



Universidade de São Paulo
Faculdade de Saúde Pública



Gestão em saúde

Carinne Magnago

O QUE É GESTÃO EM SAÚDE?

Uma das funções de sistemas e de serviços de saúde

**Sistema de
Proteção
Social**

The diagram consists of three nested ovals. The outermost oval is dark blue and contains the text 'Sistema de Proteção Social'. Inside it is a medium teal oval containing 'Sistema de Saúde'. The innermost oval is a darker green and contains 'Serviços de Saúde'. The ovals are centered and overlap, with each inner oval fully contained within the previous one.

**Sistema de
Saúde**

**Serviços de
Saúde**

Sistemas de proteção social

Queda do feudalismo e desagregação dos seus vínculos tradicionais de
solidariedade

Estado atua por procedimentos racionais que funda seu poder nos indivíduos
(cidadãos)

Indivíduos não devem mais favor ao soberano: indivíduos tratados como 'iguais'
diante do poder político → cidadania

Capitalismo: promove estruturalmente a desigualdade como condição de sua
reprodução

formas compensatórias de coesão social que permita a reprodução da
força de trabalho necessária à expansão da produção capitalista

proteção social → Estados de Bem-Estar Social

Século XX

emergência de políticas estatais que configuraram **modelos de sistemas de proteção social**

Estados de Bem-Estar Social

Welfare State



Assistência social

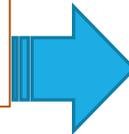
caridade; acesso condicionado às provas de pobreza

