

EVOLUÇÃO ORGANIZACIONAL DA LOGÍSTICA: ESTUDO DE CASO EM ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR FILANTRÓPICA

Érica Aparecida Araújo (EESC/USP)

ericaap.araujo@gmail.com

Adriana Cristina de Araújo (Uni-FACEF)

adrianaharaujo@gmail.com

Marcel Andreotti Musetti (EESC/USP)

musetti@sc.usp.br

Bianca Soares de Oliveira Gonçalves (EESC/USP)

opbianca@yahoo.com.br



A evolução organizacional da logística é um fato que vem ocorrendo a décadas em algumas empresas. E em algum momento ocorrerá em todas as organizações, em menor ou maior grau variando conforme o ramo de atuação das mesmas, para enfrentar as constantes mudanças, desafios do mercado global e adaptar-se as necessidades e as exigências dos clientes. A logística está a destacar-se por agregar valor aos serviços/produtos oferecidos aos clientes e proporcionar vantagem competitiva sustentável. O objetivo do estudo é reconhecer se essa evolução da logística vem ocorrendo e como, no arranjo organizacional das organizações hospitalares. Essas organizações são consideradas de suma importância para promover a saúde as pessoas, além de possuir complexidade ímpar na sua gestão e ser um ambiente rico para aplicação da visão de logística integrada. Assim, foi realizado um estudo de caso em um hospital filantrópico para verificar se houve ou há tal evolução, como nos ambientes de manufatura. A coleta de dados foi realizada através de roteiro de entrevista semi-estruturado e análise de documentação. A escolha do hospital partiu da facilidade de acesso e contato, localizado no interior do estado de São Paulo. O trabalho apurou que houve modificações na estrutura organizacional contemplando a dimensão logística, e para isso enfrentou e enfrenta resistências culturais, dificuldades de resolver conflitos, de conscientizar os membros da organização dos benefícios de modificar a estrutura para se adaptar ao ambiente, as necessidades dos pacientes e de trabalhar de forma integrada. Além de ressaltar os benefícios e facilitadores, como parte de um processo de otimização e gestão em constante atualização dessa evolução.

Palavras-chaves: Evolução organizacional da logística; Organização hospitalar.

1. Introdução

Os hospitais são complexas organizações, cuja função é servir a população promovendo a saúde com completa assistência médica, preventiva, terapêutica e curativa (LIMA GONÇALVES, 1998; MIRANDA et al., 2007). São ambientes de intensos fluxos de materiais, de informações, de profissionais com alta qualificação, e de usuários, aos quais adicionam ao sistema um valor inestimável, pois a vida humana, com plena saúde, é o foco do serviço prestado. Assim, os hospitais são ricos ambientes para a aplicação da visão de logística integrada, que segundo *Council of Supply Chain Management Professionals-CSCMP* (2006) é parte da cadeia de suprimento que planeja, implementa, controla de maneira efetiva o fluxo físico direto e reverso, bem como serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o objetivo de atender aos requisitos dos clientes. A logística integrada é executada em algum grau por qualquer tipo de organização, destacando-se em ambientes de manufatura como geradora de vantagem competitiva sustentável, a promover benefícios como: maior coordenação dos fluxos; aumento da produtividade e agilidade; melhor desempenho em termos de disponibilidade de estoque, de confiabilidade na entrega, na qualidade e na flexibilidade; redução dos custos totais; agregação de valor aos serviços/produtos oferecidos aos clientes entre outros (BALLOU, 1993; FLEURY et al., 2000; GOLDBAR; LEI, 1991; NOVAES, 2001). Vale ressaltar que a logística adiciona valor aos produtos/serviços que são essenciais para as vendas e a satisfação dos clientes, tendo a missão de “dispor o produto ou o serviço certo, no

lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à organização” (BALLOU, 2001:21).

Ao longo das últimas décadas pode-se observar uma evolução da logística nas estruturas organizacionais visando à efetivação de tais benefícios. O objetivo do estudo é reconhecer se essa evolução da logística vem ocorrendo e como, no arranjo organizacional das organizações hospitalares. Assim, realizou-se um estudo de caso em um hospital filantrópico, cuja constatou que houve modificações na sua estrutura organizacional, contemplando a dimensão logística. A coleta de dados foi realizada através de roteiro de entrevista semi-estruturado, com o superintendente administrativo, os coordenadores de logística, de compras, da área clínica, e análise de documentação. A escolha do hospital partiu da facilidade de acesso e contato, localizado no interior do estado de São Paulo. O trabalho apurou algumas barreiras, como as resistências culturais, as dificuldades de resolver conflitos, de conscientizar os membros da organização dos benefícios de modificar a estrutura para se adaptar ao ambiente, as necessidades dos pacientes e de trabalhar de forma integrada. Além de ressaltar os benefícios e facilitadores, como parte de um processo de otimização e gestão em constante atualização dessa evolução. A seguir apresenta-se a revisão literária da evolução organizacional da logística, o método de pesquisa, o estudo de caso e as considerações finais.

2. Evolução organizacional da logística

A evolução organizacional da logística será apresentada sob a perspectiva de Bowersox et al. (2001; 2007), visto que conseguem apresentar de maneira clara e simples os estágios da logística: estruturas funcionais fragmentadas; 1º estágio: iniciação de agrupamento funcional; 2º estágio: agrupamento funcional; 3º estágio: agrupamento funcional ao máximo; 4º estágio: integração interna e externa por processo; e integração virtual dos processos da cadeia de suprimento. Esses estágios serão abordados no artigo em três fases: Fase I - inicia-se na década de 60, por ganhar maior destaque e difusão do conceito de logística no meio empresarial e acadêmico nesse período (MUSETTI, 2000), até a década de 80; Fase II - da década de 90 aos dias atuais; e Fase III - são possíveis tendências. Utilizando-se como parâmetros de destaque em cada uma das fases: a visão organizacional que busca apresentar como era, é e será tratada a gestão (por funções e ou áreas; agrupadas e ou integradas; interna e externa); o foco gerencial (operacional, tático e estratégico) dos responsáveis pela organização para auxiliar e tomar as decisões; e a ênfase de atuação (áreas, funções, atividades e ou equipes) que dedicam maior atenção e esforço de trabalho em cada período.

