

## INDICADORES DE QUALIDADE NA GESTÃO DE LABORATÓRIOS CLÍNICOS<sup>1</sup>

### *QUALITY INDICATORS IN CLINICAL LABORATORY MANAGEMENT*

Alexandre Galina Bolzan<sup>2</sup>, Taionara Elis Correa da Silva Mauro<sup>3</sup> e  
Patrinês Aparecida Franca Zonatto<sup>4</sup>

#### RESUMO

O controle de qualidade, está cada vez mais abrangente em laboratórios clínicos e na área da saúde, tornando-se uma exigência da maioria dos convênios. Os indicadores de qualidade são imprescindíveis para medir e manter a qualidade, gerenciar e otimizar processos, auxiliando nas medidas corretivas e apontando, assim, ações necessárias que deverão ser tomadas para manter a eficácia esperada. O objetivo deste trabalho foi identificar indicadores de qualidade presentes em laboratórios clínicos que são utilizados na gestão. Para coleta de dados foram utilizadas as bases de dados SciELO. Inicialmente foram encontrados doze artigos científicos, porém, apenas seis foram selecionados para este estudo. As análises mostraram que, os indicadores de qualidade são de suma importância para que a organização possa identificar pontos que estão de acordo com as exigências e perspectivas do mercado e os pontos a serem melhorados e aprimorados, identificando falhas antecipadamente e corrigi-las. Os resultados apresentados sugerem que, os programas de controle de qualidade proporcionam melhorias em seus processos, sendo um diferencial na escolha pelos usuários do serviço prestado, fidelizando os seus clientes e atendendo as exigências dos órgãos fiscalizadores competentes.

**Palavras-chave:** Avaliação, clínicas, finanças, eficácia.

#### ABSTRACT

*Quality control is increasingly comprehensive in clinical laboratories and in the health area, becoming a requirement of most agreements. Quality indicators are essential to measure and maintain quality, manage and optimize processes, assisting in corrective measures and thus pointing out necessary actions that must be taken to maintain the expected effectiveness. The objective of this work was to identify quality indicators present in clinical laboratories that are used in management. SciELO databases were used for data collection. Initially, twelve scientific articles were found, but only six were selected for this study. The analyses showed that quality indicators are of paramount importance for the organization to identify points that are in accordance with the requirements and perspectives of the market and the points to be improved and improved, identifying failures in advance and correcting them. The results presented suggest that quality control programs provide improvements in their processes, being a differential in the choice by users of the service provided, retaining their customers and meeting the requirements of the competent supervisory bodies.*

**Keywords:** Evaluation, clinics, finance, effectiveness.

---

1 Trabalho final de graduação.

2 Professor do curso de Administração da Universidade Franciscana - UFN. E-mail: alexandregalina@ufn.edu.br

3 Tecnóloga em Gestão Financeira da Universidade Franciscana - UFN. E-mail: taionaraelis@gmail.com

4 Professora do Curso de Administração da Universidade Franciscana - UFN. E-mail: patrinês.franca@ufn.edu.br

## INTRODUÇÃO

A competitividade do mercado na área da saúde, mundialmente, avança vertiginosamente e dentro deste contexto, os laboratórios de análises clínicas estão se adaptando, para tornar seu espaço físico mais atraente, aumentando a sua cartela de serviços tanto na medicina laboratorial como na preventiva e na agilidade de entrega de seus resultados via aplicativos modernos e funcionais.

As práticas da qualidade estão relacionadas com a conformidade dos padrões com as atitudes dos profissionais, adequação ao uso dos instrumentos implantados e satisfação do cliente. O desafio é implantar as práticas de gestão da qualidade na área da saúde, levando em consideração a complexidades das para a implantação de um controle de qualidade de excelência (PAIVA e CARDOSO, 2012).

A gestão da qualidade, torna-se cada vez mais necessária para um maior mapeamento e controle dos processos, análise crítica e definições de indicadores, capazes de tornar o segmento mais atraente aos olhos dos clientes e eficaz em sua gestão. Esses indicadores garantem que a qualidade esteja presente em rotinas desde o atendimento ao cliente até o processamento de seus exames e entrega do laudo, visando um retorno financeiro que possa suprir as necessidades da empresa e garantir a permanência no mercado (CHAVES, 2010).

Os laboratórios de análises clínicas, visam entregar resultados fidedignos ao método utilizado na realização do exame, no entanto, diversos fatores podem alterar o resultado de um exame. Os erros nos testes como resultados falsos resultados positivos ou negativos, podem trazer grandes consequências, principalmente quando o teste serve de base para definição de um diagnóstico, os quais podem colocar em risco a saúde do paciente e promover custos desnecessários ao sistema de saúde. Neste contexto, a necessidade de confiabilidade dos resultados liberados é considerada prioridade, principalmente porque, os dados possuem grande influência na tomada de decisão do médico solicitante (GUIMARÃES *et al.*, 2011).

