

**PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DE SOFTWARE PARA GESTÃO DA  
QUALIDADE NO CONTEXTO DE UMA ACADEMIC RESEARCH  
ORGANIZATION**

*A PROJECT OF SOFTWARE IMPLEMENTATION FOR QUALITY MANAGEMENT IN THE  
CONTEXT OF AN ACADEMIC RESEARCH ORGANIZATION*

**AMANDA RISNIK RUIZ**

PECEGE - PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA EM ECONOMIA E GESTÃO DE EMPRESAS (ESALQ/USP)

**FABRICIO MARTINS LACERDA**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARANÁ - UNESPAR - CAMPUS APUCARANA

**Comunicação:**

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

## **PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DE SOFTWARE PARA GESTÃO DA QUALIDADE NO CONTEXTO DE UMA ACADEMIC RESEARCH ORGANIZATION**

### **Objetivo do estudo**

Avaliar a condução do projeto de implementação de um software para gerenciamento da qualidade de uma Academic Research Organization.

### **Relevância/originalidade**

Pouco se encontram informações relacionadas à gestão da qualidade na pesquisa clínica, bem como os ganhos a partir da implementação de um sistema, sendo esta realizada de uma maneira estruturada, com base nos conceitos da gestão de projetos.

### **Metodologia/abordagem**

O projeto foi estruturado com fases distintas em um ciclo de vida, sendo que as análises durante o projeto foram realizadas através da ferramenta de pesquisa-ação, tendo sido avaliados documentos do sistema, reuniões de brainstorming, questionário utilizando a escala Likert, e entrevista.

### **Principais resultados**

Foi possível avaliar que as equipes consultadas possuíam dificuldades em processos distintos, porém, concluiu-se que para ambas as equipes o sistema trará ganhos e atenderá as necessidades, se mostrando aderente às expectativas dos colaboradores e às necessidades dos projetos.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Destacam-se os conceitos e aplicação da pesquisa-ação e do ciclo de vida dos projetos, além de aprofundar o quanto da teoria de gestão de projetos se traduz na prática de uma Academic Research Organization.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

O estudo contribui para um maior entendimento das diferenças de necessidades entre as equipes durante a implementação de um sistema, focando em melhoria da qualidade de projetos e processos, bem como nas dificuldades de condução do projeto de implementação.

**Palavras-chave:** Pesquisa clínica, Sistema, Pesquisa-ação, Gestão de projetos

## *A PROJECT OF SOFTWARE IMPLEMENTATION FOR QUALITY MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF AN ACADEMIC RESEARCH ORGANIZATION*

### **Study purpose**

To evaluate a project of software implementation to manage the quality in an Academic Research Organization.

### **Relevance / originality**

This study is relevant because there is limited information on quality management in clinical research, as well as the gains from implementing a system in a structured way, based on the concepts of project management.

### **Methodology / approach**

The project was structured with distinct phases in a life cycle, and the analyses during the project were conducted using the research-action tool, evaluating system documents, brainstorming meetings, a questionnaire using the Likert scale, and an interview.

### **Main results**

It was possible to evaluate that the teams consulted had difficulties in different processes, but it was concluded that for both the system will bring benefits and meet their needs, showing adherence to the expectations of employees and the project's needs.

### **Theoretical / methodological contributions**

We highlight the concepts and application of research-action and the project life cycle, as well as exploring the extent to which project management theory is translated into practice in an Academic Research Organization.

### **Social / management contributions**

The study contributes to a greater understanding of the differences in needs between teams during the implementation of a system, focusing on improving the quality of projects and processes, as well as the difficulties of conducting the implementation project.

**Keywords:** Clinical research, System, Research-action, Project management

## PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DE *SOFTWARE* PARA GESTÃO DA QUALIDADE NO CONTEXTO DE UMA *ACADEMIC RESEARCH ORGANIZATION*

### 1 Introdução

Um conjunto de ações coordenadas, com início, meio e fim bem delimitados, direcionados a um objetivo específico, define um projeto (PMI, 2021). Para dar vida a esta iniciativa, recursos financeiros, humanos e materiais são alocados, formando uma equipe multidisciplinar que trabalha em conjunto. A gestão de projetos surge então como uma ferramenta essencial para organizar e controlar todo esse processo, garantindo que os objetivos sejam atingidos com eficiência. Essa metodologia pode ser aplicada em qualquer tipo de organização, desde empresas até instituições sem fins lucrativos, facilitando o acompanhamento do progresso e promovendo uma visão clara dos propósitos, objetivos e metas (Mota, et al., 2021).

A pesquisa clínica, também chamada de ensaio clínico, é um estudo ordenado e controlado, que tem o objetivo de avaliar tratamentos, seja com medicamentos, com dispositivos médicos ou apenas com método observacional, avaliando sua segurança e eficácia. Para tanto, devendo obedecer a preceitos éticos e uma série de resolução e normas conforme destacado pela Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS, 2005).

A pesquisa clínica conta com diversos atores, dentre eles, do inglês, as *Academic Research Organizations* (AROs), termo traduzido para o português como Organização de Pesquisa Acadêmica (OPA), apesar de pouco utilizado. As AROs simbolizam um novo conceito na condução de projetos de pesquisa clínica no mundo, pois focam em bases acadêmicas, não possuindo fins lucrativos. Tem como foco o envolvimento da liderança científica e acadêmica na condução dos estudos, com a divulgação de novos conhecimentos para a comunidade médica, e o objetivo maior relacionado à assistência ao paciente, melhorando a qualidade de vida, aprimorando os cuidados, gerando saúde – sendo um conceito que teve seu início no Brasil em meados dos anos de 2009 (Lopes et al., 2010).

Até então, os termos mais conhecidos e que faziam parte do dia a dia da pesquisa clínica brasileira, eram as Organizações Representativas de Pesquisa Clínica (ORPC), oriunda do inglês *Clinical Research Organization* (CRO), que, basicamente, tem como diferencial serem empresas com fins lucrativos, conduzindo ou auxiliando a realização de ensaios clínicos patrocinados, em sua maioria, por indústrias farmacêuticas. As OPAs ou AROs conduzem a parte operacional dos projetos de pesquisa clínica, porém participam também de forma ativa das demais etapas, desde o início, com a elaboração dos protocolos, até a finalização com análise dos dados estatísticos gerados, interpretação e publicação dos resultados, gerando os créditos aos acadêmicos envolvidos (Lopes et al., 2010).

A gestão da qualidade envolve o uso de diversos métodos e ferramentas com o objetivo de atender a definição acima mencionada, ou seja, garantir que seus produtos ou serviços atendam às necessidades dos clientes e de todas as partes interessadas (DeFeo & Juran, 2015). Em relação à gestão da qualidade de projetos, os conceitos até então descritos, devem versar tanto sobre o gerenciamento do projeto, quanto do produto deste projeto. Ou seja, administrar o projeto de forma correta, com processos bem definidos, conduzidos e controlados, realizando uma entrega correta ao cliente, consoante às suas necessidades e expectativas (Rocha, et al., 2018).

