GESTÃO FINANCEIRA EM SAÚDE

FUNDAMENTOS, ANÁLISE E APLICAÇÃO NO SUS

Décio Henrique Franco
Marcelo de Castro Meneghim



Atheneu

"Material protegido por direitos autorais"

Gestão Financeira em Saúde – Fundamentos, Análise e Aplicação no SUS

"Material protegido por direitos autorais"



www.atheneu.com.br

(21) 99165-6798 Facebook.com/editoraatheneu Twitter.com/editoraatheneu Youtube.com/atheneueditora

Gestão Financeira em Saúde – Fundamentos, Análise e Aplicação no SUS

EDITORES

Décio Henrique Franco

Graduado em Administração e mestre em Engenharia de Produção, ambos pela Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep). Doutor em Odontologia, Área de Saúde Coletiva, pela Faculdade de Odontologia de Piracicaba da Universidade Estadual de Campinas (FOP/Unicamp). Especialista em Controladoria e Finanças Empresariais pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). MBA em Marketing e Vendas pela Universidade Anhanguera/Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal (Uniderp). Especialista em Gestão Pública em Saúde pela FOP/Unicamp. MBA em Gestão de Pessoas pela Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" da Universidade de São Paulo (ESALQ/USP). É orientador nos MBAs da ESALQ/USP e avaliador de cursos de graduação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep)/Ministério da Educação (MEC). Organizador de livros e autor de diversos capítulos em obras de gestão.

Marcelo de Castro Meneghim

Graduado em Odontologia pela Faculdade de Odontologia de Piracicaba da Universidade Estadual de Campinas (FOP/Unicamp). Mestre e doutor em Odontologia Preventiva e Social pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP) e livre-docente pela FOP/Unicamp. Atualmente é professor associado da FOP, no Departamento de Saúde Coletiva, Odontopediatria e Ortodontia. Docente permanente do Mestrado Profissional em Gestão em Saúde Coletiva (conceito 5-CAPES) e do Programa de Pós-graduação em Odontologia (PPG-O) (conceito 7-CAPES).

"Material protegido por direitos autorais"

Atheneu

Rio de Janeiro • São Paulo

2026

Editora Atheneu

São Paulo – Rua Maria Paula, 123 – 13° andar
Conjuntos 133 e 134
Tel.: (11) 2858-8750
E-mail: atheneu@atheneu.com.br

Rio de Janeiro – Rua Bambina, 74 – lojas A e B
Tel.: (21) 3094-1295
E-mail: atheneu@atheneu.com.br

Pré-Produção e Produção Gráfica: Equipe Atheneu

Capa: J. Fontes Serviços Editoriais

Produção Editorial: Alice Barducci

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

G333

Gestão financeira em saúde : fundamentos, análise e aplicação no SUS / editores Décio Henrique Franco, Marcelo de Castro Meneghim. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Atheneu, 2026.

23 cm.

Inclui bibliografia e índice
ISBN 978-85-388-1276-0

1. Sistema Único de Saúde (Brasil). 2. Saúde pública - Brasil - Finanças. I. Franco, Décio Henrique. II. Meneghim, Marcelo de Castro.

CDD: 362.10981
26-105061.0 CDU: 336.13:614.2(81)

Meri Gleice Rodrigues de Souza - Bibliotecária - CRB-7/6439
08/05/2026 11/05/2026

Franco DH, Meneghim MC
Gestão Financeira em Saúde – Fundamentos, Análise e Aplicação no SUS

© Direitos reservados à EDITORA ATHENEU — Rio de Janeiro, São Paulo, 2026.

"Material protegido por direitos autorais"

Seção 1

DA GESTÃO À GESTÃO FINANCEIRA

1 Fundamentos de Gestão para Profissionais da Saúde

Décio Henrique Franco

Material protegido por direitos a

Objetivos do capítulo

- ✓ Apresentar os principais conceitos de administração e gestão aplicados às organizações.
- ✓ Explicar as funções clássicas da administração: planejamento, organização, direção e controle.
- ✓ Discutir a importância dos recursos e das competências organizacionais para o desempenho institucional.
- ✓ Introduzir ferramentas de gestão voltadas para eficiência, qualidade e estratégia.
- ✓ Oferecer uma visão geral acessível para profissionais da saúde e áreas afins que necessitam compreender fundamentos de gestão.

INTRODUÇÃO

A Administração pode ser compreendida como o processo de coordenar pessoas e recursos para alcançar objetivos organizacionais de forma eficaz e eficiente. Robbins e Decenzo (2004) definem administração como o ato de fazer que as coisas sejam executadas por meio de outras pessoas com eficácia — alcançar a meta certa — e eficiência — realizar corretamente a tarefa.