Seguro social

solidariedade; acesso dependente do vínculo trabalhista

Seguridade social

justiça; acesso universal



Sistemas de saúde

**NÃO EXISTEM
SISTEMAS PUROS**

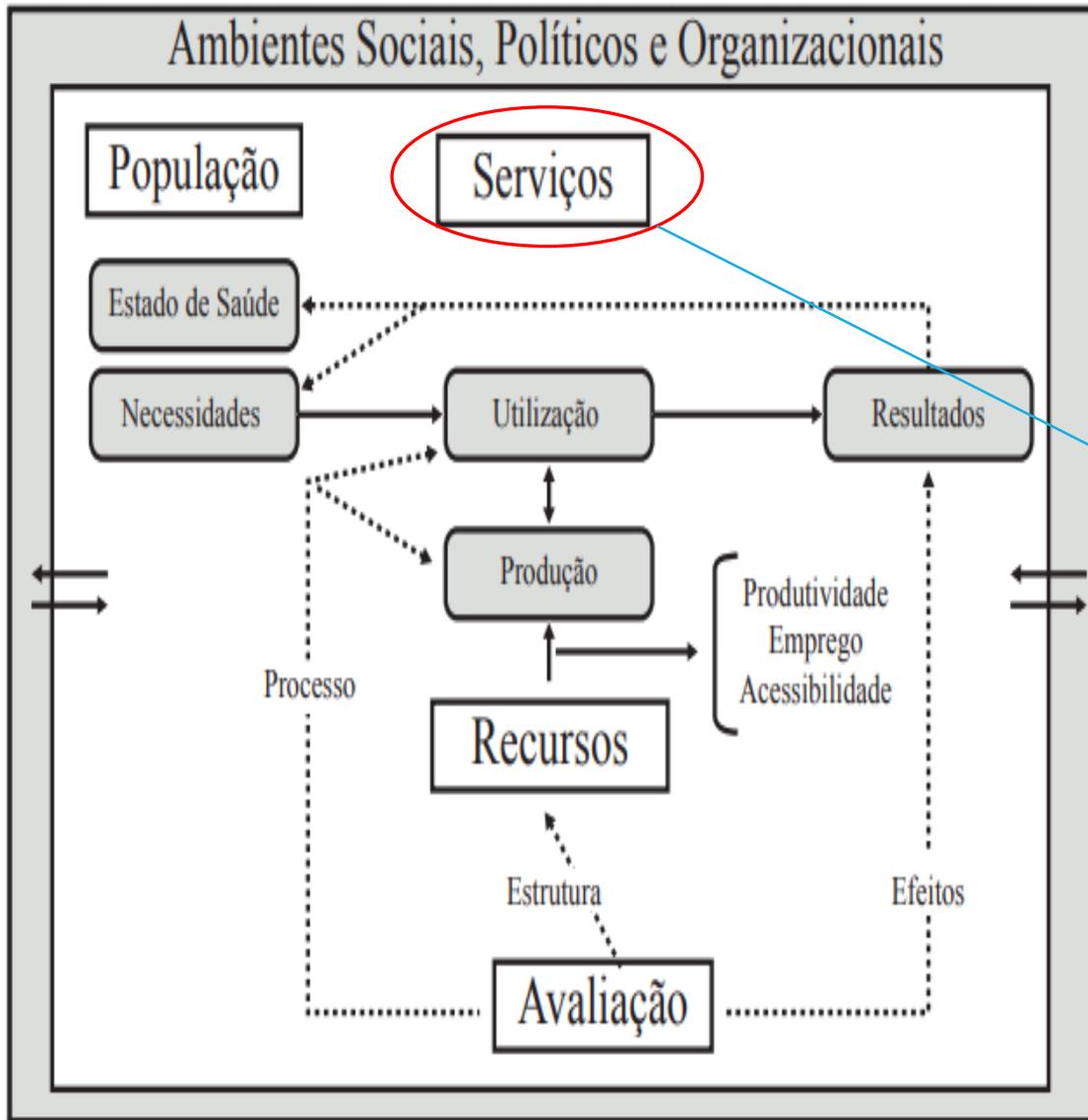
Sistemas de Saúde

Conjunto de atividades cujo propósito primeiro é promover, restaurar e manter a saúde de uma população.

Estruturam-se como repostas sociais, organizadas para responder às necessidades, demandas e representações das populações, em determinada sociedade e em certo tempo.

Compõem-se de elementos que buscam a consecução de um conjunto de objetivos compartilhados, imprimindo-lhes uma direcionalidade intencionada, qual seja: melhorar a saúde da população.

Sistema de saúde e seus componentes



Sistemas de saúde são constituídos pelo conjunto de elementos que determinam o estado de saúde de uma população.

Os diferentes componentes da **rede de serviços** são inter-relacionados e interagem de forma dinâmica entre si.

Sistema de Proteção Social
Formas compensatórias de coesão social:
previdência, educação, serviço social e saúde

Sistema de Saúde
Conjunto de elementos e de atividades
(coletivas e individuais) que determinam o
estado de saúde de uma população em
coerência com a concepção de saúde

Serviços de Saúde
Envolve objetivos
intermediários e ações
intersetoriais: a "rede" de
serviços

Componentes do sistema de saúde

RECURSOS

Humanos, financeiros, infraestrutura, insumos, tecnologias, conhecimento

ORGANIZAÇÃO

Instituições públicas e privadas, responsáveis pelas funções do sistema

COBERTURAS

População alcançada, rede e tipos de serviços ofertados



Financiamento
Gestão
Regulação
Prestação de serviços

Gestão em saúde

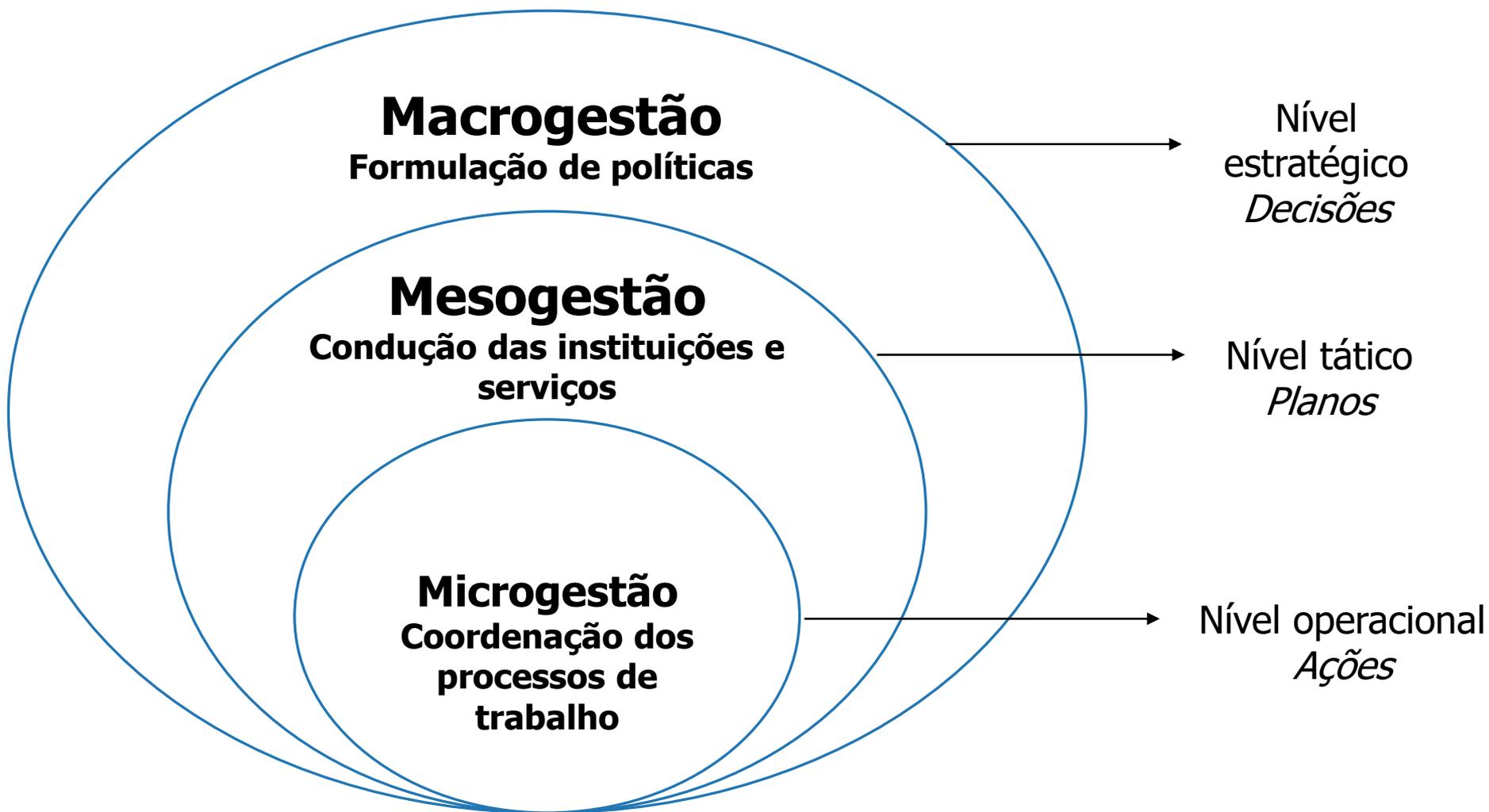
A gestão em saúde surgiu na tentativa de compatibilizar conhecimentos sobre administração pública com procedimentos sanitários considerados eficazes no controle às epidemias.

