

O laboratório de patologia clínica como organização prestadora de serviços

CUNHA, Silvia Alonso y Alonso Bittar¹

Artigo baseado em dissertação para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas. Área de concentração: Gestão Empresarial. Área de Pesquisa: Comportamento Organizacional e Planejamento Estratégico. Orientadora: Prof^a. Dr^a. Teresinha Covas Lisboa.

RESUMO

Este artigo faz referência ao laboratório de patologia clínica como organização prestadora de serviços que necessita ter sua estrutura funcional definida e uma visão estratégica compartilhada com seus colaboradores a fim de estabelecer o envolvimento das pessoas como parceiras da organização na busca de resultados positivos.

Palavras-chave: visão e estratégia organizacional, envolvimento, equipe de colaboradores, patologia clínica.

SUMMARY

This article refers to the clinical pathology laboratory as a service organization which needs to have a well-defined working structure and a strategic vision shared by the whole staff so as to establish people's involvement as partners of the organization in its pursuit of positive results.

Key words: organizational strategy, organizational vision, staff, clinical pathology.

¹ Mestre em Administração de Empresas pela Faculdade De Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca - FACEF; Franca, SP, Brasil.

1. O laboratório de patologia clínica

O laboratório de patologia clínica é uma organização privada ou pública que produz serviços, os quais não podem ser estocados. Sua função é oferecer seus serviços dentro de um alto padrão de qualidade, respeitando padrões técnicos e administrativos normatizados e regulamentados pelos órgãos competentes, como a Vigilância Sanitária do Estado de São Paulo em sua PORTARIA CVS-01, de 18 de Janeiro de 2000.

Sua atuação dentro da área de saúde é realizar exames e testes laboratoriais através da coleta de material humano, servindo de contribuição para médicos na realização de diagnósticos e no estabelecimento de prognósticos.

Estão autorizados a exercer a responsabilidade técnica desta organização os profissionais como médico, biomédico, farmacêutico e biólogo, conforme título IV item 2.3 da mesma portaria que diz:

Chama-se laboratório médico o laboratório de responsabilidade técnica médica e laboratório de análises clínicas aquele cuja responsabilidade é atribuída ao biomédico, farmacêutico e biólogo, embora o negócio de todos eles seja a realização de exames laboratoriais.

No caso do laboratório médico, a entidade poderá, além de realizar exames, prestar consultoria clínica devido à ampla visão sobre a medicina que este especialista tem, considerando sua formação como médico.

- **Médico**

Ao médico especializado em laboratório de patologia clínica dá-se o nome de patologista clínico ou médico laboratorista. A falta desta titulação não impede que um médico de outra área da medicina possa atuar em um laboratório clínico com responsabilidade técnica. Mas àquele que cumprir o período de residência médica na especialidade de patologia clínica será conferido o título de especialista após exame de avaliação.

- **Biomédico – Farmacêutico - Biólogo**

Profissionais graduados, legalmente habilitados para exercer responsabilidade técnica em laboratórios de patologia clínica.

1.1 O laboratório de patologia clínica como sistema de produção

Dentro da perspectiva de realização de exames laboratoriais, os laboratórios de patologia clínica evoluíram visivelmente, tanto no que diz respeito à tecnologia como em relação aos avanços profissionais.

Juntamente com esta evolução, sua estrutura funcional e operacional modificou-se enormemente, caracterizando sua complexidade e exigindo um grande esforço no aspecto da gestão laboratorial para que seus processos se realizassem com eficácia, atendendo aos padrões pré-estabelecidos de qualidade e da própria legislação vigente.

A moderna gestão de laboratório de patologia clínica busca, além de desenvolver os procedimentos administrativos básicos de comprar, pagar, prestar serviços e receber, realizar outras funções como administrar a qualidade, a necessidade de recursos humanos especializados, o alto custo de insumos e equipamentos, as exigências da legislação e a falta de domínio nos preços de seus serviços, os quais, são estabelecidos por instituições extralaboratoriais.

Segundo OGUSHI e ALVES (1998, prefácio)
“Num laboratório clínico, comumente, os preços dos serviços prestados são limitados por tabelas de instituições extralaboratoriais ou pela concorrência interlaboratorial. Acrescente-se, além disso, que a funcionalidade desses estabelecimentos defronta com outros obstáculos de difícil transposição e com implicações diretas no campo organizacional-financeiro, entre os quais citamos: exigências da legislação, alto valor financeiro do investimento tecnológico, necessidade de recursos humanos especializados, obrigatoriedade da qualidade total e incertezas do sistema nacional de saúde. Com isso, independente de sua natureza, seja ela estatal ou particular, intra ou extra-hospitalar, dever-se-á dar ao laboratório clínico um tratamento empresarial, dotando-o de objetivos planejados que lhe proporcionem a eficiência máxima, dando-lhe credibilidade técnica junto à comunidade médica e mantendo ativo o seu potencial econômico-financeiro”.