Em cada fase será abordado os dados da pesquisa realizada por Kim (2007), que tratam dos tipos de estruturas organizacionais para as atividades logísticas encontradas numa amostra de 623 organizações, entre indústrias de produto de consumo, de material de base, eletrônica e bens de capital, localizadas entre Japão e Coreia. A intenção é apresentar como está sendo visualizadas e tratadas atualmente as atividades logísticas, mesmo sendo resultados que não podem ser generalizados por tratar de organizações de países do oriente, com culturas diferentes, com estilos de gestão próprios entre outras variáveis.

2.1 Fase I: da década de 60 à 80

Bowersox et al. (1986; 2001; 2007) descrevem que antes da década de 50 as funções logísticas eram totalmente fragmentadas, o trabalho logístico era executado sem coordenação interfuncional com duplicação, desperdícios e motivações de objetivos conflitantes, cada área preocupava-se em fazer o seu melhor sem incomodar com o resultado da empresa. A lentidão do desenvolvimento da logística até este período foi em virtude da falta de ferramentas

computacionais e de técnicas quantitativas apropriadas que auxiliasse as atividades logísticas. O declínio nos lucros das organizações que iniciou nesse período começou a exigir atitudes gerenciais para a concentração e a redução de custos, no qual a logística era a única área que não havia sido explorada e que possibilitaria grandes resultados. O Quadro 1 retrata o princípio da evolução da logística em busca de melhores resultados organizacionais.

Autores	Visão organizacional	Foco gerencial	Ênfase de atuação
Bowersox et al. (2001; 2007)	Estruturas Funcionais Fragmentadas (EFF) 1º Estágio - Iniciação de agrupamento funcional 2º Estágio - Agrupamento funcional 3º Estágio - Agrupamento funcional (máximo)	EFF – Operacional 1º Estágio - Operacional 2º Estágio - Tático 3º Estágio - Estratégico gerencial na busca de maior competitividade da empresa	EFF – Disperso 1º Estágio - Distribuição física responsabilidade da área de <i>Marketing</i> 2º Estágio - Distribuição física torna-se uma área com próprias responsabilidades 3º Estágio - Área de logística dividida em: operações logísticas, apoio logístico e planejamento de recursos logísticos.

Quadro 1: Evolução organizacional da logística – Fase I

Fonte: Elaborado pelos autores

No início da década de 60 após aceitação da alta administração que agrupar as funções resultaria em desempenho superior, surge o primeiro estágio na tentativa de agrupar os níveis de staff e de linha. O foco permanecia operacional e a ênfase na distribuição física (áreas correlatas: transporte, controle de estoques de produtos acabados, processamento de pedidos, serviço ao cliente e armazenagem de produtos acabados no campo), como seção forte de responsabilidade da área de *marketing* (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

No início dos anos 70 a logística já estava bem conceituada na teoria, mas na prática enfrentava várias resistências em aspectos culturais, visão funcional da alta gerência, implantações sequenciais, prejudicando a integração etc. (BOWERSOX et al., 1986). O segundo estágio surge nesse período e prossegue no agrupamento funcional, cuja distribuição física passa a ser uma área, separada do *marketing* e atingindo uma posição de autoridade e responsabilidade maior dentro da organização. O foco gerencial tático na logística (vista como distribuição física, um dos motivos da associação até hoje) permitia que fosse controlada como competência central. Com ênfase de atuação na distribuição física agrupando sob seu controle: transporte, processamento de pedidos, controle de estoques de produtos acabados (campo e fábrica), armazenagem de produtos acabados (campo e fábrica), serviço ao cliente, concessão de créditos e planejamento do sistema de distribuição. Este sistema provocava falhas na integração por preocupar com o desempenho de funções específicas (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

O terceiro estágio, durante a década de 80, visa agrupar ao máximo as funções operacionais e de planejamento logístico, sob a coordenação e responsabilidade de um único gerente sênior. O foco gerencial era na gestão estratégica da movimentação e armazenagem de todos os materiais e produtos finais, para obtenção de maior integração e vantagem competitiva, tendo o auxílio da tecnologia da informação. A ênfase de atuação era na área de logística, dividida em: operações logísticas (suprimento, apoio a manufatura e distribuição física); apoio logístico (embalagem, engenharia de manuseio de materiais, armazenagem, controle de estoques e transporte); e planejamento de recursos logísticos (previsão de mercado, produto, processamento de pedidos, planejamento das necessidades, funcional, capacidade e programação da produção) (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Segundo Kim (2007), atualmente ainda há empresas que estão na Fase I da evolução organizacional da logística. Em sua pesquisa constatou que 33,6% das empresas estudadas tratam a logística de forma fragmentada (estrutura fragmentada da logística), as atividades

são espalhadas pelos vários departamentos da organização com baixa centralização e formalização das atividades logísticas. E 46,6% dessas empresas encontram-se no estágio de agrupamento funcional, cujas estruturas dividem entre funcional (32,6%) com elevada centralização e moderada formalização das atividades logísticas, e matricial (14%) com moderada centralização e formalização das atividades logísticas (Figura 1).

