

Redes de Serviços e Modelos de Organizações de Saúde

A Gestão das Organizações e das Operações de Atividades em Saúde

Prof. Dr. André Lucirton Costa

Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações de Saúde
2018

Considerações Iniciais

- Pertinência social do tema
- Interdisciplinar, transdisciplinar e Multidisciplinar
- Organização da apresentação
 - Organização do curso
 - Aspectos do Sistemas de Saúde no Brasil
 - História da Gestão
 - Processo
 - Modelos (Escolas) de Administração

Estrutura dos Cursos de Pós Graduação no Brasil

- Pós-Graduação
 - Lato sensu
 - Mestrado profissional
 - Mestrado Acadêmico
 - Doutorado
- Regulação da Pós Graduação no Brasil
 - [Capes](#)
 - [Plano Nacional de Pós Graduação 2012-2020](#)
 - [Saúde coletiva](#)
 - Programas no Brasil – [Saúde](#) - [Administração](#)

Objetivo Didático

- Formar Profissionais que sejam Pesquisadores
- Tripé da Universidade
 - Pesquisa
 - Buscar, indagar, inquirir, investigar, procurar
 - Ensino
 - Educar, apontar, mostrar, desenvolver as faculdades morais e intelectuais
 - Extensão
 - Levar o resultado do conhecimento à comunidade
- Pesquisa Aplica à Sociedade

A única solução para este problema da educação é perceber que o melhor ensino só pode ser praticado quando há uma relação individual entre o estudante e um professor – uma situação em que o estudante discute idéias, pensa sobre as coisas e fala sobre elas. É impossível aprender muito apenas sentado em uma palestra ou mesmo resolvendo problemas propostos

Richard P. Feynman – Físico Americano – 1918 - 1988

Estrutura do Curso

- Aulas expositivas
- Textos de discussão na plataforma Stoa
 - Procurar textos e postar
 - Leitura de textos sugeridos
 - Postagem de comentários em fórum apropriado
 - Promover o debate entre os participantes
- Trabalho em formato de publicação
 - Tecnologia, estudo de caso, pesquisa ou formulação teórica ao final do curso
 - Apresentação de situações e tentativa de soluções
 - Organizações de Saúde
 - Ligada à atividade profissional
- Seminário, workshop ou debate de encerramento

Conteúdo do curso

Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações de Saúde

Prof. Dr. André Lucirton Costa - Profa. Dra. Perla Calil Pongeluppe Wadhy Rebehy

CALENDÁRIO - GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE - 2017			
Aula	Data	Conteúdo	Docente
1ª	08/mar	A evolução dos conceitos de administração - processos	Prof. André Lucirton Costa
2ª	15/mar	A evolução dos conceitos de administração - Escolas	Prof. André Lucirton Costa
3ª	22/mar	Estrutura organizacional e de Redes	Prof. André Lucirton Costa
4ª	05/abr	Produção em Massa: conceitos aplicados à saúde	Prof. André Lucirton Costa
5ª	12/abr	Gestão de serviços	Prof. André Lucirton Costa
6ª	19/abr	Lean Production: o desenvolvimento contínuo e a organização enxuta	Prof. André Lucirton Costa
7ª	26/abr	Governança em Organizações: o modelo privado, o público, as organizações sociais e a filantropia	Prof. André Lucirton Costa
9ª	03/mai	O papel da Tecnologia da Informação e da Comunicação na organização de serviços	Prof. André Lucirton Costa
8ª	10/mai	Debate: Modelos de Organizações em Saúde	A Definir
10	17/mai	Economia Circular e Negócios Sociais	Profa. Perla Calil Pongeluppe Wadhy Rebehy

Papéis

- Seu
 - Pesquisar, procurar, preparar, escrever, estimular, debater, questionar: aprender a aprender
- Meu
 - Orientar, acompanhar, sugerir, facilitar, coordenar

