



Gestão estratégica

m em medicina laboratorial

nº 13
outubro/2005

Logística integrada

Os serviços prestados pelos laboratórios estão cada vez mais semelhantes entre si. A diferença está na qualidade e na organização da estrutura que os gerencia. O professor Paulo Resende, da **Fundação Dom Cabral**, especializada no desenvolvimento de executivos e empresas, mostra que um sistema de logística integrada pode reduzir os custos do laboratório e destacá-lo em relação à concorrência.

Leia a entrevista completa na página 2

Revelações por escrito

Registros históricos indicam que a grafologia é estudada como ciência desde o século 17. A partir da década de 1950, ela ganhou espaço como ferramenta utilizada no processo de recrutamento e seleção de recursos humanos.

Segundo o psicanalista **Carlos Mussato**, a grafologia é praticamente infalível na identificação e reconhecimento de características da personalidade difíceis de serem descobertas por outros métodos adotados na avaliação de candidatos a vagas em empresas de diferentes áreas.

Leia a entrevista completa na página 4



Logística integrada

Foto: divulgação



Segundo o dicionário *Aurélio Século XXI*, o termo “logística” refere-se ao planejamento e organização de diversas atividades que viabilizam uma operação de guerra, desde o recrutamento e o transporte de tropas até a manutenção dos equipamentos e o atendimento aos feridos.

Atualmente, a logística faz parte de qualquer ramo de atividade. No setor de laboratórios clínicos, por exemplo, ela está relacionada às várias etapas do processo que compreende desde o atendimento ao cliente até a emissão do laudo do exame.

Cada vez mais os laboratórios igualam entre si a oferta de serviços prestados. A diferença está na qualidade desses serviços e na sua organização.

Segundo o professor **Paulo Resende**, da Fundação Dom Cabral, especializada no desenvolvimento de executivos e empresas, um sistema de logística integrada bem estruturado pode destacar o laboratório em relação à concorrência e reduzir custos.

Em que consiste a logística em um laboratório clínico?

Paulo Resende

A logística em um laboratório clínico consiste na integração de atividades de movimentação que permitem um custo operacional enxuto mas, ao mesmo tempo, balanceado com o nível de serviço que queremos oferecer aos nossos clientes. Estão envolvidas na logística as atividades de gestão de estoques, atendimento aos clientes, movimentação de produtos, serviços e pessoal, transporte, estruturas de processamento de dados etc. Uma boa estrutura logística em um laboratório clínico é tão essencial quanto a sua estrutura financeira, pois é dela que virá o equilíbrio entre os custos e o nível de serviço ao cliente.

O que é um sistema de logística integrada e como ele se aplica ao laboratório clínico?

Paulo Resende

O sistema de logística integrada é um mapeamento com subsequente operacionalização de todas as atividades, que vão desde a entrada do pedido, passando pelo processamento desse pedido, a realização do

exame e a entrega do resultado. O mapeamento é de atividades que compõem os processos de movimentação, processamento e conclusão dos exames. Imaginemos um pedido que é entregue ao laboratório (sob diversas formas). Ele é apresentado, o cliente é atendido, o exame processado e depois enviado para o médico solicitante. Todas as atividades que compõem tal processo estão relacionadas à logística do laboratório. Se essas atividades forem mapeadas e o processo for realizado integradamente, inclusive com indicadores de performance também integrados, ou seja, envolvendo mais de uma atividade, pode-se dizer que o contexto é de logística integrada.

Um sistema de logística integrada bem implantado e bem gerenciado pode reduzir custos no laboratório?

Paulo Resende

O bom gerenciamento pode proporcionar uma redução que chega a 30%. Imagine que tal redução, hoje, é sinônimo de margens maiores e, por conseguinte, um diferencial competitivo.

O setor responsável pela logística deve ser do próprio laboratório ou pode ser terceirizado?