Este trabalho busca avaliar a condução do projeto de implementação de um *software* para gerenciamento da qualidade de uma *Academic Research Organization*. Para cumprir o objetivo proposto, a próxima seção apresenta uma breve revisão teórica sobre a gestão da qualidade e de projeto, além do contexto da pesquisa clínica; a metodologia de pesquisa é apresentada na seção 3; na seção 4, estão os resultados da pesquisa-ação, e; por fim, as considerações finais na seção 5.

## 2 Referencial Teórico

Durante boa parte do século XX a definição de qualidade era restrita à bens de consumo, os quais deveriam estar adequados ao uso, sendo esta uma visão bastante restrita ao cliente final, deixando como responsáveis, portanto, apenas os setores de qualidade e produção. Porém, ainda até o final do século citado, serviços e informações foram incluídos na preocupação da qualidade, sendo estes denominados como produtos, passando então a abordar a qualidade como adequado ao objetivo, não se restringindo ao cliente final, mas ampliando seu foco à todas as partes interessadas, ou seja, todos que forem impactados pelo produto, desde o momento de sua criação até o seu descarte, atribuindo a responsabilidade a todos os setores da instituição responsável pelo produto (DeFeo & Juran, 2015).

A qualidade abrange tanto a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas do cliente, quanto demonstrar o grau de conformidade com o qual o produto ou a entrega atende aos demais requisitos ou critérios de aceitação de todas as partes interessadas. A qualidade dos projetos envolve cumprir requisitos, atender critérios de aceitação e garantir que os processos envolvidos sejam adequados e eficazes. Para tanto, é necessário cumprir requisitos, regulamentação, padrões, políticas, além de produzir o resultado que se espera (PMI, 2021).

A garantia da qualidade está diretamente relacionada à criação de uma cultura organizacional de confiança, que contribui para o sucesso das organizações e, conseqüentemente, para a satisfação de seus colaboradores. Porém, sabe-se que a implementação ou manutenção da cultura da qualidade em uma organização é um grande desafio, necessitando de diversos fatores, como a participação ativa da liderança, treinamentos contínuos e inclusivos, padronização dos processos de todas as áreas, acompanhamento contínuo, entre outros (Feiten & Coelho, 2019). Cabe salientar, ainda conforme Feiten e Coelho (2019), a descomplicação do seguimento dos processos e utilização das ferramentas da qualidade (gerando menor burocratização, dentro do possível), onde pode-se destacar a implantação do uso de *softwares* que funcionem como ferramenta desta facilitação.

A adoção de práticas de gestão da qualidade, aliada à utilização de *softwares* específicos, é um investimento estratégico que proporciona à empresa uma série de benefícios, como a otimização dos processos, o fomento à inovação e o aumento da competitividade no mercado. A implementação de um *software* ou sistema de gestão da qualidade, com acompanhamento constante e ajustes periódicos, demonstra-se como uma ferramenta robusta para o sucesso das empresas (Feiten & Coelho, 2019), principalmente, quando alinhada às boas práticas da gestão de projetos (Mota, et al., 2021).

Todo projeto, independentemente de sua natureza, segue um ciclo de vida composto por fases distintas e interligadas, do seu início à sua conclusão. Essa estrutura facilita o gerenciamento e a execução do projeto, aumentando as chances de sucesso. O ciclo de vida do projeto é comumente dividido em quatro fases: início do projeto, quando a ideia do projeto é concebida, seus objetivos são claramente definidos, as principais partes interessadas são identificadas e é realizado um estudo de viabilidade; organização e preparação, quando, após a aprovação do projeto, a equipe é formada e, de uma forma geral, o plano de gerenciamento do projeto é elaborado; a execução do trabalho, contendo a execução das atividades planejadas dentro do prazo e orçamento estabelecidos; e o encerramento do projeto, quando este é formalmente concluído, todos os resultados do projeto são documentados, as lições aprendidas são registradas e os recursos são desmobilizados. Ao estruturar o projeto em fases distintas e bem definidas, os gestores podem otimizar o uso dos recursos, aumentar a eficiência da equipe e alcançar os objetivos de forma eficaz (Mota, et al., 2021).

Entre as normas a serem seguidas na pesquisa clínica, cabe destaque ao guia de boas práticas clínicas, padrão internacional que define questões éticas e de qualidade para todos os

processos que envolvem a condução de ensaios clínicos com seres humanos. Este clarifica que deve existir um sistema de gerenciamento da qualidade abrangendo todas as etapas e processos dos ensaios clínicos. A gestão da qualidade na pesquisa clínica se inicia no desenvolvimento de um protocolo clínico eficiente, porém, tão importante quanto, são os procedimentos, além de outras demais ferramentas de controle, que resultem na coleta e no processamento dos dados coletados durante o estudo. De acordo com o Conselho Internacional para Harmonização de Requisitos Técnicos para Produtos Farmacêuticos de uso Humano (ICH), o foco é garantir que os ensaios sejam conduzidos, os dados gerados, e que tudo seja documentado, em concordância com o protocolo, guia de boas práticas clínicas e exigências regulatórias (ICH, 2016).

### **3 Metodologia**

A pesquisa-ação é um método inovador que combina pesquisa e ação para resolver problemas de forma colaborativa. Ela se caracteriza pela participação ativa dos envolvidos, que trabalham juntos para identificar problemas, buscar soluções e implementar mudanças. Com a pesquisa-ação é possível responder aos problemas de forma mais eficaz, além de tratar-se de uma ferramenta que fomenta o compartilhamento de conhecimento. De maneira geral, através dela, se identifica um problema, por exemplo dentro de uma organização, ocorre a coleta e análise de dados relacionados a esta questão, a identificação de propostas de mudanças e soluções possíveis, e a realização das ações, gerando transformações (Koerich, et al., 2017).

A pesquisa descritiva, um método observacional que compara dois conjuntos semelhantes, busca identificar, registrar e examinar os atributos ou variáveis ligadas a um fenômeno ou processo, gerando novas perspectivas sobre uma realidade já conhecida. Amplamente empregada na educação e nas ciências do comportamento, sua importância reside na observação imparcial e na descrição minuciosa, com a convicção de que problemas podem ser resolvidos e práticas aprimoradas por meio dessa análise detalhada. Seu objetivo primordial consiste em detalhar as características de uma população ou fenômeno, estabelecendo conexões entre as variáveis, mediante o uso de técnicas padronizadas para a coleta de dados (Nunes, et al., 2016).

Abordando a questão da pesquisa de natureza qualitativa, destaca-se o fato de que esta se distingue da quantitativa ao concentrar-se na compreensão e interpretação dos fenômenos, sem se preocupar com a quantificação. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador interage diretamente com o objeto de estudo e geralmente conduz o trabalho no local onde os eventos ocorrem. Seu propósito é apresentar resultados de forma lógica e consistente, permitindo uma análise contextual dos eventos. O pesquisador coleta dados em campo e os analisa para compreender a dinâmica dos fenômenos, enquanto a pesquisa quantitativa segue um plano predefinido com hipóteses e variáveis para quantificar e medir eventos de forma objetiva (Proetti, 2018).