Política de Saúde no Brasil

- 1908 – Primeiras escolas de medicina no Brasil
- 1904 – Revolta da vacina
- 1918 - Gripe espanhola e Departamento Nacional de Saúde
- 1923 – Caixas de Aposentadoria de Pensão (CAP)
- 1953 – Ministério da Saúde – prevenção
- 1960 – Funrural
- 1967 – INPS – pagamento por procedimento
- 1974 – Ministério da Previdência Social
- 1983 – Ações Integradas de Saúde (Ministérios da Educação, Saúde e Previdência)
- 1986 – VIII Conferência Nacional de Saúde
- 1988 – Sistema Único da Saúde (SUS)
- 2006 – Pacto pela Saúde

Setor de Saúde e suas Organizações

- Setor de Saúde
 - Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE)
 - Produtos nas Contas Nacionais – 10
 - Tipos de Organizações – 58
 - Organizações de Serviços de Atendimento Hospitalar
- Organizações Complexas
- Arranjos organizacionais
- Proporção do produto interno bruto gasto com saúde – 8,4% (2007)
- Proporção dos gastos em saúde do setor privado – 57,4% (2007)
- Índice de GINE – 0,55 (2008)

Fonte: Pain et al. 2011. Lancet

Indicadores Socioeconômicos com influência na saúde

- Apresentação e breve discussão
 - [Pain et al. 2011. Lancet](#)
 - Pirâmide populacional
 - Mortalidade infantil
 - Fertilidade
 - Expectativa de vida
 - População urbana
 - Carga tributária

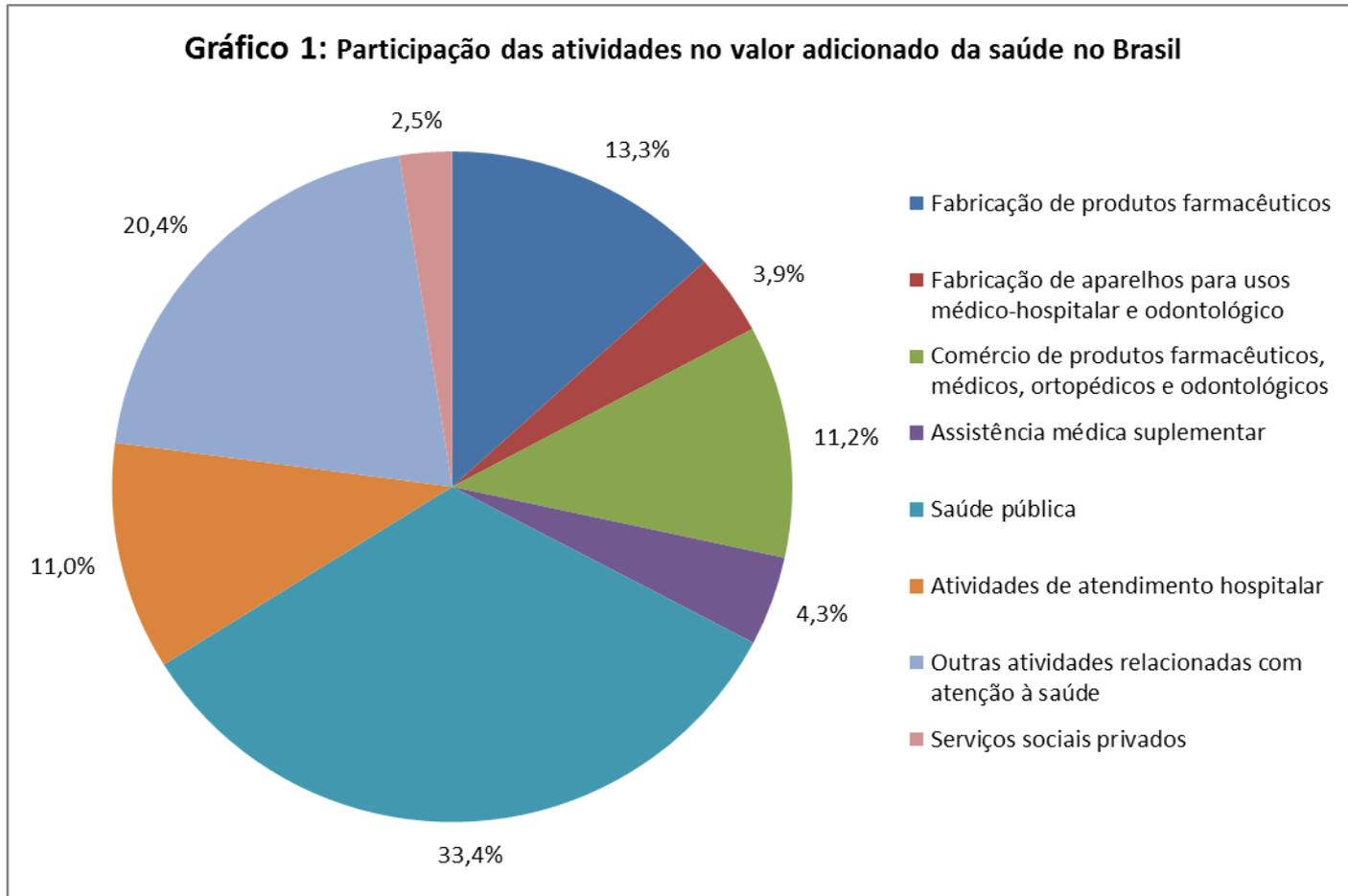
Natureza das Organizações de Assistência á Saúde