O Programa de Indicadores Laboratoriais, é uma ferramenta para melhorar os processos, que foi desenvolvida pela Sociedade Brasileira de Patologia Clínica/Medicina Laboratorial (SBPC/ML), juntamente com a empresa ControlLab, com o objetivo de contribuir para o aumento da produtividade, lucratividade. Este programa tem como característica o monitoramento de desempenho, avaliação de processos, a identificação de pontos fortes e fracos viabilizando oportunidades de melhorias e o desenvolvimento de estratégias para o crescimento e melhores resultados operacionais (SBPC, 2020).

Foi criado pela SBPC/ML, o Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos (PALC), o qual permite acesso às melhores práticas em Medicina Laboratorial, desde o momento do estudo da implantação dos requisitos, e implementação das auditorias que proporcionam importantes informações técnicas e teóricas referente ao processo, entre os auditores e auditados (SBPC, 2020).

De acordo com Fadel e Filho (2009), gerenciar serviços de saúde, que possuem ações relacionadas a prestação de serviços e não a um produto tangível, torna o tipo de gestão um processo delicado. E neste contexto, a relação entre profissionais e clientes, precisa ser maleável, tendo em vista que, o cliente está muito presente nos processos. As organizações precisam estar em constante transformação e adequação a percepção do cliente, estando sempre à frente da assistência esperada por ele.

A gestão da qualidade, surge como um novo modelo, que muda o foco da análise do serviço, para a concepção do todo, influenciando diretamente em uma cultura organizacional, exigindo mudanças de atitudes e comportamentos que almejam melhor compromisso com o desempenho, autocontrole e aprimoramento dos processos (VILANOVA *et al.*, 2017).

Os programas de qualidade podem ser utilizados por profissionais da saúde, principalmente na área de laboratório clínico, com intuito de promover a gestão de maneira estratégica, utilizando os indicadores como base para implantar os processos de melhoria e controle, agregando assim maior valor financeiro a organização, visibilidade aos olhos de clientes e competitividade na área de atuação (PAIVA e CARDOSO, 2012).

Os indicadores de qualidade como uma unidade de medida, são utilizados para avaliar e monitorar a qualidade assistencial e gerencial dos serviços de saúde, respeitando as particularidades de cada organização. Aparecem como uma ferramenta que gera informações embasando assim, a geração de diretrizes ou dispositivo para elaboração de políticas públicas de saúde, melhorando a gestão e a atenção oferecida (ESPÍRITO SANTO e ZOCRATTO, 2020).

O objetivo principal deste trabalho foi identificar indicadores de qualidade presentes em laboratórios clínicos que são utilizados na gestão. Com base no exposto acima justifica-se essa pesquisa bibliográfica, cujo objetivo foi identificar a importância e os benefícios dos indicadores, periodicidade de revisão, programa de qualidade utilizado em laboratórios clínicos, para que eles possam implementar uma gestão mais assertiva e que possa ser utilizada por colaboradores e gestores, no intuito de tornar os processos mais eficientes e eficazes.

## **MELHORIA DOS PROCESSOS EM LABORATÓRIOS**

A melhoria contínua nos processos e serviços é essencial para o bom andamento do negócio. Quando tratamos da saúde, a qualidade torna-se imprescindível, para isso, alguns indicadores que medem a qualidade dos processos desde o atendimento até o recebimento pelo serviço prestado precisam ser avaliados e seguidos à risca. Essa gestão permite manter a saúde financeira do negócio, visualizando os pontos fortes que serão mantidos e os fracos que serão melhorados (CHAVES, 2010).

Os indicadores integram um rol de importantes ferramentas, destinadas a avaliar e monitorar a qualidade de um serviço, visando o acesso à eficiência, eficácia, confiabilidade e completude dos processos de trabalho, constituindo-se em uma prática valiosa para avaliação dos serviços de saúde (TRONCHIN *et al.*, 2009).

A busca por maior qualidade, praticidade, e atendimento humanizado, vem sendo cada vez mais solicitada pelos clientes que procuram não somente preço, mas a total eficiência e eficácia no serviço que utiliza. Para medir essa satisfação, laboratórios clínicos utilizam formulários que no final do atendimento são preenchidos e devolvidos a organização, tanto em meio físico quanto online. Essa pesquisa é de grande valia, para que seja possível não somente medir a satisfação do cliente, mas também, tomar ações corretivas dos pontos a melhorar (FACCHINI; TOMASI e DILÉLIO, 2018).

