

Redes de Serviços e Modelos de Organizações de Saúde

Escolas de Administração

Prof. André Lucirton Costa

Prof. Erasmo Gomes

Programa de Mestrado Profissional em Gestão de
Organizações de Saúde

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 - psicólogo industrial americano Frank Bunker Gilbreth) 
 - Operações padronizadas
 - Ferramentas padronizadas
 - Gráfico de Gantt
- Seleção e treinamento de pessoal
- Ênfase na eficiência produtiva dos recursos ou tarefas

Therblig

Conjunto de movimentos fundamentais necessários para o trabalhador executar operações em tarefas manuais. Consiste de elementos que descrevem uma atividade padronizada.

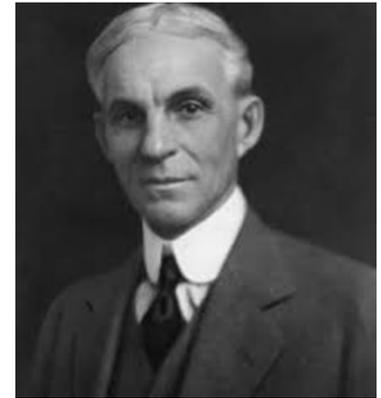
 Buscar	 Usar
 Encontrar	 Desmontar
 Selecionar	 Inspeccionar
 Agarrar	 Preposicionar
 Segurar	 Soltar
 Mover	 Demora Inevitável
 Alcançar	 Demora Evitável
 Posicionar	 Planejar
 Montar	 Descançar

THERBLIG = GILBERTH

Administração Científica

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

Linha de Montagem



- Henry Ford (EUA, 1863 - 1947)
- 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

FORDLÂNDIA – PARÁ

1927-1945



FORDLÂNDIA - HOJE



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 sequência de tarefas
 - O trabalho vem até o trabalhador
 - Peças e máquinas ficam no posto de trabalho
 - Poucas, ou única, tarefas por operador

Administração científica



Taylor



Tempos
Modernos
1936



Chapéus
Cury
1983



Taylorismo na
Atualidade

E NA SAÚDE?

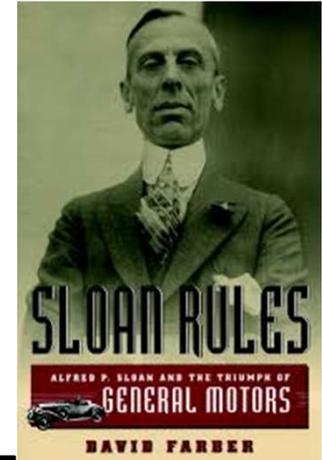
Svyatoslav Fyodorov



Svyatoslav Fyodorov (1927 - 2000)



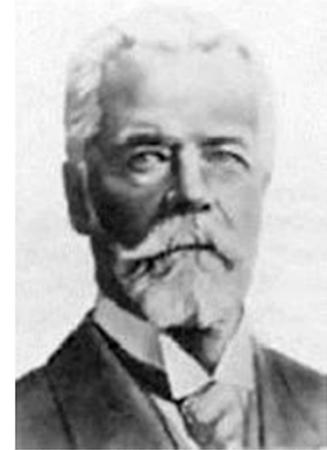
Sloan e a GM



- Alfred Pritchard Sloan Jr. (1875 - 1966)
- Presidente da General Motors, de 1923 a 1937.
- 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



- Jules Henri Fayol (Istambul, 1841 - Paris, 1925)
- Engenheiro de Minas
- 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 es em fatores externos e internos

A Burocracia de Max Weber



- **Maximilian Karl Emil Weber (1864 -1920)**
- Bases de autoridade (Weber)
 - Carisma
 - Tradição
 - Organização e Normas

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 Wester Eletric - 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