Quadro 1. Classificação da natureza da organização, segundo o CNES

Código	Descrição da Natureza da Organização	Tipo
1	ADMINISTRAÇÃO DIRETA DA SAÚDE (MS,SES e SMS)	Público
2	ADMINISTRAÇÃO DIRETA DE OUTROS ÓRGÃOS(MEC,MEx,Marinha e outros)	Público
3	ADMINISTRAÇÃO INDIRETA-AUTARQUIAS	Público
4	ADMINISTRAÇÃO INDIRETA-FUNDAÇÃO PÚBLICA	Público
5	ADMINISTRAÇÃO INDIRETA-EMPRESA PÚBLICA	Público
6	ADMINISTRAÇÃO INDIRETA-ORGANIZAÇÃO SOCIAL PÚBLICA	Público
7	EMPRESA PRIVADA	Privado
8	FUNDAÇÃO PRIVADA	Privado
9	COOPERATIVA	Privado
10	SERVIÇO SOCIAL AUTÔNOMO	Privado
11	ENTIDADE BENEFICENTE SEM FINS LUCRATIVOS	Privado
12	ECONOMIA MISTA	Privado
13	Sindicato	Privado

Fonte: Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde – ANS/MS – 07/09/2006.

Participação dos Setores



Fonte: IBGE, 2008. Economia em saúde: perspectiva macroeconômica

Sistema Único de Saúde SUS

- *As ações e serviços públicos de saúde integram uma rede regionalizada e hierarquizada e constituem um sistema único, organizado de acordo com as seguintes diretrizes:*
 - *I - descentralização, com direção única em cada esfera de governo;*
 - *II - atendimento integral, com prioridade para as atividades preventivas, sem prejuízo dos serviços assistenciais;*
 - *III - participação da comunidade.*

Brasil, 1988. Constituição Federal

- **Universalidade – Equidade – Integralidade**
- **Hierarquização**
 - Regulação – referência e contra referência
- **Descentralização**
 - Gestão aos municípios e Estados da federação
- **Participação**
 - Conselhos de Governança

Fontes:, Corrêa 2010, Malik
2011, Ferraz 2010, Paim 2011

Regulação no Sistema de Saúde Público

- Teoria econômica

- Demanda (consumo) e oferta (produção) em saúde

- Estrutura de mercado

- Atuação governamental na produção
- Demanda e pagamentos intermediados
- Assimetria de informação

Fontes

Varian

Rubinfeld & Pindyck

Ferguson

- Regulação

- Capacidade de intervir nas atividades de prestação de serviços
- Monitoramento avaliação e controle das ações
- Normas Operacionais Básicas (NOB) e Normas Operacionais de Assistência á Saúde (NOAS)
- SISREG (Sistema Informatizado de Regulação do Ministério da Saúde)

Aspectos Relevantes da Regulação de Saúde na Gestão de Organizações

- Redes de organizações de assistência à saúde
 - Articulação dos recursos disponíveis em rede
- Sistema de referência e contra referência
 - Ênfase na medicina preventiva e atenção básica
- Densidade tecnológica
 - Atenção Básica
 - Média Complexidade
 - Alta complexidade
- Pagamento por procedimento
 - Tabelas de remuneração
 - Experiência de contratos de gestão
- Regionalização de parcela da regulação