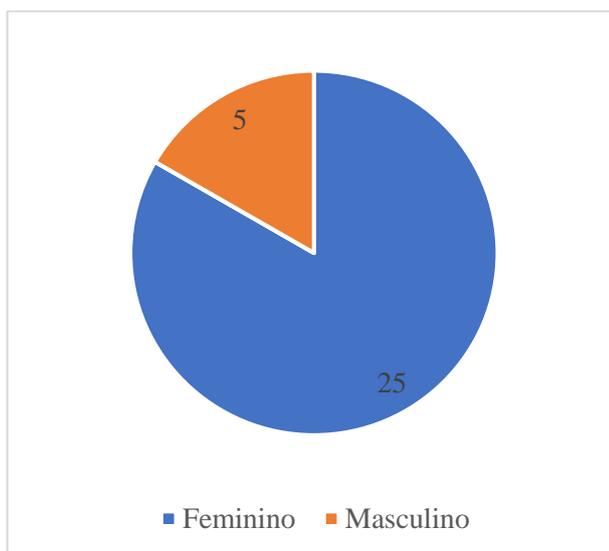
Em 1932, Rensis Likert representou um avanço no campo da pesquisa científica com a criação da Escala de Likert, ferramenta inovadora que possibilitou, pela primeira vez, a mensuração precisa de duas dimensões cruciais das atitudes: o sentido e a intensidade, o que contribuiu para que houvesse então uma compreensão mais profunda quanto ao comportamento humano (Lucian & Dornelas, 2015). A Escala de Likert é um instrumento de pesquisa amplamente utilizado para mensurar atitudes e opiniões em diversos contextos, inclusive em pesquisas científicas. É composta por uma série de itens, criteriosamente elaborados, que se relacionam com o foco da atitude a ser medida. A utilização de múltiplos itens, em oposição a uma pergunta única, representa um ponto crucial. Essa característica contribuiu para a construção de um índice mais confiável, válido e discriminatório da atitude em estudo, devido à diversificação das perspectivas e à minimização de vieses que podem surgir com perguntas únicas (Sperling, et al., 2018).

Foram analisados dados de uma empresa de porte médio da cidade de São Paulo, do setor de pesquisa clínica, uma ARO, que gerencia estudos clínicos de indústrias e instituições acadêmicas no Brasil e na América Latina, atuante há 15 anos no mercado.

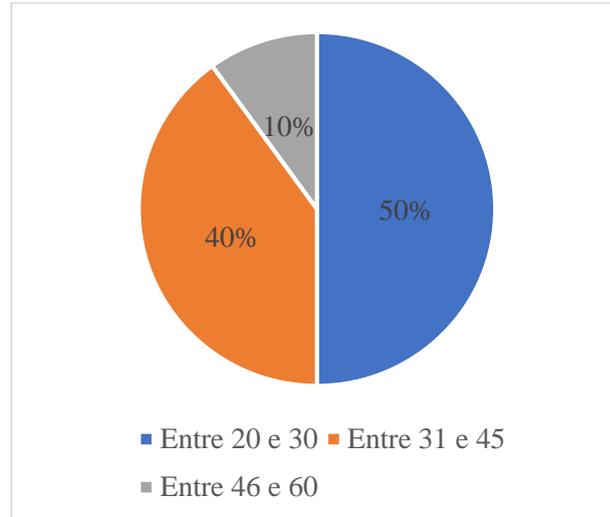
As análises durante o projeto de implementação do *software* foram realizadas através da ferramenta de pesquisa-ação, tendo sido coletados e avaliados dados por meio de documentos do sistema, reuniões de *brainstorming* de antes e após a contratação do sistema, contando também com pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, tendo sido utilizado formulário (questionário), conforme a escala Likert de 5 pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente. O questionário foi enviado especificamente para a equipe operacional, composta por 37 colaboradores, por ser a mais impactada pela implementação do sistema, além de representar a área crítica do negócio, contando com número representativo de colaboradores. Tal questionário visou registrar a percepção dos colaboradores quanto ao projeto, considerando suas expectativas, a fim de direcionar os esforços para implementação do sistema, tendo sido obtidas 30 respostas e todas foram consideradas válidas para a análise dos resultados.

Complementando as análises, foi realizada uma entrevista com colaborador da área da qualidade, atuante na empresa há dois anos e seis meses, idade entre vinte e trinta anos, com grau de escolaridade mestrado. Também contou com a análise da experiência de um dos autores que atuou no projeto analisado, com treze anos na atividade de gerenciamento da área da qualidade nesta organização, com idade entre trinta e um e quarenta e cinco anos, cujo grau de escolaridade é pós-graduação, considerando, portanto, as necessidades e expectativas da área da qualidade.

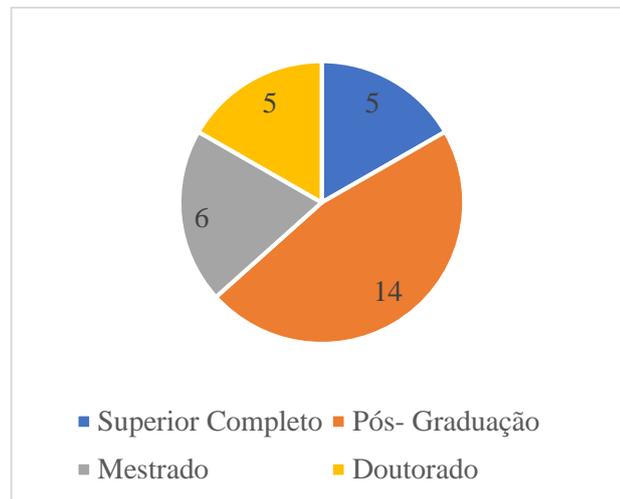
O formulário foi enviado previamente ao início do processo de implementação efetiva do sistema, tendo sido disponibilizado via *link* da plataforma *Office Forms* em 09 jan. 2024, sendo que a coleta das respostas foi finalizada em 14 jan. 2024. Foram avaliados pontos específicos relacionados à facilidade ou não de seguimento dos processos estabelecidos. O conteúdo do formulário aplicado está descrito no Apêndice A. O perfil dos respondentes está representado em gráficos, sendo que: quanto ao gênero o qual se identificam, está representado na Figura 1; quanto à sua faixa etária, na Figura 2; quanto ao seu grau de escolaridade, na Figura 3, e; quanto ao tempo de empresa, na Figura 4.



