melhoria contínua das atividades da organização. Além disso, a inovação é o fator essencial para expansão da produtividade e competitividade do setor comercial, que pode ser definida como instalação de um produto no comércio. No entanto, percebe-se uma carência de abordagens específicas entre a relação da Gestão da Qualidade e ações da inovação em Laboratórios de Anatomia Patológica. Diante disso, este trabalho buscou verificar a relação entre esses fatores dentro do ramo da patologia. A pesquisa em estudo foi descritiva e baseada em questionários nos laboratórios para mensurar a importância da gestão da qualidade sobre ações de inovação. Após o levantamento dos dados, o maior número de laboratórios concentraram-se no estado do Paraná e, as médias das pesquisas com padrões de acreditação foram superiores em relação aos que não os apresentam. Portanto, apesar da relevância, sugerem-se mais investigações nessa área voltada para gestão e inovação.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; Inovação; Laboratório; Anatomia Patológica.

Abstract

The area of Pathological Anatomy aims to identify and characterize diseases through macroscopic examinations of surgical and microscopic specimens. In addition, the Pathological Anatomy laboratories and other providers of diagnostic and therapy services encompass more than 24,000 units throughout Brazil. To manage them, it is increasingly evident the commitment of health organizations in the quest to offer services with excellence. The performance of Quality Management has been of great importance in the accreditation process, this instrument aims to seek greater credibility and direction for the continuous improvement of the organization's activities. In addition, innovation is the essential factor for expanding the productivity and competitiveness of the commercial sector, which can be defined as the installation of a product in commerce. However, there is a lack of specific approaches between the relationship between Quality Management and innovation actions in Pathological Anatomy Laboratories. Therefore, this work sought to verify the relationship between these factors within the field of pathology. The research under study was descriptive and based on questionnaires in the laboratories to

measure the importance of quality management on innovation actions. After collecting the data, the largest number of laboratories were concentrated in the state of Paraná and the averages of surveys with accreditation standards were higher in relation to those that do not have them. Therefore, despite the relevance, further investigations are suggested in this area focused on management and innovation.

Keywords: *Quality management; Innovation; Laboratory; Pathologic anatomy.*

1. INTRODUÇÃO

A Anatomia Patológica é um dos ramos da patologia e da medicina com a finalidade de identificar doenças mediante exame macroscópico de peças cirúrgicas e análises microscópicas. Segundo dados do Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNSE) (2020), os Laboratórios de Anatomia Patológica, juntamente com os demais prestadores de serviços de diagnose e terapia somam ao todo 24.524 unidades em todo o Brasil e movimentam mais de 20 bilhões de receitas anuais. É uma área de fundamental importância na área da saúde, tendo em vista que, “70% das decisões médicas se baseiam em exames laboratoriais” (Sociedade Brasileira de Patologia Clínica/Medicina Laboratorial - SBPC/ML, 2016).

O profissional que atua como responsável técnico em Laboratórios de Patologia é o médico especialista tanto em anatomia patológica, como em citopatologia. Conforme dados do Conselho Federal de Medicina (CFM) (2020), o Brasil conta com 2107 profissionais especialistas em patologia com seus registros ativos.

É cada vez maior o empenho por parte das organizações de saúde na busca por ofertar serviços com excelência. A atuação da Gestão da Qualidade tem sido de grande importância no processo de acreditação, esse instrumento tem como finalidade a busca de maior credibilidade e direcionamento para a melhoria continua das atividades da organização. O Manual da Organização Nacional de Acreditação (ONA) (2018) aponta que a acreditação “é um método de avaliação e certificação que busca, por meio de padrões e requisitos previamente definidos, promover a qualidade e segurança da assistência no setor da saúde”. O procedimento de acreditação consiste em ceder a uma organização um certificado de análise que apresenta concordância com um agrupamento de requisitos preestabelecidos.

Segundo o Cardoso (2013), “a Gestão pela Qualidade é uma opção importante para as organizações conseguirem conquistar vantagens competitivas sobre os seus concorrentes, mas pode ser igualmente vista como condição necessária para competir no mercado”. Ela está presente em todo o processo organizacional seja na busca da satisfação dos clientes, como também tem efeito positivo para os colaboradores, fornecedores e parceiros.

Outro agente crucial no desenvolvimento das organizações é a inovação, ela é vista como um dos fatores primordiais para o crescimento econômico empresarial. Para Schumpeter (1997), a inovação tecnológica é considerada o motor para o sistema capitalista. Segundo o Manual de Oslo (2006) da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a Inovação pode ser conceituada como a implementação de um produto (bem ou serviço) ou processo, novo ou significativamente melhorado, de um novo método de marketing ou de um novo método organizacional nas atividades comerciais, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Observa-se a carência de análises específicas que abordem a relação da Gestão da Qualidade com sua estruturação estratégica e de processo para alcance de ações de inovação em Laboratórios de Patologia. Diante da relevância da Gestão da Qualidade e da inovação para as organizações buscou-se com o presente estudo verificar a relação existente entre esses dois itens. Nesse contexto emerge o seguinte questionamento: Qual a relação entre a Gestão da Qualidade e a Inovação em laboratórios de Anatomia Patológica?

O artigo foi estruturado da seguinte maneira: a) introdução; b) fundamentação teórica; c) metodologia da pesquisa; d) discussão e análise dos resultados e, e) considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. LABORATÓRIOS DE ANATOMIA PATOLÓGICA

Laboratórios de Anatomia Patológica são locais físicos com instrumentos adequados e específicos com finalidade de prestar serviços de diagnósticos. Essa especialidade por sua vez, é “responsável pela análise morfológica de órgãos, tecidos e células, com o objetivo de contribuir, muitas vezes de forma decisiva, para o diagnóstico de lesões, com implicações no tratamento e prognóstico das doenças, bem como na sua prevenção” (PORTUGAL, 2003). Já a ONA (2018) aponta que “são serviços que realizam análises em materiais anatomopatológicos (fragmentos de tecidos, biópsias, peças cirúrgicas) e em materiais citopatológicos (cervicovaginal, secreções, líquidos cavitários e punções).

2.2. QUALIDADE APLICADA EM LABORATÓRIOS DE ANATOMIA PATOLÓGICA

O termo qualidade tem um vasto campo de definições, haja vista sua aplicação em diversas áreas, setores e atividades. Segundo Deus & Vaccaro (2009), o termo Qualidade “é utilizado genericamente para referir a capacidade de um produto ou serviço em atender as expectativas de um indivíduo ou organização com relação a um padrão de satisfação”. Para definir a qualidade, é preciso que a liderança verifique as características do produto e a ausência de deficiências (Juran, 2009). Nesse sentido, a Qualidade é uma “dimensão ligada à satisfação do cliente interno ou externo” (Campos, 1992). A qualidade também significa um produto ou serviço que ao atingir um padrão de qualidade é capaz de auxiliar a alguém e desfrutar de um mercado sustentável e positivo (Deming, 1997).