Por todas estas razões torna-se imprescindível que os laboratórios de patologia clínica sejam vistos como organizações prestadoras de serviços, e oferecer a esta instituição a relevância necessária a seus processos, valorização e qualificação no atendimento, qualidade no serviço, estrutura para desenvolvimento dos recursos humanos e disponibilização de tecnologia.

No entanto, para que uma empresa obtenha êxito em seus processos, ela precisa contar com a participação efetiva das pessoas, pois são elas que executam as atividades e têm atitudes que venham agregar ou não valor aos serviços. Portanto, uma política consciente e eficaz dentro da estrutura organizacional, voltada para o desenvolvimento das pessoas, é uma ferramenta do processo administrativo.

Para T. MOTTA, CORRÊA e R. MOTTA (2001, p.1) *“O serviço prestado pelo laboratório clínico é uma atividade complexa, influenciada por vários fatores internos e ambientais que podem comprometer seus resultados. A complexidade da prestação de serviços médico-laboratoriais evidencia a necessidade de os laboratórios clínicos repensarem suas estruturas, seus processos e também suas relações de trabalho, pois seus serviços estão profundamente comprometidos com a qualidade dos resultados”*.

O que vale a pena salientar é que a razão do negócio de um laboratório clínico está essencialmente ligada à saúde do ser humano e, assim, a importância de conscientizar as pessoas sobre a responsabilidade de seu papel individual para a finalização do serviço prestado é fundamental para o desafio da qualidade.

Considerando a alta complexidade econômica na operacionalização do laboratório de patologia clínica, os empresários deste setor vêm se empenhando em obter um tratamento empresarial que proporcione eficiência suficiente para realizar seu negócio com credibilidade junto a seus clientes e mantendo uma condição econômico-financeira que viabilize a competitividade da empresa.

Dentro de vários aspectos de relevância para a finalização do negócio do laboratório de patologia clínica, podemos eleger no âmbito interno a capacitação técnica, o controle estatístico do processo, a funcionalidade, a produtividade, o desenvolvimento econômico e a ética profissional; e no âmbito externo, a credibilidade técnico-científica, a captação crescente da clientela, a rentabilidade e a respeitabilidade empresarial.

A busca da excelência no desempenho destas ações fazem com que a imagem da organização obtenha valor perante os vários segmentos que poderão compor o quadro de cliente do laboratório.

2. O laboratório de patologia clínica como organização

Embora não exista uma vasta literatura específica sobre o assunto, os empresários deste setor têm se preocupado em utilizar ferramentas administrativas úteis e eficazes na gestão laboratorial. Após décadas de desenvolvimento tecnológico e científico, estas organizações perceberam a necessidade de desenvolver seus processos administrativos e de agir estrategicamente para agregar valor ao seu negócio.

2.1 O conceito de organização

Atualmente as empresas exercem um papel fundamental para a sociedade moderna. Além do fato de gerarem emprego, elas vêm assumindo cada vez mais sua responsabilidade junto à comunidade.

Para ROBBINS (2001, p. 31) “... *uma organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que desempenham papéis formais e partilham de um propósito definido comum*”.

Então, podemos dizer que uma empresa é uma organização. Sabendo que, para ser uma organização, devemos contar com duas ou mais pessoas empenhadas em um mesmo ideal, as organizações existem para as pessoas e as pessoas dependem das organizações para sobreviver. São elas que pagam os salários que dão condições para o indivíduo consumir os produtos ou serviços oferecidos por outras empresas, as quais também contam com pessoas para exercerem seu negócio, o que caracteriza uma relação de dependência e reciprocidade entre as partes.

Para DRUCKER (1997, p. 28) “*A função das organizações é tornar produtivos os conhecimentos. As organizações tornaram-se fundamentais para a sociedade em todos os países desenvolvidos...*”.

Nem toda organização reúne pessoas com o mesmo propósito e, nem sempre as organizações conhecem o seu propósito. Sabem e reconhecem o seu negócio, mas não identificam seus valores, seu ideal e sua missão.

Segundo MAXIMIANO (2000, p. 186) “...*a definição de um negócio ou missão procura fornecer orientação para os funcionários e esclarecer para a sociedade qual o propósito da organização*”.

Outro fator determinante e que, segundo COLLINS e PORRAS (2000), fazem com que uma empresa seja visionária, é a construção de uma ideologia central.

COLLINS e PORRAS (2000, p. 107) “... *nós chegamos à conclusão de que a questão crítica não é se a empresa tem a ideologia central ‘certa’ ou ‘digna de estima’, mas se ela tem uma ideologia central – que*

agrade ou não – para orientar e inspirar as pessoas que trabalham na empresa”.