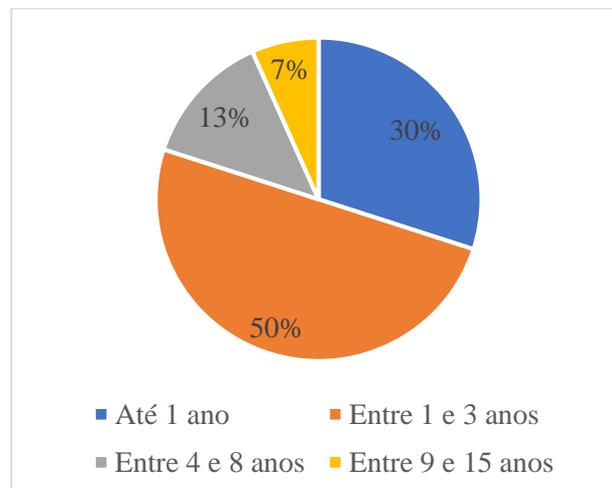
**Figura 1.** Perfil dos respondentes quanto ao gênero com o qual se identificam  
Fonte: Dados originais da pesquisa



**Figura 2.** Perfil dos respondentes quanto à faixa etária  
 Fonte: Dados originais da pesquisa



**Figura 3.** Perfil dos respondentes quanto ao grau de escolaridade  
 Fonte: Dados originais da pesquisa



**Figura 4.** Perfil dos respondentes quanto ao tempo de empresa  
 Fonte: Dados originais da pesquisa

Portanto, o perfil dos respondentes segue uma maioria que se identifica com o gênero feminino, cuja faixa etária está prioritariamente entre vinte e trinta anos, maior parte de pós-graduados, com tempo de empresa entre um e três anos.

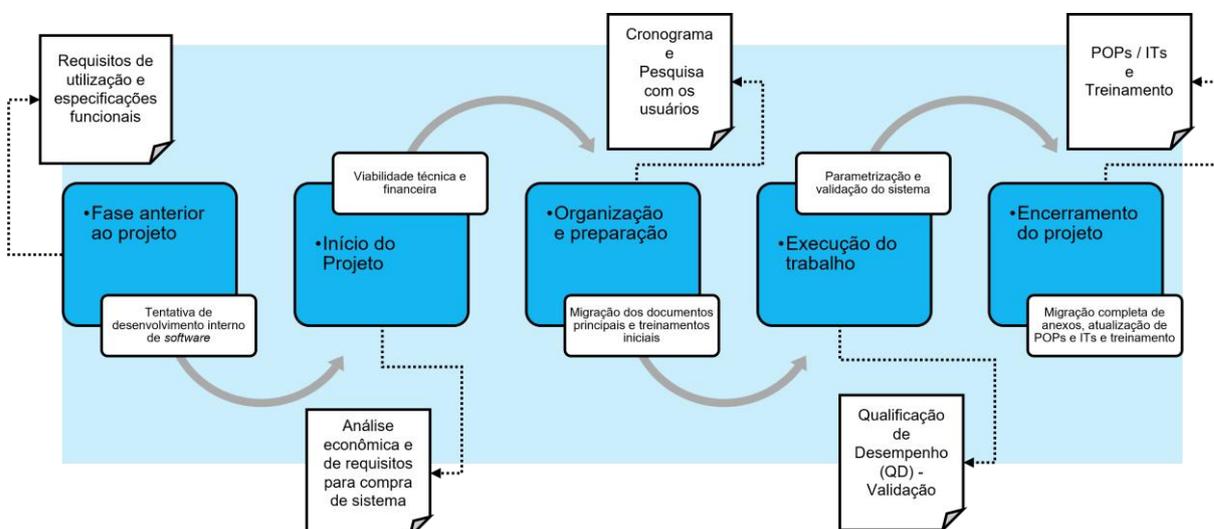
#### 4 Análise dos Resultados e Discussões

O projeto de implementação do sistema de gerenciamento da qualidade ocorreu em empresa que iniciou seus trabalhos como uma pequena empresa, contendo cerca de dez funcionários e quatro departamentos gerais. Com o passar dos anos, a quantidade de projetos aumentou consideravelmente, levando ao aumento do número de funcionários e maior departamentalização. Atualmente a empresa conta com cinquenta e um funcionários e treze departamentos.

O departamento de qualidade foi criado após os dois primeiros anos de estabelecimento da instituição, como uma necessidade detectada através de auditoria de organização idealizadora desta instituição. O departamento foi criado e mantido por apenas uma funcionária durante onze anos. Com o aumento de projetos, de funcionários e da complexidade dos novos contratos, criou-se a necessidade do aumento de funcionários na área, passando a ter dois funcionários e, após dois anos, tendo duplicado para quatro funcionários.

Com o aumento da complexidade dos projetos, bem como o aumento da quantidade de funcionários, surgiu então a necessidade de buscar por um *software* para automatizar os processos de gestão da qualidade, trazendo maior agilidade e um melhor controle e acompanhamento da qualidade dos processos e dos projetos.

O ciclo de vida do projeto de implementação do *software* contou com as etapas: trabalho anterior ao projeto, início do projeto, organização e preparação, execução do trabalho e encerramento do projeto, conforme Figura 5.



**Figura 5.** Ciclo de vida do projeto  
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Como etapa inicial, houve o trabalho anterior ao projeto, uma vez que o processo teve início no mês de junho de 2021, quando foi criada a necessidade de desenvolvimento interno do *software* de gestão da qualidade, por empresa parceira. Tendo sido preenchido formulário com os requisitos de utilização e especificações funcionais, bem como realizadas duas reuniões para alinhamento das necessidades. O projeto de desenvolvimento do *software* foi paralisado por um ano devido à outras prioridades da área de desenvolvimento de sistemas, tendo sido retomado em agosto de 2022. Após retomada do projeto foi dada sequência às reuniões de alinhamento e o *software* teve seu desenvolvimento efetivamente iniciado. Durante os meses

subsequentes houve avanços, porém, uma vez que a equipe de desenvolvimento não possuía experiência em *software* de qualidade, este não estava atendendo às necessidades e muito tempo foi tomado das equipes de qualidade, de gerenciamento de dados e de desenvolvimento de sistemas, gerando custos sem a efetiva geração de ganho em produtividade e resultados. Após reunião de *brainstorming* entre as equipes envolvidas no projeto, em julho de 2023 houve a decisão estratégica de paralisar o desenvolvimento e buscar no mercado alternativas de *softwares* já estruturados.

A etapa de início do projeto de implementação ocorreu em agosto de 2023, quando, após reunião de *brainstorming* entre as áreas de qualidade, operações clínicas e gerenciamento de dados, onde foram levantados os pontos importantes para busca de fornecedores do novo sistema a ser adquirido, foram realizados orçamentos e reuniões com três empresas, que apresentaram suas soluções em *softwares* para gerenciamento da qualidade. Realizada reunião entre as equipes envolvidas no projeto, juntamente aos responsáveis pela aprovação financeira e técnica, demonstrando e discutindo os dados obtidos após apresentação das melhores alternativas de *software* dentro da necessidade da organização. Para documentar a avaliação e aprovação técnica e financeira da opção escolhida, foi preenchido e assinado o formulário: análise econômica e de requisitos para compra de sistema. Após a escolha realizada e documentada, baseada no custo-benefício, ou seja, um *software* que atendia a maior parte das necessidades da área, com um custo abaixo das outras duas soluções, foi estabelecido o contrato entre as organizações.

