

Organizações, Sistemas e Métodos (OSM)

Carolina Palace Cardoso
Residente de Administração -HU/UFJF
residecoadm.hu@ufjf.edu.br

Organização, Sistemas e Métodos é uma área da administração que lida com um conjunto de técnicas que tem como objetivo principal aperfeiçoar o funcionamento das organizações. É reconhecida pelas siglas: **O&M** e **OSM** (Organização, Sistemas e Métodos)

Para Oliveira (2005, p.478), a **responsabilidade** básica desta área é a de executar as atividades de levantamento, análise, elaboração e implementação de sistemas administrativos na empresa. O **objetivo** é o de criar ou aprimorar métodos de trabalho, agilizar a execução das atividades, eliminar atividades em duplicidade, padronizar, melhorar o controle, fazer o gerenciamento de processos e solucionar problemas.

A **Organização** no sentido sistêmico ou no sentido puro da atividade de OSM é vista como o desenvolvimento ou adequação dos sistemas funcionais da Empresa, de forma a capacitá-la ao desenvolvimento de suas atividades dentro dos conceitos de produtividade.

Quanto ao **Método**, de forma mais prática, seria traduzido como a forma de executar os referidos sistemas com o menor dispêndio de energia e maior eficácia do executante.

Os **Sistemas** podem ser conceituados como um conjunto de métodos, procedimentos e/ou técnicas, que trabalhados geram informações necessárias ao processo decisório da Empresa.

Ele trabalha tanto as informações processadas no computador, quando as processadas manualmente.

Evolução da Área

Dentro dos princípios da Escola Clássica de Administração, o **pioneirismo** ditava o desenvolvimento dos métodos de trabalho a serem cumpridos rigidamente por seus executores, **dando ênfase**, exclusivamente, à forma de se **fazer** o trabalho e à **forma final** do produto.

A função da área de OSM era voltada para o desenvolvimento de um sistema "entre quatro paredes" para as várias unidades organizacionais da Empresa, às quais cabia a implantação.

A prática mostrou ser inviável esta forma de atuação uma vez que não havia comprometimento das unidades com o sistema implantado; os empregados não se sentiam parte integrante da Empresa uma vez que não eram ouvidos; choque de poder entre as unidades.

Na atualidade, analisa-se o **homem** como peça fundamental do processo, estuda-se o **comportamento das funções** e o comportamento do **indivíduo**.

Assim, as normas ou métodos de trabalho deixam de ser trilhos rígidos e passam a ser trilhas orientadoras. Abre-se espaço para a criatividade e para as metas desafiadoras, jogando-se com estes mecanismos motivacionais para o atingimento dos propósitos da Organização, aliado ao desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados.

Atualmente é considerado ideal que os sistemas sejam desenvolvidos "pelas" várias unidades organizacionais usuárias, sob a atuação efetiva do princípio sistêmico da área de Sistemas, Organização e Métodos.

Esta filosofia de atuação propicia, entre outros aspectos:

Melhor entrosamento entre as unidades organizacionais usuárias de um sistema; maior qualidade do sistema, pois os próprios usuários estarão atuando; menor nível de resistência à aceitação do sistema, pois os usuários o conhecem desde o início do desenvolvimento; maior nível de conhecimento e treinamento automático dos usuários do sistema; menor custo no desenvolvimento e implementação do sistema.

Metodologia

A metodologia do trabalho de OSM consiste na realização de um diagnóstico também chamado de Análise Administrativa.

Suas fases são: identificação do problema, coleta de dados, análise propriamente dita, elaboração de sugestões ou do novo sistema, treinamento, implantação e acompanhamento.

A área de OSM desenvolve os trabalhos de:

a) Estrutura Organizacional

Projetar a criação, união ou eliminação de unidades, bem como acompanhar a respectiva execução. Descrever e definir o objetivo e as funções de cada uma das unidades organizacionais. Elaborar, emitir e divulgar as normas, regulamentos e manuais necessários.

b) Racionalização do Trabalho

Definir a movimentação de documentos.

Modificar os métodos de trabalho através da análise e criação de formas alternativas.

Definir os formulários e demais instrumentos que acompanhem e complementem as soluções operacionais, administrativas , funcionais adotadas.

