

À minha família, Madalena e Maiara, pela paciência e compreensão nas horas de ausência do convívio familiar.

AGRADECIMENTOS

A Sra. Karina Kaminski Paciornik, pelo apoio e confiança depositados na condução do processo de reestruturação administrativa e financeira efetuada no Laboratório de Análises Clínicas. E pela sua coragem e dedicação na condução dos interesses administrativos da instituição hospitalar mantenedora deste serviço.

A minha orientadora, professora Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo, pelo incentivo e pela importante contribuição no desenvolvimento e finalização deste trabalho.

"O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas".

Peter Drucker

RESUMO

OLIVEIRA, A.M. **Reestruturação Administrativa Geral e Financeira de um Laboratório de Análises Clínicas no ano de 2009.** Com saída do convênio mantido com o governo do estado do Paraná, uma instituição hospitalar mantenedora de um laboratório de análises clínicas, precisou efetuar uma profunda reestruturação em sua administração e no controle de suas finanças. Este processo iniciado no mês de março de 2009, estabeleceu que todos os setores internos desta instituição teriam a incumbência de efetuar reduções significativas em seus custos diretos e indiretos. A sua diretoria geral em conjunto com as superintendências administrativa e financeira, estabeleceram uma meta mínima para redução de custos, em torno de 25% dos gastos e despesas incorridas para cada setor. E por consequência o laboratório de análises clínicas, a exemplo de outros setores desta instituição, precisou se readequar a nova realidade financeira e administrativa, verificada após a saída do convênio mencionado. Sendo que a mesma implicou no corte de custos fixos diretos em sua folha de pagamento, com a redução de empregados. Na renegociação de contratos com seus principais fornecedores, em que foram estabelecidas novas condições de preços e pagamentos a serem efetuados. E o contrato mantido com seu laboratório de apoio, também fora mudado para outro laboratório de apoio, que apresentou menores preços e melhores condições de pagamento. A terceirização referente a um contrato mantido com o laboratório "L" para a execução da gestão técnica e administrativa do laboratório fora encerrada no mês de novembro do ano de 2009. E a instituição hospitalar mantenedora do laboratório, resolveu nomear um coordenador administrativo e outro técnico para fazerem a gestão interna direta, de seu laboratório de análises clínicas. Sendo que todo o processo de reestruturação efetuada, ocorreu em consonância com a manutenção da qualidade dos serviços prestados pelo laboratório de análises clínicas, em benefício exclusivo dos pacientes atendidos por esta instituição hospitalar.

PALAVRAS-CHAVES: REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA, ECONOMIAS, SAÚDE, REDUÇÃO DE CUSTOS, LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação Gráfica do Ponto de Equilíbrio.....	42
Figura 2 – Esquema de Funcionamento do Sistema de Interfaceamento do Laboratório de Análises Clínicas	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Redução Total de Empregados Ativos do Laboratório – Em Percentual, Quantidade e Valores em R\$ - Novembro de 2009	56
Tabela 2 – Troca do Laboratório de Apoio – Abril 2009	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo de Empregados do Laboratório – Nov 2009/Mar 2009.	56
Quadro 2 – Preços Praticados para Aquisição de Frascos de Hemoculturas Automatizadas em Novembro de 2008.....	59
Quadro 3 – Preços Praticados para Aquisição de Frascos de Hemoculturas Automatizadas a Partir de Novembro de 2008	59
Quadro 4 – Economias Proporcionadas pela Redução de Preços na Aquisição dos Frascos de Hemoculturas Automatizadas.....	59
Quadro 5 – Valor Médio de Remuneração do Laboratório “L” no Ano de 2009....	61
Quadro 6 – Diferenças das Receitas X Custos dos Exames Laboratoriais Processados do Laboratório “L”.....	62
Quadro 7 – Discriminação das Economias Proporcionadas pelo Processo de Interfaceamento.....	63
Quadro 8 – Economias Proporcionadas pela Troca de Equipamento Analisador no Setor de Imuno-Hormônios – Ano 2010.....	65
Quadro 9 – Total de Economias Proporcionadas pelo Laboratório de Análises Clínicas à Instituição Hospitalar – Anos 2009 e 2010.....	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	6
1.2 OBJETIVOS.....	6
1.2.1 Objetivo Geral.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 JUSTIFICATIVA.....	7
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO.....	11
2.1.1 Processos Administrativos.....	11
2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	12
2.2.1 Objetivos.....	13
2.2.2 Clientes.....	13
2.2.3 Concorrentes	14
2.2.5 Governo	15
2.2.7 Interesses Especiais	16
2.2.8 Objetivos Sociais e Econômicos.....	17
2.2.9 Qualidade.....	18
2.3 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS	20
2.3.1 Gestão de Pessoas.....	20
2.3.2 Recrutamento Externo	21
2.3.3 Treinamentos.....	21
2.3.4 Absenteísmo	22
2.3.5 Rotatividade de Pessoal	23
2.3.6 Recompensas e Punições	24
2.3.7 Comunicação.....	25
2.3.8 Trabalho em Equipe.....	26
2.3.9 Interesses Divergentes	27
2.3.10 Demissões, Redução e Retenção de Pessoal.....	27
2.3.11 Tomada de Decisões.....	28
2.3.12 O Uso de Indicadores de Desempenho e Resultados	29
2.3.13 Racionalização do Trabalho.....	30
2.3.14 Eliminação de Desperdícios.....	31

2.3.15 O Problema do Preço.....	31
2.3.16 O Uso da Tecnologia da Informação nas Organizações.....	33
2.4 PLANEJAMENTO	33
2.4.1 Planejamento Estratégico	35
2.5 CONTROLE.....	35
2.5.1 O Papel da Controladoria no Processo de Gestão	37
2.5.2 Controles Administrativos	38
2.5.3 Constituição de Resultado Econômico	39
2.5.4 A Importância dos Gestores na Administração de Recursos	39
2.5.5 Reengenharia	40
2.5.6 A Importância do Ponto de Equilíbrio.....	41
2.5.7 Estrutura de Custos	42
3 METODOLOGIA.....	46
3.1 QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA.....	46
3.2 QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	46
3.3 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	47
4 ESTUDO DE CASO.....	49
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	49
4.2 PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO	52
4.2.1 Implantação de uma Coordenação Administrativa Interna do Laboratório	52
4.2.2 Redução de Empregados e dos Custos Fixos com a Folha de Pagamento	53
4.2.3 Troca do Laboratório de Apoio.....	56
4.2.4 Redução nos Valores dos Frascos de Hemoculturas Automatizadas.....	57
4.2.6 Diferenças de Custos na Apuração de Processamento Analítico	61
4.2.7 Processo de Interfaceamento dos Exames Laboratoriais Processados	62
4.2.8 Troca de Equipamento Analisador no Setor de Imuno-Hormônios	64
4.3 PRINCIPAIS RESULTADOS	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	71
REFERÊNCIAS	75

1 INTRODUÇÃO

O mercado de análises clínicas, patologia e medicina laboratorial existente no Brasil atualmente é composto por cerca de 20 mil laboratórios, sendo 80% de micro e pequenos empresários, e apenas cerca de 3% são considerados de grande porte. Ambos geram em torno de 200 mil empregos diretos e 1 milhão de empregos indiretos. Este setor tem avançado de forma significativa com a evolução tecnológica. Porém há grandes dificuldades em manter o avanço desta tecnologia atualizada, devido aos altos custos de produtos e insumos que sofrem as correções do mercado (boa parte dos produtos fornecidos ao setor são cotados em dólar) e em contrapartida verificam-se baixos valores pagos pelas operadoras de saúde e pelo SUS, aos serviços prestados. Os grandes planos de saúde necessitam dos laboratórios, mas estão cada vez mais exigentes, e pagam tabelas que não remuneram o suficiente para a cobertura dos custos verificados no setor.

Por outro lado a classe médica deseja cada vez mais a utilização de novas tecnologias para auxílio no diagnóstico e a população usuária dos serviços laboratoriais esta cada vez mais exigente, o que torna muito difícil as condições deste mercado.

O Laboratório de Análises Clínicas, objeto deste estudo pertence a uma Sociedade Evangélica Beneficente, que é uma entidade filantrópica mantenedora deste hospital e de seus serviços de diagnose e terapia. Sendo que este laboratório iniciou suas atividades em novembro de 2002. E no ano de 2009 passou por uma profunda reestruturação administrativa e financeira.

Nesta linha pretende-se verificar como ocorreu o processo de reestruturação administrativa geral e financeira efetuado neste laboratório, no ano de 2009. E também pretende-se verificar como era a situação administrativa e financeira anterior ao processo da reestruturação efetuada no ano de 2009. E como esta a situação atual após a finalização do processo de reestruturação, implantada neste laboratório de análises clínicas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme o contexto exposto anteriormente, a questão de pesquisa que se deseja investigar é a seguinte:

Como se deu o processo de implantação de uma reforma administrativa e financeira em um laboratório de análises clínicas no ano de 2009?

1.2 OBJETIVOS

De acordo com Beuren (2009, p. 51), “É de fundamental importância a definição da perspectiva em relação à qual o objeto será tratado.” Já Lakatos e Marconi (2000, p. 139) afirmam que “o objetivo da formulação do problema da pesquisa é torná-lo individualizado, específico, inconfundível.”

Para Rudio (1986, p. 94), a formulação de um problema refere-se na apresentação de forma, explícita, clara, compreensível e operacional. Apresentando as dificuldades que se pode defrontar, e que se pretende resolver, reduzindo o espaço e demonstrando as características.

1.2.1 Objetivo Geral

Com vistas à análise de documentos internos a serem consultados em um Laboratório de Análises Clínicas, pertencente a um complexo hospitalar, mantido por uma entidade filantrópica, deseja-se verificar o processo de reestruturação administrativa e financeira efetuada neste serviço de diagnose e terapia, no ano de 2009.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Identificar como a área financeira e administrativa de um laboratório de

análises clínicas, pertencente a um grande complexo hospitalar, mantido por uma entidade filantrópica, encontrava-se antes da implantação de uma reestruturação administrativa geral e financeira, efetuada no ano de 2009.

b) Verificar os procedimentos de mudança implantados no laboratório de análises clínicas. No campo administrativo as mudanças efetuadas na montagem das escalas de trabalho (equiparação das cargas horárias entre os turnos da rotina e do plantão), na disposição dos recursos humanos utilizados (demissões, promoções e alterações de cargas horárias e criação de novos cargos), etc. No campo financeiro troca de fornecedores (laboratório de apoio, equipamentos analisadores, gestão técnica e financeira exercida por um laboratório externo, terceirização de exames laboratoriais demandados por um laboratório externo, etc.).

c) Diagnosticar a situação administrativa e financeira após a reforma implantada. Verificar quais os resultados foram obtidos em benefício deste laboratório. Como se encontra atualmente o funcionamento deste laboratório de análises clínicas, objeto deste estudo, após as mudanças efetuadas em seu quadro de funcionários e na disposição atual das equipes de trabalho. E como o hospital, enquanto instituição mantenedora deste serviço, através de suas coordenações técnica e administrativa, esta conseguindo gerir diretamente seus recursos humanos e financeiros, empregados para a manutenção deste serviço.

1.3 JUSTIFICATIVA

Beuren (2009, p. 65 e 66), destaca a relevância da pesquisa a que se propõe. A relevância pode estar relacionada à área em que está buscando sua formação acadêmica, à área de atuação profissional, à sociedade em geral.

A **relevância** do estudo de caso a ser percorrido oferece contribuições, quanto à importância do uso de ferramentas de gestão, como: Contabilidade de Custos, Controladoria e Técnicas de Administração, que podem ser aplicáveis a diversos ramos de negócios. Em especial, no ramo da saúde, no que se refere a um Laboratório de Análises Clínicas, através da implantação de um processo de reestruturação administrativa e financeira, em que foram utilizadas as técnicas e ferramentas de gestão citadas.

Andrade (2002, p. 66) destaca:

Além de critérios como relevância, devem ser observados outros critérios como exeqüibilidade, oportunidade e adaptabilidade ao conhecimento. A **exeqüibilidade** esta relacionada à bibliografia mínima disponível, na língua de domínio do pesquisador, para a realização do estudo e o tempo do estudante para realizá-lo.

Neste estudo de caso pretende-se consultar obras que tratam de Contabilidade Gerencial, Contabilidade de Custos, Controladoria e Administração. Além de outros documentos internos como relatórios gerenciais, planilhas de controles de custos e demais documentos pertencentes ao Laboratório de Análises Clínicas.

Andrade (2002, p. 66) entende que "a **oportunidade** diz respeito à atualidade do tema e às condições propícias para sua investigação naquele momento."

A reestruturação administrativa e financeira implantada no Laboratório de Análises Clínicas no ano de 2009 foi uma necessidade para sobrevivência e continuidade deste serviço, pertencente ao complexo hospitalar, objeto deste estudo. Sendo que no ano de 2009, em detrimento da saída de um grande convênio mantido com o governo do Estado do Paraná, precisou readequar vários setores pertencentes a esta instituição, para a nova realidade administrativa e financeira vigente.

Já a **adaptabilidade** segundo Andrade (2002, p. 66) "implica considerar o conhecimento empírico e/ ou teórico do pesquisador. Além desses aspectos citados, destaca a importância da abordagem do tema sob um ponto de vista inovador e original."

No estudo de caso, a ser investigado, o pesquisador em questão foi o Coordenador Administrativo nomeado pela Superintendência Administrativa e Diretoria Geral do hospital objeto deste estudo, responsável pela efetivação do processo de reestruturação administrativa e financeira implantada no Laboratório de Análises Clínicas, no ano de 2009.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em aspectos relativos à administração geral. Com ênfase a um ambiente organizacional, recursos humanos e planejamento estratégico. Ressaltando o uso da controladoria, como instrumento de organização e controle nas principais atividades a serem executadas em um laboratório de análises clínicas. Voltado para auxiliar seus administradores e gestores no processo de tomada de decisões, no controle geral e nas atividades operacionais a serem executadas. Que somadas ao uso de uma estrutura de custos, a ser disponibilizada como ferramenta de controle e desenvolvimento. Em conjunto com a aplicação da tecnologia da informação, poderá propiciar uma melhor capacitação aos seus administradores e gestores. Contribuindo de forma consistente para a melhor interpretação e uso das informações necessárias, que serão utilizadas na gestão, controle e condução do laboratório de análises clínicas, objeto deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de estabelecimentos de saúde tem se constituído um desafio constante para seus administradores. Que a exemplo de outros seguimentos, deparam-se diariamente com problemas relacionados a fluxos de caixa e receitas insuficientes para fazer frente aos aumentos de custos constatados neste setor. Que sofrem com as freqüentes mudanças tecnológicas, que muitas vezes são incorporadas aos serviços de saúde, sem que haja uma remuneração compatível para fazer frente aos custos de implantação e utilização.

Além da inflação existente neste setor, a maioria dos insumos utilizados são cotados em moeda estrangeira (dólar), e dependendo das cotações verificadas, contribuem para o aumento dos custos operacionais..

No caso do laboratório objeto deste estudo, os problemas com receitas são ainda mais agravados. Tendo em vista que mais de 80% de suas receitas são obtidas através do SUS (Sistema Único de Saúde). Que há anos não promove reajustes em suas tabelas, para possibilitar que haja um equilíbrio compatível para fazer frente a seus custos operacionais de manutenção em relação aos serviços prestados.

Por esta razão, se faz necessário o uso constante de uma controladoria interna, que somada ao uso de técnicas de administração, contabilidade de custos e sistemas de informações, permite haja uma gestão mais equilibrada, voltada para a manutenção e funcionamento dos serviços de saúde, compatíveis com as receitas obtidas neste seguimento.

Para efetuar o referencial teórico proposto, o pesquisador deste trabalho acadêmico pretende discorrer sobre literaturas disponíveis, voltadas para as áreas de administração, controladoria, contabilidade de custos e sistemas de informações. Para evidenciar o uso de uma controladoria interna, capaz de permitir o funcionamento adequado dos serviços de saúde, em especial de um laboratório de análises clínicas, objeto deste estudo, mesmo em condições adversas em relação aos retornos de receitas repassadas, para manutenção deste serviço de diagnose e terapia, dentro de uma instituição hospitalar.

2.1 GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

Para Maximiano (2000, p. 26) “administração significa lugar, ação.” O mesmo cita também que administração trata-se de um processo de tomada de decisões e realização de ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle.

Os processos administrativos são também chamados de funções administrativas ou funções gerenciais. Outros processos ou funções importantes, como coordenação, direção, comunicação e participação, contribuem para a realização dos quatro processos principais (Planejamento, Organização, Direção e Controle).

Maximiano (2000, p. 27) afirma que “entender a administração como um processo que se compõe de outros processos ou funções é a essência do chamado enfoque funcional.”

2.1.1 Processos Administrativos

Segundo Robbins (2002, p. 31) “uma organização é um conjunto de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham de um propósito comum.” Ainda segundo o autor, para que haja desenvolvimento em uma organização é necessário criar regras, regulamentos, definir equipes, identificar líderes formais e atribuir aos mesmos à autoridade necessária para o comando dos outros membros.