Pode ser entendida como **estratégia de criação e utilização de meios que possibilitem concretizar os princípios de organização da política de saúde.**

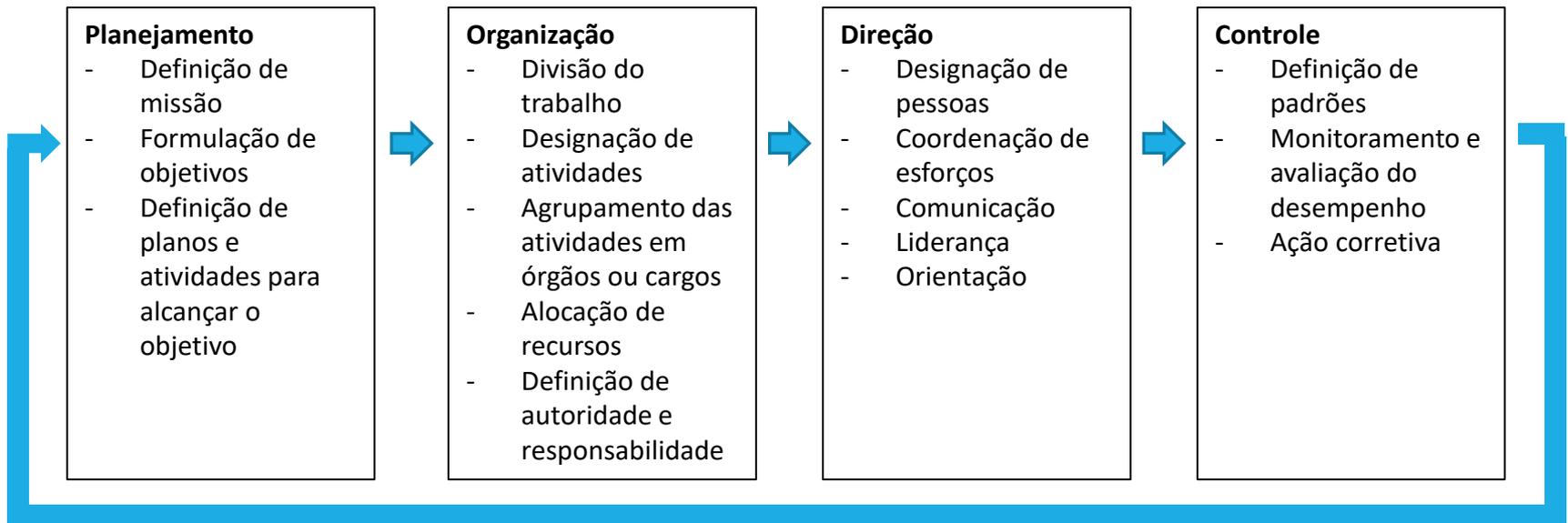
Dimensões da gestão em saúde

Sistemas de saúde

Organizações de saúde



Funções da administração



As quatro funções administrativas são essenciais ao trabalho de todos os gestores, de qualquer área ou instituição



BRASIL

Gestão em saúde

- Quais as diferenças entre a gestão de organizações públicas e privadas?
- Que estratégias de gestão as organizações de saúde vêm adotando?