Ministério da Saúde
Mandonça, Reis & Moraes
Dallora

A Saúde Suplementar

- Agência reguladora: Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)
 - Lei 9656 de junho de 1998 – ANS (2000)
- Tipologia das organizações de saúde suplementar
 - Medicina de Grupo (Abrange)
 - Seguro de Saúde (Fenaseg)
 - Cooperativas Médicas
 - Autogestão (Unidas)
- 23,9% da população brasileira possui plano de saúde
- 37,1% da população do Sudeste possui plano de saúde
- 39,7% das coberturas estão no Estado de São Paulo

Fonte: SIB/ANS/MS 2010.

Regulação ANS

- Qualificação da atenção integral à saúde
- Proibição da seleção de risco
- Proibição da rescisão unilateral dos contratos
- Definição e limitação das carências
- Reajustes controlados
- Internação sem limites
- Modelo de atenção com ênfase nas ações de promoção à saúde e prevenção de doenças
- Sistemas de informações como insumo estratégico
- Rol de procedimentos

Fonte: Vecina-Neto

Curry

Estado e Sociedade

- Formação do Estado moderno
 - Contrato social
- Papel do Estado
 - Estado Liberal
 - Estado Desenvolvimentista Keynes
 - Crítica Marxista
 - Engels (A origem da família, da propriedade privada e do Estado)
 - Lenin (Estado e a revolução)
 - Gramsci (Cadernos do cárcere – Americanismo e Fordismo)
 - Habermas (Razão e legitimidade)
- Max Weber – Burocracia

O Estado e o Governo



A grande Dicotomia

- Direito Público
 - Controle do exercício do poder
 - Garantir Direitos e Transparência
 - Aquilo que deve ser feito
- Direito Privado
 - Privado como não Público
 - Disciplina a convivência
 - Aquilo que não pode ser feito

Público x Privado

- Coletividade x Propriedade Privada
- Res publica: coisa do povo
- Povo: não uma agregação qualquer de homens, mas uma sociedade mantida junta
- Supremacia do público pelo privado. Interesse Público
- As regras do jogo e a qualidade dos jogadores são os dois elementos essenciais de qualquer sistema econômico (Gianeti)
- A qualidade dos jogadores afeta a natureza das regras do jogo (Gianeti)

Administração Pública

- Normas ordenam a estrutura e o pessoal (órgãos e agentes) e os atos da Administração Pública
- Poder público controlado e julgado por leis
- Princípios
 - Legalidade
 - Impessoalidade
 - Moralidade
 - Publicidade
 - Eficiência

O Controle

- **Burocracia**
 - Formalidade, impessoalidade e profissionalismo
 - Controle processual
 - O poder da burocracia
 - Interesses ligados as relações particulares (patrimonialismo)
 - Discricionariedade e interesses políticos
- **Redes sociais (grupos de interesses)**
- **Participação da sociedade**
 - Os conselhos e as agências
 - As Organizações da Sociedade Civil
- **O tecnologia de informação**

Formalidade

- Sistema de normas
- Regulamentos explícitos
- Estipulam direito e deveres dos participantes
- Tem por objetivo a racionalidade da coerência lógica entre meios e fins
- Autoridade definida por lei
- Autoridade tem o direito de emitir ordens
- As leis também limitam o direito da autoridade em dar ordens
- Violar leis é comportamento passível de punição

Impessoalidade

- Obediência impessoal a norma ou lei
- As normas são obedecidas, não as pessoas
- A obediência é devido ao cargo, não as pessoas
 - Direito e deveres devido ao cargo
- Nenhuma pessoa é empregada ou vassalo de outra
- A legislação delimita a autoridade do cargo
- A formalidade e a impessoalidade fazem a burocracia permanecer a despeito das pessoas

Profissionalismo

- Cargos que se oferecem a seus ocupantes
- A qualificação do ocupante tem de ser compatível com as responsabilidades do cargo
- Os funcionários tem atribuições oficiais, fixas e ordenadas por meios de normas, regras ou leis
- Funcionários tem responsabilidades apenas em relação ao cargo
- As relações familiares são anti-profissionais