A aplicação da qualidade em Laboratórios de Anatomia Patologia tem sido fator fundamental na otimização dos processos, procurando identificar as necessidades e expectativas dos clientes. Luongo (2011) verifica que para gerenciar um serviço de forma eficaz se faz necessário que o processo organizacional apresente o resultado para o qual foi planejado. Dentro das atividades a serem verificadas no gerenciamento, incluem-se: a gestão dos recursos humanos, recursos materiais, da qualidade do serviço prestado e da medição da satisfação dos clientes. A qualidade nos Laboratórios de Anatomia Patológica está presente desde o atendimento humanizado até mesmo na calibração dos equipamentos, permitindo resultados precisos e fidedignos.

O Laboratório de Anatomia Patológica deve estar equipado para atender as legislações vigentes e realizar o processamento da amostra de acordo com a especificidade do material. Os processos minimamente necessários de acordo com Assis (2020) são: 1 - Fixação do Material, afim de garantir a preservação da estrutura celular, o material deve ser fixado em álcool ou formol de acordo com a sua especificação; 2- Recepção do Material onde deve ser realizado o cadastro e o registro do material se atentando as informações recebidas na Requisição do Exame; 3- Macroscopia – onde é realizada a descrição e seleção das amostras e o acondicionamento dos fragmentos em cassetes; 4- Processamento histológico que serve para desidratar e diafanizar a amostra; 5- Inclusão onde o técnico recebe a amostra e inclui na parafina; 6- Corte onde o bloco já incluído é colocado nosuporte do micrótomo para ser cortado pelas navalhas e pescado o corte em lâminas previamente identificadas e posteriormente feita a secagem e desparafinização; 7- Coloração e Montagem das lâminas realizadas de acordo com o tipo de material e procedimento do laboratório; 8 - Leitura da Lâmina e diagnóstico, onde é feita a correlação da amostra com diagnósticos prévios; 9-

Liberação do Laudo diagnóstico; 10 – Arquivo; 11- Setores de apoio sendo considerados: Faturamento; Controle de qualidade; Digitação (caso haja); Gerência; RH; Limpeza; Contabilidade; TI; Descarte de materiais; Jurídico; Etc.

A RDC nº 302, de 13 de outubro de 2005 dispõe sobre Regulamento Técnico para funcionamento de Laboratórios Clínicos, para cada etapa de processo interno do Laboratório e estabelece as boas práticas necessárias, estabelecendo a necessidade da padronização de procedimentos e controles de qualidade interno e externo. De acordo com essa normatização o Laboratório deve garantir a confiabilidade dos serviços prestados.

Uma das medidas de qualidade laboratorial é a participação do Laboratório em programas de acreditação de organizações especializadas, onde será avaliado se obedece aos padrões preestabelecidos da norma. Para Luongo (2011) há a necessidade de que os padrões de qualidade para a saúde possam ser verificáveis e mensuráveis, para que essa avaliação não seja uma medida subjetiva. Por esse motivo que os programas de acreditação foram criados, de forma que as organizações possam padronizar suas estruturas e processos e serem acreditadas.

Existem vários parceiros de negócio para os Laboratórios de Anatomia Patológica, um dos mais importantes parceiros são os Hospitais que enviam exames e peças cirúrgicas para a análise no Laboratório, eles estão cada vez mais em busca de padrões de qualidade que sejam reconhecidos por meio da acreditação, no site da ONA verifica-se que em Novembro de 2020 o Brasil conta com 323 Hospitais Acreditados na metodologia.

Outro fator de influência são laboratórios concorrentes sendo acreditados e influenciando que outros também procurem implantar os requisitos das normas de acreditação para disputarem a concorrência de mercado. No site da ONA verificado em Novembro de 2020 consta com 115 laboratórios acreditados, essa busca inclui todos os tipos de laboratórios. Já o site do PACQ acreditação específica para laboratórios de anatomia patológica, realizada a busca no mesmo período consta com 37 laboratórios acreditados.

Além dos determinantes de influência expostos acima, temos também que a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) (2020) estabeleceu o fator qualidade do Programa de Qualificação dos Prestadores de Serviços da Saúde (QUALISS) que possui como panorama a promoção da qualificação dos prestadores de serviços de saúde, tais como hospitais, laboratórios e profissionais de saúde, expandindo a quantidade de informações disponíveis sobre a qualidade dos mesmos. Seu objetivo é aumentar a avaliação e preferência dos usuários de planos de saúde e a sociedade como um todo. Essa qualificação é divulgada nos sites dos convênios junto ao nome do prestador de saúde.

2.3. TIPOS DE ACREDITAÇÃO PARA O SETOR DE LABORATÓRIO DE ANATOMIA PATOLÓGICA

A acreditação em Laboratórios de Anatomia Patológica é um processo de análise da qualidade dos serviços prestados, com ela é possível identificar falhas, melhorar processos e trazer maior segurança e confiabilidade para o cliente. As normas para verificação dos laboratórios brasileiros são estruturadas pelas seguintes organizações acreditadoras: a) ONA- Organização Nacional de Acreditação; b) PACQ- Programa de Acreditação e Controle de Qualidade c) ISO- *International Standardization Organization*; e d) CAP- Colégio Americano de Patologia.

A ONA não possui caráter fiscalizatório, ela estabelece, sobretudo “um programa de educação continuada das organizações prestadoras de serviços de saúde revisto periodicamente para estimular a melhoria contínua” (ONA, 2020). Essa organização é a única no Brasil que conta

com uma metodologia que acredita em diferentes níveis, promovendo o auxílio das organizações no progresso da segurança dos processos, na maturidade institucional e na gestão integrada. São três os tipos níveis de acreditação: a) nível 1 – acreditado - nesse nível a organização deve executar ou ultrapassar em 70% os padrões de qualidade e segurança impostas pela ONA. Fazem parte dessa avaliação todas as partes da organização, inclusive as estruturais e assistenciais. Esse certificado tem validade de dois anos; b) nível 2 – acreditado pleno – a organização deve realizar ou exceder em 80% dos padrões de qualidade e segurança e também 70%, ou mais, dos padrões de gestão integrada da ONA. Esse certificado tem validade de dois anos; c) nível 3 – acreditado com excelência – além de cumprir as exigências dos níveis anteriores, a organização deve ainda efetivar ou superar em 70% dos padrões de Excelência em Gestão. Esse certificado tem uma validade maior que é de três anos.

