

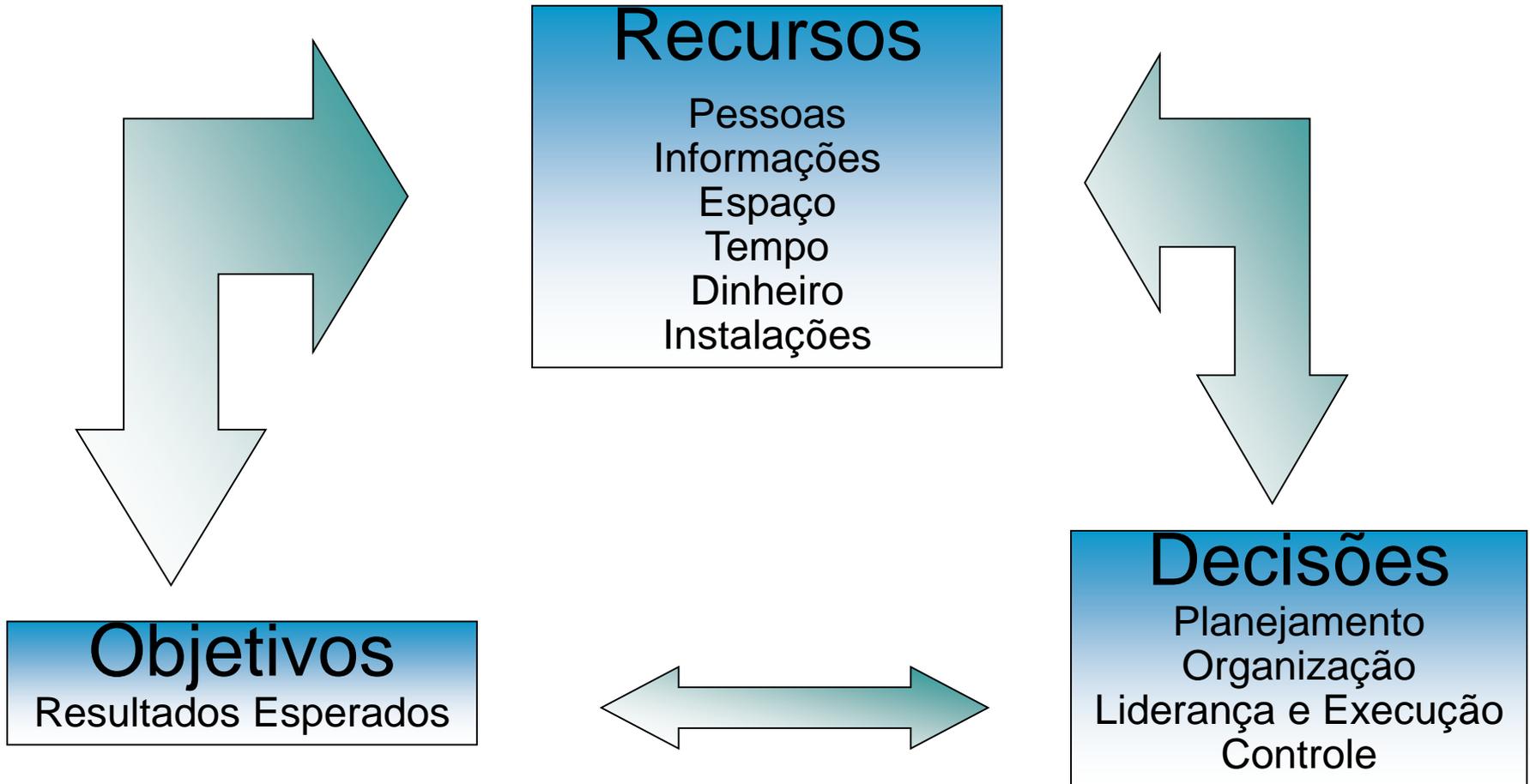
# Redes de Serviços e Modelos de Organizações de Saúde