Teoria do Processo

- **Processo jurídico**
 - Seqüência de atos ordenados para alcançar uma finalidade e garantir princípios
 - O Estado utiliza o processo no executivo, legislativo e judiciário
- **Processo em gestão**
 - Conjunto de atividades inter-relacionadas para obter um determinado resultado, produto ou serviço
 - Seqüência de passos, atividades e tarefas que converte entradas em saída (ABNT ISO 9000)

O Governo do Processo

- Tecnologia do processo
- Desenvolvimento dos sistemas de produção
 - Regras e normas técnicas para regular o desempenho
 - Métodos e padrões de trabalho
 - Controle de desempenho, eficiência e produtividade
 - Rapidez, velocidade, mudança rápidas na base tecnológica de produção
 - Melhoria Contínua

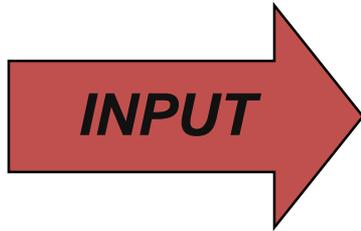
Governança em Organizações Privadas

- Teoria da agência
 - Separação entre propriedade e gestão; função utilidade diferenciada
 - Assimetria da informação
 - Ação e informação oculta
 - Risco moral
 - Seleção adversa
 - Sistema de controle
 - Externo
 - Mercado de bens, trabalho e financeiro
 - Interno
 - Direito de voto dos acionistas
 - Participação dos dirigentes
 - Vigilância mutua entre os assalariados
 - Conselho de administração