Robbins (2002, p. 31) afirma que “um negócio se torna uma organização quando estabelece objetivos específicos, empregando mais de uma pessoa no desenvolvimento estrutural formal e definido as relações com seus comandados.”

2.1.2 Funções da Administração

Segundo Robbins (2002, p. 33) “o uso das funções da administração como maneira de classificar o cargo de gerente ainda é bastante difundido. Costuma-se condensá-las em: planejamento, organização, liderança e controle.”

“O planejamento abrange a definição de metas de uma organização, estabelecimento de uma estratégia global e o desenvolvimento de uma hierarquia completa de planos para integrar e coordenar as atividades.” (ROBBINS, 2002 p. 33)

“A liderança é a tarefa gerencial de dirigir pessoas e coordená-las” (ROBBINS, 2002 p. 33)

Ainda segundo o autor a direção ou liderança se dá quando gerentes motivam funcionários. Além de dirigirem atividades de outros. E contribuindo para solucionar conflitos entre seus comandados.

Para Robbins (2002, p. 33) “O controle constitui-se em um processo de monitorar, comparar e corrigir.” O autor mencionado ainda afirma que este processo ocorre após a definição e fixação de metas, planos formulados, arranjos estruturais e com a contratação de pessoas treinadas e motivadas. Serve para garantir que os processos caminhem bem. Sendo que a administração precisa acompanhar o desempenho de uma organização.

2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Segundo Robbins (2002, p. 89) “o ambiente de uma organização é composto por forças e instituições externas a ela que podem afetar o seu desempenho.” No laboratório de análises clínicas, o ambiente influencia diretamente no seu desempenho. Seja nos atendimentos prestados, no que se refere ao aumento de clientes verificados a cada ano. Como no comportamento da economia, no que tange a inflação e nos aumentos verificados na moeda estrangeira “dólar”. Que afetam os custos dos insumos utilizados no processo de produção de exames laboratoriais.

Robbins (2002, p. 31) ainda descreve que uma organização é como “um arranjo num propósito em comum.” O laboratório de análises clínicas funciona em um regime de 24 horas, com três equipes de trabalho que atuam nos turnos da manhã, tarde e noite. Sendo que sem as “pessoas” não seria possível cumprir com seu papel no atendimento a demanda de exames laboratoriais a serem coletados e processados por este serviço.

Para Maximiano (2000) as organizações são uma constituição de grupos sociais que devidamente orientados, realizam objetivos ou finalidades, classificados como produtos ou serviços. O laboratório presta serviços de análises clínicas no que tange ao processamento dos exames laboratoriais, demandados pelas unidades do complexo hospitalar, mantenedor deste serviço. Sendo que atualmente, além do próprio hospital, o laboratório atende duas Unidades de Saúde 24 Horas, um grande ambulatório de especialidades e outro hospital que é atendido sob o regime de um convênio mantido com a Prefeitura Municipal.

2.2.1 Objetivos

As organizações possuem objetivos de curto e longo prazo que segundo Maximiano (2002), também podem ser intitulados como missões ou negócios. O laboratório trabalha atualmente com objetivos de curto prazo, no que tange a produção de exames laboratoriais demandados diariamente pelas unidades do hospital atendido. Sempre priorizando a liberação de resultados no menor tempo possível, para possibilitar o melhor atendimento aos pacientes internados ou atendidos nas demais unidades do complexo hospitalar.

2.2.2 Clientes

As preferências e necessidades dos clientes podem variar. E essas variações podem comprometer a administração das organizações (ROBBINS, 2002, p. 90). O laboratório a cada dia procura melhorar a prestação de seus serviços para poder atender as demandas e necessidades de seus clientes.

Com a migração de clientes de outros planos de saúde, a cada ano percebe-se um aumento no número de atendimentos prestados no laboratório. Especialmente nos atendimentos prestados no posto de coleta situado no ambulatório geral. Sendo que a cada dia também se verifica um aumento considerável nos atendimentos prestados aos pacientes que optam pelo Sistema Único de Saúde (SUS), como alternativa para fugir dos aumentos efetuados pelas operadoras de saúde, nos planos de saúde. Que a exemplo de outros serviços, são sensíveis as taxas de inflação praticadas no Brasil.

2.2.3 Concorrentes

Em um ambiente fixo, os concorrentes oferecem produtos e serviços no mesmo preço do dia anterior e provavelmente continuarão a oferecer este preço no próximo dia. As organizações sofrem com mudanças de estratégias e com o surgimento de novos concorrentes (ROBBINS, 2002, p. 90-91).

O laboratório de análises clínicas atende basicamente as unidades do hospital universitário, a que presta seus serviços. E devido à grande maioria de seus atendimentos serem efetuados a pacientes atendidos pelo Sistema Único de Saúde (SUS), a concorrência neste seguimento acaba sendo pouco significativa. O que não ocorre em um ambiente mais competitivo, disputado por outros laboratórios que atuam basicamente no atendimento a pacientes oriundos de outros convênios e particulares.

2.2.4 Fornecedores

Segundo Robbins (2002, p. 91) “as organizações dependem de matérias-primas, trabalho e capital para operar”. E se a oferta destes recursos é escassa, os preços consecutivamente aumentam. Se as organizações optarem pela diminuição na qualidade dos produtos adquiridos, podem sofrer com a ameaça de sua permanência no mercado.

Esta equação quase sempre acaba não fechando de forma favorável para prestadores que tem suas receitas oriundas do Sistema Único de Saúde (SUS). Tendo em vista que as tabelas não reajustadas há anos. E os custos observados neste setor, freqüentemente sofrem alterações, influenciados pela a instabilidade da moeda estrangeira “dólar”, pelas taxas de inflação e juros praticadas em nosso país.

2.2.5 Governo

O governo pode produzir incertezas na condução dos negócios das empresas. Devido a mudanças nas regulamentações e na proporção que aplica as ações que podem gerar instabilidade econômica e política. Estas ações podem provocar sérios problemas nas empresas, na medida em que as mesmas não estejam preparadas de forma adequada para absorver os impactos destas mudanças. (ROBBINS, 2002, p. 91)

O hospital universitário que mantém o serviço do laboratório de análises clínicas possui convênios com a prefeitura municipal, governo do estado e com o governo federal. E mudanças em regulamentações como as licitações, podem provocar mudanças em convênios mantidos com as três esferas de poder. O hospital no ano de 2009, por meio de processo licitatório, deixou de atender um grande convênio mantido com o governo do estado. E como consequência o este hospital passou por uma profunda reestruturação administrativa e financeira, que fora estendida para suas áreas, que precisaram efetuar readequações para continuarem prestando seus serviços, dentro da nova realidade verificada.

2.2.6 Mídia

Segundo Robbins (2002, p. 92) “as mídias existentes podem gerar incertezas para as organizações devido ao seu poder de influenciar os consumidores e os órgãos regulamentadores.” Porém a publicidade quando favorável pode ser benéfica para a instituição.

O laboratório a exemplo do hospital ao qual o mesmo atende através da prestação de serviços precisa preocupar-se especialmente com o bom atendimento a ser prestado aos seus clientes. Tendo em vista que as pessoas cada vez mais estão esclarecidas. E quando procuram um serviço de saúde, em muitos casos já possuem informações prévias a respeito que irão consumir. E por esta razão exigem o bom atendimento e esclarecimentos a respeito dos procedimentos que irão se submeter. O que alias é um direito do paciente. E uma obrigação do prestador de serviços, no que tange ao fornecimento de todas as informações necessárias para que este atendimento ocorra da melhor maneira possível.

Quando este atendimento por alguma razão não ocorre dentro dos parâmetros da normalidade, preconizados para a prestação do serviço a ser realizado, os pacientes podem procurar os órgãos oficiais de proteção existentes. No caso do ambiente hospitalar, existe o serviço de ouvidoria, que atende a todas as reclamações que chegam através do contato direto com os pacientes, ou através de e-mail's que são encaminhados e respondidos de acordo com os devidos esclarecimentos e correções, que se fazem necessárias. Pois quando o cliente é bem atendido, o mesmo tende a disseminar esta experiência positiva para outros potenciais clientes, que também poderão fazer uso do serviço a ser prestado.

2.2.7 Interesses Especiais

Para Robbins (2002, p. 92) "as organizações são vulneráveis a má publicidade, boicotes e pressões do consumidor, oriundos de grupos de interesses especiais". Ou seja, conforme já comentado é necessário prestar o melhor serviço possível aos clientes a atendidos, para evitar que eventuais falhas de atendimento se transformem em grandes problemas para as empresas. Especialmente quando se trata de serviços de saúde, que possuem órgãos regulamentadores que podem até fazer intervenções nos serviços realizados. Com o intuito de corrigir possíveis distorções e problemas relacionados aos atendimentos prestados aos clientes atendidos, que por alguma razão se sentirem prejudicados.

2.2.8 Objetivos Sociais e Econômicos

Para Catelli (1999, p. 54) “qualquer atividade empresarial, em sua essência, é uma atividade econômica.” Ainda segundo o autor o perfil econômico de uma atividade, ocorre do consumo de recursos, que uma vez escassos, tem seu valor econômico no que tange a transformação de produtos e serviços. Além de proporcionar satisfação e bons serviços a seus clientes.

A descrição apresentada pelo autor citado exemplifica o trabalho efetuado pelo laboratório de análises clínicas. Que apesar da escassez de recursos, procura atingir os melhores resultados econômicos possíveis. Através da prática diária de seu sistema de gestão administrativa e financeira. Sendo que o laboratório de análises pertence a uma entidade filantrópica, que é a mantenedora do hospital, onde está instalado este serviço. Que além do compromisso com bom atendimento a ser prestado aos seus clientes, precisa focar a prestação de seus serviços dentro dos preceitos que conduzem estas entidades, para manutenção de sua condição de filantropia.

Quanto à responsabilidade social, tão em voga atualmente no dia a dia das organizações, Catelli (1999, p. 54), destaca que o uso adequado dos recursos deve fazer parte da preocupação diária das organizações, e esta prática influencia diretamente a sua sobrevivência. E ainda segundo o autor, as expectativas de lucros além de serem necessários para a sobrevivência das empresas, contribuem para o desenvolvimento econômico da sociedade, agregando valor econômico aos recursos utilizados.

Segundo Catelli (1999, p. 55) até as entidades com caráter de atendimento público sociais ou com a constituição de “sem fins lucrativos”, como é o caso da Sociedade Evangélica Beneficente, mantenedora do hospital e do laboratório, que tem a necessidade de estipular seus resultados, frutos de suas atividades, com o propósito de manter a sua continuidade. Sendo que a viabilidade econômica destas entidades, esta ligada a prática de decisões de investimentos em suas atividades diretas, com a perspectiva de propiciar preços acessíveis à população atendida.

Segundo Catelli (1999) os objetivos sociais são importantes para as empresas, e devem servir de parâmetro para a condução e planejamento de suas atividades. Porém esta relação deve ser em harmonia com as expectativas de

lucros. Que são importantes e indispensáveis para a manutenção de toda a atividade econômica. Além de servir de mola propulsora para que as organizações possam dar continuidade de forma adequada às metas sociais, que sem a obtenção deste quesito, inviabilizaria a continuidade deste e outros propósitos.

2.2.9 Qualidade

A qualidade é um dos pré requisitos essenciais para a sobrevivência das empresas ou organizações. Sem a mesma é praticamente impossível que um negócio ou serviço venha a se perpetuar na sua atuação. Segundo Fernandes (2001, p. 143) “no mundo inteiro, quer seja no plano pessoal, quer no profissional, a necessidade de melhorar a qualidade é um imperativo que faz a diferença e que habilita as empresas a participar do jogo.”

No laboratório de análises clínicas o quesito da qualidade é conduzido de maneira muito séria e criteriosa. Tendo em vista que o serviço prestado envolve diretamente a análise dos materiais biológicos coletados dos pacientes atendidos. Sendo que para executar esta tarefa, atualmente o laboratório conta com profissionais capacitados e tecnologia de ponta. Além de programas como o Programa Nacional de Controle de Qualidade (PNCQ), ao qual este laboratório é inscrito. Que tem o objetivo de aferir mensalmente, como as análises clínicas são efetuadas, dentro dos parâmetros aceitáveis definidos e preconizados para a correta e satisfatória prestação de serviços aos clientes atendidos. Ainda segundo Fernandes (2001, p. 149-150) os mandamentos da gestão da boa qualidade são os seguintes:

1. Total satisfação dos clientes - Os clientes são o foco básico na gestão da qualidade. Sendo que as organizações podem se utilizar de indicadores para aferir o grau de satisfação dos mesmos.

2. Focalização em pessoas – As pessoas em uma organização não buscam apenas uma remuneração adequada para sua subsistência. Mas focam também no crescimento profissional, no desenvolvimento de novas habilidades, na capacitação e educação continuada. E para que isto seja possível é necessário que todo o empregado tenha conhecimento do negócio e das metas das organizações.

3. Ter propósitos claros – Determina a confiança e o comprometimento, além de manter o foco dentro dos propósitos de cada organização. E evita a proliferação de desconfianças e o distanciamento dos principais objetivos.
4. Promover formas de engajamento e participação – Criar a cultura da participação é fundamental para fortalecer decisões, mobilizar forças e gerar compromissos a todos os envolvidos com os resultados a serem atingidos.
5. Zelar pelo aperfeiçoamento contínuo - Com o avanço tecnológico as mudanças tornam-se cada vez mais rápidas. E o aperfeiçoamento contínuo se faz necessário para garantir a prosperidade dos negócios e colaborar para novas descobertas.
6. Gerenciar processos – As grandes empresas devem ser vistas como grandes processos. Com o objetivo de atender as necessidades de clientes e usuários.
7. Promover a descentralização de poderes – Há necessidade de delegar e transferir responsabilidades para os colaboradores. Para que os mesmos possam agir nas melhores condições técnicas e emocionais, assumindo suas responsabilidades diante de suas obrigações.
8. Garantir a qualidade – Através de um planejamento garantir fácil acesso a documentação escrita. E estimular os registros e controles para garantir maior confiabilidade nos produtos produzidos ou serviços prestados.
9. Disseminar informações – Todos os colaboradores devem entender quais são os propósitos e missão da empresa. Sendo que a boa comunicação para com os clientes é imprescindível para se atingir esta meta.
10. Não aceitar reincidência de erros – Todos na empresa devem ter clara a noção do que é estabelecido como “certo”. Sendo que eventuais desvios devem ser medidos para localização da causa principal do problema. E para que desta forma, possam ser adotadas ações corretivas.

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

Para Milkovich e Bourdreau (2009, p. 19) “as pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização.” Ainda segundo os autores citados, sem a disponibilidade de pessoas eficazes, ficaria muito difícil para qualquer empresa conseguir atingir seus propósitos. (MILKOVICH e BOURDREAU, 2009, p. 19)

No laboratório as pessoas são especialmente importantes e ocupam lugar de destaque na realização e prestação dos serviços executados no hospital e em suas unidades de atendimentos. Pois é através das mesmas que os materiais biológicos e o sangue dos pacientes atendidos, são coletados (na fase pré analítica). Para logo a seguirem para o setor de triagem (separação de materiais para os setores do laboratório), que será encarregada de distribuir os materiais separados, para os setores onde serão processados (fase analítica). Onde após o processamento ocorrido nos equipamentos analisadores, serão liberados para consulta pelos bioquímicos farmacêuticos responsáveis.

Para a realização e processamento completo dos exames laboratoriais, o laboratório conta com o seguinte grupo de profissionais: coletadores, bioquímicos, técnicos, recepcionistas, supervisores e coordenadores. Que em conjunto e apoio de outros setores pertencentes ao hospital, contribuem para com execução e finalização dos trabalhos efetuados pelo laboratório.

2.3.1 Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato (2010, p. 14) a gestão de pessoas consiste na integração de várias atividades entre si, no sentido de obterem-se sinérgias que podem multiplicar os efeitos para as organizações e para os empregados que atuam na mesma. E a função dos administradores na qualidade de chefes, gerentes, supervisores ou diretores, é primar pelo planejamento, direção e controles. A Gestão de Pessoas neste aspecto tem o papel de auxiliar os administradores no

desempenho de todas as atribuições. Uma vez que os administradores não trabalham sozinhos e sim em conjunto com suas equipes. Que juntos serão capazes de executar as tarefas necessárias para atingirem suas metas e objetivos.

No laboratório de análises clínicas seus coordenadores técnico e administrativo, em parceria com seus supervisores, têm a função do controle do processo de produção dos exames laboratoriais e da supervisão geral de seus comandados. E este processo é construído no dia a dia em que seus administradores se envolvem diretamente com sua equipe, na construção dos resultados a serem atingidos.

2.3.2 Recrutamento Externo

Segundo Milkovich e Bourdreau (2009, p. 162) “recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego.” Ainda segundo os autores citados, é especialmente importante atrair pessoas qualificadas e motivadas para a execução do trabalho a ser realizado.