Conforme Berliz e Haussen (2005), um controle de qualidade de custo efetivo, alinhado a qualidade e metas de custo e focado principalmente na satisfação do cliente, é fundamental para a saúde financeira da organização. Resultados confiáveis, realizados em equipamentos de ponta, geram maior segurança ao paciente e ao médico, e o controle de qualidade é uma ferramenta importante neste processo, sendo possível medir a qualidade dos serviços através de kits fornecidos pelos órgãos competentes e certificações que geram selos de qualidade como por exemplo o PALC.

O laboratório clínico deve assegurar que os resultados produzidos reflitam, de forma fidedigna e consistente, a situação clínica apresentada pelos pacientes, assegurando que não representem o resultado de alguma interferência no processo. A informação produzida deve satisfazer as necessidades de seus clientes e possibilitar a determinação e a realização correta de diagnóstico, tratamento e prognóstico das doenças (CHAVES, 2010; FACCHINI; TOMASI e DILÉLIO, 2018).

É preciso um monitoramento diário dos clientes atendidos, medindo o tempo da espera e do atendimento. Essa ferramenta quando acompanhada em tempo real, possibilita aumentar a satisfação do cliente, que preza pela agilidade em seu atendimento. O atraso no laudo, além de gerar insatisfação do cliente, impossibilita o diagnóstico médico em tempo hábil, para isso, o controle do tempo de permanência no laboratório, medido por ferramentas capazes de definir metas para cada fase, pode auxiliar na melhoria do processo (PEREIRA, 2021).

O tempo total de liberação do resultado também é um quesito a ser verificado na garantia de qualidade do laboratório, principalmente para exames cujo tempo de liberação influencia diretamente a decisão clínica ou quando há resultados críticos que devem ser comunicados com rapidez. A falta de notificação imediata de valores críticos pode ser tão negativa quanto a liberação de resultados inadequados (VIEIRA *et al.*, 2011).

O custo do exame, é outro fator de extrema importância para as negociações com convênios e formulação de tabela de preços e análise de custo de produção por setor. Estes custos são realizados

com base nos custos diretos (insumos) e indiretos (despesas com folha, manutenções de equipamentos entre outros). Existem muitas variáveis, que influenciam o cálculo deste custo, tornando-o bastante complexo pois, envolve desde os profissionais que trabalham, testes, equipamentos e inclusive a quantidade de repetições necessárias até a liberação do laudo. Esse processo varia de acordo com cada laboratório, no entanto, a fidelidade do cálculo, possibilita uma tomada de decisões mais segura. A gestão dos custos é o que proporciona ao laboratório a oportunidade de promover de forma eficiente e efetiva a utilização dos recursos disponíveis, os quais costumam andar sempre atrás da evolução tecnológica (MUGNOL e FERRAZ 2006).

O Faturamento é a base para a segurança do retorno do serviço prestado. É necessário acompanhá-lo em tempo real, visualizando assim as faturas enviadas, pagas, glosadas e não faturadas. Com esse controle torna-se possível a identificação de “gargalos” e possibilitando também ações corretivas que evitam perdas. A separação dos custos e receitas dos setores é possível medir qual centro de custo gera maior despesa ou receita para o laboratório, qual gera o maior impacto e onde podem ser melhorados os seus indicadores. Os setores dos laboratórios clínicos podem ser divididos de acordo com o seu tamanho e complexidade como atendimento, coleta, faturamento, financeiro, suprimentos, recursos humanos e setores de produção (hematologia, imunoquímica, microbiologia, citologia, separação de materiais etc.) (SBPC, 2021).

Identificar a produção de cada centro de custo, medindo a produção e o seu consumo, possibilita uma tomada de decisão mais assertiva por parte dos gestores. Comparar as receitas com as despesas, garante uma tomada de decisão mais precisa e em tempo hábil. Também proporciona uma estimativa do período em que o laboratório terá uma maior receita e onde poderá aplicar seus recursos organizando-se antecipadamente (UNILAB, 2021)

Segundo Da Silva e Da Silva (2017), as empresas que consideram a qualidade como um de seus pressupostos principais, buscam continuamente melhorar seus processos internos, muito embora, seja um objetivo desafiados, tendo em vista que, nem sempre as mesmas possuem claro o significado deste “melhorar continuamente”. Relatam que, para melhorar os serviços, pode ser importante seguir alguns passos como: identificar e interpretar as necessidades dos clientes; definir os papéis de cada um na empresa; capacitar seus colaboradores; definir metas e objetivos para todos; usar ferramentas e métodos eficazes; manter a equipe motivada.