Lançado em 31 de outubro de 2005, pela Sociedade Brasileira de Patologia (SBP), o Programa de Acreditação e Controle da Qualidade (PACQ) é um programa voluntário formado por exigências que buscam investigar a execução de um conjunto de processos e procedimentos essenciais a segurança dos pacientes e colaboradores. Seu objetivo principal “é auxiliar os serviços que se candidatarem ao programa a alcançar excelência nos seus processos e procedimentos, considerando a legislação pertinente, proporcionando segurança ao paciente, aos seus colaboradores e credibilidade junto aos médicos e à sociedade” (PACQ, 2020).

Por meio do PACQ, as instituições são analisadas se estão de acordo com as normatizações propostas pelo programa, desde a identificação das amostras durante o percurso, até a conformidade das instalações, manutenção de equipamentos e procedimentos internos de segurança, ou seja, o laboratório será alvo de verificação como um todo, inclusive as exigências de gestão de qualidade, procedimentos e processos laboratoriais, gestão administrativa e recursos humanos. Para o PACQ (2020) “entende-se que uma instituição só poderá prover exames de qualidade e com segurança se estiver em pleno funcionamento, dentro dos parâmetros técnicos, legislativos e com saúde financeira para patrocinar todos os requerimentos necessários para sua sustentabilidade”.

A International Standartion Organization (ISO) é uma organização não governamental internacional, teve sua origem em 1946, em Londres, e sua oficialização em 1947, ano em que o Brasil se torna membro. Atualmente está associada a 165 organismos de normalização e tem sua sede em Genebra (Suíça). Mediante seus parceiros, a organização agrupa especialistas para compartilhar conhecimentos e desenvolver Normas Internacionais voluntárias, tendo como base o consenso e a importância para o mercado de que dá suporte a inovação e auxilia nos problemas mundiais (ISO, 2020).

Segundo a ISO (2020), um dos padrões mais populares para as organizações e empresas no conceito gerenciamento da qualidade é o ISO 9000, ele fornece medidas para sistema de qualidade e pode ser utilizado por qualquer tamanho e ramo de atividade da empresa. Há a aplicação desse padrão em mais de 170 países e superior a um milhão de empresas e organizações com certificação ISO 9000.

Fundado em 1946, por um grupo de médicos patologistas e liderado por Frank W. Hartman, nos Estados Unidos, o Colégio Americano de Patologia – CAP é outra importante organização acreditadora para Laboratórios de Patologia. Essa associação é formada por um conjunto de médicos especializados em patologia de mais de 18000 membros, e credenciamento de mais de 8000 laboratórios em todo o mundo. “Esses membros emprestam seu conhecimento e experiência para fornecer ciência de ponta para programas confiados por laboratórios em mais de 100 países para operações diárias e atendimento ao paciente” (CAP, 2020). É considerada uma associação líder mundial em garantia e qualidade em laboratórios, compreendendo

acreditação e testes de proficiência, busca a preservação do atendimento ao paciente com qualidade e responsabilidade.

O objetivo do Programa de Credenciamento de Laboratórios da CAP é melhorar a segurança do paciente, avançando o qualidade da patologia e serviços laboratoriais por meio da educação, definição de padrões e garantia de laboratórios em atender ou exceder os requisitos regulamentares (CAP, 2020).

2.4. A INOVAÇÃO EM LABORATÓRIOS DE ANATOMIA PATOLÓGICA

A inovação é considerada fator fundamental para expansão da produtividade e competitividade as organizações, além de proporcionar o desenvolvimento regional ou nacional (TIGRE, 2006). Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 23), “A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas”.

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 30), as inovações podem ser divididas em quatro categoria: a) inovação de produto – ocorrem com mudanças nos produtos ou serviços que a organização oferece; b) inovação de processo – acontecem quando há modificação na maneira em que são produzidos os produtos ou serviços; c) inovação de posição – essas por sua vez decorrem da mudança de contexto de introdução do produto ou serviço; c) inovação de paradigma – ocorrem devido as transformações no modelos mentais subjacentes que direcionam as atitudes da empresa.

Na definição do OCDE (2006), uma empresa é considerada inovadora em produto/processo quando ela implementa um produto/processo significativamente melhorado durante o período da análise. Já na análise de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) sobre a importância da inovação incremental, o autor ressalta que embora as inovações aconteçam algumas vezes de forma descontinuada, trazendo algo totalmente novo, ou uma resposta a condições completamente modificadas, frequentemente as inovações ocorrem de forma incremental. Sendo que como dificilmente as apresentações de produtos são totalmente novas, a inovação de processos está orientada a otimização, a obter maiores ganhos através da eficiência.

Podem ser verificados alguns exemplos de inovações aplicáveis a Laboratórios de Anatomia Patológica: a) Inovação na aquisição de equipamentos - compra de aparelhos mais inovadores, mais rápidos, exemplo scanner de lâminas, histotécnico mais inovador; b) Inovação de serviços - novos serviços oferecidos, novos para a região, novos para o mercado. Um exemplo de serviços inovadores é o oferecer no próprio laboratório o método de Imuno-histoquímica que antes era necessário encaminhar a laboratórios de apoio; c) Inovação organizacional - gestão por processos, planejamento estratégico, gestão de riscos, gestão de marketing estratégico, implantação de modelos de acreditação; d) Inovação de processos - reaproveitamento de parafina, reciclagem de xilol, reaproveitamento de lâminas para outra finalidade, inteligência artificial que pode ser utilizada para processos de apoio tais como faturamento, financeiro, departamento pessoal.

3. METODOLOGIA

A pesquisa aplicada foi descritiva, de acordo com Brasileiro (2013) é uma pesquisa que tem a prerrogativa de expor e delimitar um fenômeno ou uma dada população, o pesquisador utiliza de instrumento padronizado para a coleta de dados, que pode ser questionário ou formulário de observação sistemática, o objetivo final é estabelecer conexões entre as variáveis observadas e descrevê-las. Na mesma abordagem a pesquisa descritiva para Andrade (2010, p.112) ”os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

O meio utilizado foi o levantamento (surveys) que segundo Brasileiro (2013) é uma pesquisa de campo que tem como base a utilização de pesquisas quantitativas, onde o pesquisador questiona os entrevistados, e realiza análises estatísticas com os dados coletados para alcançar as generalizações.

Por não ter acesso a lista completa de todos os Laboratórios de Anatomia Patológica do Brasil, a pesquisa teve uma amostragem não probabilística por conveniência, que de acordo com Mattar (1996, p.132) amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Já amostragem por conveniência entende-se por aquela em que o pesquisador seleciona os participantes da pesquisa pela facilidade de acesso (COZBY, 2003).