Para realização da etapa de organização e preparação, a primeira atividade foi a elaboração do cronograma, preparado de acordo com as premissas discutidas em reunião com o fornecedor do *software*, levando em consideração que se trata de um sistema pronto para uso, porém havendo etapas internas com seguimento necessário para garantir a qualidade do projeto. A versão final, após ajustes necessários durante a condução do projeto está descrita na Tabela 1.

**Tabela 1.**

*Cronograma de implementação do software de gestão da qualidade*

| TAREFA   | Set/<br>23 | Out/<br>23 | Nov/<br>23 | Dez/<br>23 | Jan/<br>24 | Fev/<br>24 | Mar/<br>24 | Abr/<br>24 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Inicial</b>   |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Contrato   | █          |            |            |            |            |            |            |            |
| Recebimento do acesso e primeiras informações do sistema |            | █          |            |            |            |            |            |            |
| <i>Kickoff</i>   |            | █          |            |            |            |            |            |            |
| <b>Treinamentos</b>                                      |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Módulo: Documentos                                       |            | █          |            |            |            |            |            |            |
| Módulo: Competências                                     |            | █          |            |            |            |            |            |            |
| Módulo: Ocorrências                                      |            |            | █          |            |            |            |            |            |
| Módulo: Auditoria  |            |            | █          |            |            |            |            |            |
| <b>Migração de documentos</b>                            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Reunião de migração de documentos                        |            |            | █          |            |            |            |            |            |
| Envio das necessidades e arquivos                        |            |            | █          |            |            |            |            |            |
| Migração de documentos                                   |            |            |            | █          |            |            |            |            |
| <b>Parametrização e Validação</b>                        |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Pesquisa (formulário) junto aos colaboradores            |            |            |            |            | █          |            |            |            |
| Parametrização conforme padrões internos                 |            |            |            |            | █          |            |            |            |

| TAREFA                                  | Set/<br>23 | Out/<br>23 | Nov/<br>23 | Dez/<br>23 | Jan/<br>24 | Fev/<br>24 | Mar/<br>24 | Abr/<br>24 |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Qualificação de desempenho (validação)  |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Migração dos Anexos                     |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Entrevista com colaborador da Qualidade |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Atualização de POPs relacionados        |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Treinamento aos usuários                |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Liberação de uso do sistema             |            |            |            |            |            |            |            |            |

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Dando continuidade à etapa de organização e preparação, inicialmente a equipe da área da qualidade recebeu as primeiras informações do *software*, bem como uma série de treinamentos. Estes treinamentos eram baseados em vídeo aulas disponibilizadas pela empresa fornecedora do *software*, além de material escrito contendo indicação de testes práticos a serem realizados na plataforma, a fim de que a equipe tivesse contato com a ferramenta, possibilitando o levantamento de dúvidas, que eram sanadas em reuniões de videoconferência com compartilhamento de tela, para melhor visualização das funções do sistema. Foram preparados os documentos, procedimentos operacionais padrão (POPs) e instruções de trabalho (ITs), e lista mestra de documentos, enviados à empresa proprietária do sistema, para que realizassem a migração destes para o *software*. Após a migração, o sistema estava então pronto para ser utilizado, porém sendo necessária uma customização, ajustando os parâmetros de utilização, em concordância com a realidade da gestão de qualidade da empresa. Neste momento foi realizada pesquisa com a equipe operacional, afim de compreender as necessidades desta quanto aos processos de gestão dos procedimentos, utilização das ferramentas destes no dia a dia da condução dos projetos (anexos dinâmicos), bem como quanto ao registro de não conformidades via processo chamado *Corrective Action and Preventive Action* (CAPA) e acompanhamento das ações relacionadas, tanto ao processo CAPA, quanto aos demais, como os processos de gerenciamento de mudanças e auditorias. A pesquisa foi aplicada via formulário, de acordo com a escala Likert e obteve os resultados conforme Tabela 2, sendo que a coluna relacionada às perguntas está resumida.

**Tabela 2.**

*Resultados da pesquisa direcionada às equipes operacional e qualidade*

| Perguntas   | Concorda totalmente |      | Concorda        |             | Neutro/ indiferente |             | Discorda        |             | Discorda totalmente |      |
|---|---------------------|------|-----------------|-------------|---------------------|-------------|-----------------|-------------|---------------------|------|
|   | Número Absoluto     | %    | Número Absoluto | %           | Número Absoluto     | %           | Número Absoluto | %           | Número Absoluto     | %    |
| A Encontrar procedimento (POP) e instrução de trabalho (IT) | 1                   | 3,3  | 14              | <b>46,7</b> | 2                   | 6,7         | 10              | 33,3        | 3                   | 10,0 |
| B Encontrar Anexo de POP e IT                               | 5                   | 16,7 | 11              | <b>36,7</b> | 3                   | 10,0        | 9               | 30,0        | 2                   | 6,7  |
| C Uso dos anexos de POP e IT                                | 4                   | 13,3 | 12              | <b>40,0</b> | 8                   | 26,7        | 1               | 3,3         | 5                   | 16,7 |
| D Uso de POP e IT   | 1                   | 3,3  | 9               | <b>30,0</b> | 7                   | 23,3        | 9               | <b>30,0</b> | 4                   | 13,3 |
| E Revisão POPs e ITs  | 1                   | 3,3  | 6               | 20,0        | 12                  | <b>40,0</b> | 7               | 23,3        | 4                   | 13,3 |

| Perguntas   | Concorda totalmente |     | Concorda        |      | Neutro/ indiferente |             | Discorda        |             | Discorda totalmente |      |
|---|---------------------|-----|-----------------|------|---------------------|-------------|-----------------|-------------|---------------------|------|
|   | Número Absoluto     | %   | Número Absoluto | %    | Número Absoluto     | %           | Número Absoluto | %           | Número Absoluto     | %    |
| F Treinamento   | 2                   | 6,7 | 6               | 20,0 | 7                   | 23,3        | 10              | <b>33,3</b> | 5                   | 16,7 |
| G Processo “Corrective Action and Preventive Action” (CAPA) | 1                   | 3,3 | 6               | 20,0 | 11                  | <b>36,7</b> | 8               | <b>26,7</b> | 4                   | 13,3 |
| H Acompanhamento ações                                      | 2                   | 6,7 | 6               | 20,0 | 8                   | 26,7        | 10              | <b>33,3</b> | 4                   | 13,3 |

Nota. Negrito representa o maior percentual

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Através dos resultados obtidos por esta pesquisa, foi possível identificar que a equipe consultada possuía mais dificuldades em encontrar os POPs e ITs – 46,7%, e encontrar e utilizar os anexos destes – 36,7% e 40,0% respectivamente. Quanto ao uso destes documentos, houve respostas conflitantes de mesma intensidade, entre concordar ou discordar da dificuldade – 30,0% - o que denota um ponto de atenção para a equipe da qualidade. Já quanto ao processo de revisão houve neutralidade (40,0%), indicando ser uma etapa bem consolidada até então. Identificou-se que os processos de treinamento, processo CAPA e acompanhamento de ações não geram dificuldades, de maneira preponderante. Em relação aos processos de treinamento e acompanhamento das ações, a maioria – 33,3% realmente discorda da dificuldade, porém, em relação ao processo CAPA observa-se uma maioria optando pela neutralidade – 36,7%, ainda que com um número considerável de optantes por discordar da dificuldade – 26,7%.