No laboratório o processo de recrutamento é efetuado em parceria com o Departamento de Recursos Humanos do hospital. Sendo que o primeiro contato com os candidatos pode ocorrer diretamente no laboratório, através de indicações prévias. Ou por intermédio do departamento de Recursos Humanos, que efetua de forma oficial o processo de recrutamento do candidato, através de uma entrevista mantida com o serviço de psicologia, o qual obtém as primeiras impressões. E logo após, este serviço tem a incumbência de encaminhar o candidato até ao laboratório, para uma entrevista técnica. Onde ocorrerá a verificação das habilidades operacionais dos candidatos apresentados.

2.3.3 Treinamentos

Milkovich e Bourdreau (2009, p. 338) classificam o treinamento como sendo “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras,

conceitos e atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.”

O processo de educação continuada é desenvolvido durante todo o ano dentro do laboratório. De acordo com a observação de um calendário de educação continuada, que visa adequar o trabalho e tarefas de seus empregados de acordo com a realidade e exigências do hospital onde atuarão. Sendo que o serviço de laboratório de análises clínicas possui regras e normas específicas para a execução de seus trabalhos.

2.3.4 Absenteísmo

De acordo com Milkovich e Bourdreau (2009, p. 123) o absenteísmo “é a frequência e/ou duração do tempo perdido de trabalho, quando os empregados não vêm trabalhar.” Ainda segundo o autor citado, as organizações podem criar programas para controlar os afastamentos, instituindo medidas disciplinares para os faltosos (sem a apresentação de justificativas aceitáveis e abonáveis), ou instituir bonificações e prêmios para os empregados que não faltarem e cumprirem de forma correta suas cargas horárias de trabalho.

Este problema afeta diariamente as atividades do laboratório de análises clínicas, que conta com um efetivo de empregados ajustados a sua atual realidade de produção. Ou seja, o laboratório não dispõe de empregados reservas para substituir os empregados que eventualmente venham a faltar. E quando um empregado resolve faltar, as coordenações técnica e administrativa do laboratório precisam efetuar o remanejamento de outros empregados, para cobrir as faltas ocorridas.

Como a maioria dos empregados lotados no laboratório trabalha em outros laboratórios. Acaba sendo comum a ocorrência de faltas devido à carga de trabalho desenvolvida em dois empregos, por motivos de saúde. Haja vista que com o tempo, os empregados que trabalham em duas jornadas, acabam se cansando e adoecendo mais facilmente em relação aos empregados que faz apenas uma jornada de trabalho.

Já a instituição mantenedora deste serviço laboratorial, procura incentivar os empregados na medida do possível, para não faltarem e cumprirem de forma correta seus horários de trabalho. E como estímulo para esta prática oferece o chamado “bônus assiduidade”. Que constitui-se como uma quantia em dinheiro adicional, que é depositada em conjunto com o valor de um vale mercado, disponibilizado para todos os empregados. Sendo que os empregados que poderão ser contemplados por este benefício, possuem um teto salarial médio definido, para poderem ter direito a inclusão do bônus adicional, no valor estabelecido para seu vale mercado. Caso o mesmo venha a atender os critérios pré estabelecidos para inclusão deste benefício. Que acaba servindo de estímulo para o comparecimento ao trabalho e cumprimento da carga horária estabelecida.

2.3.5 Rotatividade de Pessoal

Para Chiavenato (2010, p. 88) a rotatividade de pessoal (ou turnover) pode ser entendida como um movimento ou fluxo de saída e entrada de colaboradores nas organizações. E as organizações dependendo da constância ou continuidade deste movimento, podem sofrer. Pois todo o processo de treinamento e sinergias despendidas para a preparação dos empregados que são recrutados, acabam sendo levados pelos mesmos, no momento em que há a decisão de se desligar da empresa. Ou quando a instituição precisa tomar a decisão de efetuar o desligamento dos empregados que eventualmente não estejam correspondendo as expectativas da empresa que os contrata.

No laboratório como em outros segmentos de prestação de serviços, há problemas freqüentes com a rotatividade de pessoas dentro de seu quadro de empregados. Tendo em vista que o seguimento de laboratórios de análises clínicas desponta como outras empresas, como um serviço em ascensão. Ou seja, o mercado de laboratórios encontra-se aquecido. Principalmente no que tange ao atendimento de outras operadoras de saúde (diferentes do SUS – Sistema Único de Saúde) e particulares. Sendo que alguns laboratórios também apostam no ramo da terceirização e efetuam a captação de exames para processamento em outros laboratórios, como serviço de apoio. E para isto, precisam de empregados

devidamente treinados e com experiência em análises clínicas. Sendo que o mercado ou outros laboratórios de análises clínicas preferem contratar novos colaboradores que já tenham experiência prévia. E para isto oferecem melhores salários, que na sua grande maioria, não podem ser cobertos por laboratórios que trabalham com receitas insuficientes para sua manutenção. Oriundas principalmente de convênios como o Sistema Único de Saúde (SUS).

2.3.6 Recompensas e Punições

Para Chiavenato (2010, p. 312) para que possa funcionar de forma adequada, se faz necessário um sistema de recompensas, ou incentivos, que podem colaborar para a manutenção de certos comportamentos desejados pela organização. E no caso das punições (penalidades), são necessárias para a manutenção da disciplina e para evitar a prática de situações indesejáveis, no que se refere ao comportamento dos empregados.

Segundo o autor citado o dinheiro (salário) é importante para a motivação dos empregados, desde que usados de forma correta. A recompensa financeira deve ocorrer no tempo certo e de maneira adequada. Porém outras recompensas que não sejam financeiras podem servir de fator motivacional para os empregados a serem favorecidos. E podem ter um efeito altamente positivo como: reconhecimento, clima na empresa, e outras formas de incentivo que podem despertar nos empregados, um efeito positivo na sua conduta e desempenho frente ao seu trabalho.

No laboratório as recompensas em muitos casos ocorrem através da adoção de outras práticas que, procuram auxiliar seus empregados em questões como: Flexibilização tolerável de alguns horários (tendo em vista que alguns empregados fazem jornadas de trabalho em outros laboratórios). Trocas de plantões e possibilidade de compensação de horas eventualmente perdidas por outros problemas pessoais. Além da possibilidade de negociação direta com as coordenações do laboratório para ajustar situações eventuais e inusitadas.

Porém levando-se em conta a necessidade da manutenção de um clima de disciplina e cooperação dentro do grupo de trabalho. Uma vez que situações contrárias a esta prática necessária, se faz necessário a adoção de medidas

disciplinares disponíveis e recomendadas pelo RH, para equilibrar e restabelecer a ordem nos casos em que a mesma for violada de forma indevida.

Quanto à manutenção da disciplina, Chiavenato (2010, p. 449) ressalta a importância da manutenção de padrões básicos de disciplina, que podem ser utilizados sempre que houver transgressões das regras estabelecidas pelas organizações. As transgressões podem ser de natureza leve ou grave. E podem envolver a adoção das seguintes medidas ou procedimentos padrões:

1. Comunicação das Regras e Critérios de Desempenho – A política da organização deve estar clara para todos os colaboradores, que devem ser orientados sobre as regras e padrões das empresas. E sob as consequências de uma eventual violação das normas estabelecidas e informadas.

2. Documentação dos Fatos – As supervisões ou chefias têm a responsabilidade de averiguar todas as situações que denotem possíveis violações de condutas ou normas estabelecidas pelas empresas. E para isto precisam arrolar evidências que comprovem as faltas e ao mesmo tempo possam dar aos acusados, o direito de defesa e argumentação quanto aos fatos apurados.

3. Respostas Eficazes em Relação à Violação das Regras ou Normas - Deve haver firmeza e consistência na aplicação de medidas disciplinares. Sendo que para os empregados que tiverem a aplicação de uma eventual medida disciplinar, deve ficar claro para o mesmo, que esta sendo tomada de forma transparente, objetiva e sem favorecimentos. O que não significa que não possa haver distinção na aplicação de medidas disciplinares para os empregados que porventura, tenham anos a mais de bons serviços prestados, em relação a empregados contratados de forma recente pela empresa.

2.3.7 Comunicação

Um manual pode exercer um papel importante e servir como instrumento em um programa de contato com os empregados. Sendo que o mesmo pode conter características como regras e políticas da empresa, em que empregados e

administradores precisam trabalhar em sintonia, observando as normas e orientações estabelecidas. (MILKOVICH e BOURDREAU, 2009, p. 475)

Os Procedimentos Operacionais Padrão (POP's) criados para orientar os empregados no laboratório, para a execução de suas tarefas, são importantes para o repasse de informações básicas a respeito de um procedimento ou processo, que precisa ser observado para execução de uma tarefa. E são uma exigência legal, estabelecida em legislação vigente, que obriga os estabelecimentos laboratoriais, a manterem de forma atualizada e de fácil alcance, estes Procedimentos Operacionais Padrão, para orientação dos empregados.

2.3.8 Trabalho em Equipe

Milkovich e Bourdreau (2009, p. 78) definem equipe como sendo “um grupo de duas ou mais pessoas que interagem de forma independente e adaptativa para atingir objetivos importantes, específicos e compartilhados.” Ainda segundo os autores citados, as equipes representam um elemento fundamental para o progresso e crescimento das empresas.

No laboratório o trabalho em equipe começa a partir da coleta dos materiais biológicos dos pacientes atendidos. Sendo que as equipes que atuam neste serviço, são constituídas por auxiliares de laboratório que efetuam as coletas de sangue, auxiliares administrativos que efetuam a digitação de laudos e recepção, técnicos de laboratório que auxiliam os farmacêuticos bioquímicos no processamento dos materiais coletados e finalmente por farmacêuticos bioquímicos que acompanham e interpretam o processamento dos materiais analisados e efetuam a liberação dos resultados.

E de acordo com os profissionais citados ambos precisam necessariamente trabalhar em equipe em seus respectivos turnos e de trabalho (equipes que atuam pela manhã, tarde e noite no regime de 24 horas), para poderem vencer as demandas de trabalho oferecidas no atendimento ao hospital mantenedor deste serviço e de suas unidades externas, constituídas por postos de saúde que funcionam no regime de vinte e quatro horas (demandando exames laboratoriais para processamento no laboratório em horários específicos), pela administração externa de um hospital mantido em parceria e convênio com a Prefeitura Municipal,

e no atendimento de seu ambulatório médico, onde se encontra instalado um amplo e moderno posto de coleta, que encaminha os materiais coletados para processamento no laboratório central, instalado no prédio do hospital mantenedor deste serviço.

2.3.9 Interesses Divergentes

Para Wagner III e Hollenbeck (2002, p. 288) “a barganha e a negociação são dois processos intimamente associados que costumam ser utilizados para tentar resolver as diferenças de interesses e preocupações geradores de conflitos.”

O laboratório possui um grupo heterogêneo de empregados que atuam em setores distintos. Sendo que ambos dentro das suas competências possuem também necessidades diferentes. Sendo que seus coordenadores administrativo e técnico, com o intuito de contornar as mais diversas situações que ocorrem no dia a dia, adotam a política da barganha e negociação. Ou seja, usam a barganha e negociação, por exemplo, para compensar eventuais dias não trabalhados, por trocas de plantão ou faltas programadas, que na seqüência deverão ser compensadas pelos empregados beneficiados.

2.3.10 Demissões, Redução e Retenção de Pessoal

Segundo Milkovich e Bourdreau (2009, p. 261-262) “as demissões são o término de emprego de trabalhadores permanentes ou temporários, por iniciativa do empregador ou do próprio empregado.” No caso dos empregados, o que se observa notadamente no ambiente laboratorial, são questões que envolvem a oferta de melhores salários. Que acabam atraindo estes profissionais para o trabalho em laboratórios de grande porte, que em alguns segmentos, além da oferta de melhores salários, oferecem condições de trabalho mais favoráveis.

Como empregador o laboratório tem suas limitações e dificuldades para manter profissionais qualificados em seus quadros de trabalho. Principalmente por que boa parte da receita mantenedora deste serviço é obtida através do convênio

mantido com o Sistema Único de Saúde (SUS). Que além da baixa remuneração, não promove alterações nas suas tabelas de procedimentos a anos. E esta realidade impacta diretamente na concorrência com outros laboratórios particulares, que detém receitas advindas de atendimentos particulares e com outras operadoras de saúde, que remuneram de maneira mais adequada, os exames laboratoriais realizados por estes laboratórios.

Para continuar retendo os melhores empregados, mesmo em condições adversas a políticas salariais, o laboratório tem procurado investir em um melhor ambiente de trabalho. Estimulando políticas de humanização, e promovendo negociações diretas com seus empregados. No sentido de possibilitar ajustes para os horários e jornadas mais flexíveis a serem praticadas. Propiciando desta forma, condições mais adequadas para que estes profissionais possam atuar em dois locais de trabalho, podendo conciliar seus respectivos horários de trabalho.

Milkovich e Bourdreau (2009, p. 488), citam a comunicação como um dos pontos fortes para a administração da organização. E para auxiliar nesta tarefa, dois pontos essenciais são sugeridos pelos mesmos como:

I. Administração pela Observação – É necessário que os chefes saibam o que esta ocorrendo em suas áreas de trabalho, nos diversos níveis inferiores.

II. Política de Portas Abertas – Administradores e chefes devem promover um clima de liberdade. Em que os funcionários possam se sentir a vontade para apresentar suas idéias e opiniões.

Em conformidade com as referências citadas, o laboratório tem procurado manter um bom dialogo com seus empregados, utilizando-se principalmente da política de “portas abertas”, para estimular o dialogo individual com cada colaborador, independente de seu grau hierárquico, neste serviço. E neste ambiente de liberdade, porém de responsabilidade individual expressada por cada empregado, verifica-se bons exemplos e avanços na resolução de problemas operacionais e conflitos de ordem interna.

2.3.11 Tomada de Decisões

Para Turban, Rainer Jr. e Portter (2007, p. 239), o gerenciamento pode ser interpretado como o meio pelo qual as empresas verificam o emprego de recursos

como: pessoas, dinheiro, energia, materiais, espaço e tempo. Sendo que os recursos são considerados como “entradas”, e a busca pelas metas é classificada como “saída” do processo. Os gerentes têm a missão de controlar este processo no intuito de criar condições específicas, para que os resultados possam ser favoráveis. Tendo em vista que o sucesso de um gerente acaba sendo medido pela relação entre as saídas e as entradas sob sua responsabilidade.

O laboratório busca manter o equilíbrio entre suas “entradas e saídas”. Apesar de contar com condições desfavoráveis como o valor de suas receitas, que na sua grande maioria são obtidas através do Sistema Único de Saúde (SUS). Que historicamente não promove a tempos reajustes periódico nos valores de remuneração dos procedimentos laboratoriais. E para fazer frente a estas adversidades, o laboratório procura fazer uso de um sistema de controle de informações, que lhe permitam fazer as melhores opções, dentro da realidade e cenário em que o mesmo esta inserido. E para tal, utiliza-se de ferramentas disponibilizadas pela Tecnologia da Informação (TI), que através do uso de sistemas informatizados, permite a aferição de resultados obtidos, que são tabulados e transformados em indicadores. Que auxiliam dentro de uma controladoria interna, na melhor forma do processo de tomada de decisões quanto à pessoal, faturamento, consumo de insumos, níveis de repetições e valores praticados por fornecedores, equipamentos utilizados, etc.

2.3.12 O Uso de Indicadores de Desempenho e Resultados

Chiavenato (2010, p. 531) ressalta que “a mensuração em termos de avaliação é uma prioridade em todas as unidades da organização.” Ainda segundo o autor citado, é preciso avaliar, monitorar e auditar os processos de forma continua. Estabelecendo objetivos claros que possam colaborar para a elaboração de indicadores, possibilitando a avaliação de resultados. E estes critérios poderão servir de parâmetro para se medir e avaliar o sistema da organização, no que tange a observação da eficiência e eficácia dos processos verificados.

Já Maximiano (2000, p. 472) destaca os índices como ferramenta de informação. Ressaltando a técnica dos índices como uma ferramenta auxiliar de controle, que pode ser utilizada em qualquer nível de hierarquia em uma área

funcional de uma organização. Pois para a construção dos índices é necessário obter muitas informações, dentro de um critério de organização de forma sintética. E a utilização dos índices necessita de uma sistematização e exatidão das informações. Para contribuir de forma consistente para a detecção dos problemas.

Os indicadores têm papel importante na gestão atual de pessoas, insumos e processos de produção no laboratório de análises clínicas. Os indicadores medidos servem atualmente de parâmetros para que os gestores do laboratório possam tomar as melhores decisões, para contribuir de forma efetiva com a condução do processo de produção dos exames laboratoriais processados. Sendo que a avaliação correta dos indicadores disponíveis pode servir como um instrumento que podem indicar a eminência de problemas ou oportunidade de melhorias. Além da mensuração dos resultados obtidos com processos que eventualmente tenham como objetivo mudanças em fluxos de trabalho, capazes de proporcionar melhorias operacionais ou técnicas.