Processo de Transformação

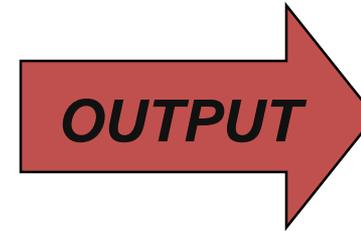
Recursos a serem transformados

Materiais
Informações
Consumidores



Instalações
Pessoal

Recursos de transformação

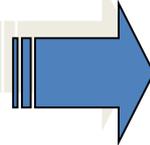


BENS
E
SERVIÇOS

NBR ISO 8402 - Gestão para a qualidade e garantia da qualidade - Terminologia

Processo de transformação

MATERIAIS



Propriedades físicas: forma, composição, características

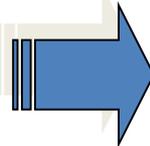
Maioria das operações de manufatura

Empresas de encomendas - localização

Operações de varejo - posse

Armazéns - estocagem e acomodação

INFORMAÇÕES



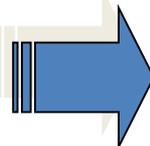
Modificam a forma da informação

Empresas de pesquisa de mercado - posse

Bibliotecas - estocagem

Empresas de telecomunicações - localização

CONSUMIDORES



Cabeleireiro e cirurgião plástico - características físicas

Hotéis - acomodação

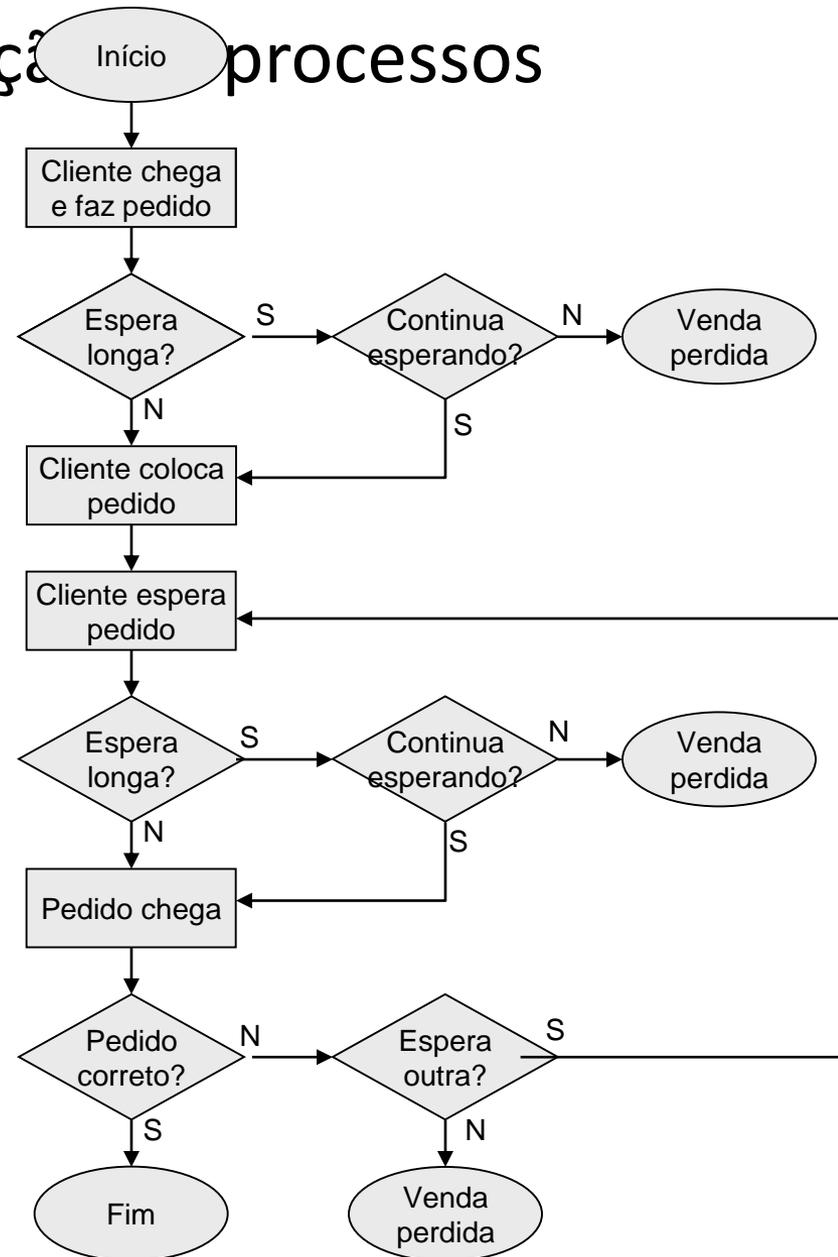
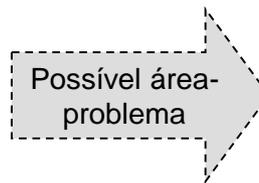
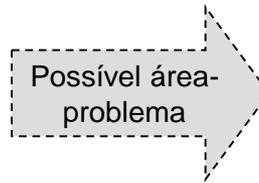
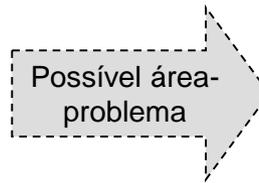
Empresas de transporte - localização

Entretenimento - estado psicológico

Técnicas de documentação de processos

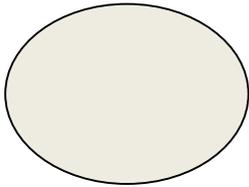
Fluxograma

- Identificação dos principais elementos de um processo
- Fluxos de materiais e informações
- Auxiliam na gestão
 - Descrição e identificação de etapas críticas; decisões
 - Racionalização de processos

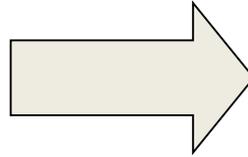


Diagramas de Fluxo

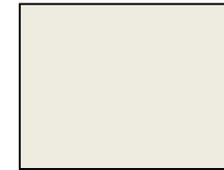
Símbolos comumente utilizados em um diagrama de fluxo



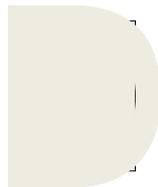
Sinaliza uma **operação**, tarefa ou atividade de trabalho



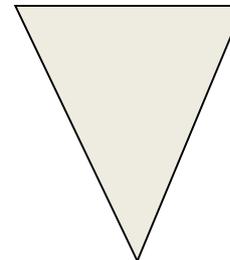
Sinaliza um **movimento** de materiais, informações ou pessoas de um lugar a outro