A política de saúde no Brasil seguiu uma trajetória paradoxal:

- concepção universalizante
- baixos investimentos em saúde
- queda da qualidade dos serviços públicos
- financiamentos para prestadores privados de serviço de assistência médico-hospitalar
- estado como um importante comprador – INAMPS
- migração dos setores médios para os planos e seguros privados

Modelo de proteção social

Seguridade Social (universal)

Tipo de sistema de saúde

Sistema Nacional

Saúde - Art. 196-200



(Charge de Miguel Paiva, *O Estado de S. Paulo*, 5/10/88 — ed. histórica, p. 3)

Sistema Único de Saúde

As ações e serviços públicos de saúde e **os serviços privados contratados ou conveniados** integram o SUS.

- A assistência à saúde é livre à iniciativa privada
- Participação complementar da iniciativa privada (quando o setor público for insuficiente, o serviços privados devem ser contratados)



Sistema nacional de saúde

- Aumento da capacidade instalada pública e de contratação de profissionais públicos – “Estatização”
- Manutenção das entidades filantrópicas e privadas – “Privatização” (submetida ao controle do Poder Público)

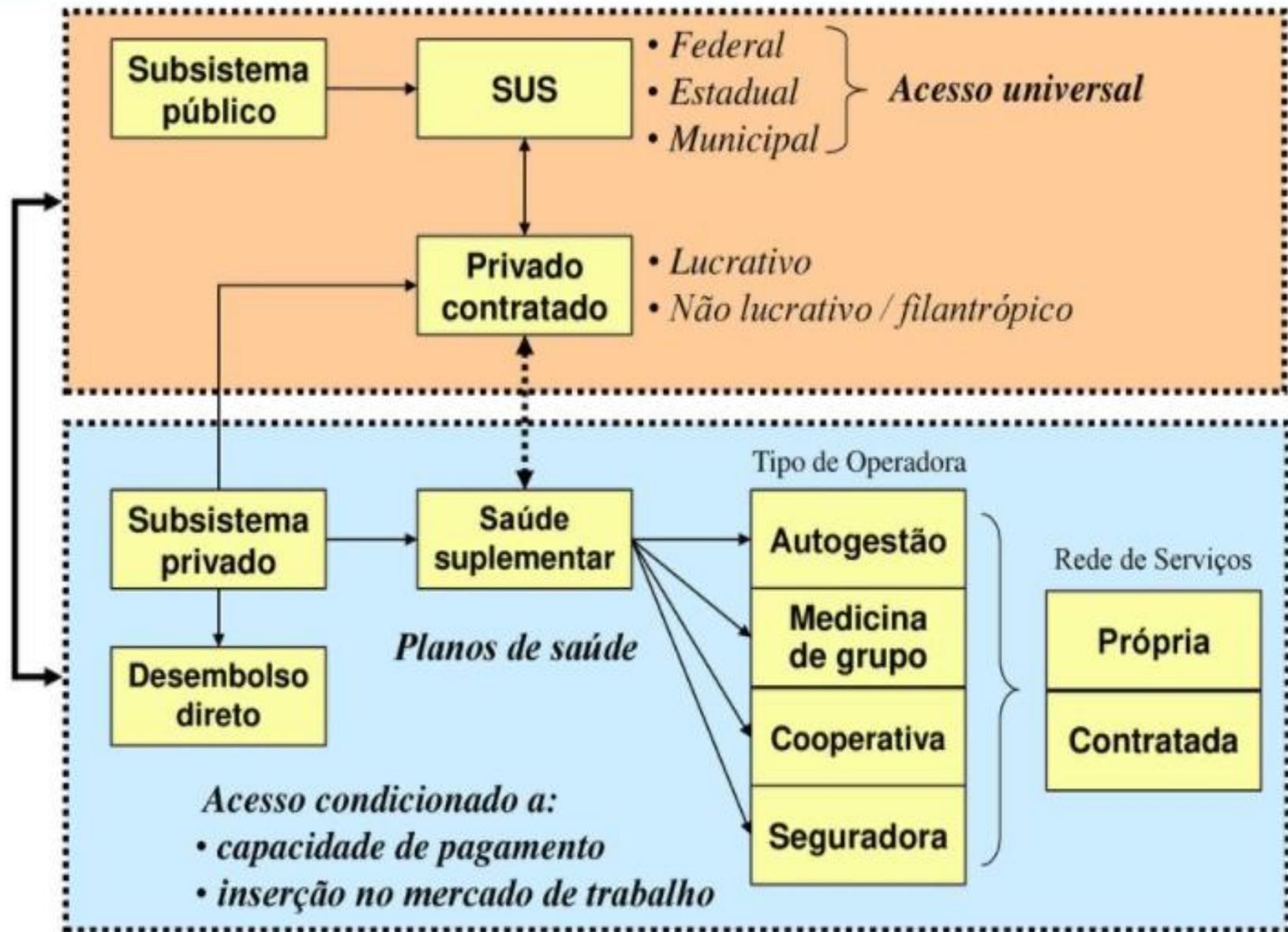


Lei nº 9.656/98 – regula a atuação dos planos de assistência à saúde, colocando-os sob a supervisão e controle da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS; devem reembolsar o SUS pelos serviços prestados aos seus usuários



consolidação do sistema de saúde dual
assistência médica como uma mercadoria ou um produto *versus*
a noção de saúde como direito de cidadania