Escolas de Administração

Prof. Dr. André Lucirton Costa

Programa de Mestrado Profissional em Gestão de  
Organizações de Saúde

# Administração



Tomar Decisões sobre Objetivos e Recursos

# Decisões

- Planejamento
  - Decisões sobre objetivos e recursos para realizá-los
- Organização
  - Divisão de responsabilidade, de autoridade e de recursos para realizar tarefas e objetivos
- Direção
  - Decisões sobre quais recursos e pessoas deverão realizar a tarefas e alcançar os objetivos
- Controle
  - Ações para assegurar a realização dos objetivos e de modificá-los

# Planejar

- Visão de Futuro
  - Detalhamento da visão
  - Método para se chegar ao futuro
  - Previsão dos recursos de das atividades
  - Planos e detalhes
- Comprometimento com o futuro
  - Pessoas
  - Visão comum
  - Projetos

# Organizar

- Estrutura de poder e de responsabilidades
- Cuidadosa definição de responsabilidades
- Padronização para desempenho das obrigações
- Meios específicos para coletar, processar, transmitir e analisar informações

# Controlar

- Controle dos recursos
- Controles
  - Contabilidade
  - Pessoal
  - Informação
  - Métodos de controle (burocracia x informática)
  - Governança

# Dirigir

- Líder e gerente
- Conflito e alternativas
- Aglutinação de recursos
- Capacidade de planejar e organizar
- Manter a direção

# Decisões em Administração

- **Contingência**
  - Decisões não programadas, eventualidade, fato possível mais incerto
- **Conflito**
  - Grupos / Indivíduos
- **Risco**
  - Estima-se a probabilidade de fracasso
- **Incerteza**
  - Não possui informação suficiente para a decisão

# Papéis dos Gestores

- Interpessoais
  - Liderança
  - Ligação
  - Figura de proa
- Processamento de informação
  - Monitor
  - Disseminador
  - Porta voz
- Decisão
  - Empreendedor
  - Negociador
  - Administrador de recursos

# Principais Teorias da Administração

- Escola Clássica
- Enfoque Comportamental
- Enfoque Sistêmico
- Modelo Japonês

# Escola Clássica

- Taylor – Administração Científica
- Ford – Linha de Montagem
- Sloan - Descentralização
- Fayol – Processo de Administração
- Max Weber - Burocracia

# Administração Científica

- Taylor 1903 – princípios
  - O objetivo da boa administração é pagar altos salários e ter baixos custos de produção
  - A administração deveria aplicar métodos de pesquisa para determinar a melhor maneira de realizar a tarefa
  - Os empregados deveriam ser cientificamente selecionados e treinados de maneira que as pessoas e as tarefas fossem compatíveis
  - Deveria haver uma atmosfera de íntima e cordial cooperação entre a administração e os trabalhadores para garantir a aplicação destes princípios

# Administração Científica

- Tempo padrão para cada operação
- Pagamento de acordo com o desempenho
- Minimização de tempos e movimentos
  - Therbligs (Gilbreth)
  - Operações padronizadas
  - Ferramentas padronizadas
  - Gráfico de Gantt
- Seleção e treinamento de pessoal
- Ênfase na eficiência produtiva dos recursos ou tarefas

# Administração Científica

- Taylor
- Gilbreth
  - Estudo de movimentos e da fadiga
  - Psicologia aplica ao trabalho
- GANT
  - Gráfico de Gant
  - Treinamento profissionalizante
- Munsterberg
  - Psicologia industrial – testes de seleção

# Linha de Montagem

- Ford 1914 – Princípios
  - Linha de montagem móvel
  - Divisão de trabalho, tarefa fixa e especialização do trabalhador
  - Fabricação de peças e componentes padronizados e intercambiáveis.
  - Qualquer peça os sistema pode ser montado em qualquer sistema ou no produto final.
  - Produção em massa
  - Controle de velocidade da linha de montagem
  - Verticalização

# Fordismo

- Peças Padronizadas
  - Máquinas especializadas
  - Sistema universal de fabricação e calibragem
  - Simplificação das peças
  - Simplificação do processo produtivo
  - Controle de qualidade
- Trabalhador Especializado
  - Posição fixa dentro de uma seqüência de tarefas
  - O trabalho vem até o trabalhador
  - Peças e máquinas ficam no posto de trabalho
  - Poucas, ou única, tarefas por operador

