

## **CENTRALIZAÇÃO: IMPACTO ORGANIZACIONAL NO SETOR DA SAÚDE**

### **Centralization: Organizational Impact in the Health Sector**

**Jorge Valentim Cartaxo**

Mestrando na Escola Superior de Gestão de Tomar, Portugal

[jota\\_cartaxo@hotmail.com](mailto:jota_cartaxo@hotmail.com)

**Ruben Joaquim Pinto Loureiro**

Escola Superior de Gestão de Santarém, Portugal

[ruben.loureiro@hotmail.com](mailto:ruben.loureiro@hotmail.com)

**Jorge Manuel Marques Simões**

Escola Superior de Gestão de Tomar, Portugal

[jorgesimoes@ipt.pt](mailto:jorgesimoes@ipt.pt)

#### **RESUMO**

A conceção de centralização passa por a compreender como um espectro organizacional que vai muito além das infraestruturas, pois pode existir centralização ou descentralização a diversos níveis: transportes, coordenação operacional ou tomada de decisão. Objetivamente a investigação pretende realizar a análise e compreensão da evolução do processo de centralização logística desenvolvido pela organização, bem como perceber o impacto a nível operacional e de gestão do processo de centralização. Do ponto de vista metodológico o presente artigo foi elaborado através de revisão de literatura ilustrando o estado da arte relativamente à temática em estudo. Podemos concluir que a questão da centralização não pode ser definida como um termo absoluto, não podendo definir as organizações como centralizadas ou descentralizadas, mas sim podemos definir as instituições como tendencialmente centralizadas ou tendencialmente descentralizadas.

**Palavras-chave:** Centralização, Descentralização, Gestão Logística.

#### **ABSTRACT**

The conception of centralization has to be understood as an organizational spectrum that goes well beyond infrastructures, since there can be centralization or decentralization at different levels: transportation, operational coordination or decision making. Objectively the research intends to carry out the analysis and understanding of the evolution of the logistical centralization process developed by the organization, as well as to realize the impact at the operational and management level of the centralization process. From the methodological point of view, this article was elaborated through literature review illustrating the state of the art in relation to the subject under study. We can conclude that the question of centralization can not be defined as an absolute term, and can not define

organizations as centralized or decentralized, but rather we can define institutions as tendentially centralized or tendentially decentralized.

**Keywords:** Centralization, Decentralization, Logistical Management.

## 1 INTRODUÇÃO

Conceptualmente existem diversas formas de abordar a questão da centralização ou descentralização de instituições, sendo que este tema é um dos mais controversos no que respeita à Teoria Organizacional. Temos então que perceber que estes conceitos mais do que nomenclaturas para a forma como está organizada determinada instituição é sim um espectro organizacional que vai muito além do espaço físico, pois pode existir centralização ou descentralização a diversos níveis (transportes, coordenação operacional ou tomada de decisão, por exemplo) (Mintzberg, 2010).

Ao abordar a questão da centralização podemos fazê-lo de diferentes perspetivas como por exemplo análise das questões que estão em *back office* como o caso das compras ou então fazer uma abordagem operacional que nos ofereça respostas a este nível (gestão de stocks e o seu armazenamento, distribuição ou transporte de materiais).

Contudo, se idealizarmos uma instituição de saúde, temos que perceber que o facto de ser constituída por equipas multidisciplinares com diversos graus de especialização, que lhe fornecem capacidade de dar resposta às suas necessidades existentes, leva também a que o seu elevado grau de especialização as oriente para os seus objetivos esquecendo, por vezes, que só a sua atuação conjunta irá levar a que cada uma das áreas tenha o sucesso que pretendem.

## 2 CENTRALIZAÇÃO LOGÍSTICA

Ao falarmos de centralização podemos analisar esta como uma forma de agrupamento de recursos, defendendo sempre a ótica da afetação eficaz e eficiente de recursos sem nunca pôr em causa a prestação do serviço com a melhor qualidade possível. Desta forma segundo Mintzberg (2010) o agrupamento dentro de instituições pode ser uma forma de coordenar a mesma para que se possam alcançar os objetivos necessários.

Assim, ainda segundo este autor, existem quatro vetores fundamentais quando falamos nesta temática:

1. Criação de um mecanismo sistemático de supervisão que é comum entre as diversas posições (hierárquicas, responsáveis de gestão) e as diferentes unidades (serviços incorporados na estrutura hospitalar);
2. Necessidade de partilha de recursos entre as diversas posições e as diferentes unidades;
3. Unanimidade na avaliação da performance, dada a parametrização da forma de operar e à uniformização de processos é necessário que a performance seja avaliada de forma semelhante;
4. Criação de um ajustamento mútuo na forma de interagir entre os diversos elementos do serviço, ao agrupar, existe um sentimento de pertença que cria a necessidade de comunicar permanentemente, levando assim a que se tenham de ajustar mutuamente.