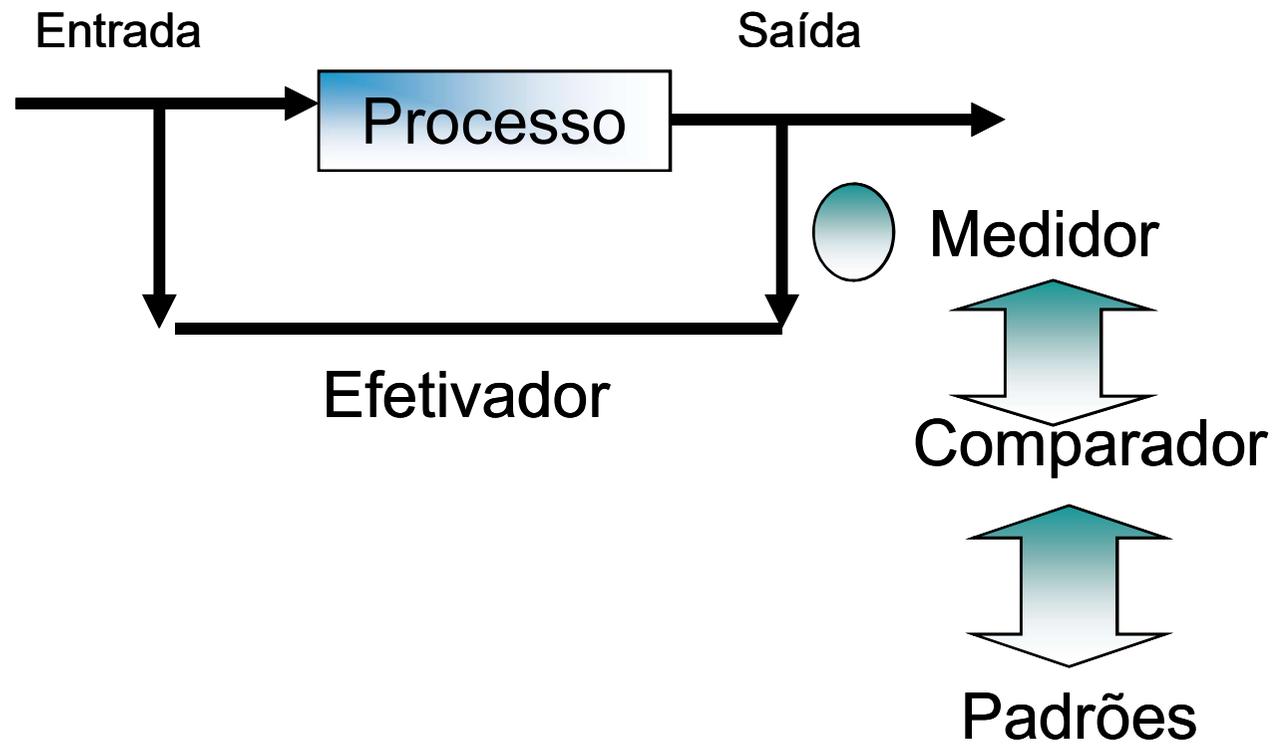
- O líder deve fortalecer a coesão do grupo
- A motivação dos trabalhadores tem significado central para alto desempenho
- Situação favorável no ambiente de trabalho é insuficiente para um alto desempenho
- Problemas de ajustamento do indivíduo à estrutura
- Follet (Mary Parker Follett) - psicologia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

Hierarquia de Maslow

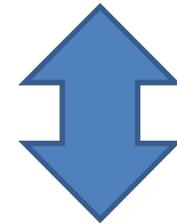


- Abraham Harold **Maslow** (EUA, 1908 - 1970)
- Psicólogo
- Necessidades Básicas
 - Abrigo, vestimenta, fome, sede, sexo, conforto
- Necessidades de Segurança
 - Proteção, ordem, responsabilidade
- Necessidades de Participação
 - Amizade, amor, inter-relacionamento
- Necessidades de Estima/ego
 - Egocentrismo, *status*, ambição
- Necessidades de Autorealização
 - Crescimento pessoal, aceitação de desafios, autonomia, sucesso pessoal

Enfoque Sistêmico



Enfoque Sistêmico



Enfoque Sistêmico



- Karl Ludwig von **Bertalanffy** (Viena, 1901- NY, 1972)
- Biólogo

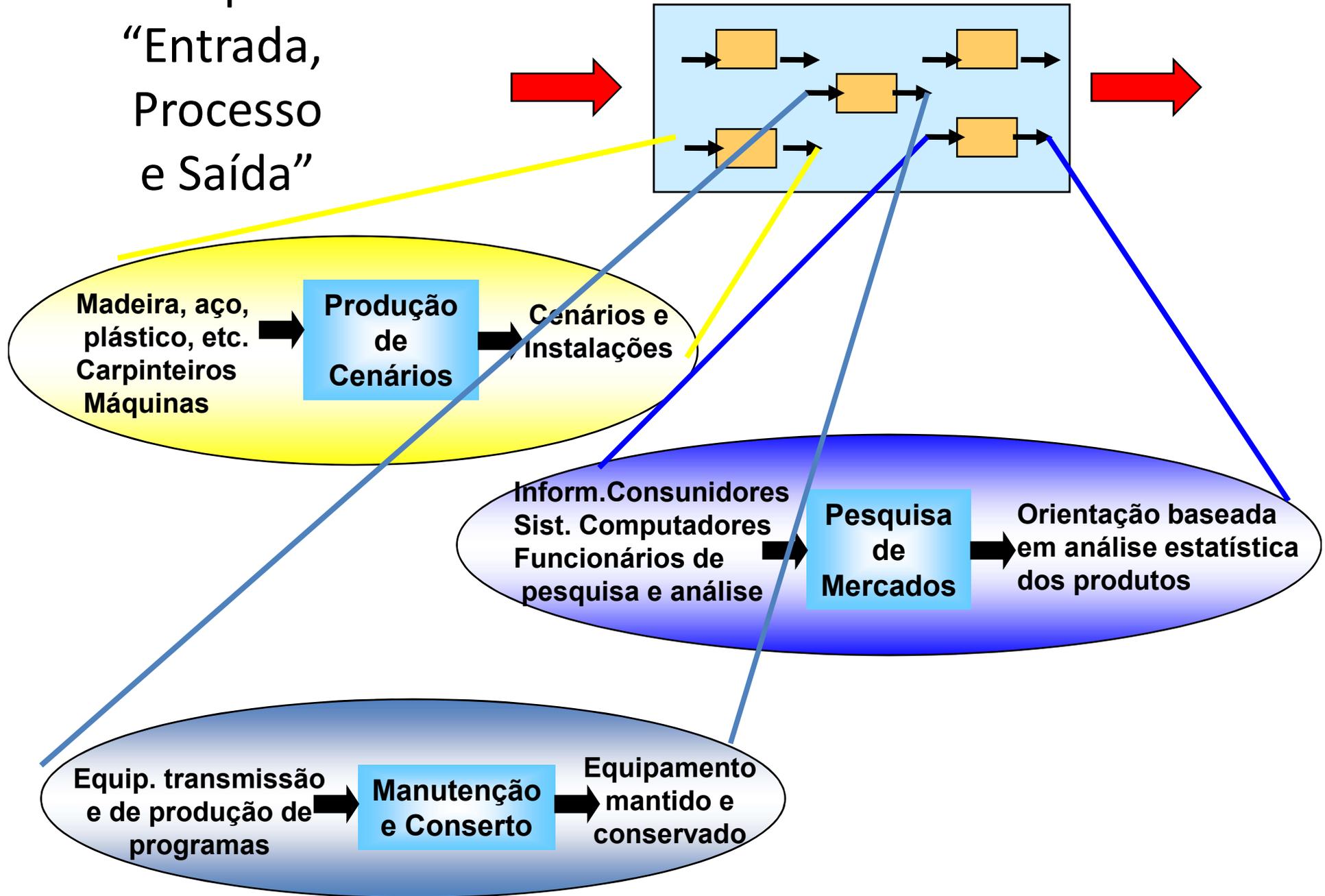
- A organização é vista como um sistema unificado e direcionado, formado de partes que se inter-relacionam
- Um todo que funciona devido a interdependência das partes
- Subsistemas são as partes que integram o sistema total
- Sinergia: o todo é maior que a soma das partes