Um dos objetivos estratégicos da gestão da qualidade, é tornar a organização uma empresa capaz de satisfazer as necessidades do cliente, da melhor forma possível, buscando alcançar resultados como a fidelidade de seus clientes, melhoria contínua em seus processos, larga vantagem competitiva e obtenção dos melhores níveis de qualidade (DA SILVA e DA SILVA, 2017).

O envolvimento dos colaboradores em todas as etapas dos processos dos laboratórios é de extrema importância para que os resultados sejam alcançados e os problemas solucionados, estimulando

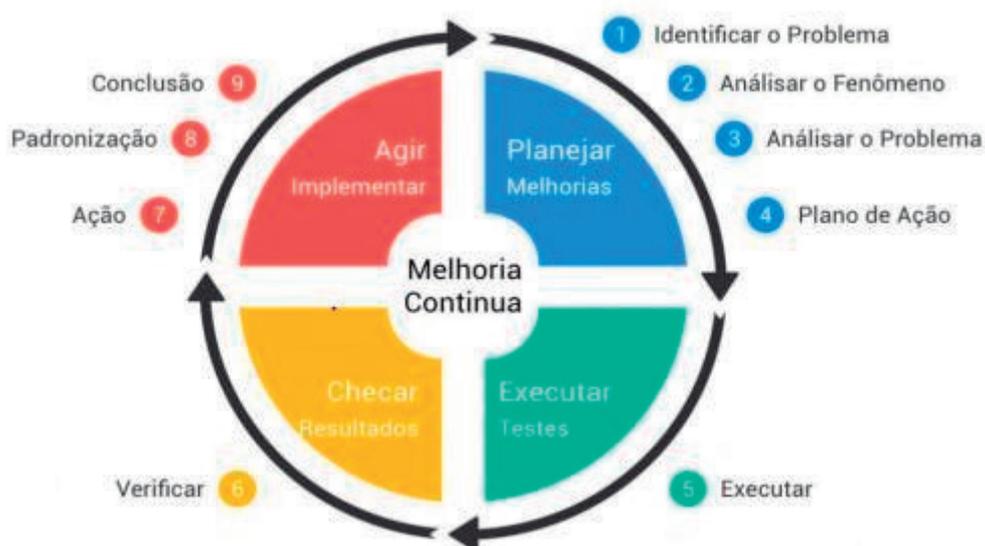
também o desenvolvimento de cada um. Conquistar uma acreditação, assegura ao laboratório, qualidade no diagnóstico e tratamento médico enfatizando que a organização oferece um serviço de confiança atestado por uma entidade reconhecida. A acreditação laboratorial é um processo de avaliação da qualidade, dos serviços e dos exames realizados em um laboratório. Por meio delas, as unidades podem aperfeiçoar processos, identificar falhas e ampliar cada vez mais o cuidado e a segurança com os pacientes FACCHINI; TOMASI e DILÉLIO, 2018).

A competitividade entre os laboratórios clínicos fez com que a qualidade do atendimento ao cliente/paciente e a satisfação do mesmo com os serviços prestados tenham uma maior relevância, por este motivo é de grande importância a conquista da credibilidade e confiança do paciente. Consequentemente, torna-se imprescindível a utilização de controle de qualidade nos laboratórios clínicos, com propósito de se alcançar a qualidade interna, pois o laudo emitido será fidedigno, evitando elevação do número de repetições, diminuindo o custo, evitando erros, permitindo uma rastreabilidade e proporcionando a comunidade uma melhor qualidade dos exames realizados. Para que um laboratório tenha uma qualidade comprovada, é necessário que ele participe de um programa de acreditação (BERLITZ, 2010).

A atualização da norma do Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos (PALC), realizada em 2010, caracterizou-se pela inclusão de requisitos relacionados à segurança do paciente e a abordagem desse tema representou um marco pioneiro no setor laboratorial brasileiro (SBPC/ML, 2010). O PALC possui requisitos são fundamentados em normas específicas de qualidade, que contemplam as atividades laboratoriais, pois avalia o laboratório periodicamente, em todos os seus aspectos, garantindo que o fluxo de todo o processo está conforme o controle de qualidade exigido (SHCOLNIK, 2016).

O PALC é dividido em 17 categorias de exigências específicas para: Organização Geral e Gestão, Gestão do Sistema da Qualidade; Gestão e Controle da Documentação; Gestão de Registro Técnico da Qualidade; Gestão de Não Conformidades, Reclamações de Clientes e Melhoria Contínua; Gestão de Laboratório de Apoio; Gestão de Equipamentos e Insumos; Gestão da Fase Pré-Analítica; Gestão da Fase Analítica; Gestão dos Testes Laboratoriais Remotos; Gestão Garantia da Qualidade; Gestão da Fase Pós-Analítica e dos Laudos; Gestão de Pessoal; Gestão da Informação Técnica; Gestão Ambiental e da Segurança; Gestão do Sistema de Informações Laboratoriais e Gestão de Riscos e da Segurança do Paciente (SBPC, 2021).