Fazer pesquisas sobre evoluções tecnológicas que possam ser utilizadas pela empresa em suas áreas.

c) Desenvolvimento Organizacional

Estudar e definir os ciclos organizacionais. Analisar as alternativas de ação para promover a maturidade organizacional. Avaliar impactos ou desgastes provenientes das ações e dos ciclos.

d) Controle de Sistemas

Análise de viabilidade econômica no desenvolvimento de sistemas.

Elaboração de cronogramas físico/financeiro/pessoal para desenvolvimento.

Avaliação de equipamentos, instrumentos e ferramentas à disposição.

e) Sistemas de Informação

Análise e definição da amplitude dos níveis organizacionais contemplados.

Definição e estruturação das atividades dos sistemas de informação para integração e planejamento das informações gerenciais.

Definição e estruturação das informações visando proporcionar flexibilidade e respostas rápidas à tomada e ao apoio à decisão.

f) Consultoria Externa

Acompanhamento e eventual participação nos contratos com consultores (ou analistas) externos.

Controlar os serviços prestados por terceiros em sua área de atuação, qual seja OSM.

Resultados Quantitativos

Aumento da produção com o mesmo tempo de trabalho;

Mesmo volume de produção com menor tempo de trabalho;

Aumento de produção com o mesmo número de empregados;

Mesmo volume de produtos com o menor número de empregados.

(Segundo Sinclayr Luiz, 1991, pág 156)

Resultados Qualitativos

Melhor qualidade do produto do ponto de vista técnico;

Maior precisão;

Maior rapidez e pontualidade;

Maior homogeneidade do produto.

(Segundo Sinclayr Luiz, 1991, pág 156)

Tendência Atual

OSM é usada no âmbito geral como uma função que diagnostica males administrativos e depois os cura. Isto, é claro, tem uma importância primordial mas a analogia suporta, ainda, maior ampliação, à medida que a unidade de OSM, tal como a prática médica, se ocupa tanto da prevenção como da cura.

Assim, em algumas organizações, a unidade de OSM existe como um serviço de permanente revisão crítica de áreas administrativas inteiras. Essa crítica revelará "problemas", sem dúvida, mas dedicará seu tempo a preparar a administração para fazer face a condições e requisitos que são freqüentemente alterados, a examinar funções que estão operando satisfatoriamente mas necessitam de uma reorientação para o futuro.

Nota-se uma tendência atual no sentido de, cada vez mais, enriquecer a função da área de OSM, que é compatível e acompanha a evolução e sofisticação do meio ambiente onde a empresa se insere.

Conclusão Final

Gerir um ambiente de saúde é um desafio, porque envolve a questão do recrutamento, seleção, admissão, treinamento e retenção de talentos médicos, de enfermagem e de outras áreas são cruciais. Além disso, é preciso pensar na logística de materiais e medicamentos de uso no paciente, bem como em outros insumos também é preponderante. A implantação de uma cultura profissional de administração ao lado de uma de qualidade assistencial é outro ponto para reflexão.

A manutenção e atualização do parque de equipamentos, instrumentos, áreas físicas e tecnologias é mais um. Assim, são vários os obstáculos, que normalmente são superados por um entendimento dos problemas de saúde de uma comunidade, da análise epidemiológica desta comunidade, do mapeamento estratégico feito ao lado de um bom plano diretor de medicina. O financiamento e o acesso aos serviços de saúde também são desafios permanentes, bem como a oferta de novos serviços à comunidade.”

<http://www.revistahospitaisbrasil.com.br/artigos/varias-formas-de-gerenciar-um-hospital/>

Leitura Complementar

Por que Gerir ou Analisar Processos em Hospitais

Por Jaime Gil Bernardes

<http://jaimegilbernardes.blogspot.com.br/2011/08/por-que-gerir-ou-analisar-processos-em.html>

As organizações, de uma forma geral, estão presas a processos criados quando o mundo era outro, alguns de muitas de décadas anteriores. Muitas vezes as organizações nem sabem que estão com seus processos defasados, pelo simples fato que as coisas estão “andando” e não pensam em melhorar. Isso é um erro grave, pois temos que estar sempre insatisfeitos como os processos são feitos dentro da organização.

Nos hospitais essa relação de benefício atual do processos quando confrontado com os possíveis benefícios se torna mais complicada ainda, pois os acontecimentos são muito urgentes, as tarefas difíceis de serem executadas e as melhorias ficam para um segundo momento.