Portanto o desenvolvimento de uma organização inicia-se com seu propósito. A definição do foco e da maneira de realizar o seu negócio se fará presente em todas seus objetivos. Desta forma, a integral participação dos colaboradores da empresa se faz necessária para a concretização de seus planos de ações.

A análise do comportamento organizacional tem trazido grandes contribuições gerenciais para as empresas. As mudanças por que o mundo tem passado vêm interferindo profundamente no comportamento das pessoas. As organizações, além de planejar, organizar, liderar e controlar atribuições designadas aos gerentes, segundo Henri Fayol (*in* MAXIMIANO, 2000), têm acrescentado novas funções como: avaliação de mercado, análise de ambiente, gestão de pessoas, gestão da qualidade total, responsabilidade social, ética e meio ambiente.

A gestão em torno da visão organizacional como parte do processo administrativo das empresas agrega valor, tanto ao negócio quanto à qualidade do trabalho em equipe, pois, através do esclarecimento das necessidades da empresa, as pessoas que compartilham de sua missão, que comungam sua ideologia e têm habilidades para seu negócio, podem maximizar e potencializar a maneira de trabalhar, gerando vantagem competitiva.

Embora não haja um consenso para definição de competitividade, a estratégia competitiva deve levar em consideração variáveis como: o ambiente, o segmento do negócio, a tecnologia disponível, o porte da empresa, PORTER (1999, p. 174-175) diz:

“... as empresas atingem a vantagem competitiva através das iniciativas de inovação. Elas abordam a inovação no seu sentido amplo. Abrangendo novas tecnologias e novas maneiras de fazer as coisas. Elas percebem uma nova base para a competição ou encontram melhores meios para competir à moda antiga. A inovação se manifesta no novo desenho de produto, na nova abordagem de marketing ou nos novos métodos de treinamento”.

Partilhar a visão organizacional com a equipe de colaboradores de uma empresa significa, neste trabalho, estabelecer relações claras e transparentes entre a empresa e a equipe de pessoas que nela atuam e transformar este relacionamento em vantagem competitiva, sem deixar de lado, a questão da qualidade de vida no trabalho.

2.2 O laboratório de patologia clínica como organização prestadora de serviços

De acordo com o levantamento histórico descrito no Capítulo 1, percebe-se a velocidade das mudanças ocorridas no cenário da Patologia Clínica, entre elas, o caráter deste tipo de instituição, que outrora tinha foco essencialmente científico.

Atualmente os laboratórios de Patologia Clínica estão estruturando-se como organizações do setor de serviços de saúde, que, prestam serviços à comunidade, e para tanto, necessitam desenvolver tarefas administrativas.

Algumas considerações a respeito do setor de serviços na saúde são relevantes para a estratégia que a empresa pretende adotar, como a compreensão e análise do mercado existente.

Segundo COBRA (2001, p. 12) *“Diante da precariedade do sistema público e do alto custo do atendimento particular, uma parcela cada vez maior de latino-americanos opta por planos e seguros de saúde. No Brasil, 39,8 milhões de pessoas, ou seja, 25% da população, são conveniadas com algum plano...”*.

Esta característica citada por COBRA (2001) mostra uma tendência que influencia a estratégia administrativa a ser adotada por este tipo de organização. Este dado indica que, atualmente, existe uma padronização até mesmo na remuneração dos serviços prestados no setor de saúde e, portanto, estas empresas precisam ser planejadas para sanar deficiências operacionais, objetivando a conquista de competitividade.

Também outros aspectos como fatores econômicos e políticos, meio ambiente, desenvolvimento tecnológico e ambiente interno são ameaças ao negócio, mas a utilização sistemática de planejamento estratégico contribui para a organização afastar ou superar as ameaças que afetam sua competitividade.

Para COBRA (2001, p. 34) *“Planejar, significa prever e antecipar-se aos fatos. Alocar recursos físicos, humanos, tecnológicos e materiais, para poder obter resultados de vendas e lucros, por meio da satisfação de seus clientes”*.

A partir do momento em que o laboratório de patologia clínica passa a ser visto como organização, é importante que se faça algumas considerações em relação a ameaças e oportunidades e isto se faz através da avaliação do ambiente interno e externo da organização.

Este tipo de organização opera em um ambiente de alta complexidade por estar vulnerável a políticas governamentais, por desenvolver suas funções através de uma equipe de trabalho multidisciplinar, pela falta de informações específicas sobre o setor em relação ao aspecto administrativo e também pela presença de grupos de saúde como fontes pagadoras. A globalização também exerceu alguma influência no setor, entre outras, novos critérios de qualidade baseados em certificações de órgãos internacionais e a

mudança de comportamento do cliente externo, aumentando o grau de exigência em relação aos serviços. Portanto, desenvolver uma política de alta eficiência interna passou a ser uma necessidade para melhorar o desempenho e a competitividade da organização.