Pode-se então afirmar que o agrupamento (centralização) leva a que sejam promovidas não só o ajustamento mútuo (união dos elementos que constituem o serviço) mas também a supervisão direta (uniformizada para os diversos elementos do serviço) (Mintzberg, 2010).

Temos que olhar para a temática como um aspeto dinâmico das instituições em que pode, por exemplo, existir centralização ao nível de funções e descentralização ao nível das infraestruturas, assim importa definir, primeiro que tudo, qual a importância que a gestão e a própria logística têm

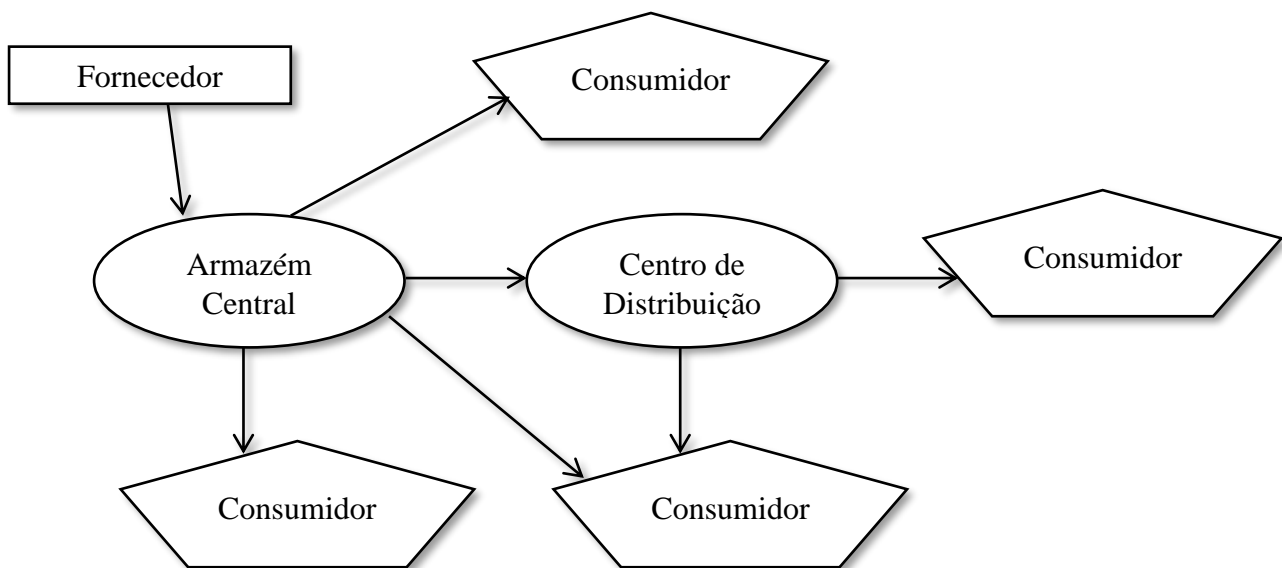
para a instituição e de que forma é que esta pode ser usada de forma a promover melhorias na mesma (Carvalho, 2004).

Segundo a USAID (2012) a logística pode ser definida por seis fatores que na dose correta podem fazer com que um sistema de desempenho logístico funcionem os autores definem mesmo estes fatores como sendo os seis certos da logística: Os produtos CERTOS, nas quantidades CERTAS, na qualidade CERTA e entregues no lugar CERTO, no tempo CERTO e ao custo CERTO.

Para Carvalho (2004) centralização ao nível do armazenamento e da distribuição incute nas instituições uma capacidade adaptativa às necessidades de consumo que lhes permite de forma intrínseca desenvolver a sua atividade centrada no serviço prestado ao cliente, como podemos ver na ilustração seguinte.

Ilustração 1

Dinâmica adaptativa de fornecedores (distribuição/armazenamento centralizados)



Fonte: Adaptado de Carvalho (2004)

Na ilustração anterior podemos aferir que a existência de pontos centrais quer de armazenamento quer de distribuição, nas instituições, produz uma maior eficácia não só ao nível destes vetores operacionais como também ao nível do transporte (e conseqüente rapidez de resposta) entre pontos de consumo (Carvalho, 2004).