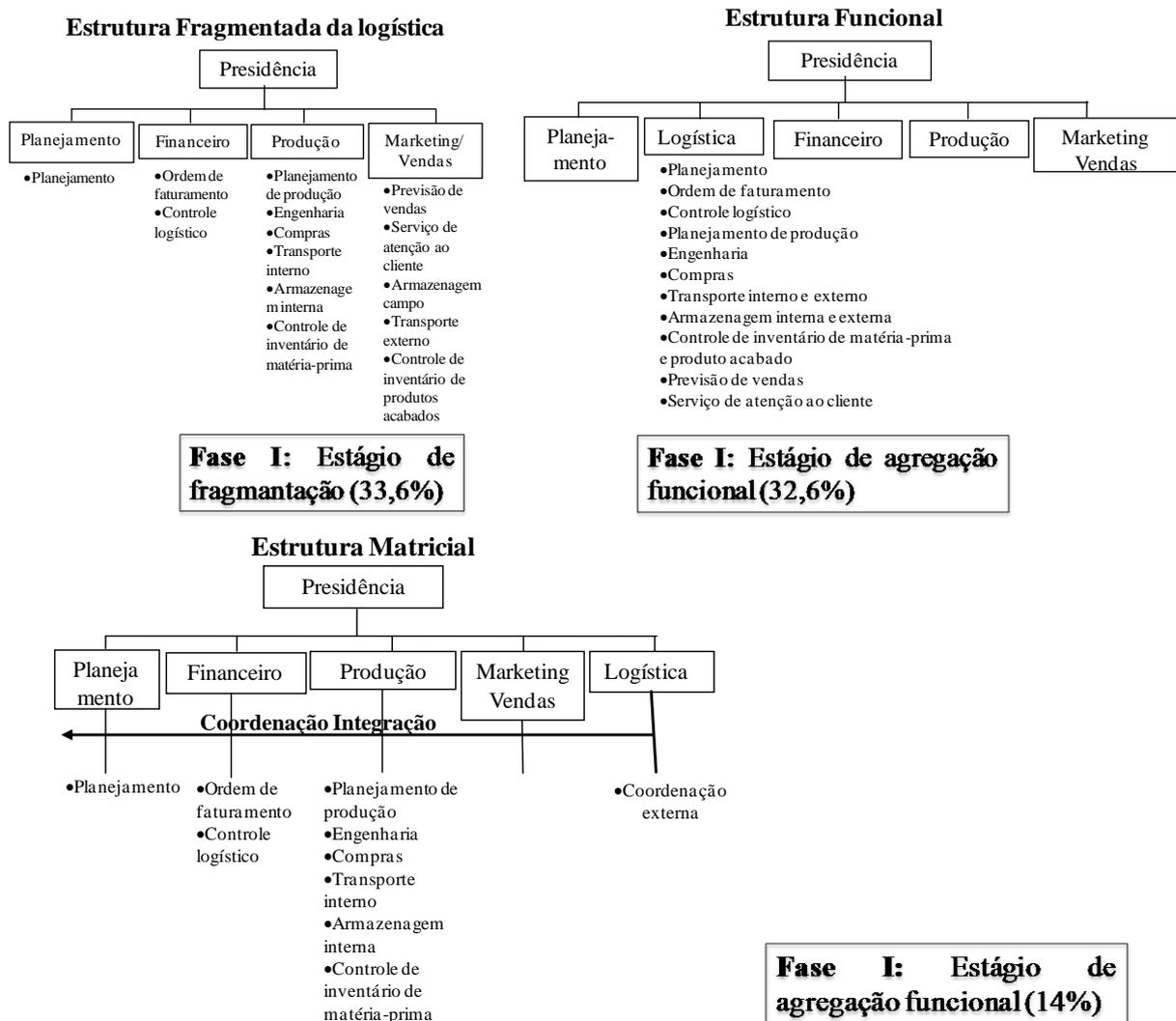


Figura 1: Tipos de estruturas organizacionais para as atividades logísticas

Fonte: Adaptado de Kim (2007)

2.2 Fase II: da década de 90 aos dias atuais

A década de 90 emergiu com a necessidade de ampliar os horizontes para toda a cadeia de suprimento (Quadro 2), porque somente a integração interna não era suficiente para proporcionar vantagens competitivas de redução dos custos totais, de diferenciação, de trocas de informações e conhecimento, da minimização de riscos por poder compartilhar entre os membros da cadeia possíveis decisões imprecisas e a otimização de recursos.

Autores	Visão organizacional	Foco gerencial	Ênfase de atuação
Bowersox et al. (2001; 2007)	4º Estágio - Integração interna/externa por processo	4º Estágio - Estritamente estratégico	4º Estágio - Nos processos logísticos integrados e da GCS com utilização da tecnologia da informação e comunicação

Quadro 2: Evolução organizacional da logística – Fase II

Fonte: Elaborado pelos autores

Bowersox et al. (2001; 2007) destacam que o quarto estágio se estende até os dias atuais, cuja visão organizacional de expansão e integração interna/externa, incorpora clientes, fornecedores e ou outras empresas específicas, criando arranjos de canais baseado na dependência e na colaboração reconhecida para alcançar metas de desempenhos globais. O foco estritamente estratégico e a mudança de ênfase da integração das funções internas para os processos logísticos e para a Gestão da Cadeia de Suprimento (GCS), se torna fundamental para a geração de vantagem competitiva. A questão principal deixou de ser como organizar e com quais outras funções individuais agrupar para se obter o desempenho das melhores práticas, e passou a ser como administrar melhor o processo logístico total para criação de valor ao cliente. A estrutura organizacional para a logística seria um arranjo que realiza atividades essenciais como parte dos processos que apóia, e ao mesmo tempo em que atinge a sinergia da integração transfuncional, exigindo que todas as capacidades necessárias para a realização de uma tarefa estejam disponíveis, independentemente de sua disposição funcional. Ainda segundo os autores, isso se torna possível por causa do uso e potencial da tecnologia da informação que permite a flexibilidade e agilidade para coordenar o desempenho integrado, o compartilhamento de conhecimento e a distribuição de responsabilidades pela execução de tarefas ao longo de toda organização.