Já os resultados da entrevista realizada com a colaboradora da área da qualidade, estando em consonância com a experiência da pesquisadora, sob a ótica das mesmas perguntas, geraram resultados diferentes sob o aspecto da maioria destas. Não sendo identificada dificuldade em encontrar os procedimentos e instruções de trabalho, porém concordando parcialmente com a dificuldade de encontrar e utilizar os anexos destes. Quanto ao processo de revisão dos documentos da qualidade, enxerga que realmente é um processo consolidado e de fácil seguimento pelos colaboradores em geral, tal qual resultado das pesquisas com os demais colaboradores da equipe operacional, salientando podendo haver certa dificuldade inicial com o uso do sistema. Ainda assim, com o uso do *software*, as etapas relacionadas a este processo, que são pertinentes à equipe da qualidade para gerenciamento dos documentos, tais como gerenciamento da validade destes e controle de versionamento, serão facilitadas. Em relação ao processo de treinamento, apesar da equipe operacional não sentir dificuldade, trata-se de mais um processo de difícil gerenciamento pela área da qualidade, uma vez que há diversos controles realizados por planilhas para controle de treinamentos necessários, realizados e à realizar, além da necessidade de encaminhamento de listas de presença para assinatura via *software* de assinaturas eletrônicas, gerando, além do tempo investido para tal, custos para cada arquivo enviado para coleta destas assinaturas. Reforçando que os processos de treinamento são de extrema importância para o gerenciamento da qualidade e, conforme Feiten & Coelho (2019), são um importante entrave na gestão quando mal controlados. O mesmo se pôde dizer a respeito do acompanhamento do processo CAPA e das ações referentes a este e de auditorias e gerenciamento de mudanças, visto que os colaboradores da equipe operacional também têm uma postura passiva nestes casos, não buscando ativamente ações pendentes ou prazo, aguardando o contato da equipe da qualidade, ou seja, sob a ótica dos processos que a área da qualidade necessita realizar para gerenciá-los, há um potencial grande de agilidade com a utilização do *software*.

A fase de execução do trabalho ocorreu com a efetiva parametrização do sistema, onde a equipe da qualidade concentrou seus esforços em compreender melhor o funcionamento deste, realizando as customizações possíveis para ajustar o seu uso, atendendo às necessidades das equipes operacional e de qualidade, bem como minimizando os impactos quanto aos padrões até então estabelecidos e bem consolidados na empresa. Para tanto, reuniões de *brainstorming* semanais foram realizadas. Houve dificuldades para realizar tais ajustes, uma vez que o gerenciamento da qualidade pode variar bastante entre uma organização e outra, portanto o *software* possui uma forma generalizada de condução. Como exemplo, o gerenciamento dos anexos de procedimentos, onde em algumas empresas estes são documentos independentes, e na empresa objeto desta pesquisa, tais anexos são dependentes do seu procedimento de origem. Outras adequações necessárias foram as relacionadas à codificação dos documentos, e mesmo das ocorrências, assim chamadas no *software*, porém internamente na empresa chamadas de CAPAs. Além destas houve a necessidade do estabelecimento de um fluxo de trabalho para as atividades a serem gerenciadas pelo sistema, de forma geral, para gerenciamento de documentos da qualidade, treinamentos, processo CAPA e auditorias. Foram, portanto, realizados os ajustes possíveis dentro do sistema, de forma a não haver mudanças significativas na condução dos processos pela equipe, porém sendo necessários ajustes nestes processos, para que fossem adequados às ferramentas possíveis dentro do *software*.

Foi realizada a validação do sistema, através da qualificação de desempenho, tendo sido realizados testes em todos os módulos contratados e em suas funcionalidades específicas, além de testes relacionados à parametrização, trilha de auditoria e emissão de relatórios. Foram identificadas funções esperadas pela equipe da qualidade, porém não realizadas pelo sistema, como por exemplo, o controle sobre os documentos internos referenciados em outros documentos internos, para fins de verificação de impactos quando das revisões destes. Para tais situações, os controles paralelos em planilha foram mantidos, porém tais necessidades foram encaminhadas à empresa fornecedora do *software*, como sugestões de melhorias.

Como fase de conclusão do processo, foram migrados os anexos vigentes para o sistema, realizadas as atualizações dos procedimentos e instruções de trabalho impactadas pela implementação deste, e então ministrados os treinamentos para uso do *software*, alinhados à rotina de gerenciamento da qualidade dos processos e dos projetos da organização, tendo, portanto, sido liberado o uso do sistema para os colaboradores em geral.

A Tabela 3 demonstra o que estava previsto para cada fase do ciclo de vida do projeto e como foi efetivamente realizado, simbolizando o desenvolvimento de cada fase a partir do método da pesquisa-ação. De acordo com as problemáticas identificadas, soluções foram elaboradas e mudanças implementadas, agregando o uso da ferramenta aos conceitos de gestão de projetos, pois, conforme Koerich, et al. (2017), a pesquisa-ação é uma ferramenta que concilia teoria e prática provocando a transformação.

**Tabela 3.**

*Comparativo entre o previsto e o realizado durante a condução de cada fase do projeto*

| Fases do Ciclo de Vida do Projeto | Previsto  | Realizado  |
|-----------------------------------|---|--|
| Fase anterior ao Projeto          | Desenvolvimento interno do <i>software</i> .  | O desenvolvimento demandou muito tempo e com poucos resultados, tendo sido decidido iniciar o processo de compra de <i>software</i> pronto do mercado.   |
| Início do Projeto                 | Busca de soluções em <i>software</i> pronto do mercado para atender às necessidades, substituindo os controles manuais. | Após busca de soluções, foram identificadas boas opções de <i>software</i> no mercado, porém não houve opção que atendesse 100% das necessidades e, dentre os <i>softwares</i> mais completos, o valor a ser investido era bastante alto, sendo selecionada a opção de melhor custo-benefício. |