Enfoque Sistêmico

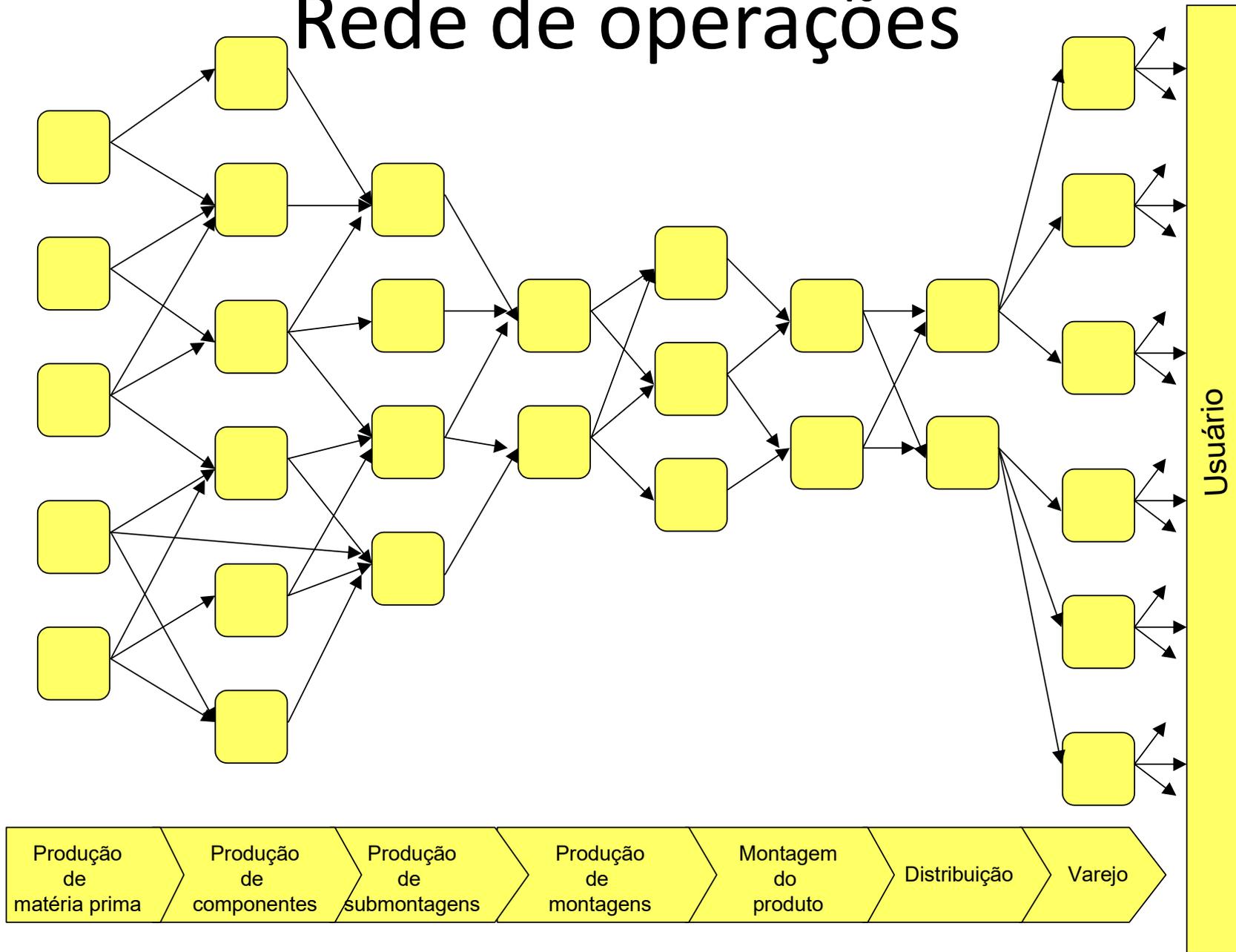
- Organização é um sistema cercado por ambiente, é um sistema aberto
- Fluxos são componentes, como informação, material e energia, que entram e saem do sistema
- Feedback é a retroalimentação do sistema, para mantê-lo em equilíbrio

Hierarquia de “Entrada, Processo e Saída”