O conceito de estruturar a logística por processos é visto como resultado de três fatores: primeiro o desenvolvimento de um ambiente extremamente envolvido com equipes de trabalho auto-dirigidas para motivá-las a gerar o máximo desempenho, tornando-as mais competitivas e flexíveis perante as turbulências do mercado global; segundo, o aumento na produtividade e avanços em serviços resulta de processos gerenciais, não sendo suficiente a agregação por funções, pois pode separar artificialmente os fluxos de trabalho naturais e gerar gargalos; e terceiro, o rápido compartilhamento de informações precisas, tornando a tecnologia da informação à base da estrutura e a integração da organização, substituindo a hierarquia rígida organizacional (BOWERSOX et al., 2007).

De acordo com Bowersox et al. (2007), essa ênfase de atuação para processos tem questões críticas, principalmente ao tratar de operações complexas como a logística, a ser analisadas, compreendidas e ponderadas pelos gestores, necessitando que conheçam completamente o potencial da organização, baseados nas informações internas e externas para obter respostas: de até quanto da estrutura hierárquica formal pode e deve ser mantida? De que maneira uma organização pode se estruturar para que consiga planejar e controlar um processo sem se tornar demasiadamente burocrática?

Na Fase II da evolução organizacional da logística, Kim (2007) em sua pesquisa contatou que 19,8% das empresas estudadas encontram no estágio de integração interna/externa por processos, dividindo-se em: estruturas por processos e equipe (8,2%), com baixa centralização e elevada formalização das atividades logísticas; e estrutura integrada da logística (11,6%), com um nível elevado de centralização e formalização das atividades logísticas, representadas melhor na Figura 2.

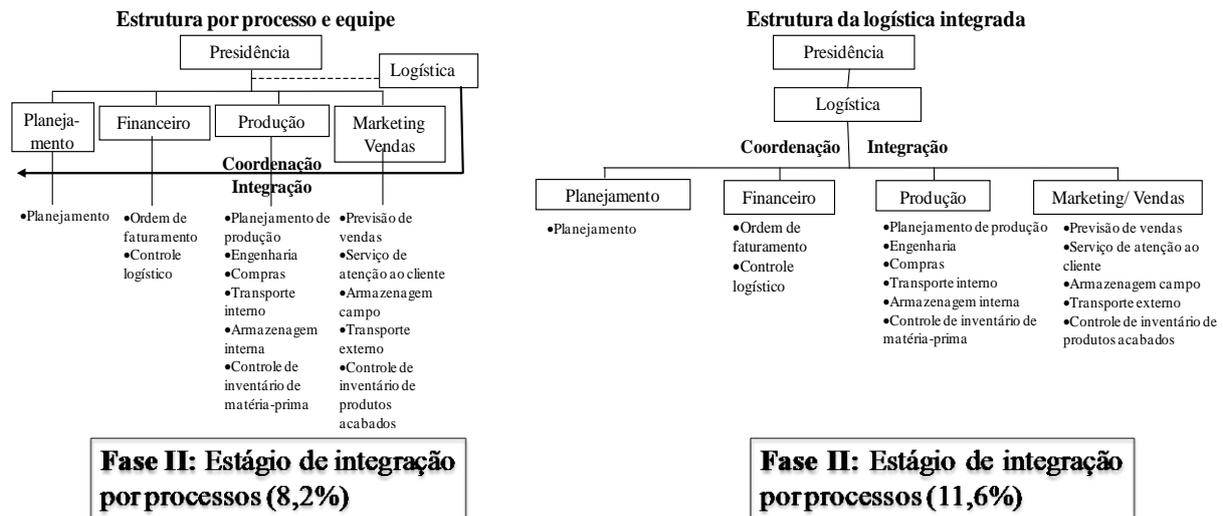


Figura 2: Tipos de estruturas organizacionais para as atividades logísticas
Fonte: Adaptado de Kim (2007)

2.3 Fase III: possíveis tendências

Essa seção apresenta-se as possíveis tendências para a logística (Quadro 3), cujo Bowersox et al. (2001; 2007) baseiam em suas experiências e estudos. Já na pesquisa realizada por Kim (2007), não foi mencionado a ocorrência de alguma empresa estar ou tender entrar nesse estágio.

Autores	Visão organizacional	Foco gerencial	Ênfase de atuação
Bowersox et al. (2001; 2007)	Integração virtual dos processos da GCS, aproveitando o melhor da centralização e descentralização	Estratégico dinâmico	No fluxo do processo da logística integrada e da GCS com grande uso da tecnologia da informação e comunicação; Visa à digitalização das operações sem precedentes, com aumento da colaboração e equipes dinâmicas transparentes

Quadro 3: Evolução organizacional da logística – Fase III

Fonte: Elaborado pelos autores

Para Bowersox et al. (2007), um caminho a trilhar da logística apesar dos vários cenários acerca da organização do futuro e que sejam tecnologicamente viáveis, sendo um dos mais intrigantes é que a estrutura organizacional hierárquica formal seja substituída por uma rede eletrônica informal. Baseada na desagregação funcional ao longo de toda a organização para concentrar-se no fluxo de trabalho, com grande utilização da tecnologia da informação e comunicação, e com o surgimento rápido dos arranjos de cadeia de suprimento impulsionados por cinco forças, no quais alguns pontos encontram-se meio adormecidos no presente, mas se tornarão patentes no futuro, como: a gestão integrada; a capacidade de resposta rápida, com o uso da tecnologia da informação e comunicação; a sofisticação financeira (conversão de caixa, minimização do tempo ocioso e giro de caixa); a globalização, que permite ganhos em negociações estratégicas globais e impulsiona grandes oportunidades para aumentar a eficiência operacional; e a transformação digital para alcançar níveis sem precedentes de excelência através de reinventar e posicionar os processos e as relações de negócios, para explorar completamente a tecnologia da informação e para facilitar a colaboração na cadeia de suprimento, proporcionando uma comunicação simultânea de muitos para muitos.