Para Fukuyama e Shulsky (1997), num estudo desenvolvido com base na realidade militar (Exército Norte-Americano), existe a necessidade de perceber as necessidades latentes na instituição para que esta possa definir qual a melhor estrutura que deve adotar nos seus diversos níveis organizacionais. Quer a atuação rápida quer a eficiência desta na operacionalização e na tomada de decisão estão diretamente ligadas a instituições com maiores níveis de centralização, provendo estas de menores níveis hierárquicos (o que leva a uma mais baixa quantidade de análises) o que serve de fator facilitador ao nível da rapidez de processos (Fukuyama e Shulsky, 1997).

A centralização acarreta no entanto alguns pontos negativos todos ligados ao facto de em instituições, com maior nível de centralização, existirem níveis hierárquicos em menor número o que promove a aplicação de conhecimentos específicos e ao mesmo tempo tomada de decisão num pequeno número de colaboradores, assim existe uma maior probabilidade de que as funções desempenhadas sejam mais rotinadas tirando o foco da especificidade de cada decisão (Fukuyama e Shulsky, 1997).

### 3 CENTRALIZAÇÃO NO SETOR DA SAÚDE

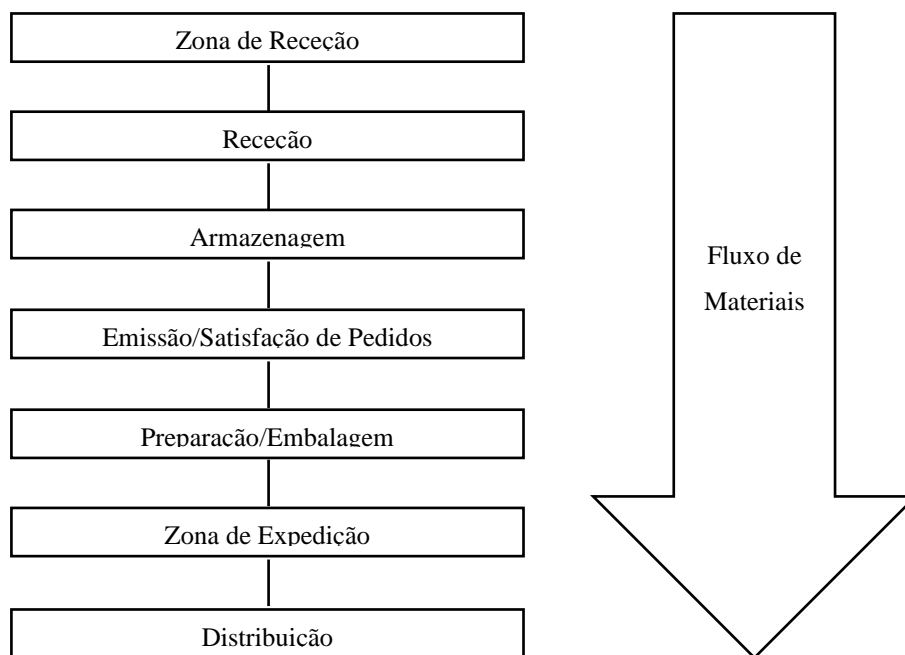
O ambiente hospitalar e a sua envolvimento própria leva a que de uma forma muito natural exista a necessidade de definir prioridades, aplicar e gerir recursos de forma muito peculiar e rápida nunca colocando em causa a segurança do utente, a prestação dos melhores e necessários cuidados médicos, no momento certo, bem como a otimização dos mesmos (Ramos e Trindade, 2011).

Desde o início do processo (necessidade identificada) até ao consumo ao utente (quando falamos de consumo ao utente falamos da prestação de cuidado, não na ótica de faturação ao utente) existem diversas etapas que podem de forma simples, apesar da sua complexidade, afetar o processo de produção hospitalar.

De forma a exemplificar como é que a área logística, podem ser aplicadas ao setor da saúde, nomeadamente em contexto hospitalar, podemos observar a seguinte ilustração onde será apresentado o circuito de material dentro de um armazém, onde se percebe que todos os passos/processos são comuns entre a área empresarial e a hospitalar.

Ilustração 2

Fluxo de Materiais num armazém de distribuição



Fonte: Adaptado de Rodrigues e Pizzolato (2003)

Se analisarmos a ilustração anterior vemos o fluxo de bens dentro de um armazém desde que é rececionado até que é distribuído/entregue no ponto de consumo/venda e percebemos que este circuito não é só aplicável a um sector específico mas sim a todos aqueles que trabalhem na ótica da distribuição (receção de produtos acabados e distribuição dos mesmos nos seus pontos de consumo).