Mix público-privado no Brasil



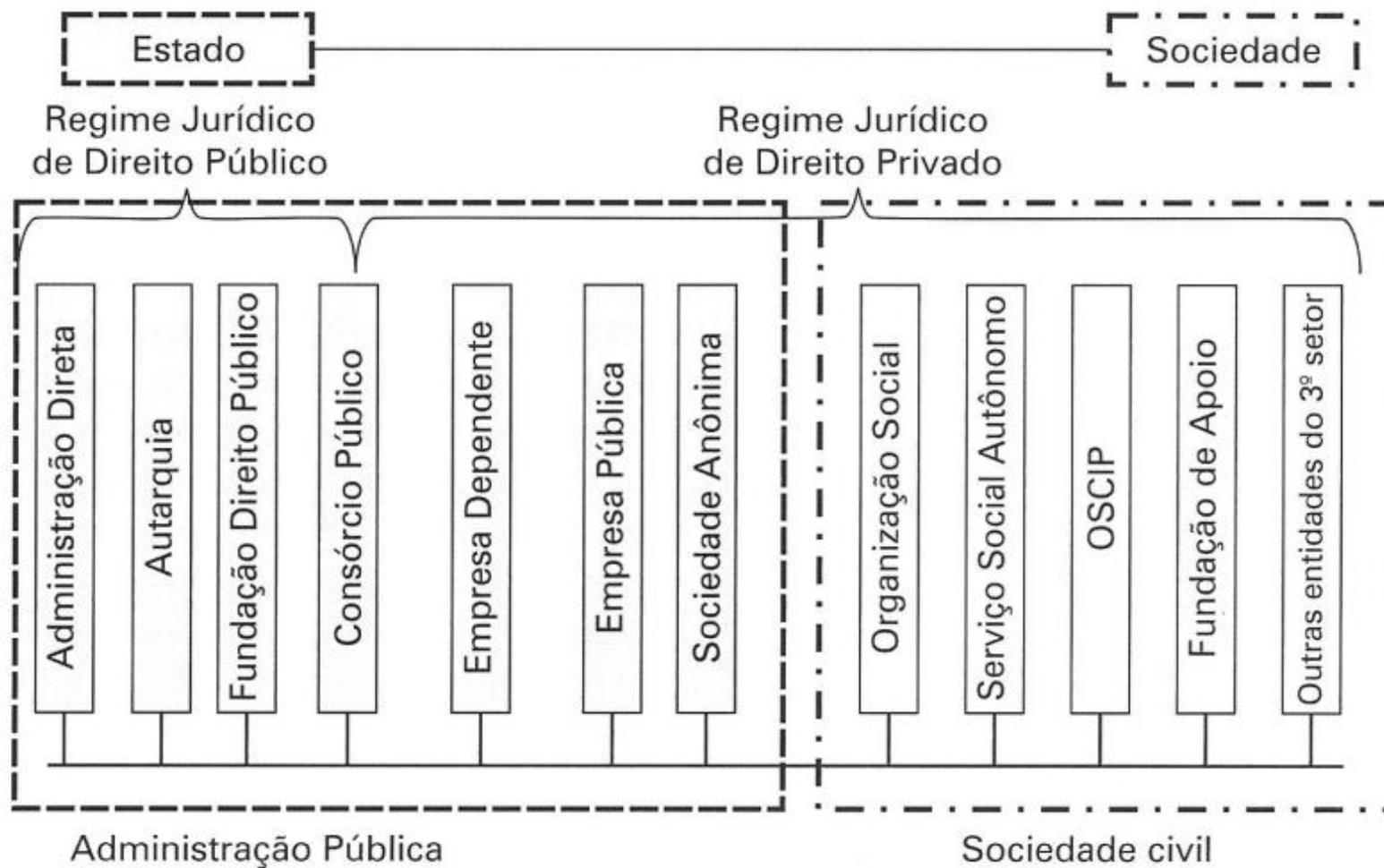
Modelos de gestão segundo a lógica do mercado - privado

- Saúde como mercadoria;
- Obedece princípios da administração empresarial, intensificados pela lógica neoliberal a partir da década de 1980;
- A prestação de serviços é organizada a partir da demanda e consumo de ações médicas/ações de saúde;
- Racionalidade da eficiência (relação positiva entre produção de atividades e investimentos/custos).