Diante deste cenário os laboratórios de patologia clínica que tinham como premissa o crescimento científico como foco, estão buscando formas de enquadrar suas atividades dentro de procedimentos administrativos que viabilizem maior eficiência ao seu negócio, considerando que, para melhorar, é necessário desenvolver uma visão organizacional e estratégica.

MORGAN (1996, p. 57) “... organizações que operam em ambientes incertos e turbulentos precisam atingir um grau mais alto de diferenciação, ou seja, entre departamentos, do que aquelas que estão em ambientes menos complexos e mais estáveis”.

A administração estratégica permite que a organização alcance alto nível de eficiência buscado pela organização, mas alguns elementos são essenciais para que a organização desenvolva entre eles a elaboração de um planejamento estratégico.

Dentro do processo de planejamento estratégico são definidas algumas etapas que permitem que a organização consiga realizá-lo, implementá-lo e avaliá-lo. ROBBINS (1998, p. 141), assim define planejamento estratégico:

“Planos que se aplicam a toda organização, estabelecem os seus objetivos genéricos e procuram posicioná-los em termos do seu ambiente”.

Para melhor estruturar o planejamento estratégico, cada organização necessita ter definidas as seguintes etapas do processo de administração estratégica:

- Missão, objetivos e estratégia da organização;
- Análise do ambiente externo;
- Oportunidades e ameaças;
- Análise dos recursos da organização;
- Pontos fortes e fracos;

Após a execução destas etapas, a organização parte para a implementação e, posteriormente, para a avaliação. Estas duas fases do planejamento estratégico da empresa são igualmente importantes, pois não bastam ter os cinco processos acima descritos bem definidos se não houver sucesso na sua implementação. E para medir este sucesso, é necessário avaliar os resultados das ações tomadas.

Conforme afirma ROBBINS (1998, p. 167) “A liderança da administração de topo é um ingrediente necessário em uma estratégia de sucesso, assim como um grupo motivado de administradores intermediários e de primeiro nível, que devem colocar em ação os planos específicos da alta administração”.

2.2.1 Missão

A missão deve ser considerada o ponto de partida de uma organização a partir de sua constituição. Através da missão é que uma organização norteia seus objetivos, suas diretrizes e suas ações.

Elaborar a missão de uma empresa requer uma boa dose de reflexão a respeito do significado que a instituição representa para as pessoas que dela fazem parte: aos fornecedores, aos clientes, enfim, a toda comunidade na qual ela está inserida.

MAXIMIANO (2000, p. 531) define missão como “*objetivo conceitual, que define o propósito ou negócio de uma organização*”.

Para outros autores ela é a razão da existência da organização, fazendo parte da filosofia empresarial de seus fundadores.

CHIAVENATO e MATTOS (2002, p. 33-34) a define como “*A finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir*”. E mais, “*...ela deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos?*”.

Porém, além da missão revelar o motivo da existência da organização, é necessária que ela seja clara e concisa ao definir o que a empresa é e quer ser para que, especialmente os colaboradores possam compartilhar e exercer seu papel dentro da organização, cumprindo sua missão.

DRUCKER (1998, p. 31) diz: “*Como a organização é composta por especialistas, cada um com sua própria área restrita de conhecimento, sua missão tem que ser muito clara. A organização precisa ter uma só finalidade, caso contrário seus membros ficarão confusos. Eles seguirão sua especialidade, ao invés de aplicá-la à tarefa comum. Cada um irá definir resultados em termos dessa especialidade, impondo seus próprios valores à organização e capacitá-la a produzir resultados. Sem essa missão concentrada, a organização em pouco tempo perde sua credibilidade*”.

COBRA (2001 p. 269) faz referência à missão corporativa no setor da saúde do seguinte modo: “... deve levar em conta suas competências, buscando, por meio de consenso, a realização de propósitos. Ter um claro direcionamento de onde pretende chegar face às oportunidades de mercado”.

2.2.2 Diretrizes, Objetivos e Metas

O estabelecimento das diretrizes, objetivos e metas definem o que a organização pretende buscar para seu negócio.

O dicionário NOVO AURÉLIO aponta as seguintes definições para diretrizes, objetivos e metas:

- **Diretriz** adj. (f) 1. Fem. De diretor (1). sm. 2. Linha reguladora de um caminho ou estrada, de um plano, um negócio, ou de procedimentos; diretiva.
- **Objetivo** adj. 1. Prático, direto, positivo. sm. 2. Fim ou resultado que se deseja atingir.
- **Meta** sf. 1. Sinal que indica ou demarca o ponto final das corridas (de cavalo, de regatas, etc.). 2. Linha ou quadro que a bola deve transpor, como principal objetivo do jogo. 3. Fim ou resultado que se deseja atingir.