Essa digitalização da organização, segundo Bowersox et al. (2001; 2007), com competência essencial específica, ou toda uma empresa, existirá como fornecedor de desempenho integrado. O foco estratégico dinâmico, sujeito a redefinição constante, poderá originar-se nos escritórios centrais, mas as responsabilidades por executar e adaptar tornando mais ágeis e flexíveis com aproveitamento do poder da tecnologia de informação e comunicação será dos operadores motivados por um objetivo comum. A ênfase concentrará no fluxo do processo do gerenciamento da cadeia de suprimento captando o melhor da centralização e descentralização, visando atingir uma desagregação funcional dilatada, as equipes de trabalho poderão ser mais transparentes e estarem conectadas eletronicamente para desenvolver atividades críticas de maneira integrada com comunicação informal facilitada pelo compartilhamento da informação.

Vale ressaltar que esse processo de integração e de reformular a empresa para digitalizar as operações e aumentar a colaboração na cadeia de suprimentos encontram-se em constante processo de mudanças e evoluções pela busca das melhores práticas, estruturas organizacionais, sincronia e inovações para adaptar as exigências do mercado. De acordo Bowersox et al. (2007), deve-se ter cautela ao tentar acelerar a transição de estruturas organizacionais logísticas, que são processos complexos, e não adequados a mudanças radicais rápidas. Lembrem que, “o que pode funcionar hoje, pode não funcionar amanhã, sendo por outro lado, o que não funciona hoje pode funcionar perfeitamente amanhã”. Para melhor compreensão e visualização do conteúdo apresentado da evolução organizacional da logística nas subseções 2.1-Fase I, 2.2-Fase II e 2.3-Fase III, segue Quadro 4 e Figura 3.

% das empresas nos estágios da logística	Tipo de estrutura organizacional	A posição estratégica da logística	Abrangência de controle da logística
33,6% FASE I: Estágio de fragmentação	Estrutura fragmentada da logística (33,6%)	Possui baixa centralização e formalização das atividades logísticas, que são fragmentadas entre os departamentos.	Há um número limitado das atividades tradicionais da logística, que são controladas por dois ou mais departamentos, com ênfase para conseguir a sinergia da distribuição física.
46,6% FASE I: Estágio de agregação funcional	Estrutura funcional (32,6%)	Tem uma área de Logística, caracterizado pela elevada centralização e nível moderado de formalização das atividades logísticas. A posição hierárquica é igual as demais áreas funcionais.	A área controla num espaço limitado as atividades tradicionais da logística e as relacionadas a cada função. Possui comum responsabilidade e autoridade para o planejamento e utilização das principais atividades de logística.
	Estrutura matricial (14%)	Há uma área de logística com posição igual as demais áreas existentes, com nível moderado de centralização e formalização. Atua com uma função de coordenador e de manter a conexão/integração entre as áreas.	Tem controle equilibrado com as outras áreas sobre as atividades de logística. Seu foco é de coordenação e integração das áreas, com prioridade no ajuste das atividades logísticas internas e externa da GCS. Esse tipo de estrutura permite reforçar as ligações de comunicação e balancear o controle e a descentralização.
19,8%	Estrutura por processo e equipe (8,2%)	A área de logística tem uma posição elevada das demais áreas funcionais, com baixa centralização e elevada formalização. Atua como coordenador e integrador total dos processos logísticos, formando uma equipe. Esta equipe coordena todas as decisões relevantes do processo e os fluxos de informação vertical e horizontal.	A área de logística planeja, apóia e arranja as atividades logísticas, mas são executadas sob a supervisão e controle das áreas funcionais que estão relacionadas.

FASE II: Estágio de integração por processos	Estrutura integrada da logística (11,6%)	As demais áreas funcionais são subordinadas a área de logística, considerado com um nível elevado de centralização e formalização das atividades logísticas. Tendo a área de logística responsabilidade e autoridade sobre as atividades logísticas internas e externas da GCS.	A área de logística integra e controla as atividades totais da logística, buscando agregar valor a todo o sistema, com ênfase na realização eficiente das atividades consolidadas.
-----------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 4: Tipos de estruturas organizacionais para as atividades logísticas

Fonte: Adaptado de Kim (2007)