2.3.13 Racionalização do Trabalho

Para Maximiano (2000, p. 130) racionalizar significa “buscar aumentar a eficiência por meio da simplificação dos movimentos e minimização do tempo necessário para realizar tarefas.” Ainda segundo o mesmo, a racionalização objetiva tanto o trabalho individual como trabalhos ou atividades realizadas em grupo de pessoas ou locais diferentes da mesma empresa. Sendo que mudanças na disposição física, alterações nos setores de trabalho, a forma de organização e métodos, alterações de procedimentos, redivisão e redistribuição de tarefas são algumas maneiras de racionalizar o trabalho.

A reestruturação administrativa e financeira aplicada no laboratório de análises clínicas seguiu boa parte dos preceitos ilustrados pelo autor anteriormente citado. Levando-se em consideração principalmente questões que envolveram modificações nas equipes de empregados que implicaram em redistribuição de tarefas. E na racionalização do consumo de insumos, que envolveram trocas de fornecedores. Além da eliminação de processos que já não agregavam valor aos serviços prestados pelo laboratório, como gestões terceirizadas.

2.3.14 Eliminação de Desperdícios

Maximiano (2000, p. 129-130) afirma que o desperdício “é a matriz da ineficiência.” Ou seja, eliminar desperdícios significa diminuir atividades que não agregam valor aos serviços prestados. Sendo que a agregação de valor é o ponto chave para a eliminação de desperdícios. Após eliminados os desperdícios, o que sobra é a atividade ou trabalho que vai agregar valor ao produto ou serviço. Que significa trabalhar especificamente com o produto ou serviço a ser prestado, sem interferências ou tarefas que não agreguem valor no esforço a ser efetuado no processo de produção. E uma vez eliminado o desperdício ocorre à redução de custos, sem que o serviço a ser prestado para o cliente venha a ser comprometido.

Racionalizar é fundamental para a manutenção das atividades executadas no laboratório de análises clínicas. E o combate ao desperdício se faz com um trabalho árduo no dia a dia. Principalmente acompanhando o processo produtivo dos exames laboratoriais produzidos. Inclusive com troca de equipamentos e implantação de novas tecnologias, que produzem melhores resultados a um custo mais acessível para sua manutenção. Pois no processo de produção de exames laboratoriais, dependendo dos equipamentos analisados utilizados, ocorrem muitas repetições de exames produzidos. Em detrimento de alguns motivos como: amostras inadequadas que geram recoletas, e outras interferências. Porém repetições originadas por problemas nos equipamentos analisadores verificados no processo de produção devem ser combatidos com mudança de fornecedores que incluem troca de tecnologias, visando à eliminação de desperdícios e consecutiva redução de custos.

2.3.15 O Problema do Preço

Para Figueiredo e Caggiano (1997, p. 171) a continuidade da empresa, no longo prazo, esta associada à habilidade no quesito de conseguir preços para seus produtos ou serviços, que possam cobrir todos os seus custos. Ainda segundo os autores citados, um aumento nas vendas ou prestação de serviços, pode ser obtido através de: uso de propagandas, concentração na força de vendas ou prestação de

serviços, uma apresentação mais adequada dos produtos ou serviços prestados ou reduzindo o preço dos produtos ou serviços.

Os autores Figueiredo e Caggiano (1997, p. 174) ressaltam ainda que teorias do preço com base no custo têm a preocupação com dois elementos determinantes do preço. Sendo que o primeiro destaca os custos relevantes, que precisam ser incluídos no preço. E segundo focar a preocupação com a margem de lucro que deve ser acrescentada para definição do preço. E finalizando os autores citados destacam que as teorias de preços baseadas no custo, apresentam uma interação entre a oferta e a procura.

No seguimento da saúde o preço tem se constituído um desafio cotidiano para manutenção e qualidade dos serviços prestados. Especialmente no caso de entidades que trabalham com o Sistema Único de Saúde (SUS). Que sofrem com a falta de reajustes nas tabelas de remuneração dos procedimentos. No laboratório os problemas são freqüentes neste quesito. Principalmente porque a medicina evolui constantemente. E novas técnicas e exames diferenciados são lançados, para a melhoria dos tratamentos dos pacientes atendidos, principalmente nas entidades hospitalares. Porém as remunerações repassadas tanto no seguimento do SUS como por outras operadoras de saúde, não tem sido compatíveis com os custos apurados no setor. Que acabam sofrendo com a falta de investimentos e com um sucateamento de suas máquinas e equipamentos. Uma vez que boa parte das receitas obtidas, acabam sendo utilizadas para manutenção de pessoal e pagamento de fornecedores. Além do cenário econômico interno e externo que influencia diretamente em relação à instabilidade de moedas estrangeiras e a inflação corrente, que provoca aumentos nos insumos e matérias primas necessária para manutenção dos serviços a serem oferecidos aos clientes.

E na contramão destes problemas percebe-se um aumento diário na procura pelos serviços de saúde oferecidos pelo Sistema Único de Saúde (SUS). Que ano a ano aumentam em virtude dos aumentos praticados pelas outras operadoras de planos de saúde. Tendo em vista que seus usuários mesmo se esforçando para manter um plano de saúde alternativa, para em tese poderem ter um melhor acesso ao sistema, acabam se deparando com dificuldades econômicas inerentes ao setor. Que muitas vezes impedem que estes usuários possam continuar mantendo este modelo.

2.3.16 O Uso da Tecnologia da Informação nas Organizações

O uso da tecnologia da informação pode proporcionar as organizações inúmeros benefícios, quem podem auxiliar na gestão do conhecimento. Dentre as vantagens atribuídas no uso da tecnologia da informação, esta a capacidade da mesma em: coletar, refinar, armazenar, gerenciar e disseminar o conhecimento, através do uso de um software. (TURBAN, RAINER JR. e POTTER, 2007, p. 111)

Na área de produção das organizações, auxilia de forma direta o controle de estoques e no armazenamento de informações que possibilitam um melhor controle de qualidade. Não permitindo desta forma que, problemas relacionados à matéria prima recebidas com irregularidades, logística e entregas e uso e manutenção pós venda dos produtos, possam comprometer o processo de produção e comercialização dos produtos produzidos.

O laboratório de análises clínicas utiliza-se de vários programas e de um sistema hospitalar (software) para o cadastro e processamento dos exames laboratoriais processados. O sistema hospitalar utilizado recebe informações de outros módulos interligados com as unidades de internação, onde os pacientes são atendidos. Os médicos aos prescreverem os exames laboratoriais diretamente dos postos de internação, nas alas em que estão internados os pacientes. Sendo que os exames prescritos chegam até o laboratório através de um centralizador de impressões, que direciona o pedido efetuado diretamente para a impressora laser disponível, para posterior coleta pelo laboratório. E quando estas amostras chegam ao laboratório com a devida identificação nos tubos de coleta, através de códigos de barras, são lidos e transmitidos diretamente para os equipamentos que irão efetuar o processamento das amostras colhidas. Para logo após os exames laboratoriais serem liberados pelos bioquímicos responsáveis, para consultas dos médicos responsáveis.

2.4 PLANEJAMENTO

Para Maximiano (2000, p. 195) uma organização precisa atender quatro requisitos essenciais na elaboração de seus planos como: constituição de uma base

sólida de informações, uma definição precisa de objetivos, prever alternativas e fazer uso da ação. Ainda segundo o autor a informação é requisito básico para a qualidade dos planos. Sendo que a grande incidência de fracassos nos planos se deve a construção de um planejamento, sem levar em consideração informações importantes.

Sempre que possível o planejamento deve levar em conta as mudanças e condições do ambiente. Ou seja, precisa ser elástico e se adaptar a realidade vivenciada. Pois havendo esta previsão não será necessário reformular ou modificar as condições verificadas. Pois as mesmas já foram previstas de forma antecipada. (MAXIMIANO, 2000, P. 196).

Tão importante quanto planejar é agir no momento certo. Para Maximiano (2000, p. 196), o fazer através de uma atitude firme, evita paralisias. Ou seja, os administradores e seu grupo de comandados preocupam-se com os cuidados para não errar, fazendo previsões com maior possibilidade de acertos. Ou seja, a ação é necessária para alavancar o planejamento, dentro de uma gestão de riscos que poder minimizar eventuais tropeços ou imprevistos.

Ainda segundo Maximiano (2000, p. 196) o planejamento pode ser dividido em níveis, dependendo de sua abrangência e impacto sobre as empresas, podendo ser classificados em três níveis principais:

I. Planos Estratégicos - É o processo de definição de objetivos e formas de realização. Em grandes empresas o planejamento é definido pela alta administração. Que podem promover a participação de funcionários de outros níveis no processo, ou disponibilizar unidades específicas para atuarem nesta tarefa.

II. Planos Funcionais – Também podem ser nomeados como planos administrativos, departamentais ou táticos. E pode abranger áreas com atividades especializadas da empresa como: marketing, operação, recursos humanos, finanças, novos produtos, etc.

III. Planos Operacionais – É o processo de definir as atividades e recursos. Sendo que os planos operacionais são fundamentais para a realização de qualquer objetivo das organizações.

O laboratório trabalha com uma realidade de planejamento flexível no curto prazo. Ou seja, precisa moldar-se continuamente as mudanças de cenários e ambientes para poder atender a seus clientes de forma eficiente e no menor tempo possível. E mesmo não sofrendo problemas com concorrências, por prestar serviços

de forma direta para o hospital (seu mantenedor) e suas unidades. Precisa diariamente rever seus planos e atuação, para buscar os melhores resultados possíveis, dentro do seu ambiente de atuação.

2.4.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico procura criar metas que, uma vez atingidas levarão a empresa a atingir os objetivos definidos. E indicam a forma e os meios para se atingir as metas no curto e médio prazo. (PEREZ JUNIOR, PESTANA e FRANCO, 1997, p. 20)

Ainda segundo Junior, Pestana e Franco (1997, p. 21) na comparação da situação futura com a planejada é verificado se a situação projetada na preparação do orçamento pode permitir ou não a realização dos objetivos propostos. Ou seja, identificar as variações em condições futuras inicialmente projetadas, aquelas em que o projeto teve o orçamento como base principal. Na ocorrência de variações consistentes entre as posições citadas, se faz necessárias reavaliações e até eventuais alterações nos objetivos traçados, nos planos estratégicos e nos números citados.

O planejamento estratégico tanto no curto como no médio prazo são fundamentais para que as metas traçadas pelas administrações das empresas ou organizações, possam ser atingidas. No laboratório de análises clínicas o trabalho consiste basicamente no planejamento estratégico de curto prazo. Tendo em vista que as decisões operacionais são constantes no processo de processamento dos exames laboratoriais demandados pelo hospital mantenedor deste serviço de análises clínicas.

2.5 CONTROLE

Para Figueiredo e Caggiano (1997, p. 53) o controle pode ter uma definição estreita ou ampla. Sendo que em uma definição mais estreita o controle pode ser visto como manutenção de padrões e aplicação de penalidades. Já em uma visão

mais ampla o controle pode ser visto como sinônimo da própria administração. Obtendo um sentido mais abrangente, que envolve vários processos, nos quais são determinados os objetivos da administração, através da organização e supervisão das operações necessárias, para que os planos traçados possam ser alcançados. Neste sentido o laboratório faz uso das ferramentas disponíveis para tornar sua gestão viável. Tanto do ponto de vista operacional como financeiro. E para isto se tornar realidade, precisa fazer uso e emprego dos recursos disponíveis, da melhor forma possível, para a obtenção dos resultados esperados.

Ainda segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p. 46) “o controle esta intimamente ligado a função de planejamento.” Sendo que o mesmo pode ser classificado como um sistema de feedback, que possibilita a comparação de desempenhos com objetivos traçados.

Com o aumento da complexidade na organização das empresas que estão sujeitas a interferência de governos através de políticas fiscais e necessidade de melhores práticas de gestão, para manutenção de suas atividades, dentro do processo de condução dos negócios, se faz necessário a prática de uma controladoria voltada para a manutenção e sobrevivência operacional e financeira das organizações. (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1997, p. 26)

Figueiredo e Caggiano (1997, p. 26) ainda afirmam que “a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.” De encontro a esta afirmativa, observa-se que cada vez a controladoria assume um papel fundamental na tarefa de manter a sobrevivência das empresas, inseridas atualmente em um mundo globalizado e sujeito a competições e disputas, que nem sempre são pautadas pela ética e boas práticas legais.

A função de Controller pode ser exercida pelos gestores das áreas envolvidas no processo de controladoria interna ou por um departamento específico dentro da organização. Que tem a missão de gerenciar um sistema de informações e zelar pela longevidade da empresa. Utilizando-se de todas as sinergias existentes para que as organizações possam alcançar os melhores resultados possíveis. (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1997, p. 28)

Jimbalvo (2002, p. 8) descreve a função de controller como o elemento responsável pela preparação de informações necessárias para o planejamento, controle e tomada de decisões. O mesmo elabora relatórios para avaliação das

atividades da empresa, fornece informações contábeis e financeiras através da elaboração de relatórios específicos, para atendimento a exigências fiscais e outros órgãos governamentais. Além de apoiar a atividade de auditorias internas e externas a serem praticadas nas empresas.

No laboratório esta função é acumulada por seu coordenador administrativo, que além de outras atividades exercidas neste departamento, elabora relatórios estatísticos e contábeis (demonstração de resultado do exercício – DRE), que são encaminhados para análise e apoio de decisões da alta administração do hospital. Contendo a mensuração da apuração de receitas e despesas, que são extraídas de um sistema de informática hospitalar, que além do controle específico das atividades efetuadas no laboratório, este interligado com outros departamentos do hospital. E fornecem as informações necessárias para a elaboração dos relatórios financeiros.

2.5.1 O Papel da Controladoria no Processo de Gestão

Para Perez Junior, Pestana e Franco (1997, p. 37) a função da controladoria “é assessorar a gestão da empresa.” Além de propiciar alternativas econômicas, fornecendo uma visão global e propiciando a integração de informações, para auxiliar no processo decisório. Sendo que nesta linha os autores citados ainda destacam o papel do Controller, como elo de influência entre a empresa, no sentido de auxiliar os gestores em relação a sua eficácia e bom desempenho da organização.

O laboratório trabalha com uma controladoria interna, que o auxilia no processo de tomada de decisões. Através do provimento de informações que são tabuladas e processadas diariamente. Gerando subsídios para que seus gestores possam fazer as melhores escolhas. E ao mesmo tempo com o objetivo de alimentar suas Diretorias e Superintendências, com informações claras e relevantes, capazes de assessorar de forma concisa, o processo global das decisões, que poderão ser tomadas dentro do hospital, e que envolvam todas as suas áreas e unidades de serviços.

Para Kanitz (1977) as funções da controladoria podem ser sintetizadas de acordo com os seguintes itens dispostos:

1. Informação – Podem ser obtidas através de sistemas como: gestão, financeiro,

administrativo;

2. **Motivação** – Este fator sofre a influência do comportamento, que pode ser canalizado para que os objetivos sejam atingidos com mais facilidade;
3. **Coordenação** – Centralização de informações. Papel do conhecimento de imperfeições ou irregularidades que podem auxiliar a direção, no âmbito da sugestão de possíveis soluções;
4. **Avaliação** – Efetuar uma leitura dos fatos e situações ocorridas, elaboração de relatórios e indicadores por área avaliada, processos ou problemas ocorridos;
5. **Planejamento** – Objetivos, auxilia a empresa na melhor direção a ser seguida.
6. **Acompanhamento** – Verificar se os planos traçados estão sendo cumpridos de forma adequada. E até a necessidade de se efetuar eventuais revisões ou correções, no caso de falhas ou inconsistências.

2.5.2 Controles Administrativos

Para Maximiano (2000, p. 471) os controles administrativos em uma organização priorizam áreas funcionais como a produção, finanças, recursos humanos e outros. Estes controles geram informações importantes que auxiliam na tomada de decisões em cada uma das áreas. O resumo das informações sobre o desempenho das áreas funcionais constitui-se como um dos itens mais importantes para apoio no controle do nível estratégico.

No laboratório os controles administrativos constituem-se como essenciais para na condução das atividades realizadas diariamente por este serviço. No que tange ao processamento dos exames laboratoriais demandados pelas unidades pertencentes ao hospital e entidade mantenedora deste serviço. Neste contexto, o papel de seu coordenador administrativo, tem a tarefa de administrar os recursos humanos e financeiros no processo de produção dos exames laboratoriais. Em conjunto com a coordenadoria técnica, responsável pela condução da produção e das questões técnicas que envolvem o processo analítico da produção de exames laboratoriais e liberação dos resultados, para auxílio na tomada de decisões médicas.

2.5.3 Constituição de Resultado Econômico

Segundo Catelli (1999, p. 396) o resultado econômico é constituído pelos resultados das áreas que compostas. Sendo que estas áreas são nominadas como “centros de responsabilidade, possuindo um gestor responsável pelos trabalhos efetuados. Ainda segundo o autor mencionado, as atividades resultam em transformações, que consomem recursos e que consecutivamente geram produtos e serviços.

O autor citado ressalta a importância do papel do gestor no uso dos recursos empregados na transformação dos produtos e serviços. Nesta linha o laboratório de análises clínicas possui 2 (dois) gestores no papel de coordenadores Administrativo e técnico, que tem a responsabilidade de primar pelo uso de recursos empregados no processo de produção dos exames laboratoriais.