Sinaliza uma **inspeção**, uma verificação ou exame de materiais, informações ou pessoas

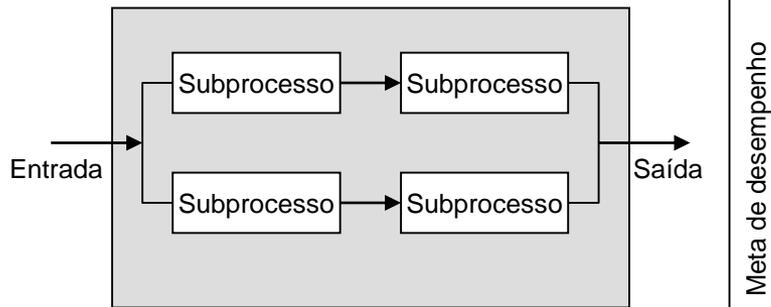


Sinaliza uma **espera** ou uma pausa no processo

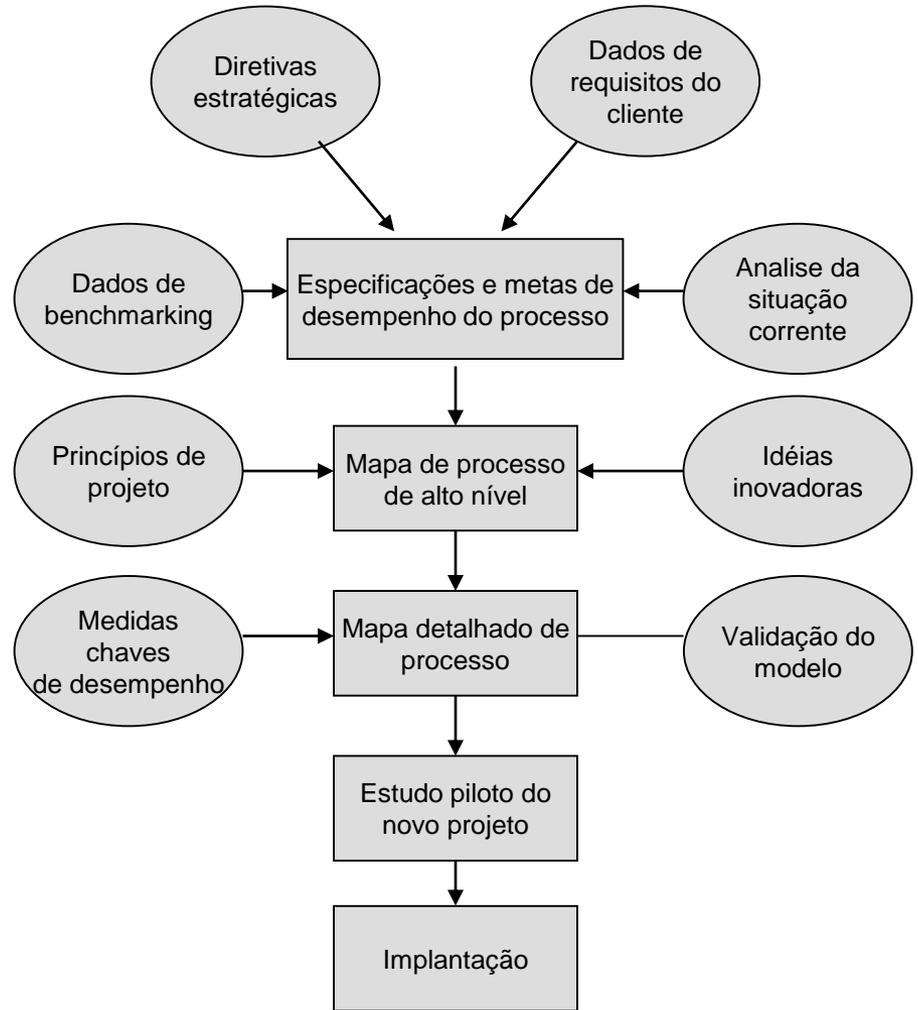


Sinaliza uma **estocagem**, um estoque de materiais ou arquivo de informações ou fila de pessoas