Embora estas definições sejam aparentemente semelhantes, elas fazem diferença quando analisadas do ponto de vista organizacional. As diretrizes, por exemplo, servem para determinar o caminho a ser tomado pela empresa, se ela tem característica ampla, global. Objetivos dão formato qualitativo ao alvo que a organização pretende atingir, dando mais especificidade às diretrizes. As metas, porém, devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais.

CHIAVENATO e MATOS (2002, p. 4) os define da seguinte maneira: “Objetivos: é a descrição clara, precisa e sucinta dos alvos a serem atingidos. São indicadores das ações para se chegar aos resultados. Sem objetivos consistentes conhecidos e reconhecidos por consenso, haverá divergência de rumo em matérias essenciais e não haverá integração nem coesão das equipes. Os objetivos podem ter abrangência geral, envolvendo os alvos macros e setoriais. Objetivos são intenções que devem gerar comprometimentos concretos. Metas: todo objetivo deve ser complementado por metas. Meta é um objetivo quantificado. Meta envolve comprometimento com: percentual a ser atingido (definição do percentual pretendido em função do objetivo), prazo (destaque ao cronograma de execução, com data limite), resultados

(previsão de ganhos), custos (orçamento dos empenhos necessários para a consecução das metas: financeiros, administrativos, tecnológicos e humanos, entre outros) e responsáveis (definição do titular principal e relação de pessoas e órgãos co-responsabilizados no alcance da meta).

Enfim, quando nos referimos ao laboratório de patologia clínica como organização, partimos do pressuposto de se obter uma gestão laboratorial eficaz e, portanto, adotar medidas estratégicas como a definição de diretrizes, objetivos e metas para posteriormente, construir um plano de ações, é uma forma metodológica de alcançar uma gestão estratégica.

2.2.3 Cenário

O cenário é o “retrato” do local onde a organização está inserida e da própria organização. Pelo fato de vivermos atualmente em uma sociedade globalizada devemos considerar, também, as influências que a política internacional e nacional podem exercer no negócio da empresa como, por exemplo, crise do petróleo e crise cambial entre outras.

ROBBINS (2001, p. 94) afirma que “cenário é uma visão consistente sobre como tende a ser o futuro”.

O cenário foca a análise do ambiente que varia constantemente. O ambiente impõe facilidades e dificuldades, ameaças e oportunidades, sejam elas, dentro ou fora da organização.

Portanto o ambiente geral é o meio onde a organização opera. Nele devem ser avaliados os contextos humanos, sociais e econômicos no qual ela está inserida.

Conforme apresenta CHIAVENATO e MATTOS (2002, p. 4) cenários é o “exercício situacional, que enquadra tendências, ameaças e oportunidades”.

Dedicar tempo ao planejamento de cenário, analisando as várias esferas do mundo em geral, faz com que a empresa perceba em que nível de mudanças ela está inserida. Sendo assim, ao construir sua visão de futuro, ela terá percebido o presente, de forma que sua evolução dê novo aspecto ao seu modo de gestão.

Conforme comenta GEUS (1998, p. 34) “Cenários não são um mistério nem uma forma superior de planejar. Eles são ferramentas de presciência – discussões e documentos cujo propósito não é obter uma previsão ou um plano, mas uma mudança na mente das pessoas que as utilizam”.

- **Ambiente Interno – pontos fortes e fracos**

A avaliação do ambiente interno visa à conscientização sobre os pontos fortes e fracos da organização, fazendo com que ela desenvolva ações estratégicas que maximizem sua eficiência.

T. MOTTA, CORRÊA e R. MOTTA (2001, p. 73) elegem os seguintes pontos como fortes e fracos:

- *“Forças (fortes) – São as características da empresa, tangíveis ou não, que podem ser potencializadas para otimizar seu desempenho. Refere-se a: imagem, qualificação dos funcionários, tecnologia, recursos financeiros, produtividade, qualidade, competitividade, produtos, serviços, preço, propaganda, equipe de vendas, informações, estrutura, estilo gerencial, treinamento, capacidade instalada, relacionamento com clientes, estoques, localização, layout, prazo de entrega, motivação, processo decisório, liderança. Sinergia, transparência, autonomia, custos, desconhecimento dos concorrentes, etc”.*

- *“Ameaças (fracos) – são situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente. Falta de recursos humanos qualificados, limitação de recursos financeiros, nível de exigência do mercado, etc”.*

Este trabalho, por exemplo, enfatiza as pessoas dentro da organização como “força” que a empresa pode utilizar para suprir seus pontos fracos, desde que, elas reconheçam seu valor e seu papel tanto em equipe como individualmente.