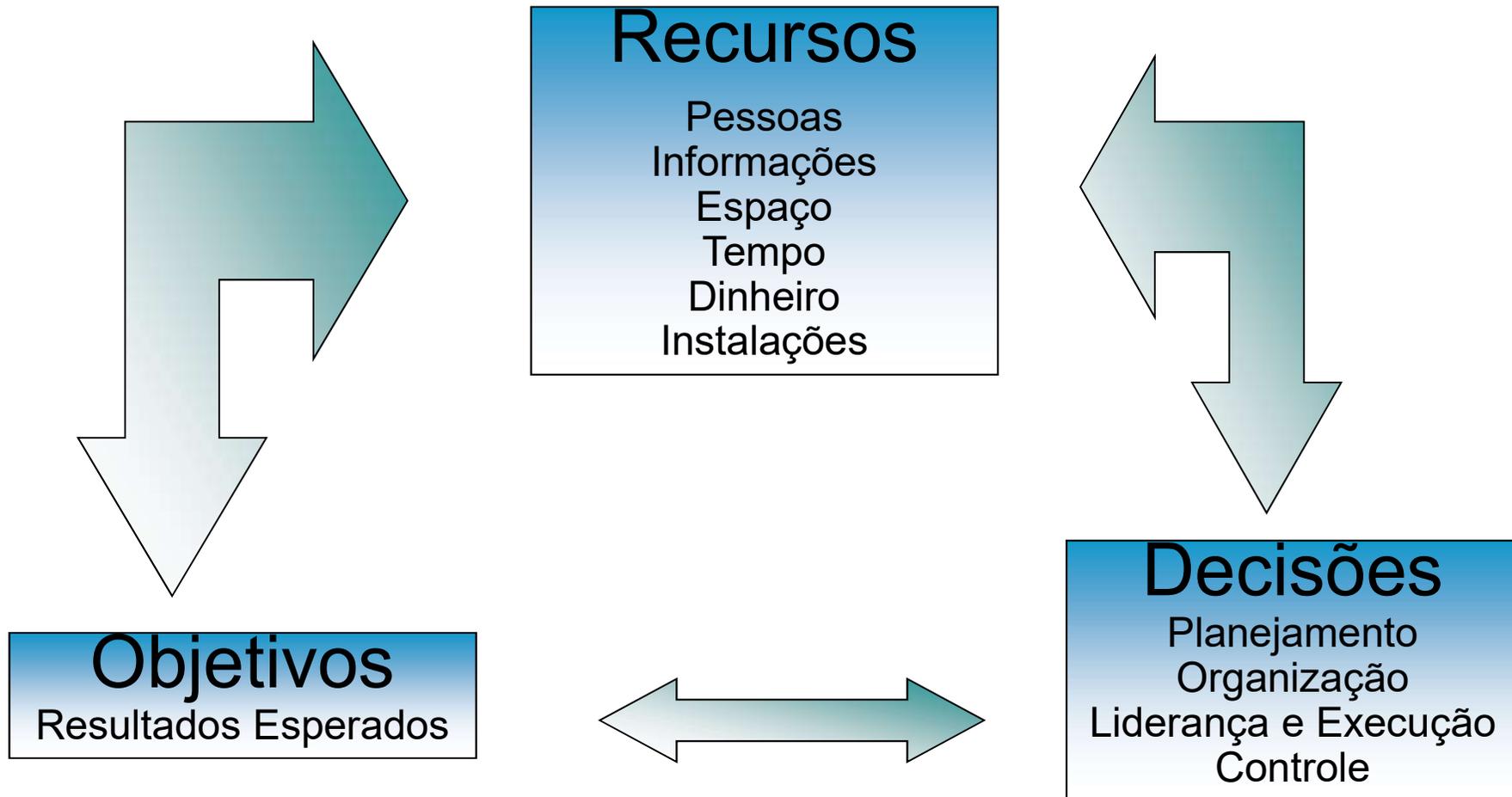
Rede de TV



Rede de operações



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

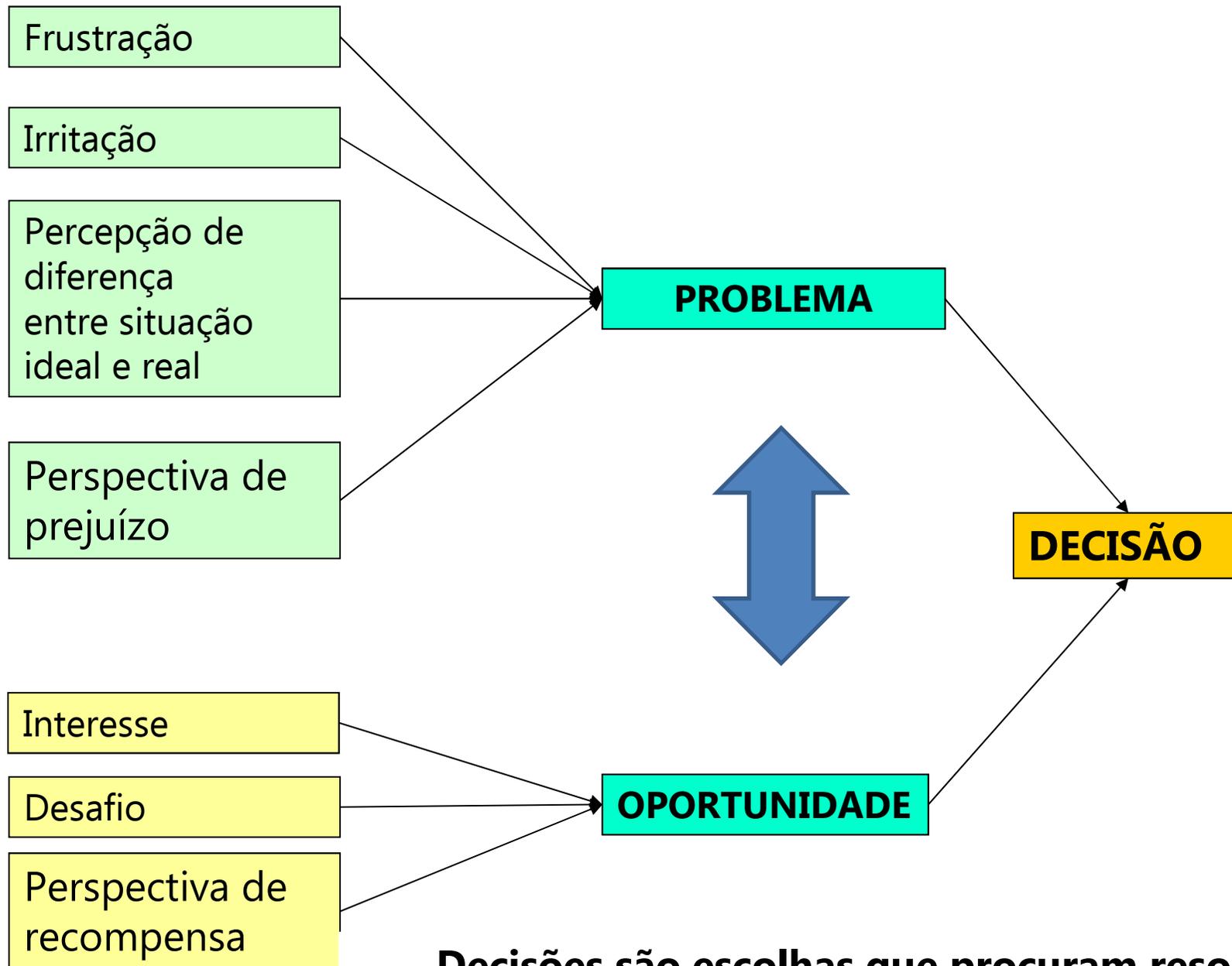
- Líder e gerente
- Conflito e alternativas
- Aglutinação de recursos
- Capacidade de planejar e organizar
- Manter a direção