# Sloan e a GM

- Descentralização e delegação de autoridade
- Profissionalização da administração
- Segmentação – um produto para cada tipo de cliente
- Divisão autônomas para cada produto – unidades de negócios
- Administração central define objetivos e cobra resultados

# Fayol – Ênfase na Administração

- Administração como função distinta das demais funções, como produção, finanças, comercial, contabilidade
- Planejamento, Organização, Comando, Coordenação e Controle
- O sistema de administração pode ser ensinado e aprendido
- Estruturou as funções e atividades da administração

# Princípios de Fayol

- Divisão do trabalho
- Autoridade e responsabilidade
- Disciplina
- Unidade de comando
- Unidade de direção
- Subordinação do interesse individual ao coletivo
- Remuneração eqüitativa com as em fatores externos e internos

# A Burocracia de Max Weber

- Bases de autoridade (Weber)
  - Carisma
  - Tradição
  - Organização e Normas
- Tipos de poder (Etzioni)
  - Coercitivo – violência
  - Manipulativo - recompensa
  - Normativo - comprometimento

# A Burocracia de Max Weber

- **Formalidade**
  - Sistema de normas. Autoridade definida por lei. Tem por objetivo a racionalidade da coerência entre meios e fins.
- **Impessoalidade**
  - Obediência impessoal a norma ou lei. As normas são obedecidas, não as pessoas
- **Profissionalismo**
  - Os funcionários tem atribuições oficiais, fixas e ordenadas por meios de normas, regras ou leis. Funcionários tem responsabilidades apenas em relação ao cargo

# Enfoque Comportamental

- 1933 - Experiência de Hawthorne – Fábrica da Western Electric - relacionando produtividade e condições de trabalho
- Elton Mayo - Satisfação das necessidades básicas dos empregados como chave para aumentar produtividade

# Enfoque Comportamental

- A qualidade do tratamento dispensado pela gerência influencia fortemente o desempenho dos trabalhadores
- O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que é mais leal ao grupo que à administração
- O resultado é negativo para a empresa quando o grupo resolve atender a seus próprios interesses