Modelos de gestão segundo a lógica da saúde como direito - público

- A saúde como direito;
- Universalização do acesso ao sistema de saúde;
- Acesso a um sistema de saúde (rede de atenção à saúde) e não à ações isoladas (médicas/saúde);
- Participação social (relação dos movimentos sociais com o Estado; participação dos profissionais, usuários e gestores) em todos os níveis de gestão (macro, meso e microgestão).

Diferentes modelos de gestão no SUS





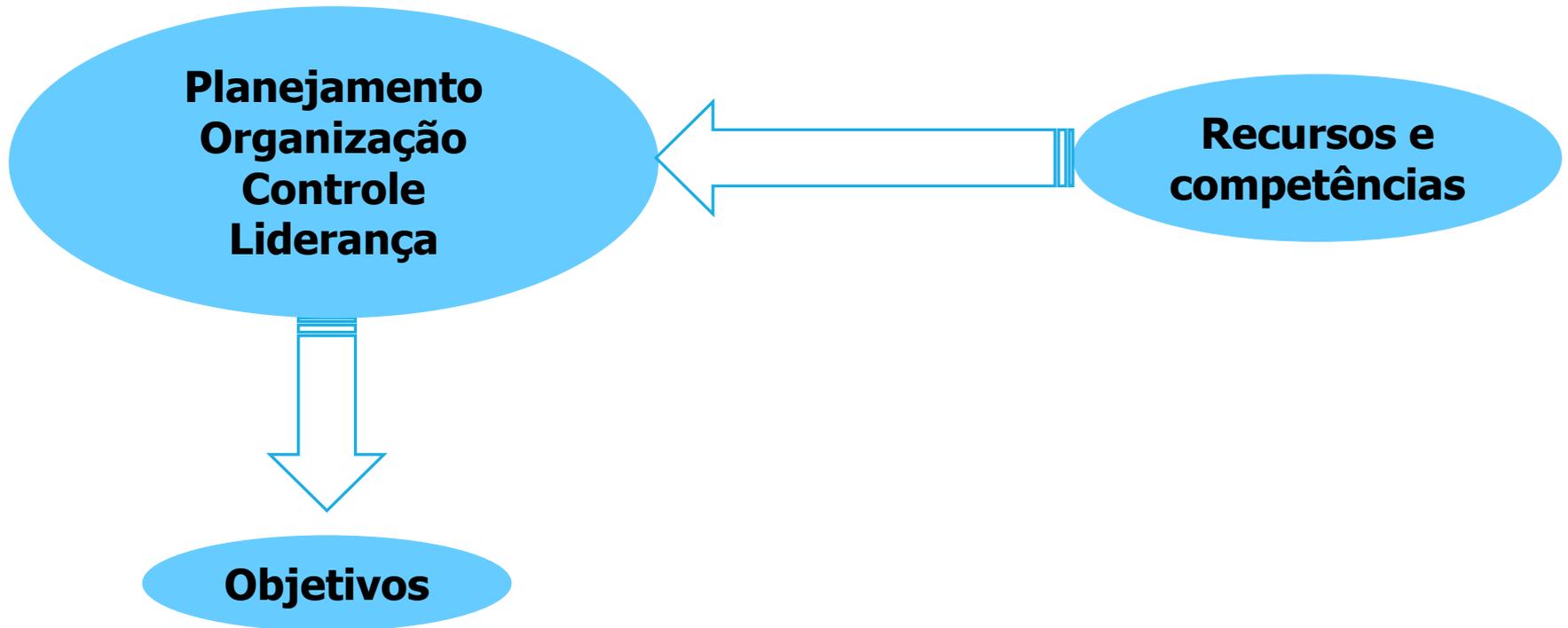
gestão estratégica

Gestão estratégica



Estratégia: Determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo em uma empresa; e a adoção de planos de ação e alocação dos recursos necessários para atingir esses objetivos

Gestão estratégica



Níveis de decisão e planejamento



Níveis de decisão e planejamento

Características	Nível de Decisão e Planejamento		
	Estratégico	Tático	Operacional
Atores	Alta administração (Presidência e Diretores)	Gerentes e Coordenadores	Líderes, Supervisores e Encarregados
Visão estratégica	Ambiente externo da organização	Ambiente externo e interno	Ambiente interno
Objetivos estratégicos	Longo prazo Toda a organização	Médio prazo Cada unidade/função da organização	Curto prazo Operações/processos
Responsabilidade	Definir as diretrizes da empresa	Implementação das diretrizes definidas pela alta administração	Execução das atividades operacionais; “Fazer acontecer”
Pergunta	“Qual rumo devemos seguir?”	“Como devem ser realizadas as ações para atingir o rumo definido?”	“Como as operações devem ser realizadas?” (Detalhamento)

Elementos da gestão estratégica

Propósito organizacional: Missão, Visão e Valores



Diagnóstico Estratégico: Análise de Ambiente



Formulação da Estratégia: Objetivos estratégicos



Desdobramento da Estratégia: Metas e planos de ação

Divulgação e sensibilização

Execução da estratégia



Monitoramento da estratégia (das metas e plano de ação)

Propósito organizacional



O QUE A EMPRESA DESEJA SER?
Visão de futuro

ESSÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO
RAZÃO DE SER
Porque existimos?