O acompanhamento dos processos, devem ser realizados através de ferramentas da qualidade, que são métodos úteis na resolução dos problemas, algumas ferramentas são: coleta de dados (direcionada a todos os dados numéricos, como ideias e comentários), análise de Pareto (divide os problemas em partes, facilitando as soluções), diagrama de causa e efeito (identifica possíveis causas para determinados problemas), o PDCA (representa o ciclo de gerenciamento de uma ação), e o plano de ação que mapeia e padroniza os processos através de perguntas que norteiam o planejamento de ações.

**Figura 1** - Ciclo PDCA: Plan (planejamento), Do (Executar), Chek (checar), Act (ação): Etapas/ações

Fonte: adaptado de Carvalho (2020)

O ciclo DPCA, pode ser utilizado em diversos ramos e tipos de organizações, visando o alcance de melhoria na gestão a cada dia. Tem como principal objetivo, tornar os processos mais ágeis, claros e objetivos. A partir do ciclo PDCA, podemos identificar os custos de falhas internas e externas, investigando a causa dos problemas e com isso, planejar as soluções, treinando também a equipe nas tarefas realizadas, para redução de falhas e possíveis retrabalhos (CARVALHO, 2020).

A inovação na gestão dos laboratórios clínicos é fundamental para a permanência neste mercado tão competitivo onde os clientes são mais exigentes, buscando praticidade e uma prestação de serviços que supere suas expectativas. Neste sentido, os gestores devem estar ancorados em programas de qualidade, ferramentas de gestão, capacitação e melhoria contínua dos processos, sendo participantes ativos da rotina de trabalho dos colaboradores, com uma visão sistêmica do mercado em que atua.

## METODOLOGIA

Este estudo, quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa qualitativa, tendo em vista que, busca compreender e descrever, os processos de controle de qualidade utilizados por organizações da saúde que visam acreditação e busca por melhoria contínua. Na concepção de Cooper e Schindler (2011), a pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, modificar, traduzir e, de outra forma, aprender o significado e não a frequência de certos fenômenos que ocorrem de maneira mais ou menos natural na sociedade, visando atingir o entendimento profundo de uma situação.

Também, caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, que de acordo com Gil (2010, p. 78) a pesquisa bibliográfica é realizada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas,

e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de websites. Possui objetivo descritivo, sendo que “a pesquisa descritiva, expõe característica de determinada população ou fenômeno. Pode também, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA 2004, p. 47).

Quanto a coleta de dados, foi escolhida a base de dados SciELO, através do Google Acadêmico onde foram analisados, 12 artigos científicos, 11 livros, 1 dissertação de mestrado, 1 trabalho de conclusão de curso e um site. Os artigos científicos selecionados são do período de 2017 a 2021, sobre gestão e indicadores de qualidade. As palavras utilizadas na busca foram: indicadores, qualidade, saúde, laboratórios clínicos, ferramentas.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da busca da plataforma SciELO foram selecionados, para a discussão, 6 artigos conforme quadro abaixo:

**Quadro 1** - Artigos Analisados 2017-2021.

ARTIGO	TÍTULO	AUTORES	LOCAL/ANO	OBJETIVO
1	Indicadores como ferramenta da gestão da qualidade: Um estudo bibliográfico	Isabel Andrade Vilanova, Nayara Santos Teles, Nery Rose Azevedo Costa Porto, Sandra Ramos Silveira dos Santos, Rebeca Maria Oliveira de Gois.	Aracaju/ 2017	Identificar a produção científica dos indicadores de qualidade, como subsídio para uma melhor qualidade e assistência do período de 2009-2015
2	Qualidade da atenção primária à saúde no Brasil: Avanços, desafios e perspectivas.	Luiz Augusto Facchini, Elaine Tomasi, Alitéia Santiago Dilélio.	Rio de Janeiro/2018	Analisar os avanços, problemas e propostas sobre a qualidade da Atenção Básica no Brasil.
3	A Importância do Controle de Qualidade no Laboratório de Análises Clínicas: Uma revisão bibliográfica	Karla Martins Gonçalves	Uberlândia/ 2020	Buscar artigos que descrevessem a importância do laboratório de análises clínicas e suas problemáticas, bem como os meios de controle de qualidade destas empresas.
4	Ferramentas da qualidade nos processos gerenciais dos serviços de saúde	Juliana Araújo do Espírito Santo, Keli Bahia Felicíssimo Zocratto	São Paulo/ 2020	Verificar na Literatura as ferramentas de gestão de qualidade mais utilizadas nos serviços de saúde Brasileiro.
5	Impacto nos custos dos erros pré-analíticos em laboratório de análises clínicas.	Priscila R. Santos, Camila L. Silva, Magda C. Gall, Allyne Cristina Grandó	Canoas/ 2021	quantificar os custos, que erros na fase pré analítica geram para o laboratório, utilizando indicadores de coleta, o custo com material direto e o custo com operação.
6	Definição e validação de um painel de indicadores de qualidade sensíveis aos cuidados de enfermagem: Estudo no contexto de uma unidade de cuidados paliativos de um hospital do Grande Porto.	Jorge Miguel Soares João Pereira	Porto/ 2021	Identificar os indicadores de qualidade dos cuidados paliativos tidos como relevantes na literatura científica disponível.