2.5.4 A Importância dos Gestores na Administração de Recursos

Para Catelli (1999, p. 396), os gestores têm o compromisso de fazerem o uso eficiente e eficaz dos recursos consumidos no processo de produção. Propiciando com este procedimento a sobrevivência da empresa. Neste contexto o processo decisório assume especial importância, contribuindo para o melhor resultado a ser extraído das atividades.

No laboratório os atuais gestores se deparam diariamente com dificuldades e desafios diários para manter o funcionamento deste serviço. Haja vista, que esta atividade depende de um conjunto de fatores e realizações, que somadas resultam no produto final. Que como produto final, teria a liberação do resultado do exame efetuado em tempo hábil e de forma correta. E para que isto seja possível, há necessidade do emprego de recursos humanos (trabalho) e materiais (insumos necessários para a execução dos exames). Além da interação de trabalho com outros setores do hospital, que também contribuem para a prestação de seus serviços.

2.5.5 Reengenharia

Segundo Perez Junior, Pestana e Franco (1997, p. 176) a reengenharia tem como foco principal analisar processos e estruturas existentes, e procura verificar os problemas e dificuldades e visa modificá-los. Sendo que os problemas e dificuldades são aquelas que interferem de forma negativa as áreas estratégicas de uma organização, como produção, prestação de serviços, compras, etc. E de se atingir resultados satisfatórios e prestar bons serviços a seus clientes, as organizações devem questionar: Se seus processos estão adequados, ou podem ser aperfeiçoados. Se há agilidade para prestação de serviços, para obter vantagens competitivas. Como os clientes e fornecedores vêem a organização. E por último e não menos importante, como prestar serviços de qualidade aos clientes.

Ainda segundo os autores citados a reengenharia não procura efetuar melhorias de forma gradativa ou como uma melhoria contínua, mas o objetivo principal é dar um grande salto no desempenho. E com isto buscar novas formas e maneiras de se efetuar os trabalhos de uma maneira diferente. Sendo fundamental abandonar práticas antigas e sem a eficiência necessária para a continuidade da prestação de serviços e transformação de produtos.

Para Fernandes (2001, p. 340) a reengenharia pode ser observada por três forças, compostas pelo cliente, concorrência e mudanças radicais. Tendo em vista que a função primordial da reengenharia seria romper com modelos antigos de pensamentos e regras adquiridas de uma era industrial. Haja vista que as pessoas mudaram, os clientes mudaram, enfim o mundo mudou. E por esta razão não há mais espaço para ineficiências ou pequenas melhorias que não venham de encontro com os reais interesses e necessidades das organizações. Ainda segunda o autor a necessidade de se investir na disseminação da informação. Para que a mesma possa fluir livremente e melhorar o processo de decisão.

Neste contexto a informação assume papel primordial para o auxílio no processo de decisão. Para Turban, Rainer Jr. e Potter (2007, p. 3) um dos principais objetivos dos sistemas de informação é “transformar economicamente os dados em informações ou conhecimento.” De modo que tanto as informações como o conhecimento gerado, devem ser disseminados nas organizações de forma racional e contínua. Para contribuir de forma consistente com a evolução das

empresas ou instituições.

Na reestruturação administrativa geral e financeira implantada no laboratório no ano de 2009, houve necessidade de se efetuar muitas mudanças. Tanto no campo administrativo, como reestruturação de pessoas e processos, que envolveram avanços tecnológicos e implantação de novos sistemas, bem como de uma reforma no campo financeiro. Tendo em vista que, com a saída de um grande convênio mantido pelo governo do Estado, houve a necessidade de se efetuar ajustes financeiros capazes de equilibrar as despesas com as receitas obtidas basicamente do atendimento em sua grande maioria, de clientes oriundos do convênio SUS (Sistema Único de Saúde).

2.5.6 A Importância do Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio pode ser considerado como um ponto de ruptura, com base na relação de custo-volume-resultado. (PEREZ JUNIOR, PESTANA e FRANCO, 1997, p. 133)

Ainda segundo os autores citados o ponto de equilíbrio depende da identificação da variabilidade dos custos em relação ao volume da atividade, ou seja, verificar a composição de custos fixos e variáveis.

O laboratório de análises clínicas procura trabalhar no sentido de otimizar seus recursos, para fazer frente aos seus custos fixos e variáveis. Esta tarefa tem se constituído com um desafio diário, tendo em vista que os custos neste seguimento sofrem com oscilações internas e externas, provocadas pela instabilidade da economia mundial. Que através de correntes inflacionárias e mudanças verificadas no valor de moedas estrangeiras, como o dólar. Verifica-se uma influência de forma direta no custo de insumos consumidos no processo de produção dos exames laboratoriais, conforme representação gráfica demonstrada na figura 1:

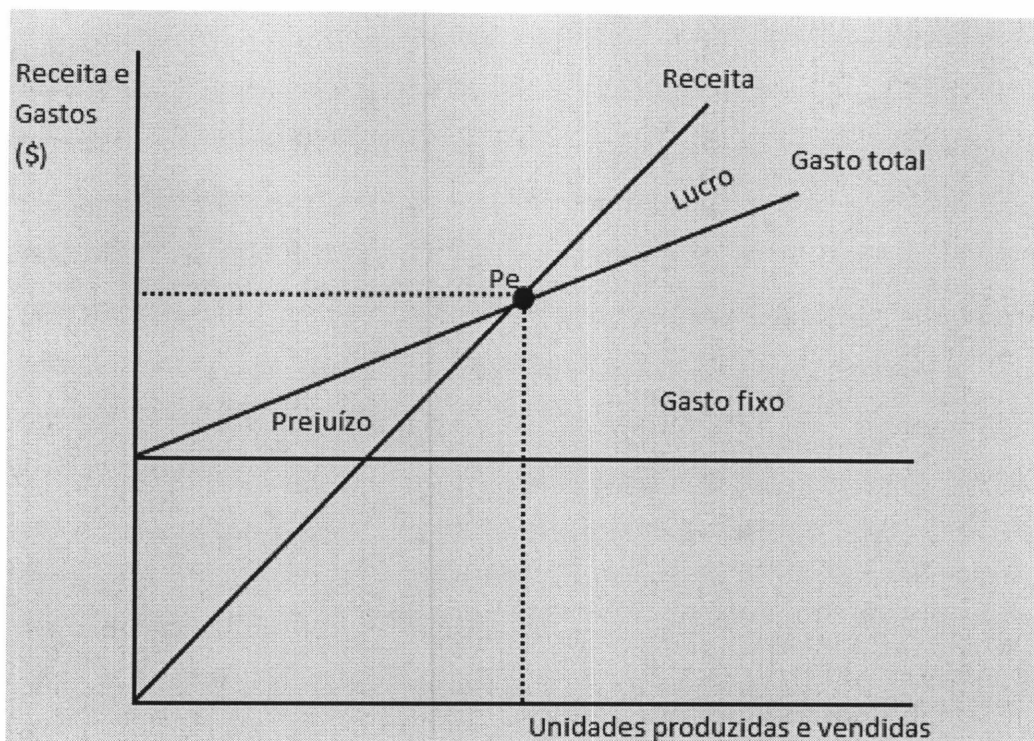


Figura 1 – Representação Gráfica do Ponto de Equilíbrio
 Fonte: Perez Junior, Pestana e Franco (1997, P. 133)

2.5.7 Estrutura de Custos

Os custos podem ser entendidos como medidas monetárias dos sacrifícios necessários que as organizações precisam arcar, com o propósito para atingirem seus objetivos. E por consequência são especialmente importantes e relevantes dentro de um processo de decisório. (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1997, p. 55)

Para Martins (2003, p. 21) a contabilidade de custos a princípio foi criada pelos contadores para resolver problemas de mensuração de estoques e do resultado a ser apurado das empresas. E por esta razão a sua evolução acabou deixando de ser mais acentuada ao longo dos tempos. Porém com a evolução e crescimento das empresas, o foco mudou de forma significativa. E a contabilidade de custos passou a ser encarada com uma eficiente ferramenta de auxílio no desempenho da missão gerencial, como novo foco.

Martins (2003) ainda destaca que a contabilidade de custos na era da Tecnologia de Informação, possibilita soluções adequadas conforme o processamento simultâneo de três contabilidades, reduzindo as diferenças. O autor mencionado ainda destaca as duas funções relevantes da contabilidade de custos: como auxílio no Controle e na tomada de decisões. Sendo que como forma de

auxiliar no controle a sua principal missão neste quesito é fornecer dados para a criação de padrões, orçamentos, formas de previsão e acompanhamento efetivo para comparação com valores auferidos em passado recente.

Para Martins (2003, p. 22) a contabilidade de custos assumiu importante papel nas últimas décadas, como importante instrumento de controle de decisões gerenciais. Principalmente levando-se em conta o aumento da competitividade observada nos últimos tempos nos mercados. Seja em relação a indústrias, comércios ou serviços, a palavra chave passou apuração de custos. Tendo em vista que as empresas não podem definir seus preços apenas conforme os custos incorridos, sem observar os preços praticados no mercado. Ou seja, o conhecimento de custos é fundamental para se saber se o preço estabelecido para remuneração do produto é rentável ou não, descontando os custos apurados.

No laboratório de análises clínicas a apuração de custos, tornou-se prática obrigatória e necessária para manutenção deste serviço. Principalmente porque o mesmo sofre a influência direta de alterações verificadas em ambientes internos e externos. Que de acordo com as mudanças econômicas observadas no país e conforme o comportamento da economia globalizada no resto do mundo sofre com a influência de turbulências observadas. E como conseqüências diretas, o preço de algumas matérias primas, como os insumos laboratoriais, que tem seus preços cotados em dólar, sofrem alterações repentinas que precisam ser mensuradas adequadamente através de uma contínua e assídua apuração de custos deste serviço.

Para Maximiano (2000, p. 129) a competitividade com base no custo consiste em uma empresa possuir uma estrutura eficiente que faz bom uso de recursos e que ao mesmo tempo consegue oferecer seus produtos ou serviços a preços que despertam o desejo de aquisição por parte dos consumidores. Principalmente levando-se em consideração preços reduzidos de produtos e serviços com qualidade comparável.

Maximiano (2000, p.129) ainda ressalta que a redução de custos esta ligada a redução do volume de recursos usados no processo produtivo ou de prestação de serviços. Com ênfase em cortes de mão-de-obra. Porém o mesmo ressalta que a competitividade tendo por base o custo, pode ser uma vantagem que pode ser obtida não por eliminação de recursos, mas por intermédio do combate de desperdícios ou outras técnicas de trabalho.

No laboratório o processo de controle de custos somado a racionalização da mão-de-obra existente, tem produzido resultados satisfatórios, que estão colaborando para uma melhor eficiência e eficácia dos trabalhos realizados pelo grupo existente. Bem como pelo subsídio proporcionado pelo sistema de controladoria interna, que colabora de forma direta com o atual processo de gestão vigente.

Quanto ao processo de controle de desperdícios, observa-se que a coordenação do laboratório em conjunto com sua superintendência, estão buscando novas parcerias e novos fornecedores, com o objetivo de implantar as melhores tecnologias e equipamentos capazes de suprir um aumento de produção, sem onerar em outros gastos ou desperdícios a serem verificados no processo produtivo e de prestação de serviços.

Custos são essencialmente medidas monetárias dos sacrifícios com os quais uma organização tem que arcar a fim de atingir seus objetivos. (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1997, p. 56).

O referencial teórico apresentado fornecerá os subsídios necessários para o tratamento do processo de reestruturação geral e administrativa aplicada em um laboratório de análises clínicas no ano de 2009. Sendo que o uso das técnicas de administração auxiliara de forma específica na condução das questões voltadas a utilização de recursos humanos, financeiros e materiais a serem percorridos no processo de reestruturação.

A gestão do conhecimento e a tecnologia da informação auxiliarão na condução e no esclarecimento das questões voltadas para a utilização de programas de computador, aplicativos e demais ferramentas para conversão e uso das informações, em benefícios das ações a serem implementadas no laboratório de análises clínicas.

A contabilidade de custos fornecerá os elementos necessários para alimentar o processo de controladoria. Que através do controle analítico dos custos a serem tabulados, fornecerá os elementos necessários, para contribuir com o processo de decisão e auxiliar nas negociações a serem mantidas com os fornecedores, para implementação das reduções de custos.

O uso do conhecimento relacionado às ciências citadas será fundamental para a condução do processo de reestruturação administrativa e financeira a ser implantada no laboratório de análises clínicas a partir do mês de março do ano de

2009. Somada ao conhecimento e experiência do coordenador administrativo, responsável pela administração geral do laboratório de análises clínicas, objeto deste estudo de caso.

3 METODOLOGIA

Alguns autores tratam de forma diferenciada sobre metodologia de pesquisa, que incluindo várias tipologias de delineamento de pesquisas e teorias.

Beuren (2003, p. 79) no caso específico da contabilidade considera que:

As tipologias de delineamentos de pesquisa, em que se acredita serem mais aplicáveis a esta área de conhecimento, podem ser agrupadas em três categorias: pesquisa quanto aos seus objetivos, que contempla a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa; pesquisa quanto aos procedimentos, que aborda o estudo de caso, o levantamento, a pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental; e a pesquisa quanto à abordagem do problema, que compreende a pesquisa qualitativa e a quantitativa.

3.1 QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA

Levando-se em conta a abordagem do problema, a pesquisa em questão tem caráter qualitativo. Segundo Richardson (1999) numa abordagem qualitativa não se emprega instrumentos estatísticos como base do processo de análise do problema. Ou seja, na abordagem qualitativa não se pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

Na Contabilidade, é bastante comum o uso da abordagem qualitativa como tipologia de pesquisa. Cabe lembrar que, apesar de a Contabilidade lidar intensamente com números, ela é uma ciência social, e não uma ciência exata como alguns poderiam pensar, o que justifica a relevância do uso da abordagem qualitativa.

3.2 QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Beuren (2009, pag. 80) ressalta que o fator que irá determinar o enquadramento em outro tipo de pesquisa (exploratória, descritiva ou explicativa) são os objetivos estabelecidos em um trabalho monográfico.

O trabalho em questão tem objetivos descritivos e exploratórios uma vez que além de se preocupar com a observação dos fatos, identificando e analisando-os sem manipulação, tem a intenção de buscar-se conhecer com maior profundidade o

assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa (BEUREN, 2009, p. 80).

Na reestruturação administrativa e financeira implantada no Laboratório de Análises Clínicas, pretende-se observar e analisar documentos e controles internos. E explorar os efeitos produzidos para a continuidade de suas atividades. Pretende-se também verificar o emprego das técnicas de administração adotadas, bem como o processo de controladoria interna vigente e a Contabilidade de Custos, como instrumento balizador para tomada de decisões.

A gestão de hospitais e seus serviços constituem-se num desafio diário para seus administradores. Uma vez que neste ambiente, os procedimentos de controles administrativo e financeiros se assemelham aos praticados em outras empresas ou ramos de negócios.

Como o principal serviço oferecido é a vida e o bem estar para seus pacientes atendidos, a busca por melhores resultados somada as dificuldades observadas no dia a dia (baixa remuneração ofertada pelas operadoras de saúde no repasse de receitas, aumento de custos, problemas de RH, etc.), são alguns dos obstáculos diários a serem transpostos com administração profissionalizada e voltada para a obtenção dos melhores resultados possíveis. Para manutenção de seus serviços, e sobrevivência da instituição.

3.3 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Os procedimentos na pesquisa científica referem-se à maneira pela qual se conduz o estudo e, portanto, se obtêm dos dados (BEUREN, 2009, p.83). Quanto aos procedimentos, enquadra-se o presente estudo como uma pesquisa documental e estudo de caso.

Como parte da pesquisa documental a ser efetuada no Laboratório de Análises Clínicas, pretende-se consultar documentos internos produzidos neste serviço, no ano de 2009. Onde serão analisados relatórios gerenciais, planilhas de controles, relatórios produzidos pelos sistemas internos de informática, e documentos de recursos humanos (RH). Além da consulta de outros relatórios internos que trazem de forma sintetizada as receitas produzidas no Laboratório

HUEC e seu confronto com as Despesas especificadas nas Demonstrações de Resultados do Exercício (DRE's).

A pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Este estudo é o preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico. (BEUREN, 2009, p.84).

Ainda nesta linha Bryne, Herman e Schoutheete (1977), afirmam que o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas com vista em apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

Com este propósito tem-se o objetivo de estudar a reforma administrativa e financeira aplicada no Laboratório de Análises Clínicas, no ano de 2009.

4 ESTUDO DE CASO

Com base no conjunto de informações e documentos a serem consultados e explorados no laboratório de análises clínicas, serão percorridas todas as etapas do processo de implantação da reestruturação administrativa geral e financeira no ano de 2009. Os resultados obtidos serão descritos no formato da descrição da situação anterior verificada, e do novo cenário proporcionada pela reestruturação, após sua implantação.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Laboratório de Análises Clínicas pertence a um grande complexo hospitalar, mantido por uma Sociedade Evangélica, desde o final do ano de 2002.