Paulo Resende

Pode ser terceirizado, mas a inteligência da gestão logística deve ser do próprio laboratório. A maioria dos laboratórios de grande porte começa a ter uma área de logística ou de operações que se responsabiliza pelo mapeamento dos processos de movimentação interna e externa. A partir desse mapeamento, terceiriza aquilo que acha necessário como, por exemplo, transporte, equipamentos, algumas áreas de manutenção, entre outros. No entanto, não se deve terceirizar a gestão das operações de um laboratório porque cada rede tem suas peculiaridades que devem ser preservadas e,

sobretudo, formatadas para um aumento crescente do nível de serviço e para um enquadramento das estruturas de custos operacionais que garanta a manutenção das margens financeiras. Por isso, o segredo é ter gestão logística própria associada à terceirização para redução de custos e manutenção do nível de serviço.

O que é preciso fazer para implantar e gerenciar um sistema de logística integrada no laboratório?

Paulo Resende

São necessários alguns passos: compreender

sistemicamente as operações e características próprias do laboratório; mapear as atividades de movimentação; operacionalizar as operações integradas; criar metas operacionais integradas; criar indicadores comuns e com característica de medições de sinergias e interfaces entre atividades; e fazer um planejamento operacional que equilibre custos e nível de serviço o tempo todo.

Até que ponto a logística pode representar uma diferença em relação aos concorrentes?

Paulo Resende

Total. Talvez seja na logística que mora hoje o grande diferencial dos laboratórios. Imagine que o portfólio de serviços prestados por um laboratório está se tornando cada vez mais uma *commoditie*. Ou seja, todos podem oferecer a mesma gama de serviços, dependendo somente do poder de investimento do laboratório. Mas os diferenciais de atendimento, movimentação, boa gestão dos estoques e processamentos de pedidos são o que garantem uma posição mais sustentada no longo prazo. E aí se encontram as principais atividades logísticas.

Paulo Resende: pauloresende@fdc.org.br

Revelações por escrito

Fonte de pesquisas desde o século 17, a grafologia é uma ciência que cresceu de importância nas empresas nos últimos 50 anos, quando começou a ser usada na seleção de candidatos a empregos. Segundo o psicanalista [Carlos Roberto Mussato](#), especialista no assunto, a grafologia pode revelar traços da personalidade que não são identificados através de outros métodos, e com grande grau de acerto nas conclusões obtidas.



Foto: divulgação

Quais são as aplicações das análises grafológicas?

Carlos Mussato

Em recursos humanos, para seleção, treinamento, avaliação de performance, promoções e adequação de áreas e funções. Na área da saúde, para identificar neuroses, psicoses, depressão, cleptomania, hipocondria, alcoolismo, drogas e desvios da sexualidade. Em processos criminais, para detectar estelionato, falsificações e infinitas outras possibilidades na área da criminalidade, civil etc; em testes vocacionais, a partir de 16 anos, e no auto-conhecimento. A grafoterapia é aplicada para corrigir defeitos do caráter através da terapia da letra e para resolver problemas de relacionamento de casais.

O uso da grafologia na seleção de recursos humanos é recente?

Carlos Mussato

A grafologia não é uma ciência recente. A teoria de que os traços da escrita revelam o caráter, a personalidade e a motivação de um indivíduo remota à antiguidade. O primeiro trabalho de que temos notícia é de 1622 e foi escrito pelo médico italiano Camilo Baldo. Ele publicou *The means of knowing the habits and qualities of a writer from his letters*. No Brasil, o primeiro livro foi publicado em 1900 pelo médico José Costa Pinto, com o título de *A Grafologia em Medicina Legal*. Esta ciência começou a

ser utilizada no processo seletivo de empresas há cerca de 50 anos.

Quais são as características do candidato que a grafologia permite avaliar a partir da letra?