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



Decisões são escolhas que procuram resolver problemas e aproveitar oportunidades

Árvore de Decisões

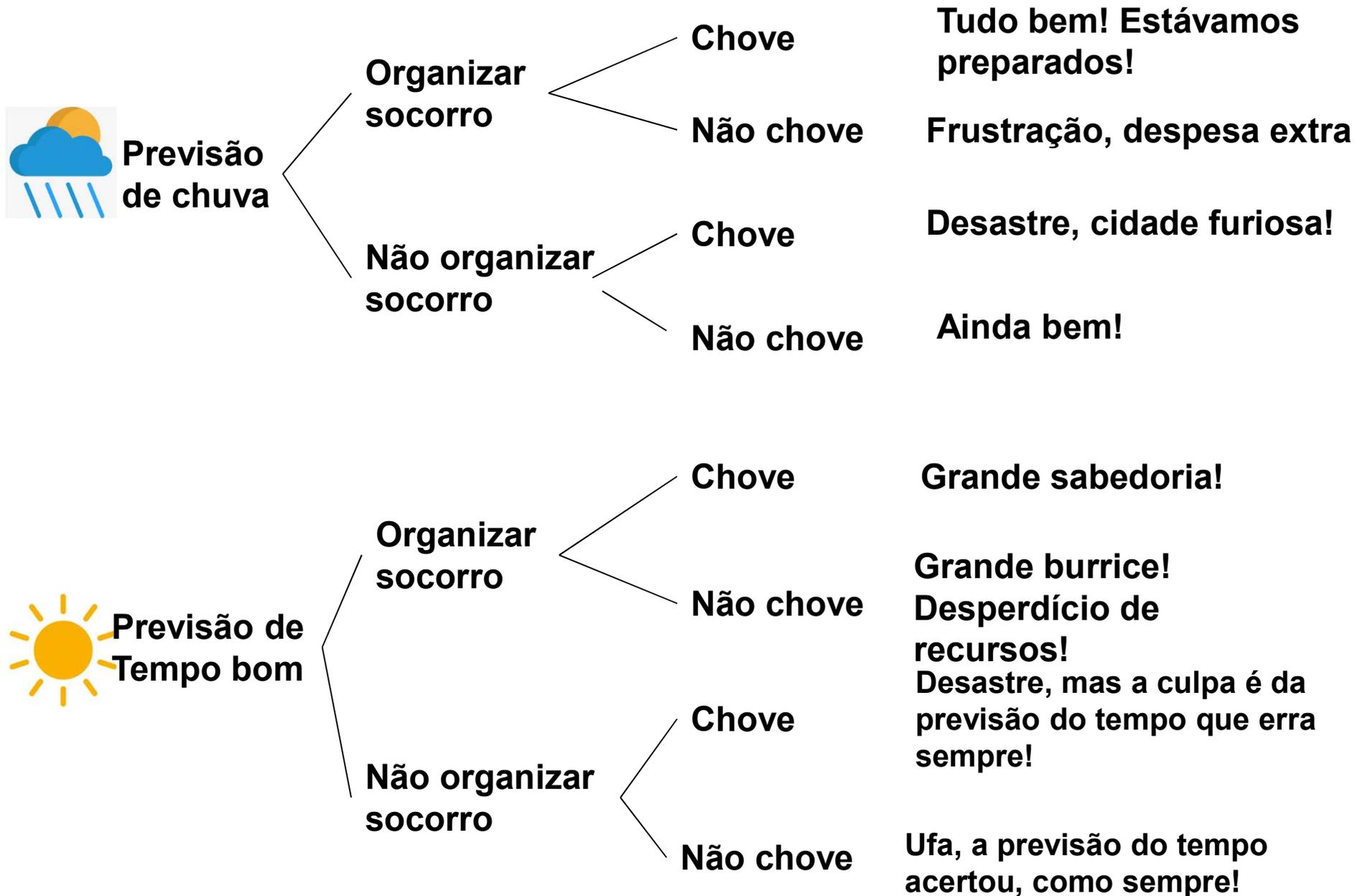
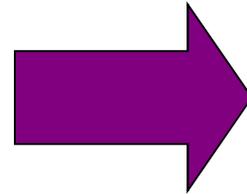
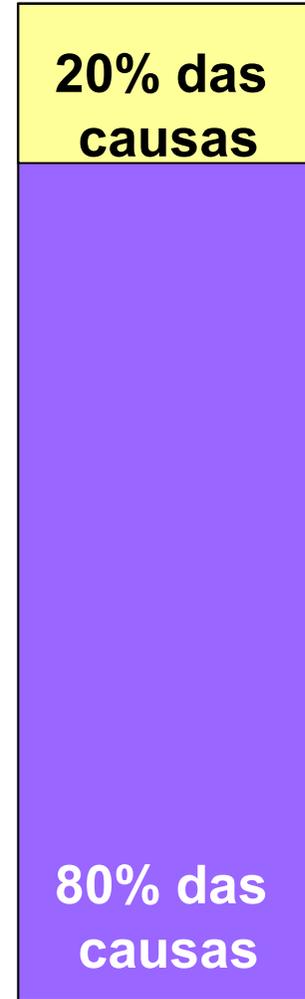