Para atendimento do objetivo do artigo utilizou-se da aplicação de questionário validado e adaptado a Laboratórios de Patologia para medir resultados da importância da Gestão da Qualidade para ações de Inovação. O questionário usado como base para a adaptação foi retirado da dissertação de mestrado “A Relação entre a Gestão da Qualidade a Inovação e a Performance no Setor do Têxtil em Portugal” da autora Rita Mafalda Neves Cardoso (2013).

O questionário foi adaptado ao português do Brasil e ao setor de laboratório, e posteriormente enviado à especialistas da área acadêmica e profissionais da área de laboratório de anatomia patológica para validação da linguagem e do conteúdo. Para isso, foi encaminhado a versão original e a adaptação, apresentando três opções para cada item a ser analisado pelo juiz, sendo: 1- Concordo; 2 – Discordo; 3 - Sem resposta e Caso discorde, explique brevemente, por gentileza, o motivo.

Em sua versão original o questionário contava com 3 partes: Primeira parte - Gestão da Qualidade dividida em 10 dimensões e 25 itens (1. Gestão de pessoas e clientes – 3 itens, 2. Comunicação e melhoria de informação – 3 itens, 3. Interface de gestão com o exterior – 3 itens, 4. Gestão estratégica da qualidade – 5 itens, 5. Estrutura organizacional para a melhoria – 2 itens, 6. Plano operacional da qualidade – 3 itens, 7. Sistemas de avaliação da melhoria da qualidade – 4 itens, 8. Cultura para a qualidade – 2 itens); Segunda parte - Desempenho / Performance da empresa – 3 itens; Terceira parte - Inovação – 9 itens.

Como o objetivo do trabalho estava relacionado somente aos elementos Gestão da Qualidade e Inovação realizou-se a exclusão da segunda parte, dessa forma, o questionário adaptado foi composto por 34 itens com 7 possíveis respostas do tipo escala Likert. A escala Likert requer que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida (BACKER, 1995).

Para realização do processo de validação do questionário utilizou-se como apoio as etapas seguidas na dissertação de Mestrado do autor Rodrigo Libanez Melan (2018), este por sua vez, teve como base a sistemática dos autores Borsa, Damásio e Bandeira (2012), na qual verifica-se a necessidade de consulta a juízes especialistas na área para analisar a compreensão do instrumento de pesquisa.

Essa validação contou com 5 juízes, sendo 3 juízes profissionais da área de laboratório de anatomia patológica: 1º Bióloga com cargo de Responsável pela Gestão da qualidade de Laboratório de Patologia, 2º Administradora com cargo de Gestora Administrativa de Laboratório de Patologia e 3º Médico Patologista MD. PHD, com cargo de Diretor Técnico de Laboratório de Patologia. E 2 juízes especialistas da área acadêmica: 1º Doutora em Administração com cargo de Docente de Administração, Coordenadora da Graduação em Administração – UEL, 2º Bacharel/Mestre em Estatística; Doutora em Ciências com o cargo de Professor Adjunto C – UEL.

Foram poucas as discordâncias dos juízes e as recomendações de melhorias, essas por sua vez foram acatadas e incluídas no texto final do instrumento da pesquisa.

Posteriormente a validação do questionário, optou-se por utilizar a plataforma disponibilizada na internet pelo Google, mais especificamente a Google docs, devido a praticidade do envio on-line. Conforme Wright, K. (2005) aponta, os questionários on-line apresentam várias vantagens seja a nível de tempo ou a nível de custo.

O envio do questionário foi realizado no período de 26 de outubro a 25 de novembro de 2020, via e-mail e grupos de *whatsapp* de profissionais especialistas da área de patologia, dessa forma não foi possível especificar a quantidade exata de Laboratórios de Anatomia Patológica que tiveram acesso ao questionário. Por outro lado, foram obtidas 31 respostas, dentro das quais 5 foram respondidas em duplicidade pelos laboratórios e um respondente não consentiu em disponibilizar seus dados, essas por sua vez foram descartadas, e consideradas 25 respostas válidas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Verifica-se que amostra de 25 Laboratórios respondentes, a participação de 11 Estados brasileiros, sendo divididos da seguinte forma: a) Região Sul - Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul; b) Região Sudeste - Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro; c) Região Centro-oeste - Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Goiás; e d) Nordeste – Bahia e Alagoas. A única região que não apresentou laboratório participante foi a Região Norte.

Conforme a figura 1 abaixo, o Estado que apresentou maior número de laboratórios participantes foi o Paraná com 7 respostas, seguido de São Paulo com 5 respondentes. Já os demais Estados apresentaram no máximo três participações.

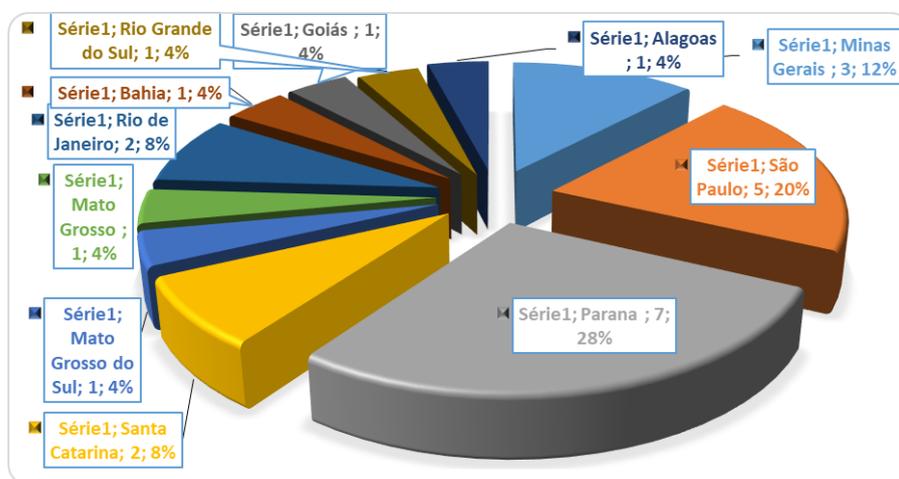


Figura 1 – Estados de Localização dos Laboratórios de Anatomia Patológica participantes da pesquisa.

Com relação ao número de trabalhadores nos Laboratórios de Anatomia Patológica observa-se que a maior parte desses estabelecimentos possuem poucos funcionários. De acordo com a figura 2, tem-se que 80%, ou seja, 20 dos 25 laboratórios respondentes demonstraram até 49 trabalhadores. Um fato que chamou atenção é que dois dos laboratórios participantes da pesquisa possuem quantidade de funcionários superior a 500 pessoas, averiguou-se que essas instituições possuem grande abrangência e atendimento no Estado de São Paulo.