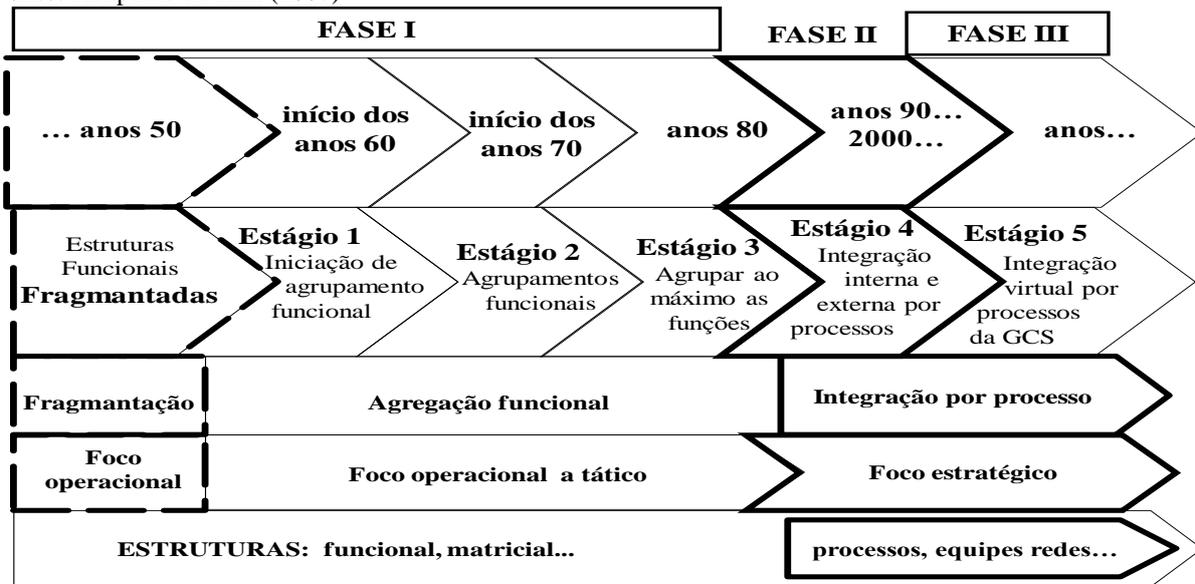


Figura 3: Evolução organizacional da logística

Fonte: Adaptado de Bowersox et al., 2001

A logística integrada vista de forma estratégica pode proporcionar vários benefícios, cuja há empresas que já perceberam esse potencial estratégico da logística (BOWERSOX et al., 2007), mas no geral as empresas não se despertaram para seu grau de relevância (KIM, 2007; STOCK et al., 1998) e o poder que a gestão das suas melhores práticas competitivas podem provocar frente aos concorrentes. A logística continua sendo uma área relativamente inexplorada em termos de aumento de produtividade (Bowersox; Closs, 2009). Bowersox et al. (1992; 2007) destacam que, a evolução organizacional dos estágios da logística são graduais e lentos, devido à complexidade das atividades da logística e da cultura arraigada na hierarquia burocrática. Expõem que a adaptação da estrutura organizacional nas organizações para a integração e o melhor desempenho das atividades logísticas, é inevitável.

3 Método de pesquisa

3.1 Caracterização do método de pesquisa

O método de pesquisa compõem-se de uma revisão literária da evolução organizacional da logística e um estudo de caso em uma organização hospitalar filantrópica com caráter qualitativo exploratório. Qualitativo porque o pesquisador é um interpretador da realidade (BRADLEY, 1993), que estuda um fenômeno complexo que não tende a quantificação, mas à aprender a observar, registrar e analisar interações reais entre pessoas e sistemas (LIEBSCHER, 1998). Exploratório por objetivar, proporcionar uma visão geral do tipo aproximativo acerca de determinado fato, sendo realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 2007).

No tangente, o artigo está imbuído ao aspecto descritivo, pois associa-se às questões de expor, identificar e obter informações sobre as características ou comportamento de determinada população (hospitais) ou de um determinado fenômeno (evolução organizacional da logística) ou o estabelecimento de relações entre variáveis (estrutura organizacional x evolução organizacional da logística x organização hospitalar). E não possui o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (COLLIS; HUSSEY, 2005; GIL, 2007; VERGARA, 2006). O intuito é a descrição de pessoas, de situações, de acontecimentos, de reações, inclusive transcrição de relatos, cujo um pequeno detalhe pode ser um elemento essencial para o entendimento da realidade (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

3.2 Definição do estudo de caso da pesquisa

A organização hospitalar é foco do estudo de caso do artigo, por tratar de instituições prestadoras de serviço em saúde fundamentais à comunidade, com grande importância e participação na vida das pessoas, desde o nascimento durante a vida por motivos de prevenções, cura de doenças ou males que afetam nas mais variadas formas, até a morte (LIMA GONÇALVES, 1998; MIRANDA et al., 2007). Assumem uma relevante posição no mercado, devido à sua função econômica (geradora de emprego e renda), social (SICSÚ et al., 2006), e possuem uma grande parcela de responsabilidade nos custos e na qualidade de todo o sistema de saúde (PORTER; TESIBERG, 2006). Além de ser um ramo que possui várias carências de pesquisas e estudos na área de gestão administrativa, uma delas é a logística integrada.

A seleção da organização hospitalar filantrópica localizada no interior do estado de São Paulo, partiu do pressuposto de melhor facilidade de acesso e contato. Vale destacar que o estudo de caso possibilita mais detalhes a um levantamento, e que um determinado aspecto(s) de um problema seja estudado com alguma profundidade (BELL, 2008), necessitando de maior tempo de investigação *in loco*, o que foi permitido pelo hospital escolhido, sem pormenores.

3.3 Técnicas, tratamento e análise dos dados coletados

Para atingir ao objetivo do trabalho, as técnicas para coleta de dados, informações e evidências escolhidas foram: entrevista semi-estruturada com o superintendente administrativo, os coordenadores de logística, de compras, da área clínica, e pesquisa documental. A entrevista semi-estruturada trata-se de uma técnica para coleta de dados que é conduzida com o uso de um roteiro, mas com liberdade de serem acrescentadas novas perguntas pelo pesquisador. Cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações do contexto que está inserido (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Já a pesquisa documental busca-se material que não foi editado para análise, que possam subsidiar o melhor entendimento de achados e corroborar algumas informações e dados obtidos com outras técnicas de coleta ou fontes, como memorandos, relatórios, organogramas, manuais de procedimentos, de descrição de cargos e tarefas, normas, avaliações entre outros (MARTINS; THEÓPHILO, 2007; YIN, 2005).