Ilustração do Princípio de Pareto

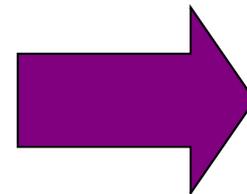
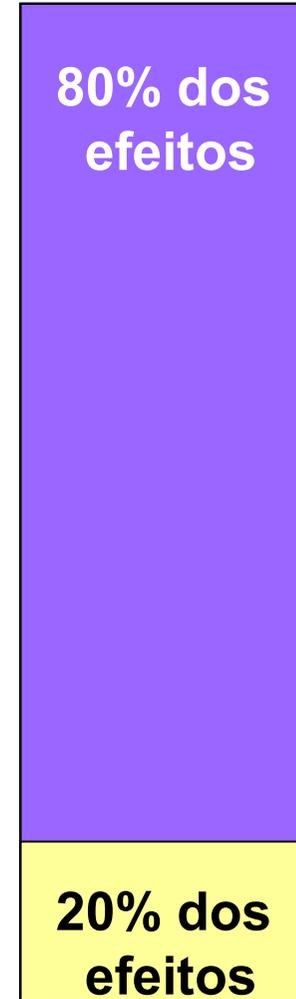
Poucas causas significativas



Causas



Efeitos



Muitas causas



Urgência e importância definem prioridades

Grande

Importância

PROBLEMAS MUITO IMPORTANTES, SEM URGÊNCIA

Renovar um seguro que vai vencer

PROBLEMAS MUITO IMPORTANTES, COM MUITA URGÊNCIA

Cumprir o prazo de um contrato grande.

PROBLEMAS POUCO IMPORTANTES, SEM URGÊNCIA

Trocar uma lâmpada queimada.