Anterior ao mês de janeiro do ano de 2003 um outro Laboratório de Análises Clínicas “L”, assumiria o serviço de análises clínicas no complexo hospitalar mantenedor de seu laboratório interno, sob o propósito de regime de terceirização integral. Porém no mês de março do ano de 2003, após acordo mantido com a Diretoria Geral e Administrativa da época, o laboratório “L” assumiu somente a Gestão Técnica e Administrativa do Laboratório deste complexo hospitalar. Sendo que os demais encargos e outras obrigações, como pessoal, equipamentos, instalações, aquisição de insumos e outras obrigações ficariam a cargo e responsabilidade do laboratório de análises clínicas pertencentes ao hospital.

O acordo celebrado nesta ocasião contemplava o Laboratório de Análises Clínicas “L” como responsável pela gestão técnica e administrativa do Laboratório do complexo hospitalar, mediante uma remuneração definida em contrato de 6% sobre o faturamento bruto auferido pela realização de exames laboratoriais produzidos no Laboratório do complexo hospitalar. Também fora acordado no mesmo contrato, que o Laboratório “L” encaminharia para análises clínicas em sua fase analítica os seus exames laboratoriais internos, captados em seu posto de coleta, para processamento no laboratório do complexo hospitalar.

A fase pré-analítica contempla apenas o processamento das amostras que seriam coletadas por este posto de coleta, que após efetuar a centrifugação,

separação e acondicionamento das amostras coletadas, encaminharia para processamento junto ao laboratório do complexo hospitalar, por um serviço de moto boy, de sua propriedade e responsabilidade. Este chegava diariamente a este Laboratório com as amostras coletadas e em condições de processamento. E as deixava no setor de triagem (separação) de materiais biológicos, para que este pudesse encaminhar para os respectivos setores internos de processamento, com os respectivos mapas de trabalho (relações dos exames laboratoriais a serem processados).

Anterior a este processo, os mapas de trabalho seriam cadastrados no setor de digitação deste laboratório, para posteriormente seguirem para processamento junto aos equipamentos analisadores de amostras (setores de bioquímica, hematologia, coagulação e imunologia).

Como este acordo contemplava apenas o processamento analítico das amostras encaminhadas, fora acordada com o laboratório "L", uma tabela especial para remuneração dos exames efetuados. Ou seja, os exames encaminhados pelo laboratório "L", entravam no setor de triagem do Laboratório do complexo hospitalar, colhidos e devidamente triados (separados). Sendo que esta fase correspondia à etapa pré analítica. Que seria deduzida no valor final dos exames a ser remunerados pelo laboratório "L" ao laboratório mantido pelo complexo hospitalar. Também a etapa do pós analítico (despesas com impressão de resultados e disponibilização em site para acesso via internet) seriam deduzidos do valor final da remuneração a ser atribuída ao Laboratório do complexo hospitalar, para a realização de exames laboratoriais encaminhados para processamento do Laboratório "L".

A forma de remuneração para os exames a serem processados no laboratório do complexo hospitalar, seria um CH (coeficiente de honorários médicos) multiplicada por um valor estabelecido de R\$ 0,08. E tendo como uso (referência) a tabela AMB (Associação Médica do Brasil), edição 1992. Sendo que para os exames laboratoriais que não constassem nesta tabela, poderia ser utilizada a título de complemento e referência, os valores contidos na tabela AMB 96. Que deveriam ser convertidos em CH's (coeficiente de honorários médicos), para valoração dos exames efetuados pelo Laboratório do complexo hospitalar, nos moldes pré contratados.

Em setembro de 2007, após a troca de fornecedor de insumos para o setor de bioquímica do Laboratório do complexo hospitalar, houve uma redução nos

custos analíticos para o setor mencionado. E o laboratório “L” nesta ocasião, pleiteou uma redução no processamento de seus exames, no setor de bioquímica (proporcional à redução verificada nos insumos). Sendo que esta condição fora aceita pela Diretoria Geral da época. Reduzindo o valor de CH de R\$ 0,08, estabelecido como fator geral para cálculo dos exames laboratoriais realizados, para o valor de R\$ 0,05, no setor de bioquímica.

Também no mesmo período (setembro de 2007) sob forma de aditivo contratual estabelecido e assinado em 29/02/2008, fora estabelecido a favor do laboratório “L” de forma retroativa ao mês de setembro de 2007, uma nova redução no valor do CH (coeficiente de honorários), desta vez para remuneração dos exames laboratoriais a serem processados do laboratório “L” no setor de hematologia do laboratório do complexo hospitalar. Sendo que valor anteriormente praticado para remuneração dos exames laboratoriais demandados pelo laboratório “L”, para processamento junto ao Laboratório do complexo hospitalar neste setor, era estabelecido em R\$ 0,08 de CH. E com a redução verificada no setor de hematologia (nos valores de insumos e na locação de equipamentos), fora estabelecido o novo valor de R\$ 0,06 para remuneração dos exames laboratoriais a serem processados no setor de hematologia do Laboratório do complexo hospitalar.

Até o mês de novembro de 2009, o laboratório de análises clínicas do complexo hospitalar, produzia uma média de 93.230, para suas principais unidades: Ambulatório Geral, localizado na Avenida Sete de Setembro; duas Unidades de Saúde 24 Horas, mantidas em parceria com a Prefeitura Municipal de Curitiba; e um hospital localizado no Bairro Novo (Centro Médico Comunitário do Bairro Novo), administrado também por este complexo hospitalar, que faz parte da parceria mantida com a Prefeitura Municipal de Curitiba.

Os exames laboratoriais produzidos ao mês geravam uma receita média (faturamento) em torno de R\$ 365.813,08. E no mês de março de 2009, este mesmo laboratório, sob a gestão técnica e administrativa efetuada pelo laboratório “L”, possuía um total de 100 empregados, mantidos pelo laboratório de análises clínicas do complexo hospitalar.

No final do mês de março de 2009, o complexo hospitalar mantenedor do laboratório de análises clínicas, perdeu via processo de licitação com o governo do estado do Paraná, a concessão de um convênio firmado para tratamento dos servidores do estado do Paraná.

Este fato somado com outras dificuldades financeiras, que já vinham ocorrendo no complexo hospitalar, mantenedor do laboratório, fizeram com que sua direção geral e superintendência administrativa tomassem um conjunto de medidas internas no intuito de permitir o reequilíbrio desta instituição, promovendo uma profunda reforma administrativa e financeira em todos os setores pertencentes a esta instituição.

A meta inicial colocada para todos os setores deste hospital consistia em uma redução de 25% de seus custos fixos com pessoal (recursos humanos). Além da eliminação total de desperdícios, pagamento de horas extras e economia severa de materiais de escritório, investimento e realização de obras, economias com o setor de rouparia, que efetuou a troca de seu fornecedor principal (produzindo economia) e efetuou também a troca de seu principal fornecedor de oxigênio e gases. Obtendo significativa economia com a nova parceria a ser mantido com a troca de fornecedor.

4.2 PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO

Com a saída do convênio dos Servidores do Estado, mantido com o governo estadual, o laboratório de análises clínicas, deixou de produzir ao mês cerca de 12.012 exames laboratoriais ao mês. E somando-se a outras medidas internas, adotadas para permitir reduções de custos, a diretoria geral e superintendência administrativa iniciaram um processo de reestruturação administrativa geral e financeira de sua instituição hospitalar. Que fora estendido para o seu laboratório, conforme o detalhamento a seguir:

4.2.1 Implantação de uma Coordenação Administrativa Interna do Laboratório

Com a necessidade de efetuar uma profunda redução custos, para reequilibrar suas atividades, o complexo hospitalar mantenedor do laboratório de análises clínicas, efetuou a criação de uma Coordenação Administrativa. Com o objetivo de efetuar a gestão própria de seu laboratório. Uma vez que até então, desde sua criação no final do ano de 2002, a Gestão Técnica e Administrativa deste

laboratório, seria terceirizada pelo laboratório “L”, mediante um acordo mantido na época, que remunerava este serviço com 6% do faturamento bruto produzido.

Na época em que fora firmada esta parceria com o laboratório “L” para efetuar apenas a gestão técnica e administrativa do laboratório de análises clínicas do complexo hospitalar, fora acordado que, um de seus colaboradores de confiança, que até então atuava no setor de faturamento desta instituição, iria trabalhar neste laboratório, em parceria com a gestão técnica e administrativa efetuada pelo laboratório “L”, para a fiscalização, administração e controle das ações efetuadas neste laboratório.

Inicialmente este colaborador ocupou a função de “Analista Administrativo”, sendo responsável pela apuração mensal dos valores relativos ao faturamento do laboratório, controle de fornecedores e notas fiscais emitidas, controle de custos e produção mensal de relatórios gerenciais apresentados para sua diretoria geral e técnica (mensalmente), sob a forma de prestação de contas. Além do controle interno de pedidos e compra de materiais (insumos) e controle de almoxarifado interno satélite deste laboratório.

Com a criação do cargo de Coordenação Administrativa, este colaborador que exercia a função de Analista Administrativo, fora promovido por sua Superintendência Administrativa para o cargo recentemente criado. E inicialmente delegou-lhe a tarefa da administração geral do laboratório, e da promoção das reformas necessárias, que deveriam ser implementadas já a partir do mês de março de 2009. Sendo que até o mês de novembro, este mesmo colaborador estaria trabalhando em parceria ainda mantida com o laboratório “L”, na condução das questões de interesse do laboratório de análises clínicas.

4.2.2 Redução de Empregados e dos Custos Fixos com a Folha de Pagamento

Com a redução de exames laboratoriais que deixarem de ser efetuados para o convênio extinto, mantido com o governo do estado do Paraná (cerca de 12.012 exames produzidos ao mês), houve necessidade de redução de empregados que atuavam na sede central deste laboratório, localizado no complexo hospitalar. E no posto de coleta, mantido até então no centro da cidade, para atendimento dos exames laboratoriais coletados especificamente destes pacientes.

No posto de coleta que atendia os pacientes encaminhados do convênio Servido do Estado, houve a necessidade de redução de 10 (dez) empregados, que representaria uma economia mensal, a ser proporcionada para o complexo hospitalar, no valor de R\$ 11.202,80, que representou uma redução de 8,76% de no seu quadro de empregados.

Porém conforme determinação de sua Diretoria Geral e Superintendência Administrativa seria necessário dar continuidade à redução de empregados no laboratório de análises clínicas (redução de custos fixos), que foram efetuadas pelo Coordenador Administrativo do laboratório de análises clínicas, que culminou em uma redução de mais 21 (vinte e um) empregados. Juntos representaram uma economia mensal de custo fixo no valor de R\$ 30.691,79, representando uma redução de mais 24% em seu quadro de empregados.

Seu Coordenador Administrativo utilizou os seguintes critérios para poder promover as reduções de mão de obra apresentadas, sem comprometer seu fluxo operacional, para realização do processamento dos exames laboratoriais atendidos e efetuados em um regime de vinte e quatro horas de trabalho:

a) Saída do convênio Servidor do Estado – O posto de coletas situado no centro da cidade fora desativado. E os empregados que atuavam neste local não poderiam ser reaproveitados na sede do laboratório no complexo hospitalar;

b) Redistribuição de Tarefas – Com a saída de 31 (trinta e um) empregados houve a necessidade de redistribuir tarefas para os demais empregados que seriam mantidos no laboratório;

c) Alteração de Cargas Horárias – Houve a necessidade de modificação de carga horária para alguns empregados do laboratório (coletadores, técnicos, bioquímicos e auxiliares administrativos) que passaram a efetuar um regime diário de 8 (oito) horas;

d) Criação do Cargo de Supervisão de Coletas – Devido à necessidade de organização das tarefas voltadas às coletas de sangue, a serem mantidas de forma ordenada e organizada, no laboratório de análises clínicas do complexo hospitalar, houve a necessidade de criação do cargo citado. Que tinha como propósito principal promover a organização necessária ao atendimento adequado dos pedidos de coletas que chegariam ao laboratório. Bem como organização e distribuição dos

pedidos de coleta, para repasse e supervisão do trabalho de todos os coletadores, que estariam atuando em seus respectivos horários de trabalho (durante a rotina no período das 07:00 às 19:00 horas);

e) Revisão e Adequação no Número de Plantões (equipe do plantão noturno) – Houve a necessidade de correção do número de plantões noturnos que vinham sendo executados de forma incompatível com a carga de trabalho estipulada em contrato trabalhista. Por esta razão o Coordenador Administrativo, com orientação do RH e do departamento Jurídico, efetuou o ajuste no número de plantões, que a partir do mês de março de 2009, foram alterados para 12 plantões ao mês;

f) Cobertura de Férias por Outros membros da Equipe – Anteriormente na gestão técnica e administrativa efetuada pelo laboratório “L” havia em cada setor do laboratório de análises clínicas, um empregado adicional para execução das tarefas e cobertura de férias (técnicos e bioquímicos). Com a necessidade de redução de custos e desligamento de empregados, a Coordenação Administrativa efetuou a reorganização dos setores. Com programação de férias ordenadas, com instituição de coberturas dos setores, por outros colaboradores (setores diferentes);

g) Desligamento de Empregados – Os empregados que não estavam com bom desempenho foram incluídos como prioridades na lista de dispensas a serem efetuadas.

Com os ajustes necessários efetuados, o quadro de empregados do laboratório ficou assim disposto, conforme conteúdo do quadro 1 e tabela 1 apresentados:

Descrição de Cargos	Nov/09		Mar/09		Economia – R\$	
	Qtde	Valor R\$	Qtde	Valor R\$	Qtde	Valor R\$
Assistente Administrativo	1	1.806,89	1	1.300,00	0	-506,89
Auxiliares Administrativos	12	11.471,41	22	19.429,34	10	7.957,93
Auxiliar de Almoxarifado	0	0,00	1	920,00	1	920,00
Auxiliar de Higiene	0	0,00	1	840,00	1	840,00
Auxiliares de Laboratório	23	22.861,89	29	28.667,04	6	5.805,15
Bioquímicos	18	42.524,48	22	50.523,51	4	7.999,03
Estagiária Remunerada	1	420,00	1	420,00	0	0,00
Supervisão de Coletas	1	2.147,08	0	0,00	-1	-2.147,08
Serviços Gerais	1	825,54	2	1.651,09	1	825,55
Técnicos de Laboratório	12	15.132,22	21	24.130,32	9	8.998,10
Total	69	97.189,50	100	127.881,29	31	30.691,79

Quadro 1 – Comparativo de Empregados do Laboratório – Nov 2009/Mar 2009

Fonte: Laboratório de Análises Clínicas (2009)

Tabela 1 – Redução Total de Empregados Ativos do Laboratório – Em Percentual, Quantidade e Valores em R\$ - Novembro de 2009

Número de Funcionários Desligados	Qtde	%
Funcionários do Laboratório de Análises Clínicas	31	31%

Economia Mensal	Qtde	Valor R\$	% (R\$)
Funcionários do Posto de Coleta Servidores	10	11.202,80	8,76%
Funcionários do Laboratório no Hospital	21	19.488,99	15,24%
Total	31	30.691,79	24,00%

Fonte: Laboratório de Análises Clínicas (2009)

4.2.3 Troca do Laboratório de Apoio

Dentre as iniciativas para reduções de custos no laboratório de análises clínicas pertencente ao complexo hospitalar, fora incluído pela Coordenação

Administrativa, a troca do atual laboratório de apoio "X" que prestava serviços ao laboratório do complexo hospitalar, para a realização de exames que não eram efetuados neste laboratório. Tendo em vista que o custo de reagentes e validade de seus kits para realização de alguns testes inviabilizava sua realização junto ao laboratório de análises clínicas.

Porém os preços que vinham sendo praticados pelo laboratório "X" não eram compatíveis com a realidade financeira atual, que era vivida pela a instituição mantenedora do laboratório de análises clínicas. Além do atendimento e assessoria ofertada pelo mesmo, que era incompatível com o volume financeiro aportado mensalmente a este laboratório.

Fora executada uma cotação com outros 03 (três) laboratórios de apoio diferentes ("Y", "V" e "Z"). Fora comparado os preços e qualidade no atendimento. E pelo conjunto dos benefícios buscados e oferecidos, fora acertada nova parceria com o laboratório "Y", que apresentou além dos benefícios técnicos um preço significativamente mais competitivo em relação ao laboratório anterior "X".

O total da economia mensal atingida nesta mudança correspondeu a R\$ 18.809,18. Uma redução que chegou praticamente a 46% em relação aos preços praticados na tabela do laboratório "X", conforme descrição na tabela 2 abaixo citada:

Tabela 2 – Troca do Laboratório de Apoio – Abril 2009

Média em R\$ - ao Mês		Economia Mensal	
Laboratório "X"	Laboratório "Y"	R\$	%
59.850,38	41.041,20	18.809,18	45,83%

Fonte: Laboratório de Análises Clínicas (2009)

4.2.4 Redução nos Valores dos Frascos de Hemoculturas Automatizadas

Os frascos de Hemocultura automatizada são utilizados no laboratório de análises clínicas para acelerar a execução dos exames de culturas, encaminhados dos diversos de setores do complexo hospitalar atendido pelo laboratório. Sendo

que a execução pelo método convencional aumenta o tempo para a liberação dos resultados. O que além de onerar a instituição hospitalar com gastos relativos ao aumento de diárias (dias de internação) e antibióticos mais caros, podem prejudicar o tratamento de pacientes. Pois quanto mais tarde os médicos optarem pelo antibiótico correto (com auxílio do laboratório na liberação rápida do exame de hemocultura), melhor será a eficácia no tratamento a ser adotado para a cura dos pacientes atendidos.