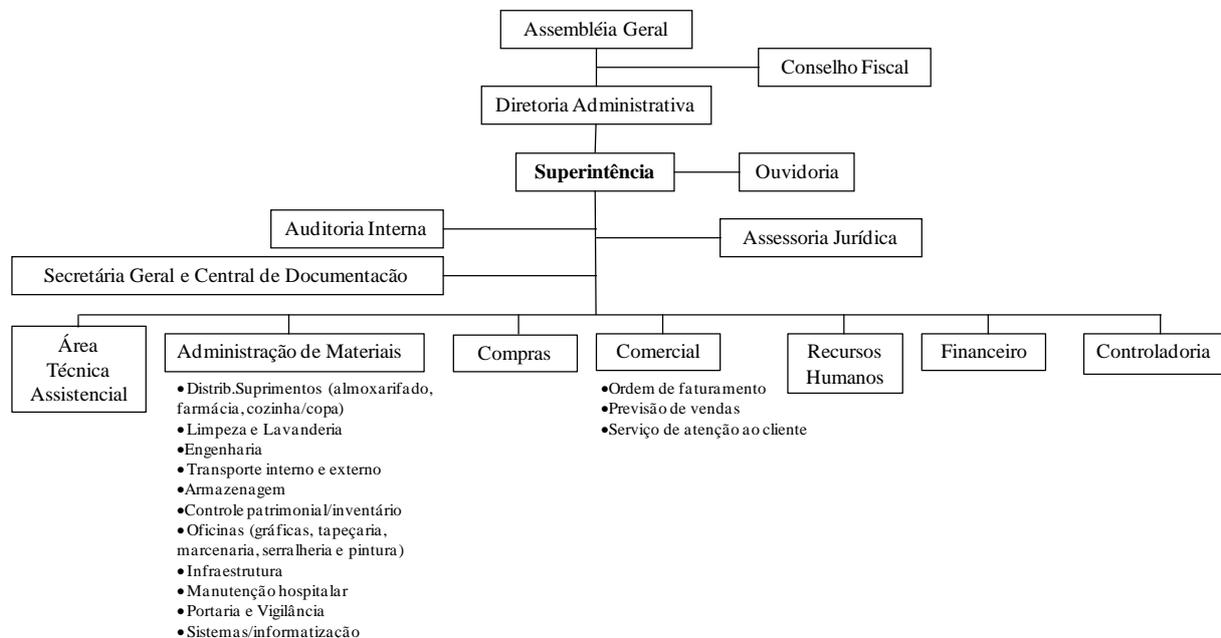
O uso dessas técnicas é com foco em coletar dados e informações de como estão distribuídas as atividades logísticas, funções e áreas dentro da organização hospitalar. Para assim buscar reconhecer como a evolução organizacional da logística vem ocorrendo nesse ambiente, quais são os facilitadores, barreiras e benefícios desse processo. Os dados e informações coletados serão tratados e analisados balizando-se na revisão literária dos estágios da

logística propostos por Bowersox et al. (2001; 2007) e nos tipos de estruturas organizacionais para as atividades logísticas apresentadas por Kim (2007).

4. Estudo de caso

A organização hospitalar filantrópica localizada no interior do estado de São Paulo, possui 112 anos, 304 leitos, 31 especialidades, 90% de seus pacientes são atendidos pelo SUS (Sistema Único de Saúde), sendo referência em média e alta complexidade. Realiza mensalmente cerca de 1.600 internações, 700 cirurgias, prestando serviço a 22 municípios com população aproximada de 700 mil habitantes.

Após entrevista semi-estruturada e pesquisa documental, verifica-se que a estrutura organizacional que existia desde sua fundação era a funcional (Figura 4). Sendo esta atualizada gradualmente nos últimos seis anos com a visão organizacional do atual superintendente administrativo, que possui formação acadêmica em administração de empresas, contabilidade, economia e tecnologia da informação, para se reajustar as turbulências e necessidades do ambiente e usuários.

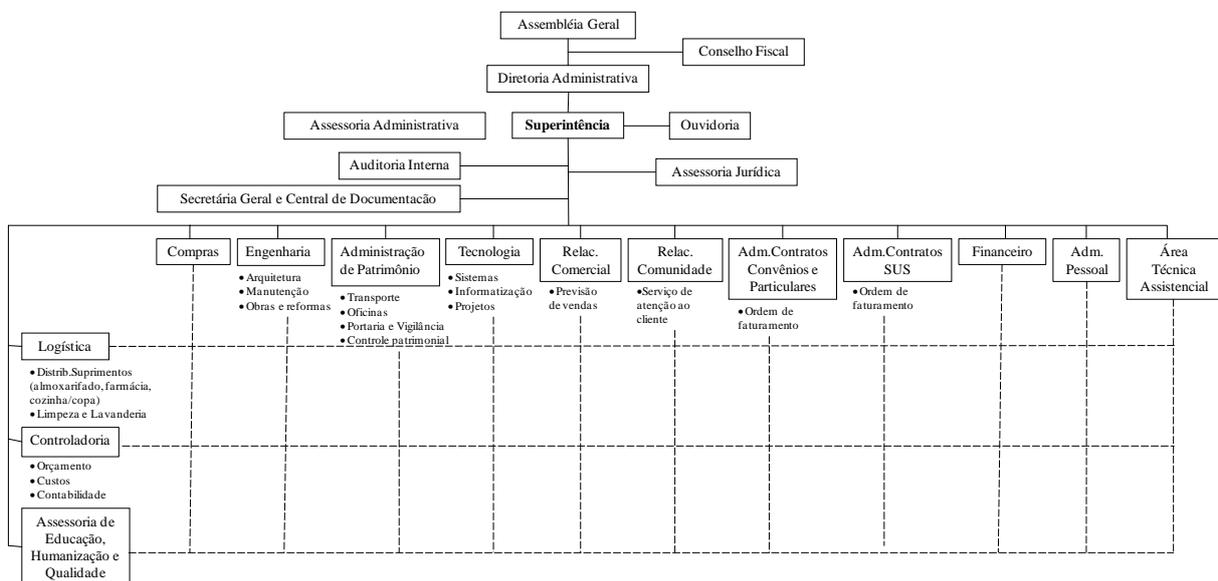


Fonte: Documentação do hospital filantrópico

Figura 4: Estrutura organizacional funcional – destaque atividades logística

Segundo o superintendente administrativo a atual estrutura matricial (Figura 5) do hospital ainda tem muito a melhorar, necessitando seguir os passos da evolução das estruturas organizacionais e da gestão administrativa das grandes corporações industriais e de varejo/atacado, pois somente assim conseguirá atingir os benefícios vistos nas empresas. O objetivo da superintendência é aperfeiçoar o arranjo organizacional para estrutura por processos e equipes, acredita que assim será mais fácil gerir um ambiente complexo e com um fluxo intenso de materiais, informações e pessoas como o hospitalar. Para os coordenadores de logística, de compras e da área clínica, com a modificação da estrutura organizacional melhorou: a comunicação em 75%, a agilidade do fluxo de materiais em 90% e o controle dos estoques em 77,5% (média de consenso entre os entrevistados – escala de 0 a 100%). O nível de atendimento dos materiais foi para 98,37%, antes oscilava entre 40 a 50%, segundo registro da área de logística.