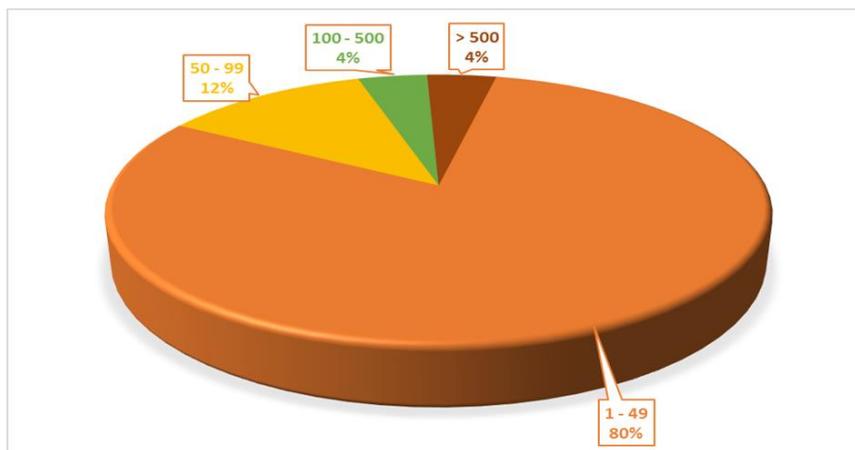


Figura 2 – Número de trabalhadores dos Laboratórios de Anatomia Patológica participantes da pesquisa.

No que concerne ao tempo de atuação no mercado, conforme apresentado na figura 3, obteve-se com a pesquisa que grande parte dos Laboratórios de Patologia tiveram suas fundações em menos de 28 anos. Por outro lado, verificou-se que uma instituição já está atuando a mais de 169 anos, buscando cada vez mais técnicas modernas de gestão para proporcionar equilíbrio em sua situação financeira, além da excelência do atendimento ao cliente mediante a acreditação.

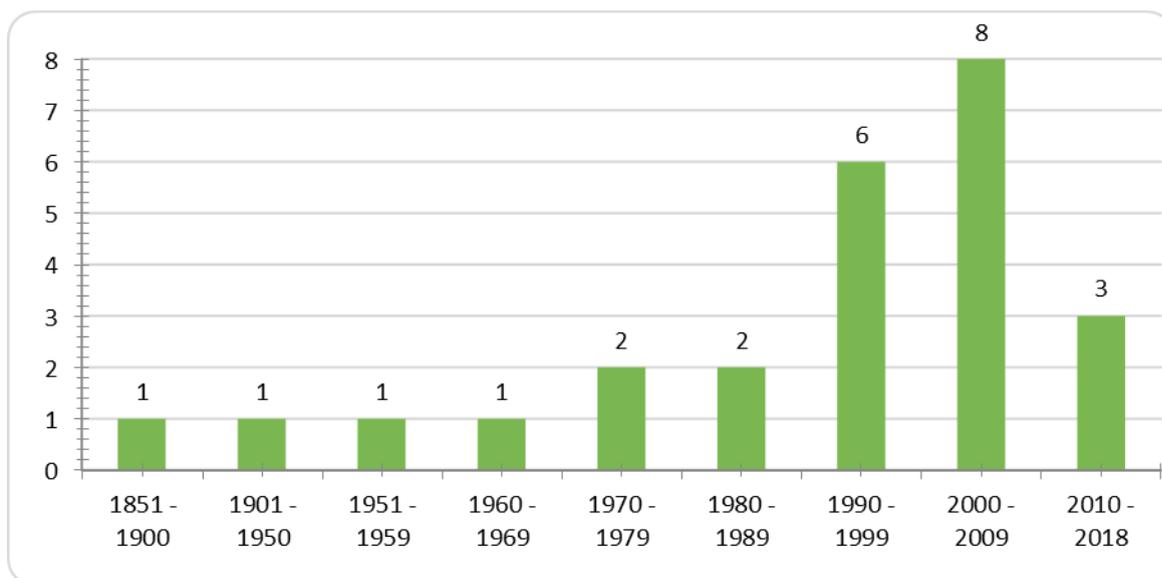


Figura 3 – Ano de fundação dos Laboratórios de Anatomia Patológica participantes da pesquisa.

No quesito acreditação, o questionário enviado possuía 2 perguntas, a primeira questionando se o laboratório já possui acreditação, com 5 opções de respostas: a) CAP; b) ISO; c) ONA; d) PACQ; e e) Não possui acreditação, com a possibilidade de marcar mais de uma opção de instituição acreditadora. A segunda pergunta interrogava se a instituição está em processo de acreditar, também com 5 respostas: a) CAP; b) ISO; c) ONA; d) PACQ; e e) Não está em processo de acreditar, podendo escolher mais de uma resposta. Dessa forma, ao analisar os Laboratórios participantes, verificou-se que 4 instituições possuem mais de um tipo de acreditação. Por outro lado, 9 não possuem nenhum tipo de acreditação e desses 4 ainda não estão em processo de acreditar. Os outros 12 laboratório tinham apenas um tipo de acreditação, ONA ou PACQ. Um detalhe que chamou atenção está relacionado as creditações CAP e ISO, apenas um laboratório possui certificação ISO, e com relação ao

CAP somente uma instituição está em processo de acreditação. A figura 4 abaixo ilustra a situação descrita acima.

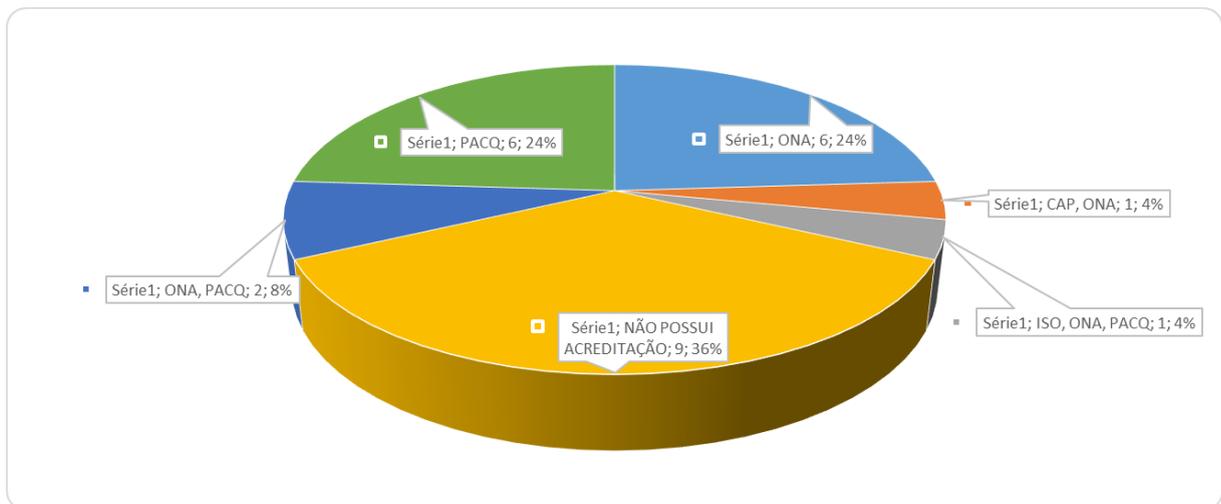


Figura 4 – Laboratórios de Anatomia Patológica com acreditação implantada.