Fonte: Elaborado pelos autores

Nesta revisão bibliográfica foi verificado que os indicadores da qualidade são ferramentas indispensáveis para a gestão de serviços de saúde conforme relatado pelos autores abaixo. Para Vilanova *et al.* (2017), os indicadores de qualidade, devem refletir uma realidade de necessidades, onde cada organização ou departamento, possui sua particularidade, visando colaborar com a melhoria contínua na qualidade dos cuidados prestados e a satisfação do cliente.

Segundo Facchini; Thomasi e Dilélio (2018), fica evidente que apesar dos padrões de referência, diretrizes, metas e protocolos, as organizações ainda padecem com a falta de ações e cuidados com a saúde. Para isso, faz-se necessário, programas de educação continuada, institucionalização de práticas de monitoramento, avaliações e controles de qualidade efetivos, que estimulem a melhoria sistêmica da qualidade, reduzindo custos desnecessários, e melhorando a satisfação do cliente. Qualidade é uma medida essencial para avaliação das necessidades da saúde. O desenvolvimento de critérios de indicadores permite, melhorar, avaliar, e acompanhar os processos dos serviços de saúde e, é estratégico para a padronização de instrumentos e identificação de áreas que precisam de maior atenção ou necessidade de revisão de protocolos ou reorganização do serviço. A definição de indicadores, faz parte de um grupo de instrumentos e abordagens estatísticas que necessitam de valorização, considerando sua relevância para subsidiar as políticas direcionadas a melhoria da qualidade.

Gonçalves (2020), relata que atualmente, a procura pela qualidade é prioridade na escolha de um laboratório clínico, principalmente pela importância do exame e laudo para uma tomada de decisão realizada pelo médico. Os laboratórios de análises clínicas como dependentes da mão humana, estão propensos a diversos erros ao longo da realização de exame, com isso, buscam cada vez mais engajamento com empresas especializadas em avaliação da qualidade dos serviços prestados. O grau máximo de excelência em qualidade, é a melhor forma de comprovar essa condição para a sociedade que prima por um processo de qualidade desde a chegada até a entrega do laudo referente ao serviço prestado. Programas de qualificação, atestam com selos de qualidade os inúmeros serviços, reconhecidos como satisfatórios, garantindo a segurança ao cliente, ao médico e sobretudo a sobrevivência no mercado.

De acordo com Santo e Zocratto (2020), a gestão da qualidade é a principal maneira de um gestor obter as creditações e criar um ambiente adequado tanto para colaboradores, quanto para clientes. Pode-se notar, uma crescente busca por ferramentas relacionadas a gestão do controle de qualidade, principalmente no que tange a responsabilidade em padronizar processos e melhorar resultados.

O acompanhamento dos processos, podem ser realizados por meio de ferramentas específicas, capazes de identificar problemas para que sejam corrigidos com antecedência. A efetividade dos resultados a curto, médio ou longo prazo, depende do acompanhamento dos responsáveis por cada setor da organização, e o gestor, deve manter treinamentos gerindo-os com competência. As ferramentas de qualidade, cada vez mais vem sendo utilizadas de maneira que possam oferecer subsídios acerca da reflexão da importância dos processos e do controle de qualidade nos serviços da saúde visando o fortalecimento dessas organizações.

Santos; Gall e Grando (2021), relatam que é notório que os sistemas que garantem a qualidade nas organizações de assistência à saúde estão em constante evolução, e as melhorias na qualidade podem reduzir os custos, evitando a repetição de exames (que gera desperdício de tempo e dinheiro), bem como a insatisfação do cliente e do médico. O custo gerencial, compromete-se com a eficiência para a redução de gastos, por meio de estudos e análises voltados para as mudanças nos processos de administração e conduta.