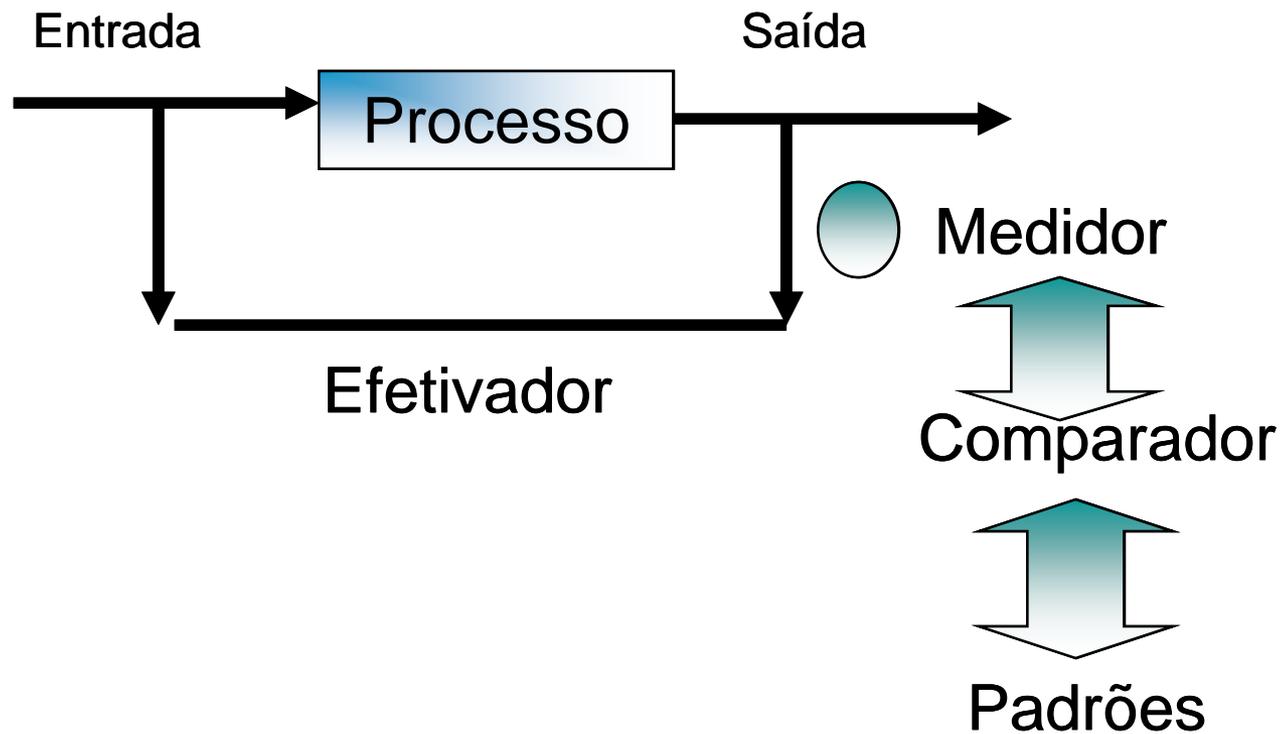
# Enfoque Comportamental

- O líder deve fortalecer a coesão do grupo
- A motivação dos trabalhadores tem significado central para alto desempenho
- Situação favorável no ambiente de trabalho é insuficiente para um alto desempenho
- Problemas de ajustamento do indivíduo à estrutura
- Follet (psicologia organizacional)
  - Contato direto entre gerência e funcionários
  - Envolvimento no planejamento melhora motivação
  - Inter-relacionamento
  - Processo contínuo de coordenação

# Hierarquia de Maslow

- **Necessidades Básicas**
  - Abrigo, vestimenta, fome, sede, sexo, conforto
- **Necessidades de Segurança**
  - Proteção, ordem, responsabilidade
- **Necessidades de Participação**
  - Amizade, amor, inter-relacionamento
- **Necessidades de Estima/ego**
  - Egocentrismo, *status*, ambição
- **Necessidades de Autorealização**
  - Crescimento pessoal, aceitação de desafios, autonomia, sucesso pessoal