Mapas de processo



a. Mapa de processo de alto nível



b. Processo geral de re-engenharial

Técnicas de documentação de processos

Folhas de roteiro

- Informações sobre atividades envolvidas no processo
- Descrição da atividade
- Ferramentas e equipamentos

Folha de roteiro		
<u>Item:</u> Telefone h1209 <u>Item n.º:</u> # 1209 (h)		<u>Data:</u> 30/08/2004 <u>Emitido por:</u> Roseli
Número da operação	Descrição da operação	Equipamento
1	Montar fones de ouvido e microfones	Gabarito # 24 / 35A
2	Fixar na parte inferior da carcaça	Gabarito # 24 / 122
3	Inserir e fixar o fio	Alicate para desencapar o fio tipo # 22 e suporte para parafuso / chave de fenda
4	Montar a carcaça superior	---
5	Alinhar e vedar	Gabarito # 24 / 90
6	Teste de luz e vibração	# e jig de vibração



Definições para Governança Corporativa

- Governo das organizações
 - Controle e a direção da empresa
- Comissão de Valores Mobiliários (CVM)
 - “Conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital” (2002)
- Empresa e sociedade
 - Grupos de interesse; sustentabilidade, legitimidade
- Controle e direção
 - Controladoria; sistema de informação; padronização de processo; foco no resultado

Princípios de Governança em Empresas

- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)
 - Transparência
 - Econômico-financeiros
 - Preparação da Informação – Gestão a vista
 - Equidade
 - Discriminação
 - Tratamento justo e igualitário
 - Prestação de contas (*accountability*)
 - Responsabilização
 - Prestação de contas pela atuação
 - Responsabilidade corporativa
 - Organizacional
 - Ordem social e ambiental
 - Sustentabilidade

Definições de Governança Pública

- *Governança em organizações públicas*
 - *É o exercício da autoridade, controle gerenciamento e o poder de governar (Banco Mundial 1992)*
- Governabilidade
 - Conflitos e disputas; legitimidade
- Relações Estado e Sociedade
 - Legalidade; separação de poderes; distribuição de poderes
 - Participação
- Controle
 - Limitação do poder; racionalização; orçamento; contabilidade
 - Meio técnico legal – burocracia; foco no processo

Governança no Setor Público

- Melhoria da eficiência e eficácia
 - Inspirada no gerenciamento de empresas privadas
 - Práticas de mercado
 - Diretrizes controláveis por resultados para os gestores públicos – foco no resultado
 - Maior liberdade de decisão
 - Avaliação de políticas
- Participação, emancipação
 - Aumento do controle social
 - *Accountability* através de estímulos ao envolvimento e à participação da sociedade civil
 - Consenso e cooperação
 - Aliança e redes sociais

Instrumentos de Governança

- Conselhos de políticas, diretivos e consultivos
 - Participação Social
- Prestação de contas e responsabilização
- Técnicas de gestão
 - Recursos financeiros - demonstrativos
 - Recursos humanos - funcionários, produtividade
 - Recursos materiais - instalações, produtos
- Normas
 - Excesso de procedimentos gera descontrole e falta de transparência
- Processos claros e públicos

Demonstração de Resultados

- Criar transparência e responsabilização na demonstração das atividades realizadas
- Explicitação/cobrança dos objetivos e da finalidade social
 - Grupos de interesses (stakeholders) - controle social
- Explicitação/cobrança do desempenho e dos resultados
 - Satisfação de expectativas de informação – atores; atividades; resultados
- Explicitação cobrança da probidade e da integridade
 - Estrutura de autoridade, de poder e de sucessão

Considerações

- Aproximação entre processos produtivos
- Melhoria nos processos de gestão e de governo
- Governança convergindo
 - Estruturas de governo e controle semelhantes entre o público e o privado
 - Processo e participação social

Atividade

- Desenhar processos
- Escolher um processo administrativo de de serviços (Matricula, compra, requisição etc..)
- Fazer um fluxograma do processo
- Descrever as atividades
- Fazer folha de processo ou orientação
- Software

Grato pela atenção

André Lucirton Costa

Lucirton.stoa@gmail.com