Fazer com que as pessoas compartilhem dos elementos apresentados até aqui como missão, diretrizes, objetivos e metas, faz parte dos aspectos avaliados nesta pesquisa.

- **Ambiente Externo – ameaças e oportunidades**

Ao contrário do ambiente interno, onde a empresa tem controle sobre ameaças e oportunidades, no ambiente externo, a análise dos aspectos positivos e negativos traz uma visão de futuro no qual a organização deve tomar medidas

para se adequar a aquela situação projetada. T. MOTTA, CORRÊA e R. MOTTA (2001, p. 74) referem-se ao ambiente externo do seguinte modo:

“Na análise ambiental são identificadas as oportunidades e ameaças, que são os principais condicionantes da eficácia organizacional, ou seja, para ter sucesso, deve-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças”.

- *“Oportunidades são situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente”.*

- *“Fraquezas são características da empresa, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para evitar influência negativa sobre seu desempenho. Os mesmos itens de forças podem ser fraquezas”.*

É neste contexto que o laboratório de Patologia Clínica de hoje está inserido. A construção da missão define o propósito e a razão de existência de uma organização. Neste ambiente é que se cria a oportunidade de envolver toda a equipe do laboratório de patologia clínica e definir suas diretrizes.

COBRA (2001, p. 273) comenta que *“Um hospital ou um laboratório de análises clínicas, para poder atender bem, precisa que seu quadro de funcionários esteja motivado e comprometido com o processo de qualidade”.*

No entanto, missão, valores e visão de futuro não terão significado se toda equipe de trabalho não estiver compartilhando destes conceitos. Portanto, utilizar uma boa estratégia de comunicação para divulgar a visão organizacional da empresa junto com seus colaboradores de forma que estimule o comprometimento dos mesmos, pode ser um recurso importante para envolvê-los na realização do negócio da empresa e, nos objetivos e metas, os quais, inspiram a elaboração das diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico da empresa.

2.2.4 Setores essenciais do laboratório de patologia clínica

Identificar os setores essenciais do laboratório de patologia clínica implica em viabilizar a criação de um *layout* adequado e racional para a prática das funções pertinentes aos setores desta empresa.

Obviamente, que a influência de alguns fatores como demanda de pacientes, número de profissionais, quantidade e diversificação de exames, quantidade e tipos de equipamentos interferem no dimensionamento do arranjo e planejamento físico do laboratório.

Embora existam estas variáveis, considera-se que a estrutura básica e essencial para o funcionamento de um laboratório envolva os seguintes setores:

- Atendimento (recepção e coleta de material);
- Apoio (limpeza, lavagem de utensílios, copa e manutenção);
- Técnico (bioquímica, hematologia, imunologia, microbiologia, parasitologia e urinálise);
- Administrativo (contabilidade, recursos humanos, compras e financeiro).

Para MAXIMIANO (2000, p. 330 - 331) “... a estratégia de uma organização é definida pelo tipo de negócio em que atua e por seus objetivos”. “... Negócios e objetivos específicos criam necessidades e tarefas que exigem tipos diferentes de estrutura organizacional”.

O dimensionamento e segmento de mercado influenciam diretamente na elaboração e construção da estrutura organizacional da empresa, tanto em relação ao dimensionamento do arranjo físico quanto à constituição da equipe de colaboradores.

O negócio e o objetivo da organização não só interferem na estrutura organizacional, como também determinam a escolha dos recursos humanos, pois as pessoas que a organização emprega devem ter afinidade com o negócio, formação e experiência profissional que correspondam às expectativas da empresa.

Embora o laboratório de patologia clínica seja uma prestação de serviços que deve ser realizada por profissionais especializados na área, ele necessita de outros profissionais com formação variada para realizar a totalidade de seus processos do início ao término da prestação do serviço, como: auxiliar de enfermagem e de laboratório, digitadores, auxiliar administrativo e pessoal para executar a limpeza.

2.3 As pessoas no laboratório de patologia clínica

A identificação dos setores descritos acima e a existência de uma equipe multiprofissional combinadas a um arranjo físico apropriado e com tecnologia atualizada indica quando a organização reúne as necessidades básicas para seu funcionamento.

A partir deste ponto este trabalho tem como objetivo conhecer os métodos gerenciais utilizados em uma empresa e sua contribuição para o envolvimento dos membros da equipe na implantação do processo estratégico da empresa.

De acordo com as definições que mencionamos, as organizações são compostas de pessoas. É de interesse da organização que estas pessoas

estejam empenhadas num objetivo comum e que tenham um comportamento compatível ao foco da organização.

No entanto, algumas características individuais e pessoais são relevantes neste comportamento: personalidade, individualidade, aspirações, valores e atitudes, e objetivos próprios.