A tabela 1 apresenta as médias obtidas por meio das respostas dos Laboratórios participantes, iniciando pela média de todas as instituições, seguidos dos laboratórios que possuem a acreditação e por último os laboratórios que ainda não tem acreditação. A construção da tabela teve como intuito demonstrar os reflexos que a implantação da Gestão da Qualidade traz direcionando a participação dos laboratórios em programas de acreditação.

Observou-se com a análise da tabela 1 que as médias dos Laboratórios acreditados foram todas superiores aos Laboratórios que não possuem acreditação, tanto na parte direcionada a Gestão da Qualidade, como no fator Inovação. Sendo assim, nota-se que os laboratórios acreditados demonstram um maior nível de concordância com os requisitos que abrangem a Gestão da Qualidade e a inovação dentro da instituição.

Por meio da comparação dos Laboratórios acreditados com os Laboratórios que não possuem acreditação, observou-se nos itens relacionados a Gestão da Qualidade - em especial no relacionamento com os clientes, avaliação de desempenho dos colaboradores, melhoria dos processos, planejamento de longo prazo, mapeamento de processos e objetivos e cultura da qualidade - as menores pontuações dos laboratórios não acreditado, ou seja, a Gestão da Qualidade está relacionada a diversos fatores dentro da organização. Conforme Cardoso (2013, p.100), a Gestão da Qualidade depende muito da atividade, dos produtos, dos processos, dos recursos técnicos e humanos existentes, sendo cada vez mais uma preocupação transversal a todas as atividades econômicas e serviços.

Couto e Pedrosa (2007) verificam a importância das partes interessadas e seus interesses, onde a empresa deve ser um sistema que consiga entregar valor a todas as partes interessadas: cliente, acionista, empregado, sociedade, fornecedores, governo, órgãos reguladores. Para que consiga sobreviver no longo prazo a organização têm que atender esse objetivo. Sendo necessária a definição de quais são os valores desejados por cada parte e o que deve ser entregue. A realização do planejamento estratégico deve agregar esses valores, e ser pautada para alcançar a sua definição de futuro, realizar a sua análise de cenário, atender a missão da organização e ser norteada por seus valores. Essas ações que irão garantir o posicionamento adequado da empresa no futuro e a competitividade necessária a sua sobrevivência no longo prazo.

Outro ponto de grande relevância observado foi com relação ao grupo inovação, os laboratórios não acreditados apresentaram todas as pontuações abaixo de 6, verificou-se que o investimento para a inovação, incluindo para a Pesquisa e Desenvolvimento apresenta uma baixa concordância nessa categoria. Cardoso (2013, p. 101) afirma que relativamente à Inovação significa sair da rotina, experimentando novas alternativas por forma a conseguir responder aos problemas e formular soluções novas. É conseguir desafiar, utilizar a criatividade, apostando na diferença.

RELAÇÃO	MÉDIA GERAL DE TODOS OS LABORATÓRIOS	MÉDIA DOS LABORATÓRIOS ACREDITADOS	MÉDIA DOS LABORATÓRIOS SEM ACREDITAÇÃO
1ª parte – Gestão da Qualidade;	5,82	6,20	5,15
1.1 O nosso relacionamento com os clientes é proativo (pesquisa de satisfação de clientes, pacientes, médicos, parceiros, entre outros). Usamos essas informações para melhorar a satisfação do cliente.	5,76	6,31	4,78
1.2 Acompanhamos a eficácia dos treinamentos realizados que suportam a qualidade e o desempenho do Laboratório.	5,84	6,31	5,00
1.3 Utilizamos ferramentas de avaliação de desempenho (ex: avaliação frequente da participação do colaborador na melhoria da qualidade) para atingir os objetivos da qualidade do Laboratório.	5,68	6,25	4,67
2.1 Avaliamos as necessidades de treinamentos e formação para a qualidade (ex: melhoria de resultados no local de trabalho, valorização dos colaboradores) e realizamos o acompanhamento e revisão dos treinamentos.	6,08	6,50	5,33
2.2 Interagimos com órgãos externos (ex: educação, de negócios, sociedades profissionais, conselhos e operadoras de saúde) para a melhoria da qualidade e benefícios mútuos.	5,80	6,25	5,00
2.3 Praticamos o benchmarking de processos em empresas não concorrentes, para a melhoria dos processos (ex: aprendizagem das melhores práticas em outros setores de atividade, aprendizagem com laboratórios de outras regiões)	5,60	6,00	4,89
3.1 O desenvolvimento dos novos serviços (novos exames) ou processos é realizado de forma que assegure a satisfação das necessidades dos clientes.	6,56	6,81	6,11
3.2 O nosso Laboratório reconhece a sua responsabilidade social na saúde e segurança, na proteção do meio ambiente e na gestão de resíduos (ex: incluindo as responsabilidades do atendimento as legislações na política e na prática da qualidade).	6,68	6,81	6,44
3.3 Determinamos as necessidades futuras dos clientes e a importância relativa das características dos processos e/ou serviços (ex: pela pesquisa, grupos alvo, análise de cenários, planejamento estratégico e diálogo com os clientes).	6,12	6,31	5,78
4.1 A Direção está comprometida com a melhoria da qualidade, através do envolvimento e reforço frequente dos valores da qualidade dentro e fora do Laboratório.	6,20	6,56	5,55
4.2 O Laboratório implementa um programa de	5,96	6,44	5,11