PROBLEMAS POUCO IMPORTANTES, COM MUITA URGÊNCIA

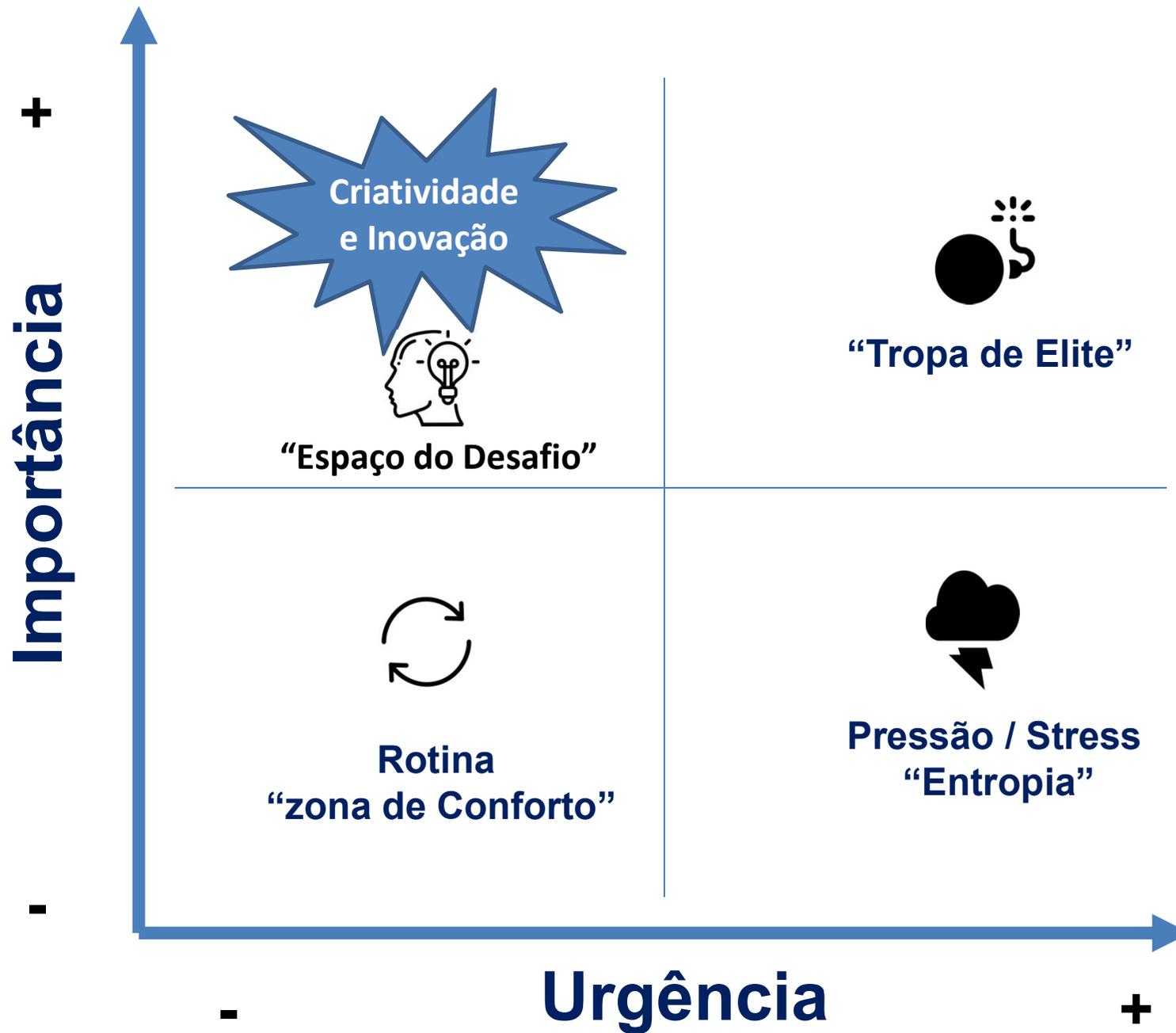
Arrumar a sala para uma reunião.