Se alguém simplesmente perguntar (provavelmente alguém de fora do setor ou mesmo alguém de fora da organização) “porque os processos são feitos desta maneira”, receberá a resposta “não

sei, quando cheguei aqui já era assim”. Anos se passam e as coisas continuam a serem feitas da mesma maneira, como eram feitas no tempo das seringas de vidro.

Isso remete à história clássica dos cinco macacos, que é mais ou menos assim: cientistas colocaram um grupo de 5 macacos numa jaula e no meio dela colocaram uma escada que levava a um cacho de bananas, que estava no topo desta escada. Entretanto, cada vez que um dos macacos subia e pegava uma banana, os outros que estavam embaixo tomavam um jato de água. Assim acontecia até que os macacos perceberam que não podiam deixar nenhum dos outros subir na escada, pois os que ficavam embaixo se prejudicavam. E assim quando um deles tentava subir, os outros o agarravam e batiam nele. Então ficavam os 5 macacos sentados, apenas olhando para as bananas. Os cientistas, então, tiraram um dos macacos da jaula e o substituíram por outro que não sabia o que acontecia. Mal ele entrou na jaula, tentou subir na escada, mas os outros o impediram, batendo nele. Então ficavam os 5 macacos sentados, apenas olhando para as bananas. Um segundo macaco foi substituído e aconteceu a mesma coisa. E o terceiro e o quarto e o quinto macaco foram substituídos, um a um. Neste momento, tinha-se 5 macacos que não haviam tomado o jato de água e se, hipoteticamente, alguém perguntasse porque eles não subiam a escada para pegar as bananas, eles diriam que não sabiam, pois sempre foi assim.

Então, as coisas nem sempre tem explicação para serem feitas da maneira como são feitas. Isso torna a análise e a gestão de processos tão importante: alguém tem que pensar por que está sendo feito assim.

Assim, é importante destacar os objetivos de gerir ou mesmo analisar processo em uma organização hospitalar. Abaixo cito os principais objetivos:

Adequar os processos à estratégia – É essencial que os processos organizacionais estejam perfeitamente alinhados com a estratégia. Tudo que se faz numa organização tem que ser de acordo com a estratégia organizacional, previamente estipulada, que foi descrita no planejamento estratégico (cabe lembrar que a estratégia organizacional é um aspecto permanente e maior que o planejamento estratégico, que é o plano de ações para se chegar na estratégia). Portanto, os processos tem que vislumbrar esta estratégia, pois se não estiverem alinhado, não tem motivos para existir.

Definir responsabilidades – Parece um aspecto simples, mas nem sempre está definido quais os limites das responsabilidades das pessoas sobre um processo, ocorrendo excesso de controle em um canto e nenhum controle no outro. Minha mãe já dizia que “arroz que mais de uma pessoa faz, ou fica salgado ou sem sal”. A gestão de processos define as responsabilidades e os limites.

Formalizar os processos – Os funcionários são trocados, em algumas funções mais rapidamente que em outras, mas sempre há uma substituição. Inclusive os líderes são trocados. Com isso, a

maneira mais correta de executar tal processo é levada junto, não ficando registro de como deve ser feito, provocando problemas no próprio setor e nas fases seguintes do processo. A manualização de processos é uma ação burocrática mas deve existir.

Criar interfaces entre os processos – A sinergia entre os processos é vital para a organização para que haja a continuidade. Mas esta sinergia tem permitir a percepção de onde estão os limites de cada processo, assim como comentamos sobre os limites da responsabilidade. Sempre que algo termina, outra coisa está começando. Mas não pode ser de maneira desordenada; tem que ser com a devida “liga” entre cada processo. A gestão de processos vai determinar estes limite e como são feitas estas passagens entres os processos, se vai ser do tipo puxada (o processo seguinte vai buscar os elementos para continuar) que é a mais indicada, ou se esta interface vai ser empurrada (quando o setor termina sua tarefa e fica esperando que o setor seguinte se manifeste a respeito daquele processo).

Focar no cliente – O cliente é a razão de ser de um hospital, e tudo deve estar focado em agregar valor ao cliente. Um processo deve ser analisado sob três aspectos: se agrega valor ao cliente (processo fundamental), se não agrega valor ao cliente mas é necessário (deve-se diminuir ao máximo seus efeitos e procedimentos) e se não agrega valor ao cliente e não é necessário à continuidade da organização (este processo deve ser eliminado).