| Fases do Ciclo de Vida do Projeto | Previsto  | Realizado   |
|-----------------------------------|---|---|
| Organização e preparação          | Estabelecimento do cronograma do projeto com previsão de conclusão em cinco meses.  | Cronograma estabelecido para que o projeto fosse conduzido entre setembro/23 à janeiro/24, porém, durante a condução do projeto houveram dificuldades que impactaram em revisões dos prazos iniciais, sendo estas descritas a cada uma das etapas aplicáveis desta tabela, portanto o cronograma foi ajustado (setembro/23 à abril/24).   |
| Organização e preparação          | Treinamentos nos quatro módulos contratados, sendo uma reunião por semana e por módulo.   | Treinamentos quanto ao funcionamento do <i>software</i> para a equipe da Qualidade, sendo agendadas à princípio quatro reuniões, porém, dúvidas geradas durante o treinamento de um dos módulos (documentos) aumentaram a quantidade para seis reuniões.  |
| Organização e preparação          | Migração dos documentos atuais para o <i>software</i> pela equipe técnica do fornecedor   | Migração dos documentos da organização para o <i>software</i> , a partir da disponibilização destes documentos pela equipe de qualidade para a equipe técnica do fornecedor, tendo sido mais complexa do que a previsão, devido a dúvidas da equipe técnica a respeito dos documentos a serem migrados, para que o padrão de qualidade da organização fosse refletido no <i>software</i> .  |
| Organização e preparação          | Pesquisa com a equipe operacional e entrevista realizada com colaboradora da qualidade.   | Pesquisa e entrevista realizadas para indicar as necessidades das áreas em relação às parametrizações do <i>software</i> , tendo sido obtidos resultados indicativos de que dificuldades encontradas nas áreas operacional e de qualidade são diferentes, em pontos específicos.  |
| Execução do trabalho              | Parametrização do <i>software</i> , customizando o sistema de forma que as necessidades da organização em relação aos padrões de qualidade sejam atendidas. | Parametrização realizada, porém, houve bastante dificuldade para atendimento aos padrões necessários da organização, gerando a necessidade de reuniões com a equipe técnica do fornecedor, criação de chamados para implementação de melhorias e correções, bem como reuniões internas endereçando necessidade de alteração dos processos da organização para melhor funcionabilidade do <i>software</i> .  |
| Execução do trabalho              | Validação do <i>software</i> através de testes de qualificação de desempenho.   | Validação realizada, sendo que, durante a realização dos testes, foram identificados problemas que impactaram no seguimento dos padrões de qualidade estabelecidos na organização, tendo sido necessária a criação de chamados para correção ou melhoria do sistema, e alteração de partes de processos internos da organização para adequação e manutenção dos padrões de qualidade.   |
| Encerramento do projeto           | Migração completa de anexos dos documentos já migrados para o <i>software</i> .   | Migração completa dos anexos, inicialmente não contemplada na migração realizada pelo fornecedor, sendo um processo manual que gerou uma demanda grande da equipe da qualidade, devido a grande quantidade de anexos a serem inseridos no sistema, junto às suas informações base cadastradas no momento da transferência.  |
| Encerramento do projeto           | Atualizações dos procedimentos operacionais padrão e instruções de trabalho impactados pela implementação do <i>software</i> .                              | Atualização realizada, tendo sido geradas novas versões com alterações significativas, devido às questões levantadas durante a parametrização e validação do sistema.   |
| Encerramento do projeto           | Treinamentos quanto ao uso do <i>software</i> e processos internos revisados  | Treinamentos realizados sendo apresentado o <i>software</i> para as equipes da organização, salientando as alterações realizadas nos processos internos para a condução das atividades da qualidade através do sistema.   |
| Encerramento do projeto           | Transição para que as atividades relacionadas sejam realizadas através do <i>software</i> , liberando seu uso para todas as equipes da organização.         | De forma a minimizar os impactos frente à dificuldade de utilizar o novo <i>software</i> , a equipe da qualidade indicou a transição para uso do sistema durante os dois meses seguintes, mantendo os documentos da qualidade também no local até então disponibilizado e provendo suporte completo quanto à utilização do sistema, para posteriormente a equipe utilizá-lo de forma autônoma e mantendo os documentos apenas dentro do <i>software</i> . |

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Como exemplo, os resultados demonstrados na Tabela 2, geraram uma rodada de reanálise do ciclo de vida do projeto, motivando um realinhamento para que a fase de execução pudesse acontecer, impactando diretamente nos parâmetros do *software* e nas necessidades geradas de correções e melhorias, solicitadas com prioridade ao fornecedor. Tais resultados

impactaram também o cronograma do projeto, tendo sido aumentado o prazo de conclusão, de forma a ser realizado um melhor e mais cauteloso trabalho, priorizando as necessidades da equipe consultadas.

## 5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo avaliar a condução do projeto de implementação de um *software* para gerenciamento da qualidade de uma *Academic Research Organization*. Entende-se que as necessidades das equipes operacional e de garantia da qualidade, avaliadas, são diferentes, uma vez que possuem experiências e cotidiano diversos em relação aos processos que serão gerenciados pelo *software*, tendo sido identificado o ponto de atenção em relação à treinamentos, para melhor usabilidade das ferramentas disponíveis.

Da mesma forma, concluiu-se que para ambas as equipes o sistema trará ganhos e atenderá as necessidades para maior agilidade da condução dos processos, e maior qualidade no gerenciamento dos dados, ou seja, a implementação está aderente às expectativas dos colaboradores e às necessidades dos projetos. Portanto os projetos tendem a ter um melhor suporte da qualidade para sua condução e maior qualidade e rastreabilidade de dados, facilitando o gerenciamento destes, tanto pela equipe interna da empresa, quanto em necessidade de demonstração aos clientes, seja rotineiramente em reuniões de acompanhamento, seja em auditorias específicas.

Apesar da dificuldade em adaptar as ferramentas disponíveis no sistema para a realidade do gerenciamento da qualidade implementado até então na organização, verificou-se que a opção de contratação de sistema pronto no mercado mostrou-se mais ágil e acertada do que o desenvolvimento de um sistema completamente personalizado, devido ao tempo investido e aos resultados concretos obtidos.

A implementação do sistema ocorreu de forma sistemática e organizada, para garantir os ganhos necessários com o menor impacto possível. A equipe da qualidade trabalhou realizando testes e ajustes, contando com o suporte da equipe fornecedora do *software*, para que houvesse uma minimização dos impactos sentidos pelas equipes da organização.

É esperado que haverá impactos com a mudança e possíveis dificuldades iniciais com o uso da ferramenta, uma vez que fluxos gerais e atuais dos processos precisaram ser alterados para se adaptar ao sistema. Porém, espera-se que após o período de transição, haja então uma maturidade quanto ao uso e os ganhos possam superar as então dificuldades iniciais, ficando a avaliação do impacto da implementação do sistema para estudos futuros.

## Referências

Conselho Internacional para Harmonização de Requisitos Técnicos para Produtos Farmacêuticos de Uso Humano (ICH). (2016). Guideline for Good Clinical Practice E6 (R2) (Guia de Boas Práticas Clínicas E6 (R2)). <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/centraisdeconteudo/publicacoes/medicamentos/publicacoes-sobre-medicamentos/guia-de-boas-praticas-clinicas-ich-e6-r2/view>.

DeFeo, J.A., & Juran, J.M. (2015). Fundamentos da qualidade para líderes. Editora Bookman.