melhoria contínua dos processos baseado em análises objetivas do desempenho operacional (ex: ciclos de melhorias, de produtividade e redução de desperdícios, de redução de não conformidades).			
4.3 Fatores de satisfação intrínsecos (ex: satisfação no emprego, realização profissional) e extrínsecos (ex: boas condições de trabalho, salários "justos" e promoções) para os colaboradores são considerados fatores críticos para o alcance dos objetivos do Laboratório.	5,88	5,87	5,89
4.4 Implementamos planejamentos de longo prazo (3 anos ou mais) baseados nas competências do Laboratório.	5,48	5,94	4,67
4.5 Implementamos planejamentos de longo prazo (3 anos ou mais) baseados nas necessidades dos clientes.	5,48	5,81	4,89
5.1 O trabalho é organizado de acordo com o mapeamento dos processos estratégicos e refletem as necessidades dos clientes em vez da tradicional especialização por funções.	5,72	6,25	4,78
5.2 Utilizamos estruturas organizacionais não hierarquizadas (ex: núcleos e comitês da qualidade, comitês de direção e equipes de melhoria da qualidade) como suporte para melhoria da qualidade.	5,44	5,69	5,00
6.1 Implementamos planejamentos de curto prazo (1-2 anos) baseados nas competências do Laboratório.	5,72	5,87	5,44
6.2 Implementamos planejamentos de curto prazo (1-2 anos) baseados nas necessidades dos clientes.	5,76	5,94	5,44
6.3 Objetivos da qualidade mensuráveis e baseados na série temporal de indicadores (ex: redução de custos de desperdícios em 10% nos próximos 6 meses) estão incluídos no desenvolvimento dos nossos planejamentos a curto prazo (1-2 anos).	5,28	5,81	4,33
7.1 Avaliamos e melhoramos os nossos processos e/ou serviços. *	5,76	6,12	5,11
7.2 Avaliamos e melhoramos os nossos processos estratégicos.	5,80	6,19	5,11
7.3 Monitoramos e utilizamos os registros e a informação (ex: registros e informação de melhoria da qualidade, das relações com clientes, colaboradores e fornecedores) como suporte as ações de melhoria da qualidade.	5,92	6,44	5,00
7.4- Utilizamos procedimentos (ex: revisões regulares e atualizações) para assegurar a segurança, consistência e rápido acesso aos dados e informação do Laboratório.	6,04	6,50	5,22
8.1 A cultura da qualidade (ex: valores comuns, crenças e comportamentos) abrange todo o Laboratório.	5,84	6,37	4,89
8.2 Objetivos da qualidade mensuráveis através de série histórica de indicadores (ex: melhoria da satisfação do cliente em 20% nos próximos 3 anos) estão incluídos no desenvolvimento dos nossos planejamentos a longo prazo (3 anos ou mais).	5,20	5,69	4,33
2ª parte – Inovação.	5,64	6,20	5,15
9.1 Asseguramos a melhoria contínua dos nossos processos e serviços.	6,28	6,62	5,67
9.2 Investimos na substituição de equipamentos	6,00	6,31	5,44

antigos, por equipamentos mais recentes e tecnologicamente inovadores.			
9.3 Incentivamos o desenvolvimento de processos sustentáveis que reduzam o impacto ambiental.	5,88	6,19	5,33
9.4 Ampliamos os serviços oferecidos de forma inovadora, apostando em soluções inovadoras.	5,68	6,12	4,89
9.5 Criamos medidas que visam a melhoria e a mudança, fomentando a implantação de novas ideias.	5,92	6,31	5,22
9.6 Apostamos na criatividade.	5,68	6,25	4,67
9.7 Existe investimento para a inovação, incluindo para a Pesquisa e Desenvolvimento.	4,80	5,31	3,89
9.8 Existem objetivos estratégicos claros e específicos para inovação	5,28	5,62	4,67
9.9 Existe um envolvimento ativo dos colaboradores na definição da estratégia de inovação da empresa	5,24	5,62	4,55

Tabela 1 – Médias dos grupos Gestão Qualidade x Inovação por itens.

Com a intenção de possibilitar uma melhor análise das respostas obtidas, optou-se por separar as médias das questões do grupo da Qualidade e da Inovação. Dividiu-se também em categorias para verificar os resultados de formas distintas, iniciou-se com a médias de todos os laboratórios, seguido da divisão de acordo com a fundação da instituição, e posteriormente com base nos tipos de creditações, conforme segue a tabela 2:

CATEGORIAS	MÉDIA DO GRUPO QUALIDADE	MÉDIA DO GRUPO INOVAÇÃO
Todos os laboratórios	5,82	5,64
Laboratórios tradicionais fundação até 1989	5,27	4,93
Laboratórios jovens 1990 atual	6,09	5,97
Laboratórios que possuem acreditação	6,20	6,04
Laboratórios que não possuem acreditação	5,15	4,92
Laboratórios que não tem e estão em processo de acreditação	6,30	6,24
Laboratórios que não tem e não estão em processo de acreditação	3,71	3,28
Laboratórios que possuem acreditação ONA + outras creditações	6,34	6,12
Laboratórios que possuem acreditação PACQ + outras creditações	6,28	6,21
Laboratórios que possui acreditação CAP+ outra	6,84	6,33
Laboratórios que possuem somente acreditação ONA	5,97	5,74

Laboratórios que possuem somente acreditação PACQ	5,98	5,91
--	------	------

Tabela 2 – Médias dos grupos Gestão da Qualidade x Inovação por Categoria.

Na comparação da Relação da amostra de laboratórios tradicionais com fundação até 1989 com laboratórios de jovens com fundação a partir de 1990, pode-se verificar que existe uma tendência positiva nas médias dos respondentes para laboratórios jovens no que se refere às boas práticas da gestão da qualidade e da inovação.

Já com relação a confrontação das médias dos laboratórios que possuem acreditação com a dos laboratórios que não possuem acreditação é possível identificar uma diferença significativa entre eles, o que demonstra que o esforço para implantar requisitos de qualidade de normas de acreditação influencia positivamente nas ações de gestão da qualidade adotadas e nas ações de gestão da inovação do laboratório.

Por outro lado comparando as médias de laboratórios que não possuem acreditação e estão em processo com laboratórios que não possuem e não estão em processo é possível identificar que existe uma diferença abrupta na média dos requisitos de inovação e qualidade. Corroborando com a hipótese que a implantação da gestão da qualidade está diretamente relacionada com as ações para a promoção da gestão da inovação.

Pode-se observar na análise dos laboratórios que implantaram mais de uma norma de acreditação têm média maior nos requisitos de gestão da qualidade e inovação dos laboratórios que implantaram somente uma norma, fato que pode ser explicado que ter mais exigências a cumprir internamente no que se refere a boas práticas de gestão da qualidade pode influenciar positivamente nas ações adotadas da gestão da qualidade e inovação no laboratório.

5. CONCLUSÃO

O trabalho teve como objetivo verificar a relação existente entre a Gestão da Qualidade e a Inovação nos Laboratórios de Anatomia Patológica, verificou-se por meio da análise das respostas obtidas que existe conexão entre esses dois elementos dentro dessas instituições. Haja vista, que as médias obtidas na pesquisa das organizações que atendem a padrões de acreditação e conseqüente implantaram a gestão estratégica da qualidade, são superiores das que não o fizeram. Dessa forma, a questão de pesquisa foi atendida de forma satisfatória.