Pequena

Pouca

Urgência

Muita



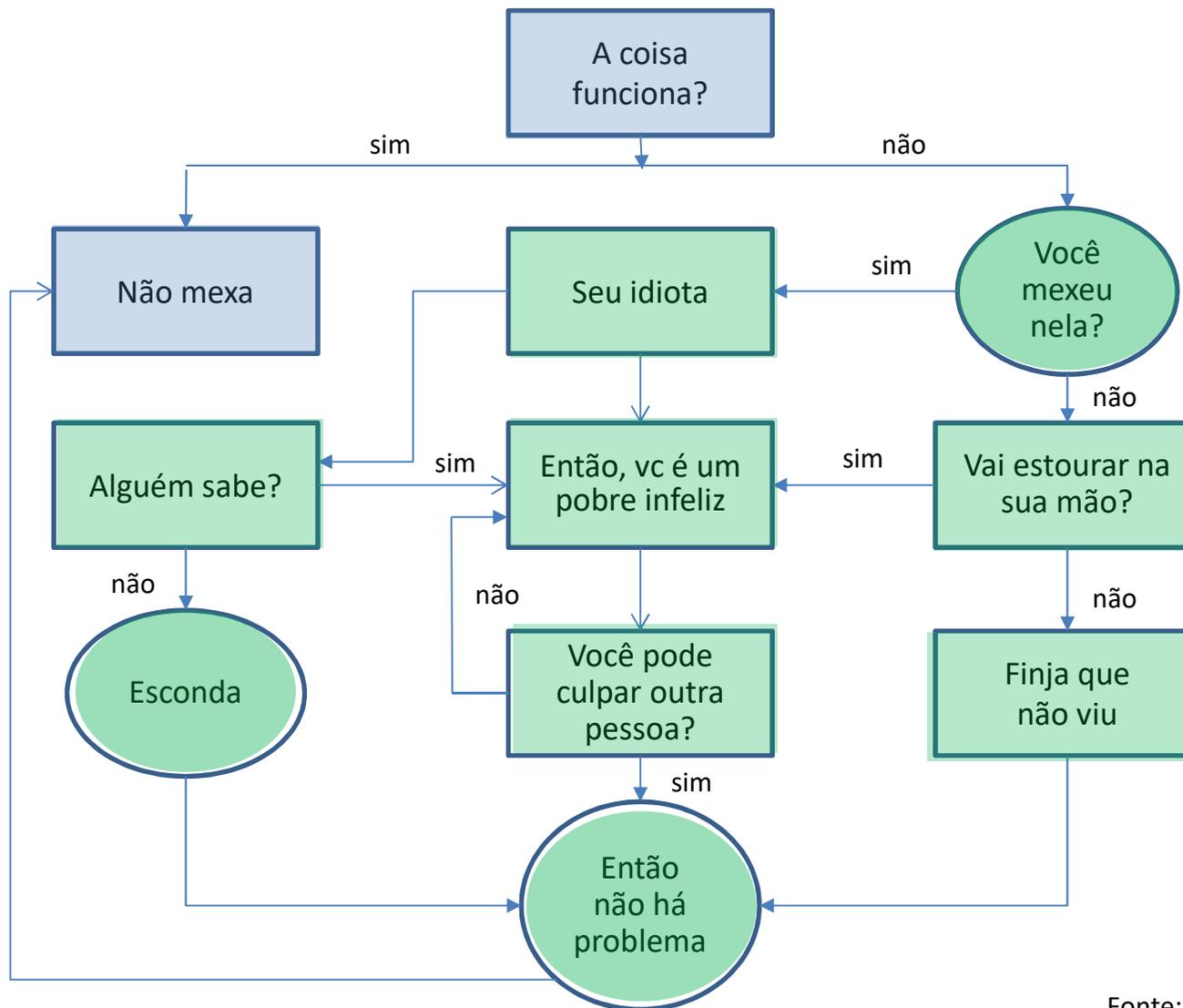
Ferramenta Matriz GUT

- **Gravidade** (do problema)
- **Urgência** (de resolução)
- **Tendência** (de piorar com rapidez ou de forma lenta)

**0 “medo” cultural que
temos de problemas...**

Fluxograma de “Resolução de Problemas”

Fluxograma de “Resolução de Problemas”



Principais Teorias da Administração

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

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

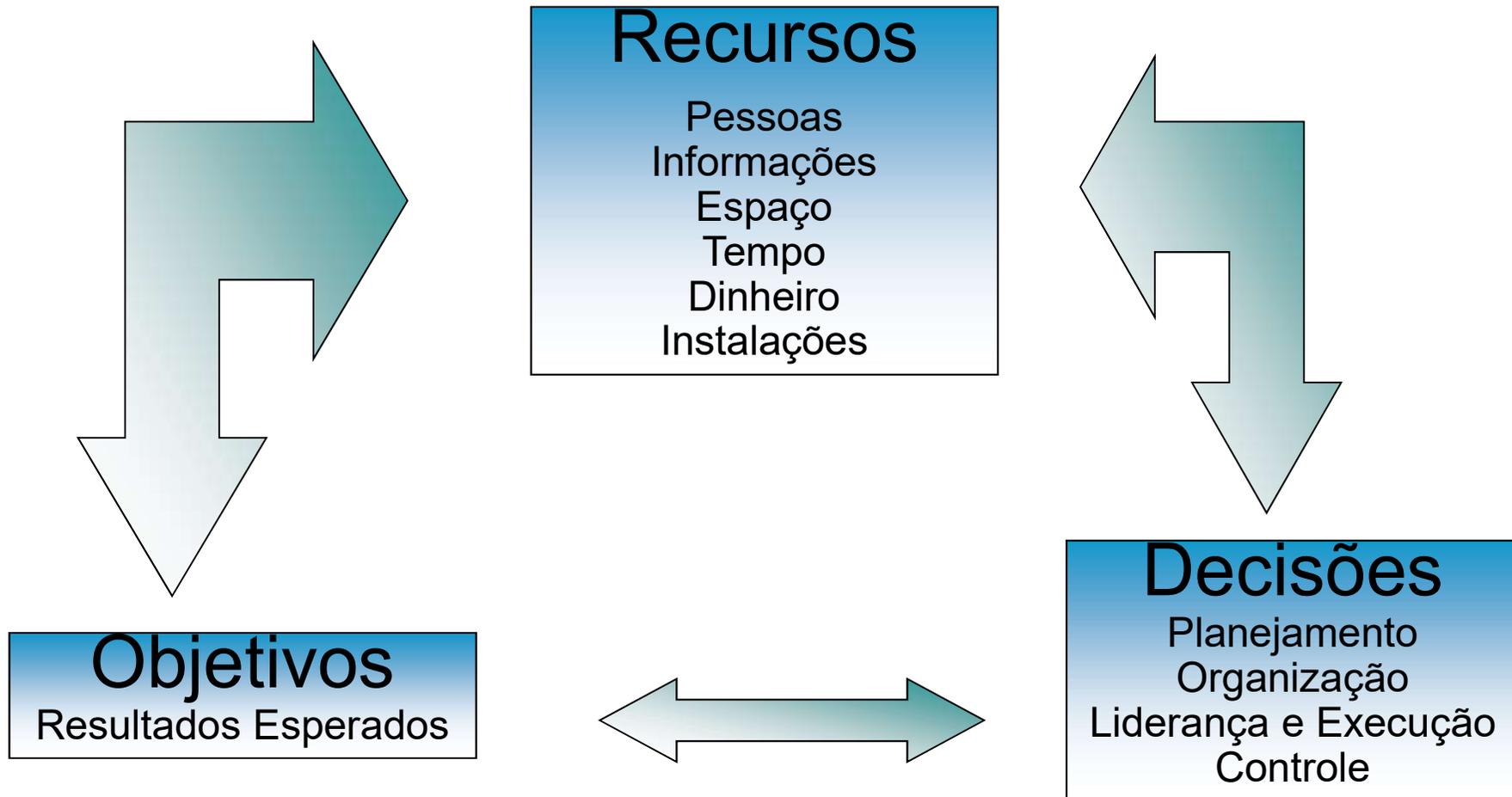
Just in Time

- **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

Administração



Tomar Decisões sobre Objetivos e Recursos