Porém a realização deste exame laboratorial, sobre o método automatizado, elevava de forma significativa os custos do setor de microbiologia do laboratório de análises clínicas. E com a necessidade de efetuar reduções nos custos do laboratório de análises clínicas, sem prejudicar o processo operacional já desenvolvido, a coordenação administrativa entrou em contato com o fornecedor dos frascos de hemoculturas para este laboratório. E conforme um acordo financeiro firmado com o mesmo, que permitiria uma renegociação da dívida, com aportes financeiros que seriam efetuados na aquisição de novos insumos e amortizaria a dívida anterior em 50% para cada pagamento executado.

Com este acordo firmado, fora possível uma redução no valor dos frascos de hemocultura automatizada, que proporcionou uma economia mensal para o laboratório de análises clínicas, no setor de microbiologia de R\$ 3.057,00 (três mil e cinquenta e sete reais) ou R\$ 36.684,00 (trinta e seis mil, seiscentos e oitenta e quatro reais) ao ano, para a aquisição de 450 frascos ao mês, conforme quadros 2,3 e 4 apresentados:

PREÇO UNITÁRIO PRATICADO ATÉ NOV 2008:			
Descrição	Consumo	Custo Unit.	Total
	Mensal	Anterior	R\$
Bact Alert PF Fan Pediátrico 1 FR 259794	150	19,70	2.955,00
Bact Alert SA FR Pediátrico 1 FR 259789	300	19,70	5.910,00
Total	450		8.865,00

Quadro 2 – Preços Praticados para Aquisição de Frascos de Hemoculturas Automatizadas em Novembro de 2008

Fonte: Laboratório de Análises Clínicas (2009)

PREÇO UNITÁRIO PRATICADO A PARTIR DE NOV DE 2008:			
Descrição	Consumo	Custo Unit.	Total
	Mensal	Anterior	R\$
Bact Alert PF Fan Pediatrico 1 FR 259794	150	13,12	1.968,00
Bact Alert SA FR Pediatrico 1 FR 259789	300	12,8	3.840,00
Total	450		5.808,00

Quadro 3 – Preços Praticados para Aquisição de Frascos de Hemoculturas Automatizadas a Partir de Novembro de 2008

Fonte: Laboratório de Análises Clínicas (2009)

MENSAL	R\$ 3.057,00
ANUAL	R\$ 36.684,00

Quadro 4 – Economias Proporcionadas pela Redução de Preços na Aquisição dos Frascos de Hemoculturas Automatizadas

Fonte: Laboratório de Análises Clínicas (2009)

4.2.5 Rescisão Contratual com Laboratório “L”

O laboratório “L” firmou contrato com a instituição hospitalar mantenedora de seu laboratório próprio de análises clínicas, no final do mês de fevereiro de do ano

de 2003, para fazer a gestão técnica e administrativa deste laboratório. Tendo em vista que no início de suas operações neste complexo hospitalar, tinha o propósito de fazer a terceirização total do laboratório pertencente a instituição hospitalar.

Porém após trabalhar por 3 (três) meses neste modelo, chegou a um acordo com a diretoria geral da época, que poderia fazer apenas a gestão técnica e administrativa de seu laboratório. Ou seja, despesas com fornecedores, manutenção de equipamentos, disponibilização do espaço, funcionários e outras responsabilidades, ficariam a carga da própria instituição hospitalar. Enquanto o laboratório "L" ficaria responsável apenas pela administração e parte técnica de seu laboratório, mediante uma remuneração estabelecida de 6% sobre o faturamento bruto total a ser produzido por este laboratório (um valor médio em torno de R\$ 21.724,22 ao mês). Com a possibilidade ainda de efetuar a parte analítica de seus exames particulares, colhidos em seu posto de coleta, por um coeficiente de R\$ 0,08, aplicado sobre uma tabela da Associação Médica do Brasil (AMB), versão 1992.

Esta parceria perdurou até o mês de novembro de 2009. Tendo em vista que, com a saída do convênio Servidores do Estado do Paraná, o complexo hospitalar mantenedor, de seu laboratório de análises clínicas, precisou efetuar profundas reestruturações administrativas e financeiras, que culminaram com um plano de economias que foi estendido para toda a instituição hospitalar, que também incluiu o seu laboratório de análises clínicas.

E devido a esta necessidade, a gestão técnica e administrativa do laboratório de análises clínicas, passou a ser exercida por seu Coordenador Administrativo e mais tarde por sua Coordenadora Técnica. Sendo ambos pertencentes ao quadro de gestores próprios da instituição hospitalar.

A Coordenação Administrativa e Técnica do laboratório de análises clínicas seriam subordinadas diretamente a Superintendência Administrativa e Diretoria Geral da instituição hospitalar, mantenedora de seu laboratório. E a parceria mantida com o laboratório "L" seria encerrada no mês de novembro do ano de 2009. E esta mudança proporcionaria a instituição hospitalar, uma economia mensal de R\$ 21.724,22 (vinte e um mil, setecentos e vinte e quatro reais e vinte e dois centavos), referente ao valor médio correspondente a 6% do faturamento bruto do laboratório de análises clínicas, conforme quadro 5 abaixo apresentado:

Meses Apurados	Valores em R\$
Nov/08	25.647,96
Dez/08	22.771,35
Jan./09	22.172,98
Fev/09	25.720,05
Mar/09	28.467,24
Abr/09	26.357,88
Mai/09	19.464,86
Jun/09	19.506,68
Jul/09	19.915,54
Ago/09	18.470,10
Set/09	19.964,84
Out/09	20.078,64
Nov/09	13.876,76
Média Por Mês	21.724,22

Quadro 5 – Valor Médio de Remuneração do Laboratório “L” no Ano de 2009
 Fonte: Laboratório De Análises Clínicas (2009)

4.2.6 Diferenças de Custos na Apuração de Processamento Analítico

Além da gestão técnica e administrativa efetuada pelo laboratório “L” no laboratório de análises clínicas da instituição hospitalar, este também demandava seus exames laboratoriais colhidos em seu posto de coleta particular, para processamento analítico, junto ao laboratório hospitalar, a valores (receitas), incompatíveis com os custos apurados para realização dos exames encaminhados, conforme quadro 6 abaixo mencionado:

Custo médio apurado ao mês – até março de 2009	Receita Média Apurada ao Mês – Até Mar 2009	Diferenças Apuradas por mês em R\$
46.850,00	41.785,17	5.064,83

Quadro 6 – Diferenças das Receitas X Custos dos Exames Laboratoriais Processados do Laboratório “L”

Fonte: Laboratório de Análises Clínicas (2009)

Com a extinção do contrato mantido com o laboratório “L” para gestão técnica e administrativa do laboratório de análises clínicas, houve também o rompimento de contrato, para se efetuar os exames laboratoriais (processamento analítico) encaminhados pelo laboratório “L”. Proporcionaram à instituição hospitalar mantenedora do serviço laboratorial, uma economia mensal de R\$ 5.064,83, relativa às diferenças de custos apuradas ao mês em relação aos exames laboratoriais efetuados para este laboratório até o ano de 2009.

4.2.7 Processo de Interfaceamento dos Exames Laboratoriais Processados

O processo de interfaceamento de um laboratório de análises clínicas consiste em uma comunicação direta a ser implementada entre o sistema de informática da instituição hospitalar (modulo laboratorial), com os equipamentos (analísadores), que processam as amostras dos exames laboratoriais que dão entrada no laboratório de análises clínicas para processamento.

Há necessidade de contratação de uma empresa especializada nesta função, que dispõe de uma ferramenta específica (programa), que faz a comunicação direta com o programa de computador mantido pela instituição hospitalar, com os equipamentos analisadores instalados no laboratório de análises clínicas. Sendo que o processo de interfaceamento inicia-se a partir da entrada da amostra no setor de triagem de materiais biológicos, onde ocorre a centrifugação e separação do material, que antes de ser encaminhado para o setor que fará a análise, é registrado no sistema hospitalar através da leitura da etiqueta que contém o código de barras dos exames a serem analisados, conforme processo descrito na figura 2:

Funcionamento da Interface - Ano 2010

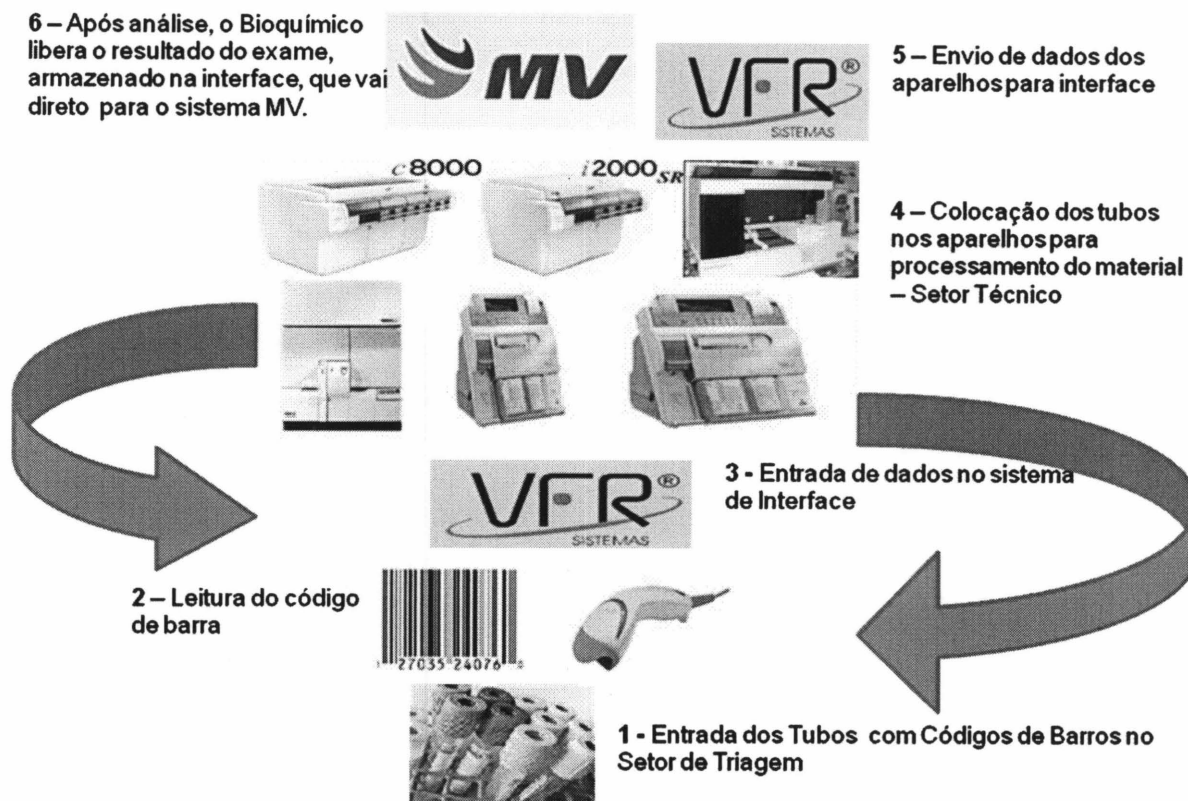


Figura 2 – Esquema de Funcionamento do Sistema de Interfaceamento do Laboratório de Análises Clínicas

Fonte: Laboratório de Análises Clínicas (2009)

O funcionamento do processo de interfaceamento implantado (finalizado) no laboratório de análises clínicas proporcionará a instituição hospitalar uma economia mensal mensurada, em torno de R\$ 3.646,55 (três mil, seiscentos e quarenta e seis reais e cinqüenta e cinco centavos), conforme descrição analítica no quadro 7 apresentado:

Economia Estimada	Mensal R\$	Anual R\$
Papel Sulfite e Toner (Redução Estimada de 80%)	1.739,58	20.874,98
Aluguel de impressoras (Redução Estimada de 70% n.º cópias)	1.906,97	22.883,66
Total da economia estimada R\$	3.646,55	43.758,64

Quadro 7 – Discriminação das Economias Proporcionadas pelo Processo de Interfaceamento
Fonte: Laboratório de Análises Clínicas (2009)

Além das economias diretas mencionadas, há uma expectativa de se obter economias com custos fixos diretos relacionados à mão de obra. Principalmente no setor de digitação de laudos, que conta atualmente com 5 (cinco) empregados, que fazem a digitação de todos os resultados de exames laboratoriais, através dos mapas de trabalho, com os resultados transcritos pelos bioquímicos responsáveis, após a obtenção de resultados junto aos aparelhos analisadores.

Após a finalização do processo de digitação, os mapas de trabalho, voltam para aos bioquímicos responsáveis, para que os mesmos possam efetuar a liberação dos resultados, após conferência e inserção de suas assinaturas eletrônicas. Somente após finalização deste processo, é que os médicos e usuários poderão ter acesso ao laudo final do exame liberado.

Com o processo de interfaceamento finalizado, além das economias financeiras discriminadas já mencionadas, haverá uma redução significativa em relação ao tempo atual para liberação dos resultados. Uma vez que não haverá digitação dos mapas de trabalho, pelos digitadores que atuam no setor de recepção e digitação de laudos. Pois quando o bioquímico responsável de cada setor do laboratório, obter a finalização do processamento das amostras, o mesmo já entrará diretamente no sistema hospitalar, através do programa de interfaceamento, que fará a conversão do resultado do exame obtido diretamente no equipamento analisador, para disponibilização imediata no sistema de informática pertencente a instituição hospitalar. Auxiliando de maneira mais rápida as condutas médicas e melhorando o tratamento dos pacientes a serem beneficiados com a redução do tempo para a emissão dos resultados dos exames laboratoriais efetuados.

4.2.8 Troca de Equipamento Analisador no Setor de Imuno-Hormônios

Com a saída do convênio mantido com o governador do estado, para atendimento de seus servidores, o laboratório de análises clínicas, ficou com a posse sobre o regime de comodato/aluguel, de um equipamento de grande porte (analisador de imunologia e hormônios). Como houve uma retração na quantidade de exames laboratoriais efetuados no setor de imunologia e hormônios, havia a necessidade de efetuar uma nova negociação com o fornecedor proprietário do equipamento e distribuidor dos insumos, para conseguir um equipamento de porte

menor e mais econômico, para atender a nossa atual rotina de exames laboratoriais produzidos neste setor.

O Coordenador Administrativo do laboratório de análises clínicas entrou em contato com o fornecedor responsável pelo equipamento analisador descrito, e obteve uma negociação para efetuar a troca do equipamento anterior (de porte maior), para um novo equipamento de porte menor, que poderia atender as necessidades atuais deste laboratório, e ainda proporcionar uma economia mensal, conforme quadro 8 apresentado:

Descrição do Custo	Valor R\$
Aluguel	100,00
Assistência Técnica	580,00
Reagentes + Consumíveis	8.928,54
Total R\$ ao mês	9.608,54
Total em R\$ ao ano	115.302,47

Quadro 8 – Economias Proporcionadas pela Troca de Equipamento Analisador no Setor de Imuno-Hormônios – Ano 2010

Fonte: Laboratório de Análises Clínicas (2009)

Com a finalização da troca de equipamento analisador mencionado, houve a obtenção de economias significativas em relação ao valor da taxa de aluguel anteriormente praticada, e em relação ao valor da assistência técnica e fornecimento de reagentes e consumíveis, que proporcionaram à instituição hospitalar mantenedora do laboratório de análises clínicas, uma economia anual total de R\$ 115.302,47 (cento e quinze mil, trezentos e dois reais e quarenta e sete centavos).

4.3 PRINCIPAIS RESULTADOS

Com a finalização do processo de reestruturação administrativa geral e financeira, iniciada no ano de 2009, o laboratório de análises clínicas proporcionou a

instituição hospitalar responsável por sua manutenção, uma economia anual de R\$ 1.111.225,32 (hum milhão, cento e onze mil, duzentos e vinte e cinco reais e trinta e dois centavos), conforme descrição mencionada no quadro 9 citado:

TOTAL DE ECONOMIAS EM R\$ - ANOS 2009 E 2010	
MÊS	R\$ 92.602,11
ANO	R\$ 1.111.225,32

Quadro 9 – Total de Economias Proporcionadas pelo Laboratório de Análises Clínicas à Instituição Hospitalar – Anos 2009 e 2010

Fonte: Laboratório de Análises Clínicas (2009)

Além dos valores expressivos das economias obtidas pelo laboratório de análises clínicas, a favor de sua instituição hospitalar mantenedora, observaram-se avanços significativos na administração geral deste serviço. O setor de análises clínicas a exemplo de outros segmentos da economia sofre com os efeitos da inflação e com as oscilações do dólar, que é a moeda estrangeira utilizada como referência para valoração dos insumos utilizados no processamento dos exames laboratoriais.