Segundo estes autores, os exames de análises clínicas estão presentes no cotidiano das pessoas, e trazem resultados que definem e monitoram as doenças desde o início até o fim do tratamento. Neste contexto, os laboratórios precisam estar preparados para atender com qualidade e precisão, visando a satisfação e fidelidade dos clientes. O gerenciamento de custos, não deve passar despercebido, pois se não for realizado de forma eficaz, pode levar a organização a falência. Para tanto, é necessário administrar e gerenciar as recoletas, evitando um impacto negativo no aspecto econômico e de satisfação dos clientes e médicos.

Pereira (2021), expõe que a preocupação com a qualidade, torna-se cada vez mais prioritária para os gestores dos serviços em saúde, com isso, mensurar os dados e obter indicadores que norteiam desde a estruturação dos processos até os resultados. Estes indicadores permitem uma melhor avaliação e uma promoção contínua dos serviços prestados. O desenvolvimento de programas de promoção e gestão da qualidade em serviços de saúde utilizando especificações metodológicas claras, embasam todo o desenvolvimento da pesquisa. Em seus estudos foram criados indicadores de consenso com o grupo estudado, os quais passaram a fazer parte de um painel de indicadores.

Através desta revisão bibliográfica deste estudo foi evidenciado que a existência de indicadores melhora a gestão dos serviços de saúde. Para construir indicadores de qualidade requer conhecimento sobre as maiores necessidades, identificar as particularidades de cada instituição, o público-alvo e os padrões assistenciais de cada estabelecimento, para que dessa forma, seja possível alcançar as metas planejadas podendo implementar esses indicadores em todo contexto desejado.

## CONCLUSÃO

Observa-se que os clientes estão cada vez mais exigentes, buscam pela excelência desde a chegada ao atendimento até o recebimento do laudo solicitado, neste contexto, os laboratórios clínicos precisam ter uma visão macro, fazendo com que todas essas expectativas sejam contempladas de forma satisfatória. O tempo de espera, a qualidade no atendimento, o tempo de entrega do laudo e outros fatores são observados e através de pesquisas de satisfação podem ser medidos e aperfeiçoados a cada dia.

Desta forma, os indicadores de qualidade, são ferramentas que viabilizam o controle e permitem que as organizações possam tomar medidas preventivas para evitar erros e retrabalho, tornando o segmento de análises clínicas cada vez mais atrativo pela segurança do resultado.

Os resultados deste estudo evidenciam que os indicadores como programas de controle de qualidade, atestam que o serviço prestado está dentro das normas de exigência e através de selos, após longos processos avaliativos, indicam como satisfatório no grau máximo de excelência. Os programas como o PALC, exigem um controle contínuo e adequações que além de toda a qualidade esperada, torna possível uma significativa redução de custos devido a ser evitado o retrabalho, permitindo assim a permanência no mercado.

O uso de ferramentas para acompanhamento dos processos, auxilia na melhoria contínua da gestão. Sendo o PDCA uma ferramenta importante para identificar a causa dos problemas e planejar soluções de uma forma mais ágil e assertiva. Com isso, é possível tomar decisões visando a redução de possíveis falhas, pois as mesmas poderão ser detectadas antecipadamente. Pode-se também planejar treinamentos internos com as equipes visando aprimorar a rotina aperfeiçoando as atividades realizadas.

Faz-se necessário um trabalho contínuo, um olhar atento aos possíveis erros, o engajamento da equipe, treinamentos específicos em todos os setores e principalmente a busca pela qualidade em todos os processos. Os gestores precisam estar em constante busca pela melhoria, estabelecendo uma cultura de responsabilidade da equipe envolvendo-a no entendimento em cada fase do processo, acompanhando dia a dia a rotina, detectando possíveis falhas e corrigindo-as antes mesmo que possam ocorrer. É preciso conhecer todos os métodos e objetivos para chegar ao resultado esperado. Para que haja uma melhoria é necessário que os laboratórios conquistem a sua certificação em programas de controle de qualidade, e mantenham constantes avaliações de desempenho, possibilitando identificação de falhas para que sejam tomadas ações corretivas ou preventivas, mantendo o equilíbrio econômico-financeiro e sua estabilidade no mercado.

Através deste estudo sugere-se que apesar de realizarem suas atividades dentro das melhores práticas, os laboratórios de análises clínicas estão sujeitos a diversos erros que podem ocorrer durante a realização do exame até a entrega do laudo ao cliente. A busca por serviços especializados, que medem a qualidade do serviço prestado, torna-se cada vez mais procurada por este segmento, tendo em vista que, os clientes procuram cada vez mais um atendimento que esteja de acordo com suas expectativas, enquanto os médicos presam por um resultado confiável para que possa diagnosticar seus pacientes.