Carlos Mussato

Todas as possíveis, das quais cito algumas: traços de sinceridade e dissimulação, capacidade de comunicação, libido, capacidade de negociação, energia física, depressão, alcoolismo, uso de drogas, desvios da sexualidade, cleptomania, hipocondria, tendências suicidas, potencialidade para vendas, negócios, marketing, flexibilidade, autoritarismo, liderança. Enfim, tudo aquilo que se queira saber da vida de uma pessoa, inclusive traumas desde a infância. Consegue-se verificar a predominância do id, ego e superego.

Quais são as vantagens da aplicação da grafologia nas empresas?

Carlos Mussato

Permite detectar traços da personalidade, não identificáveis em outros métodos. Tem condições de avaliar o ser humano na sua totalidade, não somente um segmento ou partes de sua vida. Em uma análise grafológica, é possível identificar todas as características que um ser humano possui, não sendo necessário nenhum outro método adicional. Comparativamente, apresenta um

custo baixo e utiliza poucos recursos. O único material solicitado é uma folha de papel sulfite. Dispensa a presença física da pessoa a ser analisada. A amostra pode ser recebida pelo correio ou por terceiros, pois o grafólogo não precisa e nem deve ficar diante do avaliado, enquanto o mesmo escreve o texto que será exposto para análise. No processo seletivo, elimina o confronto direto do entrevistador com o candidato. O candidato deve ser colocado em um local reservado, onde elaborará o texto que será avaliado, enquanto o entrevistador poderá realizar outras tarefas. Isto também é bom, pois permite que o entrevistado fique sozinho, mais à vontade, fazendo sua redação.

A avaliação exige muito tempo do candidato?

Carlos Mussato

Não. Embora não seja determinado tempo, isto é, o grafólogo não deve cronometrar nem estipular um tempo para o autor realizar sua amostra, o tempo gasto é pequeno, pois só é necessário compor uma redação. Além disso, é impossível o candidato se “preparar” para fazer um teste porque quem escreve é a mente e não a mão. O autor só consegue se controlar até a quinta linha do papel. O processo de escrever é consciente, porém o de dispor as formas, os traços e as letras é inconsciente.

Um exímio falsificador consegue modificar a letra para burlar a análise grafológica?

Carlos Mussato

Não. O que pode acontecer é que o profissional da grafologia não tenha competência para diagnosticar com precisão.

Neste caso, o limite não está na ciência e, sim, no profissional que não consegue fazer o uso da mesma com competência.

Como é realizada a análise grafológica do candidato?

Carlos Mussato

A amostra coletada é uma redação com tema livre. Ela deve ser escrita em papel sulfite sem pauta, com caneta esferográfica preta ou azul. Não deve ser utilizado o verso do papel. A partir desta amostra, o grafólogo consegue extrair 1.256 informações da letra.

Qualquer pessoa pode ser submetida a uma análise grafológica?

Carlos Mussato

Sim, desde que saiba pelo menos assinar o nome. Para ser assertiva, uma análise deve ser coletada de uma pessoa acima de 20 anos. Até cerca de 14 anos, não se tem nenhuma assertividade. Entre 14 e 20 anos, é possível ver as potencialidades. Após esta idade, já se verifica tudo e com 100% de assertividade.

**O teste
pode ser
aplicado a
partir dos
20 anos de
idade**

Carlos Mussato: carlos.mussato@click21.com.br

Gestão Estratégica em Medicina Laboratorial

Jornal eletrônico da SBPC/ML
Periodicidade mensal

Rua Dois de Dezembro, 78 Salas 909 e 910
CEP 22220-040 - Rio de Janeiro - RJ
Tel. (21) 2558-1024 Fax (21) 2205-3386
assessoria.imprensa@sbpc.org.br
<http://www.sbpc.org.br>

Presidente Biênio 2004/2005
Ulysses Moraes de Oliveira

Diretor de Comunicação
Alvaro Rodrigues Martins

Criação, Arte e Diagramação
Design To Ltda
Valéria Monteiro

Jornalista responsável
Roberto Duarte
Reg.Prof. MTb 14987