Desenvolver as pessoas e as organizações implica em compatibilizar as motivações individuais e as da organização, e assim, promover o desenvolvimento do indivíduo e da empresa na qual ele está inserido.

CASADO (*in As pessoas na organização*, 2002, p. 237) diz: “As organizações já notaram a necessidade de alterar seus modelos de gestão baseados no desempenho individual para um novo paradigma: o trabalho em time. A busca dessa nova realidade organizacional tem como objetivos aumentar a produtividade, a competitividade e a eficiência”.

Esta afirmação em relação ao tipo de arranjo de pessoas cria uma forma de organização em “time”, mas a literatura identifica outros dois tipos de arranjos de pessoas: em grupo e em equipe.

ROBBINS (2001, p. 260), assim define: “**Grupo de Trabalho:** grupo cujos membros interagem basicamente para partilhar informações e tomar decisões, para mutuamente se ajudarem no desempenho em sua área de responsabilidade. **Equipe de Trabalho:** grupo cujos esforços individuais resultam em um desempenho, que é maior que a soma das contribuições de cada um dos objetivos”.

Algumas características fazem parte da formação de uma equipe, entre elas: aptidões dos membros, tamanho, distribuição e papéis, comprometimento com objetivo comum, estabelecimento de metas específicas, responsabilidade social e recompensas.

Outro aspecto relevante em relação às pessoas dentro das organizações são suas atitudes. Para ROBBINS (2002, p. 66), “... As atitudes são afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa”.

Portanto, avaliar as pessoas na organização demonstra que, através de suas características individuais, as pessoas podem agregar vantagens ou desvantagens ao desempenho da organização.

Contudo, a eficácia da gestão em recursos humanos dispõe de algumas ferramentas que auxiliam na estruturação das equipes organizacionais como: recrutamento, processo seletivo, orientação das pessoas, modelagem de cargos, avaliação de desempenho, remuneração, programas de incentivo, benefícios, treinamento e qualidade vida no trabalho.

A literatura moderna aponta para a valorização das pessoas dentro da organização como diferencial na prestação de seus serviços.

MAXIMIANO (2000, p. 92) classifica: *“As pessoas são o principal recurso que as organizações utilizam para realizar seus objetivos. De fato, as organizações são principalmente grupos de pessoas que utilizam recursos. Além das pessoas, as organizações empregam dinheiro, tempo, espaço e recursos materiais, como instalações, máquinas, móveis e equipamentos.”*

Alguns autores preferem tratar as pessoas como parceiros da organização e não como recursos e assim justificam:

Para CHIAVENATO (1999, p. 7): *“Como recursos, eles precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional.”* E complementa que como parceiros das organizações *“...são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações – a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado e rumo aos objetivos globais.”*

Sobretudo as estratégias usadas em relação às pessoas dentro das organizações estão ganhando cada vez mais destaque, pois a equiparação entre as empresas em relação a novas tecnologias, aos materiais e as informações estão disponíveis a todas elas da mesma forma, ao passo que, o desenvolvimento das pessoas em relação a estes recursos é que vem a ser peculiar a cada organização.

Segundo MEZOMO (2001, p. 53) *“O grande diferencial das organizações está cada dia mais centrado na qualidade pessoal e no desempenho profissional de seus recursos humanos. A tecnologia e a estrutura das organizações podem significar muito pouco se as pessoas não forem educadas para um trabalho responsável e não se sentirem comprometidas com a qualidade dele e, sobretudo, com o pleno atendimento das necessidades dos clientes”.*

Os critérios que cada organização adotar e desenvolver para promover um ambiente propício para a educação e desenvolvimento das pessoas,

têm sido vistos como uma ferramenta estratégica eficiente para que ela consiga realizar seu negócio com sucesso e, para que isto ocorra, envolver todos elementos nela inseridos em torno de um ideal único, faz parte de sua gestão estratégica.

MEZOMO (2001, p. 53-54) acrescenta que *“Cresce hoje a consciência de que as pessoas não conseguem produzir e se realizar num ambiente de tensão e condicionadas ao cumprimento de rotinas e processos inadequados ao atendimento de suas necessidades e expectativas. Daí a urgência da criação de uma nova gestão de recursos humanos claramente centrada na educação e no desenvolvimento das pessoas, que, evidentemente, constituem o verdadeiro de definitivo patrimônio das organizações”*.

Todo e qualquer laboratório de patologia clínica que busca prestar seus serviços com qualidade, deve procurar envolver tudo e todos em seus processos. Para que isto ocorra alguns requisitos são essenciais, sejam eles materiais ou não, como: compromisso, envolvimento, recursos, estrutura física, instalações e ambiente, equipamentos, instrumentos e sistemas analíticos, recursos humanos e processos técnicos.