Adequar pessoas e competências pessoais – Não adianta ter um processo bem desenhado se não tiver as pessoas certas para o executar. O treinamento também é fundamental. Requer, ainda, uma adequação do número de pessoas envolvidas com aquele processo: não pode ter pessoas em demasia pois é desperdício e nem pode ser faltando pessoas, pois a sobrecarga é um motivo de erros e conseqüentemente retrabalhos.

Determinar e analisar *trade offs* – As escolhas devem ser feitas e muitas das opções devem ser descartadas, mas nunca esquecidas. Os *trade offs* representam as oportunidades não escolhidas, mas que necessariamente não sejam aproveitáveis em outros momentos, podendo ser uma opção estratégica alternativa: um plano B. Mesmo assim devem ser discutidos até se tornarem *trade offs*.

Buscar o aperfeiçoamento contínuo – A melhoria dos processos tem que ser uma constante, sempre em busca de fazer melhor, com menos recursos e eliminando os desperdícios, isso aliado com a melhoria do atendimento ao paciente.

Verificar falhas no atendimento – Os “momentos da verdade” (situações me que a empresa se coloca em contato com o cliente por meio de seus colaboradores) são fatores críticos em uma

instituição hospitalar, pois em muitas situações estes momentos estão carregados de sofrimento. O setor de atendimento deve ter um processo definido, com situações muito bem manualizadas e até “ensaiadas” para que transmitam conforto ao paciente. Este processo de atendimento também deve estar bem definido para evitar atrasos, que é uma das causas mais insistentes de reclamações dos pacientes.

Revisão das práticas assistenciais – A análise de processo assistenciais visa melhorar a economicidade de movimetos (deslocamentos e transportes), de materiais e de medicamentos, bem como esta revisão de práticas assistenciais proporciona aumento na segurança do paciente.

Ter em mente que aqueles processo são necessários – Voltemos a história dos cinco macacos. Em um determinado momento nos vemos fazendo um processo de uma maneira que não tem mais sentido de existir ou mesmo que aquele processo nem seja mais necessário. É hora de verificar se realmente o que fazemos agrega valor para o cliente ou é necessário à continuidade da organização.

Com a visão do processo bem estrutura, difundida e consolidada, os silos funcionais tendem a desaparecer, fazendo com que as pessoas passem a agir como uma grande equipe.

Os profissionais tendem a atuar de forma colaborativa e em equipes multidisciplinares, focadas não somente nos interesses do seu setor, mas nos resultados e na atuação nas diversas fases.

A organização passa a compreender melhor as inter-relações entre os processos e o impacto sistêmico dos resultados de cada etapa no desempenho global. A comunicação melhora e os conflitos tendem a diminuir.

Por isso tudo, é necessário que os processos nas organizações hospitalares sejam discutidos, analisados, excluídos, alterados ou mesmo implantados, podendo migrar para uma equipe (ou mesmo uma só pessoa) que faça a interface entre os setores, buscando a gestão efetiva de processos.

Várias formas de gerenciar um hospital

Administrar um hospital não é fácil. Num país como o Brasil, marcado por diversidades nas necessidades locais, o desafio é ainda maior.

13/12/2012

<http://www.revistahospitaisbrasil.com.br/artigos/varias-formas-de-gerenciar-um-hospital/>

Administrar um hospital não é uma das tarefas mais fáceis. Num país, como o Brasil, marcado por diversidades nas necessidades locais, o desafio é ainda maior. Porém, contar com um profissional especializado para gerir uma instituição de assistência à saúde é fundamental para que proporcione um melhor atendimento ao público e promova condições de trabalho mais adequadas às equipes de saúde. Porém, existem várias formas de gestão de um ambiente de saúde que contemplam tanto o setor público como o privado. Estes últimos divididos entre lucrativos e não lucrativos.

Os hospitais privados com fins lucrativos, normalmente pertencem a famílias, grupos médicos ou empresas médicas, como medicinas de grupo e cooperativa médica. Já os estabelecimentos de saúde sem fins lucrativos, geralmente são geridos por irmandades, santas casas, hospitais religiosos e outras formam o grande parque hospitalar brasileiro.