Observou-se com a pesquisa que grande parte dos Laboratórios de Anatomia Patológica possuem poucos funcionários, ou seja, apenas 20% dos respondentes possuem acima de 49 funcionários. Notou-se também que o maior número dos Laboratórios respondentes está localizado no estado do Paraná. No que diz respeito a fundação tem-se que apenas 6 dos 25 Laboratórios participantes possuem um caráter tradicional, com mais de 28 anos de atuação no mercado.

Outro ponto a ser discutido que embora as médias as organizações acreditadas sejam superiores das que não o são, as mesmas podem continuar o seu processo de gestão de melhoria no sentido a melhorar os seus índices internos com a gestão da qualidade e inovação. Devem conseguir direcionar mais planejamentos, recursos e investimentos para a inovação. Devem observar os itens da gestão que ainda podem ser aprimorados. Permitindo assim aumentar sua competitividade e permanência futura no mercado.

Outra consideração importante é para as organizações que ainda não optaram por aderir a modelos de acreditação de qualidade, que essas consigam identificar a oportunidade latente de começar a agir nesse sentido para que consiga competir futuramente nesse mercado cada dia

mais competitivo e exigente.

Constatou-se durante o processo de realização do artigo dificuldades de encontrar referências na língua portuguesa de gestão para o setor de Laboratório de Anatomia Patológica, sendo assim, sugere-se que sejam realizados trabalhos voltados ao ramo de Laboratórios de Anatomia Patológica, haja vista a carência de pesquisas nessa área.

REFERÊNCIAS

- Agência Nacional de Saúde Suplementar (2020). *QUALISS - Programa de Qualificação dos Prestadores de Serviços de Saúde*. Rio de Janeiro. Recuperado em: <http://www.ans.gov.br/prestadores/qualiss-programa-de-qualificacao-dos-prestadores-de-servicos-de-saude>.
- Andrade, M. M. (2010). *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico*. 10. ed. São Paulo: Atlas.
- Resolução da diretoria colegiada- RDC nº 302, de 13 de Outubro de 2005*. Dispõe sobre Regulamento Técnico para funcionamento de Laboratórios Clínicos. Recuperado em: bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2005/res0302_13_10_2005.html.
- Assis, E. *Manual de Boas Práticas em Patologia*. (2020) 1. ed. São Paulo: Sociedade Brasileira de Patologia.
- Backer, P. (1995). *Gestão ambiental: a administração aerde*. Rio de Janeiro: Qualitymark,
- Borsa, J. C.; Damásio, B. F.; Bandeira, D. R. (2012). *Adaptação e Validação de Instrumentos Psicológicos entre Culturas: Algumas Considerações*. *Pandéia*, 22 (53), 423-432.
- Brasileiro, A. M. M. (2013). *Manual de Produção de Textos Acadêmicos Científicos*. 1 ed. São Paulo: Atlas.
- Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde. (2020). Brasília. Recuperado em 2 de novembro, 2020, de <http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/tabcgi.exe?cnes/cnv/atsadtbr.def>.
- Campos, V. F. (1992). *TQC: Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês*. 9. ed. Belo Horizonte: Falconi.
- Cardoso, R. M. N. (2013) *A Relação entre a Gestão da Qualidade a Inovação e a Performance no Setor do Têxtil em Portugal*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, Portugal.
- College of American Pathologists. (2018). *Guides to CAP Accreditation*. Recuperado em <https://documents.cap.org/documents/2018-guide-to-accreditation.pdf>.
- Conselho Federal de Medicina. Busca de médicos. Recuperado em 23 de novembro, 2020, de https://portal.cfm.org.br/index.php?option=com_medicos.
- Couto, R. C.; Pedrosa, T. M. G. (2007). *Hospital: Acreditação em Saúde*. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.
- Cozby, P. C. (2003). *Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento*. 1. ed. São Paulo, Atlas.
- Deming, W. E. (1997). *A Nova Economia para a Indústria, o Governo e a Educação*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Deus, A. D.; Vaccaro, G. L. R. (2009) *Uma Abordagem para Implementação de Qualidade Assegurada no Fornecimento, Baseada em Análise de Capacidade: Um Estudo de Caso em Uma Empresa do Setor Automotivo*. *Revista Produção Online*, 9 (4), 822-847. Recuperado em <http://www.producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/view/238>.

International Organization for Standardization (2020). *ISO 31000 Risk Management*. Recuperado em 23 de novembro, 2020, de <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>.

Juran, J. M. (2009). *Qualidade desde o Projeto: Novos Passos para o Planejamento da Qualidade em Produtos e Serviços*. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning.

Luongo, J. (2011). *Gestão de Qualidade em Saúde*. 1. ed. Blumenau: Rideel.

Mattar, F. N. (1996). *Pesquisa de Marketing*. 1. ed. São Paulo: Atlas.

Melan, R. L. (2018). *Pensamento Reflexivo para Sustentabilidade: Considerações ao Ensino de Administradores e Validação de um Instrumento*. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Londrina., Londrina, PR, Brasil.

Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. (2006). *Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica*. 3. ed. Paris: OCED.

Organização Nacional de Acreditação. (2018). *Manual das Organizações Prestadoras de Serviços de Saúde*. 1. ed. São Paulo: ONA.

Organização Nacional de Acreditação. (2020). *O que é Acreditação*. Recuperado em 12 de novembro, 2020, de <https://www.ona.org.br/acreditacao/o-que-e-acreditacao>.

PORTUGAL. (2003). Rede de Referência Hospitalar de Anatomia Patológica. Lisboa: Direcção-Geral da Saúde.

Programa de Acreditação e Controle da Qualidade. (2020a) *Acreditados*. Recuperado em 4 de novembro, 2020, de <http://pacq.sbp.org.br/acreditados/>.

Programa de Acreditação e Controle da Qualidade. (2020b). *O Programa*. Recuperado em 12 de novembro, 2020, de <http://pacq.sbp.org.br/o-programa>.

Sociedade Brasileira de Patologia Clínica (2020). *Notícias e Comunicação*. Recuperado em 2 de novembro, 2020, de <http://bibliotecasbpc.org.br/index.php?P=4&C=0.296.300.307>, 2012.

Schumpeter, J. A. (1997) *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma Investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico*. 1. ed. São Paulo: Abril Cultural.

Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação*. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman.

Tigre, P. B. (2006). *Gestão da Inovação – a Economia da Tecnologia no Brasil*. Revista Brasileira de Inovação, 5 (2), 479-485.

Wright, K. B. (2005). *Researching Internet-Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research, Online Questionnaire Authoring Software Packages, and Web Survey Services*. Journal of Computer-Mediated Communication, 10 (3), 00-00. Recuperado em onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1083-6101.2005.tb00259x.