No fundo estabelecer uma relação entre a área logística e a área da saúde, bem como a aplicabilidade desta neste ramo de atividade, acaba por ser redundante dada a necessidade óbvia, como já referido, de qualquer que seja a atividade desenvolvida exista um suporte para a mesma com funções perfeitamente delineadas e que lhe confirmam capacidade de resposta às necessidades identificadas (Carvalho et al., 2017).

Desta forma a eficiência, a eficácia, a produtividade ou a rendibilidade são conceitos que nos permitem perceber que o sistema logístico das instituições tem uma grande quota parte naquilo que são os cuidados prestados e uma pequena falha no seu fluxo pode promover a existência de erros, que no limite, irão influenciar a qualidade dos serviços prestados e influenciar assim os resultados que se desejam alcançar (Marino, 2006 e Carvalho e Ramos, 2016).

#### **4 CONCLUSÃO**

Tendo em conta o impacto que a área logística tem nos resultados financeiros de qualquer instituição, seja através da aquisição de bens ou através de aquisição de serviços, é importante reter que todas as dinâmicas que sejam impostas nesta área de atividade tenham como propósito a otimização de recursos e a sua devida gestão promovendo a eficiência e a eficácia com o intuito de prestar os serviços necessários com a melhor qualidade possível.

Devemos então, com a cautela que lhe é devida, inteirar-nos da realidade da instituição que estamos a trabalhar não só do ponto de vista da sua envolvente contextual mas também dos recursos que dispõe para que possamos de forma clara, concisa e objetiva analisar qual a forma de empregar as diversas teorias da área logística na instituição e, se possível, avançar para um cenário de centralização.

Tendo em conta que o presente artigo constitui uma revisão bibliográfica e que carece de aplicação em contexto prático no futuro pretende-se uma análise a dois espaços temporais distintos, sendo estes:

- Primeiro momento: Referente ao período em que a instituição esteve organizada de forma tendencialmente descentralizada a nível logístico;
- Segundo momento: Referente ao período após a instituição se organizar de forma tendencialmente centralizada;

Assim a investigação futura irá sustentar-se em duas ferramentas de investigação:

- Análise dados (publicados e solicitados a instituição da área da saúde que tenha passado por um processo de investigação);
- Entrevistas (realizadas a diferentes profissionais de Centros Hospitalares).

Nesta fase prévia da investigação poderemos encontrar diversos autores que defendem que um processo de centralização pode ser um fator de melhoria desde que seja implementado de forma conscienciosa e com uma plena noção da dinâmica da organização a que se refere. Contudo podemos encontrar estudos que nos fazem entender este tipo de processo como deficitário e que promove um maior número de desvantagens em relação aos benefícios que traz. Assim na teoria e na prática podemos, após realização da investigação, prover a comunidade que alicerça a sua área de investigação na gestão logística dos seguintes conhecimentos:

- Definição de fatores benéficos e prejudiciais adjacentes à implementação de um processo de centralização;
- Influência do processo de centralização nos indicadores de desempenho logístico;
- Impacto do processo de centralização no ciclo de distribuição de bens em contexto hospitalar;

Em suma é importante entender a questão da centralização como algo dinâmico e em constante mutação dada a dependência que este processo apresenta nas suas mais variadas frentes. Pois a centralização tem que ser compreendida como um espectro organizacional em que as instituições podem estar “mais” ou “menos” centralizadas, por exemplo, determinado serviço pode estar centralizado em determinada infraestrutura, mas o seu modelo de gestão ser distinto para as diferentes áreas que o suportam.

#### **5 BIBLIOGRAFIA**

Carvalho, J. C., & Ramos, T. (2016). *Logística na Saúde*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Carvalho, J. C., Guedes, A., Arantes, A., PaulaPóvoa, A., Luís, C., EuricoDias, . . . Ramos, T. (2017). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. Edições Sílabo.
- Carvalho, J. M. (2004). *Logística*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Fukuyama, F., & Shulsky, A. N. (1997). *The "Virtual Corporation" and Army Organization*. Santa Mónica: RAND.
- Marino, L. H. (2006). *Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial*. Bauru: XIII SIMPEP.
- Mintzberg, H. (2010). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Publicações Dom Quixote.
- Ramos, S., & Trindade, L. (2011). *Gestão do risco: Segurança do doente em ambiente hospitalar*. *Tecno Hospital*.
- Rodrigues, G. G., & Pizzolato, N. D. (2003). *Centros de Distribuição: Armazenagem Estratégica*. Outo Preto: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.
- USAID: Projecto Deliver . (2012). *Manual de logística: Um Guião Prático para a Gestão da Cadeia de Abastecimento de Produtos Farmacêuticos*. Arlington,VA 22209 USA: John Snow, Inc.