Atualmente existem mais duas formas de gestão: a) Parceria Pública Privada (PPP) – quando há um contrato de longo prazo, normalmente superior a 10 anos, e uma empresa ou um consórcio de empresas se dispõe a administrar um aparelho público de saúde – hospital, Unidade de Pronto Atendimento (UPA), maternidade, unidade básica de saúde, e etc.; b) Organizações Sociais de Saúde (OSSs) – forma de gestão que tem tido uma enorme dimensão em todo país. Na verdade, é quando por chamamento público ou licitação, uma entidade sem fins lucrativos passa a administrar um aparelho público de saúde.

A vantagem de falar em Parceria Pública Privada é que ela é uma gestão de longo prazo, normalmente por 10 anos. Com isso garante uma administração estável. No entanto, a PPP é como uma entidade lucrativa, os custos para o Estado são maiores, já que há uma maior carga tributária e uma parcela das receitas é destinada a pagar os investimentos e remunerar os investidores.

Já as OSSs tem a desvantagem de ter contratos menores, geralmente de 1 a 5 anos, mas tem inúmeras vantagens, tais como: a) os eventuais resultados econômico-financeiros são reaplicados no próprio hospital, em prol da comunidade e da assistência; b) as metas quantitativas e qualitativas são acompanhadas rigorosamente, todo mês; c) Com a formação de um Conselho de Administração da comunidade, existe um verdadeiro controle social sobre a entidade; d) Os serviços compartilhados (RH, Jurídico, Contabilidade, TI, etc.), fazem com que os custos totais sejam menores; cabe destacar que alguns contratos de PPPs também têm a previsão da atuação de uma CSC – Central de Serviços Compartilhados; e) Como as OSSs normalmente dirigem muitos hospitais nesta modalidade por todo o Brasil, a sinergia, troca de experiência e ajuda para problemas emergentes é enorme; f) não há lucros e tributos envolvidos.

Tanto as PPPs como as OSSs são opções de modernização da máquina estatal, e tem grande capacidade de atender a lei de responsabilidade fiscal, maior agilidade que a máquina pública, é menos burocrática e os resultados assistenciais, sociais e humanos aparecem com

impressionante velocidade.

Não importa que tipo de modalidade será administrado: um estabelecimento de saúde, seja OSSs ou PPPs, entre outros. O mais importante é oferecer um serviço de excelência tanto para pacientes como para todos os profissionais envolvidos no ambiente hospitalar. Para isso, é essencial atentar-se aos seguintes principais regras:

- 1) Na dúvida, pró-paciente, ou seja, qualquer problema que ocorra no hospital, a prioridade de resolver é sempre em prol das pessoas atendidas;
- 2) Racionalize e simplifique – sempre é possível;
- 3) Qualidade deve ser regra e não exceção;
- 4) Trate bem todas as pessoas que circulam, trabalham e utilizam um estabelecimento de saúde;
- 5) Seja honesto com seus princípios, valores e com a ética.

Gerir um ambiente de saúde é um desafio, porque envolve a questão do recrutamento, seleção, admissão, treinamento e retenção de talentos médicos, de enfermagem e de outras áreas são cruciais. Além disso, é preciso pensar na logística de materiais e medicamentos de uso no paciente, bem como em outros insumos também é preponderante. A implantação de uma cultura profissional de administração ao lado de uma de qualidade assistencial é outro ponto para reflexão. A manutenção e atualização do parque de equipamentos, instrumentos, áreas físicas e tecnologias é mais um. Assim, são vários os obstáculos, que normalmente são superados por um entendimento dos problemas de saúde de uma comunidade, da análise epidemiológica desta comunidade, do mapeamento estratégico feito ao lado de um bom plano diretor de medicina, ambos norteados pelo BSC – Balanced Scorecard, uma ferramenta de gestão cada vez mais utilizada para gerir estabelecimentos de saúde. O financiamento e o acesso aos serviços de saúde também são desafios permanentes, bem como a oferta de novos serviços à comunidade.

Já os cinco erros que podem comprometer uma gestão eficiente são:

- 1) Ver a saúde como um negócio pura e simplesmente;
- 2) Não gostar de fazer bem ao próximo;
- 3) Tratar mal colaboradores, pacientes, médicos e demais pessoas que frequentem um ambiente de saúde;
- 4) Descuidar das tecnologias;
- 5) Agir sem princípios.

Enfim, são muitos desafios que só entidades sérias e preparadas estão aptas a superá-los.