T. MOTTA, CORRÊA e R. MOTTA (2001, p. 27) referem-se aos recursos humanos como *“... imprescindível para a qualidade que os funcionários do laboratório apresentem escolaridade compatível, formação técnica e teórica e experiência comprovada nos setores específicos. Fundamental, também, é a existência de um programa de educação continuada, disponível para todos os níveis, assegurando, assim, a habilidade e competência, além de promover o desenvolvimento técnico intelectual dos funcionários. A direção do laboratório deve ter um plano organizacional, política de descrição de cargos de pessoal, definindo as suas qualificações e os seus deveres.”*

Desenvolver um espírito de equipe é uma tarefa imprescindível para viabilizar o envolvimento das pessoas. VERGARA (2000, p. 149) define equipe como:

“Um conjunto de pessoas trabalhando juntas é apenas um conjunto de pessoas. Para que se torne uma equipe é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que uma as pessoas, estando elas fisicamente próximas, ou não”.

Alguns autores estabelecem diferenças substanciais em grupos e equipes como determina CHIAVENATO e MATOS (2002, p 117) quando dizem que:

“No ambiente de trabalho, equipe é um grupo de pessoas com habilidades complementares e que trabalham em conjunto para alcançar um propósito comum para qual são coletivamente responsáveis. Uma equipe gera sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais são integrados para resultar em um nível de desempenho que é maior do que a soma de suas partes”.

Atitudes são afirmações a respeito das pessoas e das equipes que podem se apresentar de forma positiva ou negativa em uma avaliação.

ROBBINS (2002, p. 66) as define como *“... como afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa. Quando digo ‘gosto do meu trabalho’, estou expressando minha atitude em relação ao trabalho”.*

Vários tipos de atitudes são relevantes para o relacionamento dentro da organização. Neste momento elegemos três delas, que ROBBINS (2002) considera ser atitudes relacionadas ao trabalho, que revelam avaliações positivas ou negativas, que os trabalhadores têm em relação a diversos aspectos de seu ambiente de trabalho:

- Satisfação com o trabalho;
- Envolvimento com o trabalho;
- Comprometimento organizacional;

ROBBINS (2002, p.67) descreve o comprometimento como *“o grau em que um empregado se identifica com uma determinada empresa e seus objetivos, desejando manter-se como parte da organização”.*

O envolvimento com o trabalho talvez seja o tipo de atitude que estimule a presença das demais, avaliando que, a partir do momento em que as pessoas se sentem envolvidas com o trabalho que elas realizam, automaticamente, elas desenvolverão atitudes de satisfação e comprometimento.

Segundo ROBBINS (2002, p. 67) “*Envolvimento com o trabalho é o grau em que uma pessoa se identifica com seu trabalho, participa ativamente dele e considera seu desempenho como uma coisa valiosa*”.

É importante mencionar que existe um terceiro conceito além de grupo e equipe que a literatura moderna apresenta. Trata-se do conceito de time, o qual, tem um significado ainda mais forte.

Para CASADO (*in As pessoas na organização*, 2002, p. 240) “*Time é o conjunto de pessoas com habilidades e potencialidades peculiares a serviço de um objetivo comum. Elas compartilham valores, buscam resultados comuns e contam com alto grau de comprometimento, o que as faz responsabilizar-se por mais do que a simples realização de suas tarefas e atribuições individuais*”.

O aspecto mais importante na diferenciação do conceito de grupo para o time é que o time agrega, além de todos os aspectos intrínsecos ao grupo, a importância da responsabilidade individual das pessoas.

De acordo com considerações feitas a respeito da complexidade dos processos de um laboratório de patologia clínica, é fundamental que este tipo de organização tenha como foco as pessoas a fim de obter melhores resultados.

Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. *Visão e ação estratégica*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COBRA, Marcos. *Estratégias de marketing de serviços*. São Paulo: Cobra, 2001.
COLLINS, James; PORRAS, Jerry. *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

DRUCKER, Peter F. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1997.

GEUS, Arie. *A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MAXIMIANO, Antônio C. A. *Introdução à Administração*. 5 ed., São Paulo: Atlas, 2000.

MEZOMO, João C. *Gestão da Qualidade na Saúde: princípios básicos*. Barueri: Manole, 2001.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Valter T.; CORRÊA, José A.; MOTTA, Leonardo R. *Gestão da Qualidade no Laboratório Clínico*. Porto Alegre: Médica Missau, 2001.

OGUSHI, Quicuco, ALVES, Sérgio L. *Administração em Laboratórios Clínicos: gestão da qualidade, estrutura operacional e componentes financeiros*. São Paulo: Atheneu, 1998.

PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

_____. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2001.

_____. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VÁRIOS AUTORES, *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

VERGARA, Sylvia C. *Gestão de Pessoas*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

Fonte:

CVS – Centro de Vigilância Sanitária.