Feiten, A.M., & Coelho, T.R. (2019). Gestão da qualidade em organizações de serviços: barreiras e facilitadores. *Revista de Administração FACES Journal* 18(3), 56-71. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/56625/gestao-da-qualidade-em-organizacoes-de-servicos--barreiras-e-facilitadores>

Koerich, M.S., Backes, D.S., Sousa, F.G., Erdmann, A.L., & Albuquerque, G.L. (2017). Pesquisa-ação: ferramenta metodológica para a pesquisa qualitativa. *Revista Eletrônica de Enfermagem* 11(3), 717-723. <https://revistas.ufg.br/fen/article/view/47234>

Lopes, R.D., Cesar, M.B., Barbosa, L.M., Mendes, J.R., Guimarães, H.P., Nakamura, R., Carvalho, A.C., & Lopes, A.C. (2010). Organização de pesquisa acadêmica: um novo paradigma para a prática da pesquisa clínica. *Revista da Sociedade Brasileira de Clínica Médica* 8, 467-468. <https://www.sbcm.org.br/revistas/RBCM/RBCM-2010-06.pdf>

Lucian, R., & Dornelas, J.S. (2015). Mensuração de atitude: proposição de um protocolo de elaboração de escalas. *Revista de Administração Contemporânea* 19 (2), 157-177. <https://www.scielo.br/j/rac/a/xbHN8JRbG6f4N7h3Ms8y7bx/?format=pdf>

Mota, A.D.S., Lacerda, F.M., & Santos, E.A. (2021, agosto 12-13). Ciclo de vida de projeto aplicado à realização de serviços de manutenção em uma indústria petroquímica (artigo). Simpósio de Engenharia, Gestão e Inovação, Ceará, Brasil. [https://www.researchgate.net/publication/353083354\\_CICLO\\_DE\\_VIDA\\_DE\\_PROJETO\\_APLICADO\\_A\\_REALIZACAO\\_DE\\_SERVICOS\\_DE\\_MANUTENCAO\\_EM\\_UMA\\_INDUSTRIA\\_PETROQUIMICA](https://www.researchgate.net/publication/353083354_CICLO_DE_VIDA_DE_PROJETO_APLICADO_A_REALIZACAO_DE_SERVICOS_DE_MANUTENCAO_EM_UMA_INDUSTRIA_PETROQUIMICA)

Nunes, G.C., Nascimento, M.C., & Luz, M.A. (2016). Pesquisa científica: conceitos básicos. *Id on line revista multidisciplinar e de psicologia* 10, 144-151. <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/390/527>

Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS). (2005). Boas Práticas Clínicas: documentos das Américas. [https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/boas\\_praticas\\_clinicas\\_opas.pdf](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/boas_praticas_clinicas_opas.pdf)

Proetti, S. (2018). As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. *Revista Lumen* 2, 24-44. <https://www.periodicos.unifai.edu.br/index.php/lumen/article/view/60>

Project Management Institute (PMI). (2021). Padrão de gerenciamento de projetos e Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Project Management Institute.

Rocha, A.V., Costa, F.S., Nogueira, J.F., & Belmiro, T.R. (2018). Gerenciamento da qualidade em projetos. Editora FG. <https://books.google.com.br/books?id=RAZZEAAAQBAJ&lpg=PT5&ots=MfZU3vnPog&dq=qualidade%20projetos%20gerenciamento&lr&hl=pt-BR&pg=PT12#v=onepage&q=qualidade%20projetos%20gerenciamento&f=false>

Sperling, S.G., Coser, J., & Cardoso, S.M. (2018, maio 8-11). Processo de validação de instrumento de pesquisa: um relato de experiência (artigo). XVIII Seminário Internacional de Educação no Mercosul, 2018, Cruz Alta, RS, Brasil.

## Apêndice A

Questões pertencentes ao formulário aplicado para avaliação das necessidades latentes da equipe operacional e de qualidade, quanto aos processos para gerenciamento de qualidade em vigor, anteriormente à implementação do *software*. As mesmas questões foram tema de entrevista realizada com profissional da área da garantia da qualidade.

- 1) Você aceita participar da pesquisa?  
Sim, aceito participar da pesquisa.  
Não, prefiro não participar.
  
- 2) Com qual gênero você se identifica?  
Feminino ou masculino.
  
- 3) Qual sua faixa etária?  
Entre 20 e 30 anos.  
Entre 31 e 45 anos.  
Entre 46 e 60 anos.  
Acima de 60 anos.
  
- 4) Qual o seu grau de escolaridade?  
Ensino superior completo.  
Pós-Graduação.  
Mestrado.  
Doutorado.
  
- 5) Quanto tempo você tem de empresa?  
Até 1 ano.  
Entre 1 e 3 anos.  
Entre 4 e 8 anos.  
Entre 9 e 15 anos.
  
- 6) Para cada uma das afirmações abaixo, você poderá responder assinalando se: concorda totalmente, concorda, neutro/indiferente, discorda ou se discorda totalmente.
  - A. Tenho dificuldade de encontrar o POP (procedimento operacional padrão) ou a IT (Instrução de Trabalho) do assunto que preciso para realizar uma atividade.
  - B. Tenho dificuldade de encontrar o Anexo do POP/IT que preciso utilizar no meu dia a dia, inclusive aqueles que utilizo com menor frequência.
  - C. A forma atual de utilização dos Anexos de POP/IT (ao abrir, necessário salvar com outra nomenclatura e outra localização antes de preencher com qualquer informação) NÃO atende às necessidades, sendo uma dificuldade, que por vezes gera erros.
  - D. Antes de realizar alguma atividade ou parte dela, NÃO abro o POP/IT correspondente para me certificar de alguma etapa, responsável, local de arquivamento ou outra informação.
  - E. O processo atual de revisão dos POPs/ITs (desde a solicitação dos arquivos à qualidade, edição do documento, devolução à qualidade, retorno com comentários e nova revisão, coleta das aprovações via DocuSign, treinamento e implementação) é difícil de ser seguido e NÃO gera engajamento (deixo de gerar ideias de melhorias pela morosidade do processo).

- F. O processo atual de treinamento (geração da lista de presença, com preenchimento manual dos nomes e datas, além da coleta de assinatura digital via “DocuSign”) NÃO gera engajamento (deixo de realizar treinamentos não obrigatórios pela morosidade do processo).
- G. O processo atual de registro de problemas ou potenciais problemas - Processo CAPA (solicitação de numeração para a qualidade, preenchimento do formulário, análise da causa raiz, estabelecimento de plano de ação, ajustes e revisão e coleta das aprovações via DocuSign) NÃO gera engajamento (evito ou postergo o registro de problemas ou potenciais problemas pela morosidade do processo).
- H. O processo atual de acompanhamento e realização das ações relacionadas ao Processo CAPA, ao processo de gerenciamento de mudanças e ao processo de auditorias internas é moroso e NÃO gera engajamento (perco os prazos ou esqueço das ações relacionadas à minha área ou minha responsabilidade até a cobrança pela equipe da garantia da qualidade).