PILARES DA ORGANIZAÇÃO
Modula a cultura organizacional e as
interações entre os colaboradores

 HILTON
WORLDWIDE



Google

Coca-Cola

HC HOSPITAL DAS CLÍNICAS
DA FACULDADE DE MEDICINA
DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

fleury medicina
e saúde

 Hospital Alemão
OSWALDO CRUZ



Instrumentos de gestão estratégica

Existem alguns fatores que podem aumentar ou diminuir o poder de negociação dos fornecedores, como o grau de diferenciação entre eles, o custo de produção e até a possibilidade de um fornecedor resolver se tornar seu concorrente.

5 FORÇAS DE PORTER



Produtos substitutos atendem às mesmas necessidades de seus clientes, só que de outra forma e, às vezes, melhor.

**PODER DE
NEGOCIAÇÃO
DOS FORNECEDORES**

**AMEAÇA DE
PRODUTOS
SUBSTITUTOS**

**RIVALIDADE
ENTRE OS
CONCORRENTES**

Patentes, custos altos de instalação, economia de escala e a força das marcas já instaladas são alguns fatores que podem determinar qual é o grau da ameaça de novos concorrentes saturarem o mercado rapidamente.

Quanto maior a rivalidade, mais difícil será entrar nesse mercado, pois quem já está por lá investe pesado em marketing e pesquisa, além de praticar baixas margens.