Os facilitadores para adaptação da estrutura funcional para matricial e conseqüentemente a obtenção dos benefícios acima, foram: a visão ampliada de gestão de um profissional formado e com experiência na área administrativa; o investimento em tecnologia integrada (*software* e *hardware*); treinamentos (área de logística triplicou nos últimos anos); planejamento estratégico formalizado para a instituição (missão, visão, objetivo principal) e para cada área (desdobramento da missão, visão, sub-objetivos, e controle dos custos de cada área); reuniões nas áreas semanais, entre as áreas mensalmente e anualmente para o planejamento estratégico global. Em contrapartida houve e há barreiras, como: dificuldades de resolver conflitos entre as áreas, conscientizar alguns membros da organização dos benefícios de modificar a estrutura para se adaptar ao ambiente, as necessidades dos pacientes, de trabalhar de forma integrada para trocar e gerar conhecimento; resistências culturais, ou seja, mentalidade de padrões de trabalho hierárquico e rígidos; e alta burocracia dos processos de licitações para compras, que forçam a aumentar os níveis de estoques e conseqüentemente ter capital parado que poderia ser aplicado em outros recursos.



Fonte: Documentação do hospital filantrópico
Figura 5: Estrutura organizacional matricial – destaca atividades

Considerações finais

Percebe-se nesse estudo de caso que a organização hospitalar filantrópica estudada está a seguir os passos dos estágios propostos por Bowersox et al. (2001; 2007), estando na Fase I do estágio de agregação funcional, com a estrutura matricial e foco gerencial tático a estratégico, visando a Fase II do estágio de integração por processos e estrutura por processos/equipes. Mas vale destacar que essa visão vem sendo desenvolvida depois que um profissional formado e com experiência administrativa assumiu a superintendencia. Assim, não podemos generalizar o caso, apenas colocar em pauta para discussão o tema, e refletir se os benefícios obtidos em empresas de manufatura também ocorrerão em organizações hospitalares, como começou a se observar no estudo de caso.

As barreiras encontradas pelo hospital filantrópico também foram mencionadas por Bowersox et al. (1992; 2007), que destacam que a evolução organizacional dos estágios da logística são graduais e lentos, devido à complexidade das atividades logísticas e da cultura arraigada na hierarquia burocrática, gerando assim resistências.

Verifica-se na literatura que a adaptação da estrutura organizacional nas organizações, para a integração interna e externa por processos da logística, é fundamental para agregar valor ao serviço/produto oferecido ao cliente. O que pode vir a ser um caminho a trilhar das instituições hospitalares. O artigo serve como estímulo para prosseguir com novos estudos e pesquisas nessa caminhada, sendo uma parte inicial de um processo de otimização e gestão administrativa em constante atualização que deve ser buscado sistematicamente para atingir o melhor desempenho de qualquer organização.

Referências

- BALLOU, R. H.** *Logística empresarial – transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BALLOU, R. H.** *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BELL, J.** *Projeto de pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais*. 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BOWERSOX, D. J. et al.** *Logistical Excellence: it's not business as usual*. Burlington: Digital Press, 1992.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.** *Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.** *Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.** *Gestão da cadeia de suprimentos e logística*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; HELFERICH, O. K.** *Logistical Management*. 3thed. New York: Macmillan; London: Collier Macmillan, 1986.
- BRADLEY, J.** *Methodological issues and practices in qualitative research*. Library Quarterly, v. 63, n. 4, p. 431-449, Oct., 1993.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R.** *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Tradução Lucia Simonini. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COUNCIL of Supply Chain Management Professionals - CSCMP.** (2006). *Definition of logistics management*. Disponível em: <<http://www.cscmp.org/website/aboutcscmp/definitions.asp>> Acesso em 10 Apr. de 2007.
- FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F.** *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, A. C.** *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4.ed. São Paulo, Atlas, 2007.
- GOLDHAR, J. D.; LEI, D.** *The shape of 21st century global manufacturing*. Journal of Business Strategy, v. 12, n. 2, p. 37-41, mar./apr., 1991.
- KIM, S. W.** *Organizational structures and the performance of supply chain management*. International Journal of Production Economics. Amsterdam, v. 106, n. 2, p. 323-345, Apr., 2007.
- LIEBSCHER, P.** *Quantity with quality ? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program*. Library Trends, v. 46, n. 4, p. 668-680, Spring, 1998.
- LIMA GONÇALVES, E.** *Estrutura organizacional do hospital moderno*. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 38, n.1, p. 80-90, Jan./Mar., 1998.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R.** *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2007.
- MIRANDA, G. J. et al.** *Custeio ABC no ambiente hospitalar: um estudo nos hospitais universitários e de ensino brasileiros*. Revista Contabilidade e Finanças [online], São Paulo, v. 18, n.44, p. 33-43, maio./ago, 2007.

MUSETTI, M. A. *A identificação da entidade gestora logística: uma construção para seu processo de formação e educação.* 159 p. Tese (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos., 2000.

NOVAES, A. G. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos.* Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

PORTER, M. E.; TEISBERG, E. O. *Redefining health care: creating value-based competition on results.* Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2006.

SICSÚ, A. B. et al. *Para uma análise comparativa das cadeias produtivas da saúde de Aracaju e Recife: uma primeira aproximação.* Revista Econômica do Nordeste. Fortaleza, v. 37, n. 2, p. 187- 203, abr./jun., 2006.

STOCK, G. N.; GREIS, N. P.; KASARDA, J. D. *Logistics, strategy and structure: a conceptual framework.* International Journal of Operations and Production Management, Bradford, v.18, n.1, p.37-52.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração.* São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos.* 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.