# Enfoque Sistêmico



# Enfoque Sistêmico

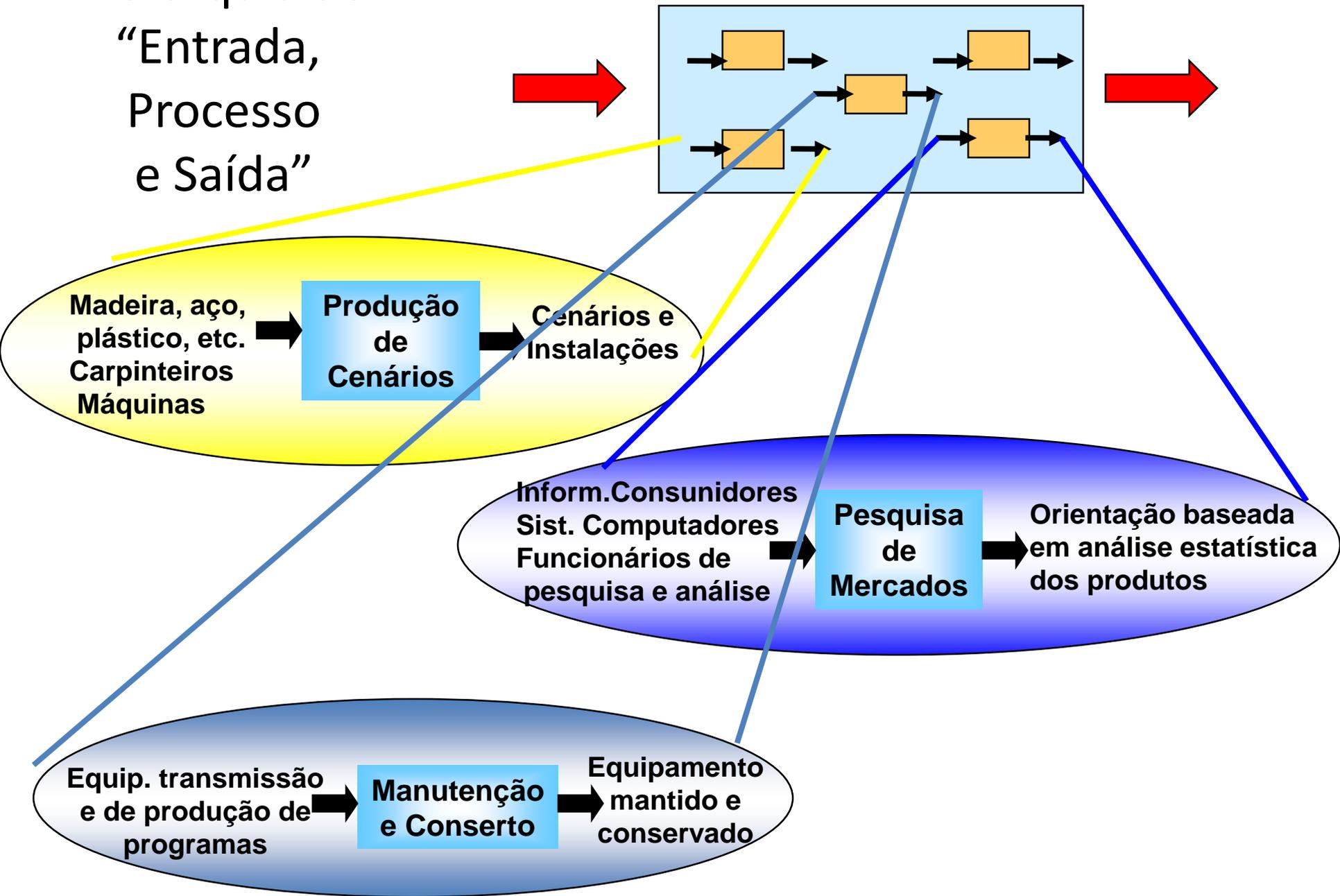
- A organização é vista como um sistema unificado e direcionado, formado de partes que se inter-relacionam
- Um todo que funciona devido a interdependência das partes
- Subsistemas são as partes que integram o sistema total
- Sinergia: o todo é maior que a soma das partes