A limitação deste estudo se deve a pequena quantidade de artigos publicados referente ao tema “controle de qualidade em laboratório clínico”, e desta forma sugere-se uma pesquisa longitudinal e com um maior número de laboratórios da rede privada de saúde.

## REFERÊNCIAS

BERLIZ, F.A; HAUSSEN, M. L. Seis sigma no laboratório clínico: impacto na gestão de performance analítica dos processos técnicos. **Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial**, v. 41, n. 5, p. 301-12, outubro, 2005.

BERLITZ, F. A. Controle da qualidade no laboratório clínico: alinhando melhoria de processos, confiabilidade e segurança do paciente. **Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial**, v. 46, n. 5, p. 353-363, outubro 2010.

CARVALHO, H. Ciclo PDCA (Plan (planejamento), Do (Executar), Chek (checar), Act (ação): Etapas/ações. O ciclo PDCA: um framework de gestão de qualidade. *Gestão de Produto*.25/08/2020. Disponível em: <https://vidadeproduto.com.br/ciclo-pdca/>. Acesso em: 20/06/2021.

CHAVES, C.D. Controle de qualidade no laboratório de análises clínicas. **Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial**, v. 46, n. 5, p. 23-45, outubro, 2010.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DA SILVA, R. A.; DA SILVA, O. **Qualidade, padronização e certificação**. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2017.

ESPÍRITO SANTO J.A.; ZOCRATTO, K.B.F, Ferramentas da qualidade nos processos gerenciais de serviços de saúde. **Revista Remecs**. São Paulo, v. 5, n. 9, p. 62-67, 2020.

FACCHINI, L. A.; TOMASI, E.; DILÉLIO, A.S., Qualidade da atenção primária à saúde no Brasil: Avanços, desafios e perspectivas. **Saúde Debate**. Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 208-223, set. 2018.

FADEL, M. A. V; FILHO, G.I.R. Percepção da qualidade em serviços públicos da saúde: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 07-22, jan. /Fev, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, K. M. **A importância do controle de qualidade no laboratório de análises clínicas: Uma revisão bibliográfica**. 2020. 33 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biomedicina) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020.

GUIMARÃES, A C. *et al*. O laboratório clínico e os erros pré-analíticos. **Revista HCPA**, v. 31, n. 1, 2362, 2011

LUONGO, J. *et al.* **Gestão de qualidade em saúde**. 1 ed. São Paulo: Rideel, 2011.

MUGNOL, K. C. U.; FERRAZ, M. B. Sistema de informação como ferramenta de cálculo e gestão de custos em laboratórios de análises clínicas. **Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial**, v. 42, n. 2, p. 95-102, abril, 2006.

PAIVA, A. CADOSO, N. **Gestão estratégica e ferramentas de qualidade em saúde**. 1 ed. Rio de Janeiro, 2012.

PEREIRA, J. S. M. J, **Definição e Validação de um Painel de Indicadores de Qualidade Sensíveis aos Cuidados de Enfermagem**: Estudo no Contexto de Uma Unidade de Cuidados Paliativos de um Hospital do Grande Porto, Dissertação de Mestrado, Porto 2021.

SANTOS, P. R. et al, Impacto nos custos dos erros pré-analíticos em laboratório de análises clínicas. **Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial**, v. 1, n. 57, p. 1-4, mai, 2021.

SILVA, R. A.; SILVA, O.R. **Qualidade, padronização e Certificação**. Rio de Janeiro: SBPC, 2021.

SHCOLNIK, W. **Laboratório clínico e segurança do paciente: uma visão em 2016**. Rio de Janeiro: SBPC, 2016.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE PATOLOGIA (SBPC). **Institucional e sua história**. Rio de Janeiro: SBPC, 2021.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE PATOLOGIA (SBPC). **Programa de qualidade**: indicadores laboratoriais. Rio de Janeiro: SBPC, 2021.

TRONCHIN, D. M. R. *et al.* Subsídios teóricos para a construção e implantação de indicadores de qualidade em saúde. **Revista Gaúcha de Enfermagem**. Porto Alegre, v. 30, n. 3, p. 542-546, set, 2009.

UNILAB MEDICINA DIAGNÓSTICA: **10 indicadores para medir o desempenho do laboratório**. Rio de Janeiro: UNILAB, 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, K. F. *et al.* A utilidade dos indicadores da qualidade no gerenciamento de laboratórios clínicos. **Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial**, v. 47, n. 3, p. 201-210, jun, 2011.

VILANOVA, I. A. *et al.* Indicadores como Ferramenta da Gestão de Qualidade: Um Estudo de Caso. **Ciências Biológicas e de Saúde**. Aracaju, v. 4, n. 1, p. 11-24, mar, 2017.