**AMEAÇA DE
ENTRADA DE NOVOS
CONCORRENTES**

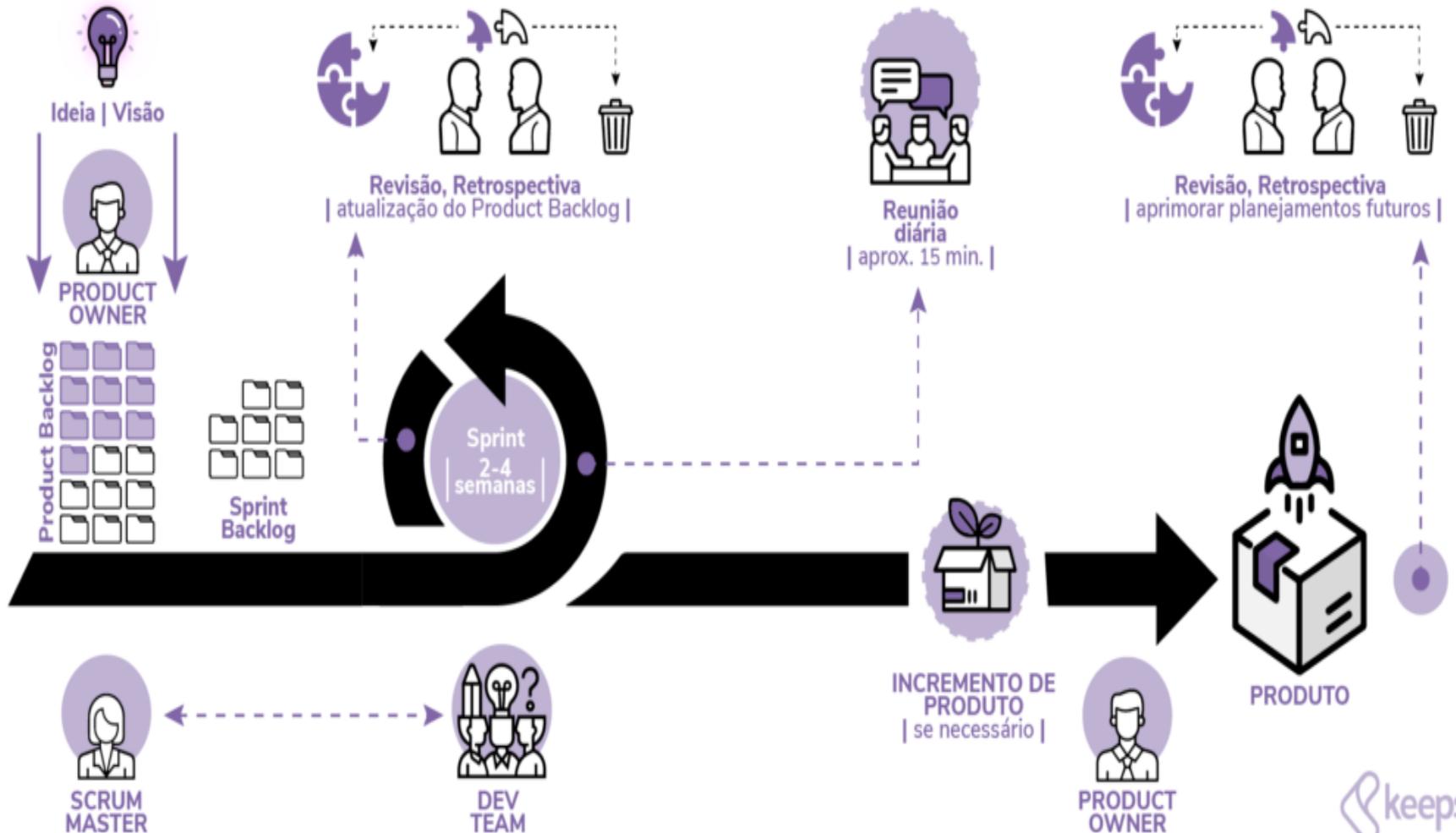
**PODER DE
NEGOCIAÇÃO
DOS CLIENTES**

Quando os compradores dispõem de diversas opções semelhantes para escolher ou têm tempo para tomar a decisão de compra, podem pressionar o mercado a baixar preços e aumentar a qualidade dos produtos e serviços.





ESQUEMA DE FUNCIONAMENTO DO SCRUM



TO DO

IN PROGRESS

DONE

KANBAN



Referências

- Bahia, L. Padrões e mudanças no financiamento e regulação do Sistema de Saúde Brasileiro: impactos sobre as relações entre o público e privado. *Saúde e Sociedade*, v. 14, n. 2, p. 9-30, 2005.
- Brasil. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Brasília, DF, set. 1990.
- Chiavenato I. Administração. In: Chiavenato I. Iniciação à administração geral. 3ª ed. São Paulo: Manole: 2009. p. 1-30.
- Cohn, A. O estudo das políticas de saúde: implicações e fatos. In: Campos, G. W. S et al. Tratado de Saúde Coletiva. Rio de Janeiro, Hucitec; Fiocruz, 2006. p. 231-258.
- Conill, E. M. Sistemas comparados de saúde. In: Campos, G. W. S et al. Tratado de Saúde Coletiva. Rio de Janeiro, Hucitec; Fiocruz, 2006. p.563-613.
- Fleury, S.; Ouverney, A. M. Política de saúde: uma política social. In: Giovanella, L. et al. Políticas e sistema de saúde no Brasil. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2014. p. 25-57.
- Lobato, L.; Giovanella, L. Sistemas de saúde: origens, componentes e dinâmica. In: Giovanella, L. et al. Políticas e sistemas de saúde no Brasil. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008. P. 104-140
- Mendes, E. V. As redes de atenção à saúde. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2011.
- Menicucci T. M. G. A reforma sanitária brasileira e as relações entre o público e o privado. In: Santos, N. R.; Amarante, P. D. C. (Org.). Gestão Pública e Relação Público Privado na Saúde. Rio de Janeiro: Cebes, 2010.
- Paim, J. S; Teixeira, C. F. Política, planejamento e gestão em saúde: balanço do estado da arte. *Revista de Saúde Pública*, v. 40, n. especial, p. 73-78, 2006.
- Pedroso MC, Malik AM. Cadeia de valor da saúde: um modelo para o sistema de saúde brasileiro. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 17, n. 10, pp. 2757-2772, 2012.
- Pineault, R. Compreendendo o sistema de saúde para uma melhor gestão. Brasília: CONASS, 2016.
- Salgado, V.A.B. Modelos de gestão: formas jurídico-institucionais da administração pública. Conceitos e características principais. Brasília: Ministério do Planejamento, 2007.
- Santos, I. S. et al. Mix público-privado no sistema de saúde brasileiro: realidade e futuro do SUS. In: Fundação Oswaldo Cruz. A saúde no Brasil em 2030 - prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: estrutura do financiamento e do gasto setorial. Rio de Janeiro: Fiocruz, Ipea, Ministério da Saúde, Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República; 2013. v. 4, p.73-131.
- Souza, L.E.P.F.; Bahia, L. Componentes de um sistema de serviços de saúde. In: Paim, J.S.; Almeida-Filho, N. Saúde coletiva: teoria e prática. Rio de Janeiro: MedBook, 2014. p. 49-68
- Viacava, F. et al. Uma metodologia de avaliação do desempenho do sistema de saúde brasileiro. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 9, n. 3, pp. 711-724, 2004.
- Viana, A. L. D.; Machado, C. V. Proteção social em saúde: um balanço dos 20 anos do SUS. *Physis*, v. 18, n. 4, p. 645-684, 2008.
- World Health Organization. The World Health Report: Health System: Improving Performance. Geneva: WHO, 2000.