# Enfoque Sistêmico

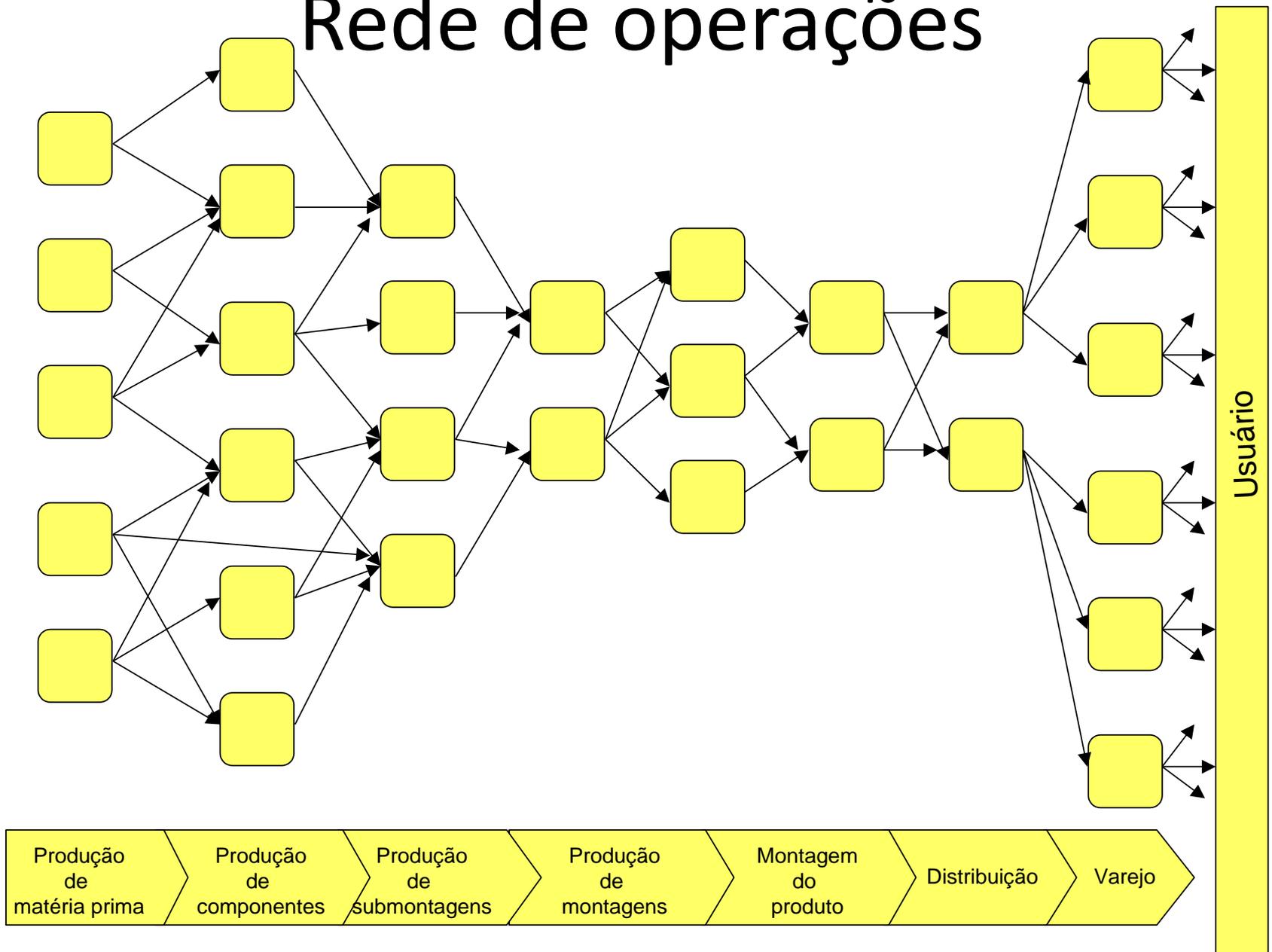
- Organização é um sistema cercado por ambiente, é um sistema aberto
- Fluxos são componentes, como informação, material e energia, que entram e saem do sistema
- Feedback é a retroalimentação do sistema, para mantê-lo em equilíbrio

# Hierarquia de “Entrada, Processo e Saída”

*Rede de TV*



# Rede de operações



# O Modelo Japonês de Administração

- Indústria japonesa completamente destruída na segunda guerra
- Limitações ao uso do sistema Fordista
- Variedade maior de modelos para atingir o mercado interno
- Diversificar x manter os custos de produção
- Crise do petróleo: mudança na estrutura do mercado de carros
- Relação da cultura japonesa com o modelo de produção
- A necessidade é a mãe da invenção (Ohno)

# O Modelo Japonês de Administração

- Produção com Qualidade
- *Just in Time* significa que as partes certas necessárias à montagem atingem a linha de montagem no tempo em que elas são necessárias e somente na quantidade necessária
- Participação

# O Modelo Japonês de Administração

*O principal objetivo do sistema de produção Japonês é de produzir muitos modelos em pequenas quantidades*