Os avanços da medicina diagnóstica também são prejudicados pelas remunerações inadequadas produzidas pelas tabelas utilizadas para valoração dos exames laboratoriais. Sendo que tanto o Sistema Único de Saúde (SUS) como as demais operadoras de saúde não levam em conta a mensuração dos custos e a inflação incorrida neste mercado. E especialmente nos hospitais que detêm a maior parte dos seus atendimentos voltados para o Sistema Único de Saúde, o que se observa é que as tabelas utilizadas como parâmetro e referência para a conversão das receitas a serem obtidas, estão desatualizadas. E os valores apresentados são insuficientes para cobertura da maioria dos custos analíticos apurados para a produção dos exames laboratoriais.

Esta realidade obriga os gestores e gerentes dos laboratórios de análises clínicas a buscarem de forma contínua alternativas para a sustentação deste seguimento. Que necessita do bom emprego de técnicas das técnicas disponíveis

de administração, tecnologia da informação e controle de custos, para viabilizar a continuidade de serviços a serem ofertados aos seus clientes.

No laboratório de análises clínicas, após a implantação das reformas efetuadas, verificou-se que o emprego das técnicas de administração de recursos humanos, propiciou a este serviço uma redução de seus colaboradores, sem que seu processo operacional atual fosse prejudicado ou comprometido. Em detrimento do uso de critérios aplicáveis como: a otimização de tarefas, transformações de cargas horárias (de 6 para 8 horas diárias), correção de distorções verificadas nas escalas de trabalho, em especial no turno do plantão. Em relação ao número de plantões a serem praticados de acordo com as cargas de trabalho especificadas nos contratos de trabalho. Compensações possíveis em detrimento da necessidade de seus colaboradores e a efetivação de dispensas necessárias a empregados que não estavam comprometidos com o trabalho a ser executado neste estabelecimento de análises clínicas.

A política adotada de negociação individual com seus fornecedores principais propiciou ao laboratório de análises clínicas importantes reduções e economias significativas na aquisição de insumos e pagamento de aluguéis dos equipamentos dispostos no laboratório, para a execução de exames laboratoriais. Sendo que a manutenção regular de pagamentos e renegociação de dívidas por parte de sua tesouraria possibilitou que seus fornecedores principais pudessem manter de forma regular o abastecimento de insumos e materiais necessários para o funcionamento deste laboratório de análises clínicas.

A troca do seu serviço de laboratório de apoio possibilitou uma importante economia ao laboratório de análises clínicas, que pode usufruir de preços reduzidos, para a execução de exames laboratoriais não processados pelo laboratório de análises clínicas, e da oferta de melhores serviços e condições diferenciadas de pagamentos. Por conseqüência, facilitou a regularidade dos repasses efetuados pelo setor de tesouraria desta instituição hospitalar, ao novo serviço contratado, para atendimento de exames laboratoriais que devido ao custo de obtenção de reagentes e demanda, inviabilizava sua execução pelo laboratório de análises clínicas.

A substituição do serviço contratado (terceirizado) do laboratório "L" para gestão técnica e administrativa do laboratório de análises clínicas produziu significativa economia para sua instituição hospitalar mantenedora. Uma vez que um de seus profissionais mais experientes, pertencentes ao quadro de funcionários

desta instituição hospitalar e com atuação direta na fiscalização e trabalho em conjunto com o laboratório “L”, assumiu o cargo de Coordenador Administrativo Geral do laboratório de análises clínicas. E sua experiência e vivência do ambiente laboratorial, facilitou a implantação do processo de reestruturação administrativa e financeira do laboratório de análises clínicas.

E logo em seguida, após a saída do laboratório “L” da gestão administrativa e técnica do laboratório de análises clínicas (terceirizada), ocorrida no mês de novembro de 2009, a superintendência administrativa desta instituição hospitalar, com a orientação do coordenador administrativo do serviço laboratorial, efetuou a contratação de uma coordenadora técnica que em conjunto com o atual coordenador administrativo do laboratório, teriam a incumbência de administrar este serviço de análises clínicas, sobre todos os aspectos necessários para o controle dos serviços operacionais a serem efetuados, totalmente voltados em benefício da manutenção dos interesses exclusivos desta instituição hospitalar. De forma integral passou a comandar este serviço de análises clínicas, que tinha como missão atender todos os pacientes com demandas de exames laboratoriais para execução nesta entidade hospitalar, de forma eficiente e voltada para a qualidade e rapidez para a liberação dos exames laboratoriais a serem processados.

O processo de interfaceamento do laboratório de análises clínicas proporcionou maior agilidade na liberação dos resultados de exames processados, e contribui para a redução no tempo para disponibilização dos resultados liberados pelos bioquímicos, para acesso e consulta de médicos e pacientes beneficiados. Também proporcionou economias em materiais de papelaria como: toners, papel sulfite e aluguel de impressoras.

Com o processo de interfaceamento, o trabalho de digitação de laudos sofreu significativa redução. Tendo em vista que o software utilizado para fazer a comunicação entre os equipamentos analisadores com o sistema hospitalar permite que o bioquímico, ao efetuar a liberação dos resultados de exames laboratoriais interfaceados, dispense a digitação manual efetuada pelos auxiliares administrativos, que atuam no setor de recepção e digitação de laudos. Estes profissionais passam a ter mais tempo para efetuar outras tarefas inerentes aos trabalhos da recepção como: atendimento telefônico, organização de arquivos, comunicação com as equipes de coletas através do uso de rádios

intercomunicadores, para contatos e direcionamento de coletas a serem efetuadas nos setores atendidos da instituição hospitalar e suas coligadas.

O controle analítico dos custos, apurados no laboratório de análises clínicas tiveram papel fundamental para impulsionar as novas negociações e ajustes financeiros efetuados neste setor de diagnose e terapia. Com o conhecimento dos custos inerentes a produção de cada exame laboratorial processado, foi possível renegociar contratos anteriormente firmados em situação desvantajosa para sua instituição hospitalar mantenedora, para contratos mais equilibrados, do ponto de vista financeiro. Ou seja, houve redução nos preços de insumos utilizados para o processamento de exames, como para o uso de materiais descartáveis e locações de equipamentos utilizados para a análise dos exames executados. Tendo em vista que este conhecimento, utilizado a favor da instituição hospitalar proporcionou os avanços significativos já relatados, no processo de redução de custos no laboratório de análises clínicas.

Para usufruir dos benefícios mencionados, o laboratório de análises clínicas contou com o conhecimento e experiência de seu Coordenador Administrativo, que anteriormente havia trabalhado por 13 (treze anos) no setor de faturamento hospitalar, e no ano de 2003 fora convidado pela Diretoria Técnica da época para desenvolver um trabalho em parceria com a equipe anterior de gestão técnica e administrativa do laboratório, efetuada pelo laboratório "L".

No cargo de Analista Administrativo, este profissional utilizou o seu conhecimento e confiança de sua diretoria geral e superintendência administrativa, em benefício da instituição hospitalar. Com ações e trabalhos voltados para melhorias e benefícios a favor do serviço de laboratório de análises clínicas, este profissional instituiu logo no início de suas atividades, uma controladoria interna, que constituía no uso das variadas ferramentas disponíveis para obtenção de informações (através do uso do sistema hospitalar), que permitia o acesso e extração de informações relativas a faturamento em geral. Obtendo relatórios gerenciais com a mensuração das receitas obtidas em detrimento do faturamento dos exames laboratoriais (SUS e outros convênios).

Este mesmo profissional também extraía as informações obtidas do sistema de processamento dos exames laboratoriais, para mensurar a produção a ser obtida de todos os exames processados ao mês. E efetuada a comparação com as receitas mensuradas no faturamento hospitalar. Sendo que a apuração das receitas era

confrontada com as despesas apuradas no mês, através da confecção de uma demonstração de resultado do exercício. Sendo que este relatório todo mês era encaminhado para a alta direção da instituição hospitalar, para verificação das condições financeiras do laboratório.

O controle do almoxarifado satélite deste laboratório também fora implantado pelo profissional analista administrativo, que ao assumir suas funções no laboratório de análises clínicas, verificou que os insumos e materiais utilizados neste serviço, não tinham um controle adequado para dispensação aos setores internos do laboratório.

Com a instituição de rotinas específicas que tinham como objetivo melhorar os controles de entradas e saídas de materiais no almoxarifado satélite do laboratório de análises clínicas, foram instituídos os seguintes controles:

- a) Instalação de fechaduras com cadeados nas geladeiras de guarda de reagentes e insumos;
- b) Preenchimento de requisições para retiradas dos materiais necessários para uso, no almoxarifado satélite. Sendo que mais tarde este controle seria efetuado diretamente no sistema laboratorial;
- c) Implementação de inventários periódicos, que tinham o objetivo de verificar as quantidades físicas dos produtos armazenados;
- d) Controle das notas fiscais de entradas emitidas pelos fornecedores do laboratório;
- e) Confecção e emissão das solicitações de compras que seriam encaminhadas ao departamento de compras, para emissão da ordem de compra aos fornecedores cotados.

Os principais controles citados contribuíram de forma significativa para a reorganização operacional do laboratório de análises clínicas, que equiparou seus procedimentos internos, com as rotinas estabelecidas dentro da instituição hospitalar. Ou seja, os procedimentos que envolviam a participação de outros setores foram padronizados em conformidade com as normas de controles estabelecidas pela instituição hospitalar mantenedora deste serviço.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Mesmo com a implantação da reestruturação administrativa e financeira, o laboratório de análises clínicas manteve o foco na qualidade de seus serviços prestados. Primando pela execução e processamento de seus exames laboratoriais, dentro dos padrões aceitáveis e recomendados por programas de qualidade como o PNCQ (Programa Nacional de Controle de Qualidade), efetuados mensalmente em todos os setores do laboratório, e obtendo sempre as notas máximas estabelecidas para os controles efetuados.

Mesmo com obtenção do reequilíbrio financeiro proporcionado pelas economias obtidas, somado com realização das readequações administrativas necessárias para a continuidade dos trabalhos e processos operacionais efetuados no laboratório de análises clínicas, há necessidade de manutenção e continuidade das reestruturações efetuadas neste serviço.

Para dar continuidade às reformas realizadas, há necessidade da busca constante pelo equilíbrio do valor das receitas a serem obtidas através do processamento dos exames laboratoriais efetuados, com o valor das despesas incorridas no processo de produção. Ou seja, não adianta apenas obter resultados positivos com economias obtidas, se o valor das receitas obtidas é insuficiente para cobrir os custos básicos de cada exame a ser produzido.

A recuperação do valor das receitas é uma condição necessária para manutenção do valor das economias já alcançadas. E os reajustes a serem efetuados nas tabelas de faturamento são essenciais para que este equilíbrio possa ser atingido. E para isto é necessário obter apoio aos órgãos que financiam o processo de saúde no país.

Como a instituição hospitalar mantenedora deste serviço de análises clínicas trabalha, essencialmente, com pacientes oriundos do Sistema Único de Saúde (SUS), é necessário obter recursos que sejam suficientes para manter os custos básicos para manutenção dos serviços de diagnose e terapia. Que há anos sofrem com as defasagens de tabelas, que acabam não sendo corrigidas regularmente.

Isto provoca um sucateamento do sistema de saúde e contribui para o fechamento de muitos serviços no país, tendo em vista que os recursos repassados por órgãos municipais, estaduais e federais, em sua grande maioria são insuficientes

para manter o sistema de saúde existente. Como já fora mencionado anteriormente, há a incidência de inflação no meio da saúde, e observa-se que ano após ano, este processo contribui para o aumento do endividamento dos hospitais e estabelecimentos de saúde, que não conseguem o atingir o equilíbrio de suas finanças, devido ao repasse de valores que, em sua grande maioria, ficam abaixo dos custos inerentes a manutenção deste segmento.

O processo de reestruturação administrativa e financeira aplicado no laboratório de análises clínicas revelou que é necessário ter prudência na implementação de processos de terceirização. Sob ótica e pretexto da obtenção de economias a serem proporcionadas, podem não ser a melhor alternativa para uma instituição que deseja fazer uso deste serviço, principalmente se os contratos firmados não levarem em consideração os custos analíticos apurados no setor e a realidade econômica vigente no país.

Observou-se no estudo realizado, que a gestão técnica e administrativa do laboratório de análises clínicas, executada anteriormente pelo laboratório “L” em caráter de terceirização, no período de 2003 até o final do ano de 2009, poderia ter sido exercida em sua plenitude pela própria instituição hospitalar, através da contratação e treinamento de gestores técnico e administrativo próprios. Que além do comprometimento e alinhamento com as questões internas próprias da instituição hospitalar, representaram uma importante economia de recursos financeiros. Em relação aos valores financeiros que eram despendidos, para manutenção do modelo anterior.

No contrato de terceirização firmado anteriormente com o laboratório “L”, para prestação do serviço de gestão técnica e administrativa do laboratório de análises clínicas, verificou-se que a instituição hospitalar mantenedora deste serviço já detinha a responsabilidade pelos principais custos incorridos nesta atividade, como: pagamento da folha de pagamento dos funcionários, pagamento dos fornecedores de insumos e materiais, disponibilização de um espaço físico próprio da instituição para instalação e funcionamento do laboratório, pagamento de taxas de locação e todas as despesas inerentes a este serviço.

O valor empregado para manutenção desta “assessoria” exercida por um laboratório terceirizado poderia ter sido economizada. Uma vez que os atuais gestores técnicos e administrativos do laboratório de análises clínicas recebem valores inferiores ao praticado anteriormente pela gestão terceirizada (que detinha

em contrato firmado um percentual de 6% do valor do faturamento bruto para prestar serviço contratado).

Mesmo diante dos problemas observados em relação ao modelo de terceirização do laboratório de análises clínicas, exercida anteriormente pelo laboratório "L" até o final do ano de 2009, verificou-se que a atual gestão deste laboratório, efetuada por gestores próprios, contratados pela própria instituição hospitalar, vem conseguindo manter e melhorar o padrão técnico e administrativo dos serviços prestados atualmente pelo laboratório de análises clínicas, a favor da instituição hospitalar. Mostrando comprometimento e dedicação as questões internas inerentes desta instituição hospitalar, mantenedora deste serviço de análises clínicas.

Observou-se também que a regularidade dos pagamentos a serem mantidos em benefício dos fornecedores responsáveis pelo abastecimento de insumos e materiais utilizados pelo laboratório de análises clínicas, constitui-se como um elemento fundamental para a continuidade de suas atividades. E contribui de forma direta para a manutenção dos preços reduzidos (negociados) com os principais fornecedores deste laboratório.

A superintendência administrativa, num trabalho mantido em conjunto com superintendência financeira, tem procurado manter a regularidade dos pagamentos a serem efetuados aos fornecedores que abastecem o laboratório de análises clínicas. Entretanto a ocorrência de atrasos verificados no recebimento de repasses a serem efetuados pelo ministério da saúde (governo federal), prefeitura municipal e governo do estado, dificulta esta tarefa. Sendo necessário em alguns casos a interferência direta dos gestores de cada área da instituição hospitalar, no contato (negociação) direta a ser mantida com os principais fornecedores, para obter dos mesmos a regularidade necessária para o abastecimento de materiais e insumos, necessários para a execução das atividades operacionais diárias.

Para finalizar vale destacar a importância do conhecimento multidisciplinar aplicado na prática e na resolução das questões internas e externas, inerentes ao funcionamento do laboratório em seu dia a dia. E a necessidade de uma visão geral para auxílio no processo (funcionamento completo) de uma instituição hospitalar. Uma vez que o serviço de laboratório de análises clínicas precisa interagir de forma direta com vários setores existentes dentro deste complexo de serviços de saúde.

Para poder realizar a sua tarefa de produção e disponibilização de resultados de exames laboratoriais processados no menor tempo possível.

A prática e bom uso do conhecimento mencionado constituem um desafio permanente para todos os gestores que atuam nesta instituição hospitalar. Que têm a responsabilidade pela manutenção e continuidade das atividades a serem exercidas, em benefício dos pacientes a serem atendidos ou internados, dentro desta instituição hospitalar.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: Noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. 3 ed. 4. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

BRAYNE, Paul de. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: Os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FARMÁCIA, Conselho Federal. Disponível em: < <http://www.cff.org.br/> > Acesso em 05 de ago. 2010.

FERNANDES, Amir. **Administração inteligente**. São Paulo: Futura, 2001.

FIGUEIREDO, Sandra. et al. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 1991.

JIMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro. LCT, 2002.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo. Pioneira, 1977.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de. **Metodologia científica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. Ed. São Paulo. Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MIKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. – 7 reimpr. São Paulo. Atlas, 2009

MOSIMANN, Clara Pellegrinello, et al. **Controladoria - Seu papel na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREZ, José Hernandez Junior; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 1995.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo. Saraiva, 2002.

RUDIO, Franz Víctor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo. Saraiva, 2002.

TURBAN, Efraim, RAINER JR. Kelly R., POTTER, Richard E. **Introdução a sistemas de informação**. Tradução Daniel Vieira – Rio de Janeiro. Elsevier, 2007.