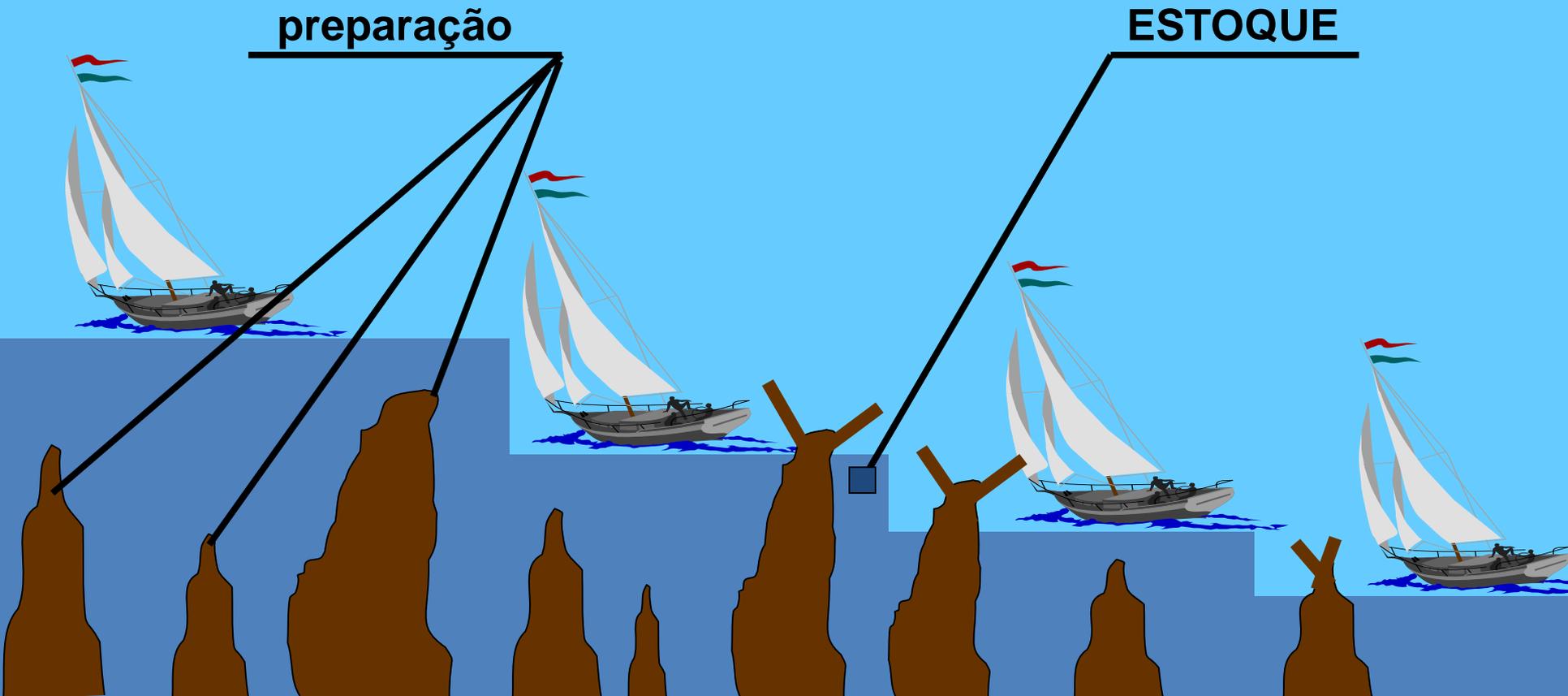
## Eliminar os desperdícios

- de superprodução
- de tempo de espera
- de transporte
- de processamento
- de estoque em mãos (parado)
- de movimentos
- de produção de produtos defeituosos

# Redução de Estoque

## PROBLEMAS:

- Refugos
- Quebras
- Longos tempos de preparação



*Redução dos estoques para expor os problemas do processo*

# Just in Time

- **Kaizen:** Melhoramento contínuo
- **Muda:** Eliminação dos desperdícios
- **Kanban:** Cartão que “puxa” os componentes
- **TQM:** Qualidade
- **Manutenção Produtiva Total (TPM)**
- **Redução de Set-up**
- **Envolvimento**
- **Círculos de Controle de Qualidade**
- **Decisão por consenso**
- **Responsabilidade coletiva**

# Qualidade

- Fazer certo da primeira vez
- Corrigir causas fundamentais dos erros
- Círculos de controle de qualidade
- Ferramentas da qualidade (algumas)
  - Diagrama de Pareto
  - Diagrama de Ishikawa
  - Gráficos de Controle
  - PDCA
  - 5s – Organização, Arrumação, Limpeza, Disciplina e Padronização

Grato pela atenção

Prof. Dr. André Lucirton Costa

[alcosta@usp.br](mailto:alcosta@usp.br)