O termo gestão, derivado do latim *gestione*, refere-se ao ato de gerenciar e organizar atividades, sendo o gestor aquele que estrutura e conduz esse trabalho (Franco *et al.*, 2009). Já organização pode ser entendida como unidades sociais intencionalmente construídas para atingir objetivos específicos (Chiavenato, 2008) ou, ainda, como um agrupamento de pessoas que dividem tarefas em busca de um propósito comum (Schermerhorn, 2008).

Nesse contexto, este capítulo apresenta os fundamentos da administração e da gestão, destacando as funções clássicas — planejamento, organização, direção e controle — e discutindo recursos, competências e ferramentas que sustentam a prática gerencial. O objetivo é oferecer uma visão geral acessível, especialmente a profissionais de áreas como saúde, que frequentemente necessitam aplicar conceitos administrativos sem formação prévia na área.

- Organização é um agrupamento de pessoas trabalhando juntas que dividem tarefas para atingir um objetivo comum (Schermerhorn, 2008).
- Para Robbins e Decenzo (2004), organização é um arranjo sistemático de pessoas reunidas para alcançar algum propósito específico.

As organizações apresentam algumas características:

1. São sistemas sociais em constante intercâmbio com o meio ambiente exterior (mercado, sociedade, comunidade, clientes, fornecedores, concorrentes). São também sistemas abertos, em interação com o mundo exterior, recebendo dele insumos (entradas) que são processados e transformados de diversas maneiras (processamento), e exportando os resultados na forma de produtos ou serviços (saídas).
2. As organizações podem assumir uma diversidade de formas, tamanhos, tipos de atividades, objetivos, entre outros. Podem ser empresas, indústrias, exércitos, igrejas, entidades filantrópicas, hospitais, escolas e universidades, lojas, supermercados, repartições públicas, restaurantes, ONGs etc.
3. As organizações podem ser lucrativas, não lucrativas, governamentais, privadas, não governamentais (ONGs), nacionais, multinacionais, mundiais, entre outras.

Nas organizações, existem basicamente dois grupos de trabalhadores: os **funcionários operacionais** e os **gestores** (também denominados gerentes).

É verdade que os nomes dos cargos desses "gestores" variam nas organizações, sendo chamados líder de equipe, chefe, líder de projeto, presidente, administrador, coordenador, supervisor etc. Todos compartilham uma responsabilidade em comum: ajudar os outros da organização a fazer o melhor trabalho.

O gestor trabalha com os **recursos** e **competências** de sua organização. Os principais **recursos organizacionais** podem ser classificados, segundo Chiavenato (2008), em:

- **Recursos financeiros:** envolvem capital, investimentos e volume de dinheiro que gira dentro da organização.
- **Recursos materiais:** envolvem prédios, instalações etc.
- **Recursos operacionais:** envolvem matérias-primas, materiais etc.
- **Recursos tecnológicos:** envolvem máquinas, equipamentos, ferramentas etc.
- **Recursos informacionais:** envolvem o sistema de informação da organização.

Enquanto os recursos são estáticos e inertes (pois não têm vida própria e precisam ser manejados por pessoas), as competências constituem a alma do negócio, a força

"Material protegido por direitos autorais"

impulsionadora dos recursos. As competências compõem o principal dos ativos intangíveis da organização.

1. Competências organizacionais: também denominadas *core competences*, são as que personalizam a organização e refletem aquilo que ela é capaz de fazer e que nenhuma outra organização consegue copiar ou imitar.
2. Competências funcionais: são as competências que cada unidade organizacional deve ter para assegurar as competências organizacionais.
3. Competências gerenciais: são as competências que cada executivo da organização deve ter para assegurar que sua organização desenvolva as competências organizacionais.
4. Competências individuais: são as competências que cada pessoa da organização deve ter para colaborar e contribuir a fim de que a organização mantenha suas competências organizacionais.

Saber lidar com competências e, por meio delas, aplicar os recursos organizacionais é a base do sucesso do administrador.

FUNÇÕES E FERRAMENTAS DA ADMINISTRAÇÃO

As **funções da administração** são planejamento, organização, direção e controle. A crença é de que todos os gestores, independente do nível e da posição organizacional, são responsáveis por realizar bem cada uma dessas quatro funções (Schermerhorn, 2008) (Quadro 1.1 e Figura 1.1).

Planejamento: é o processo de estabelecer objetivos e como se deve alcançá-los.

Organização: é o processo de designar tarefas, distribuir recursos e coordenar as atividades.

Liderança: é o processo de despertar o entusiasmo e inspirar esforços, objetivando o cumprimento de metas.

Controle: é o processo de medir o desempenho e tomar medidas que assegurem os resultados desejados.

Fonte: Schermerhorn, 2008.

Quadro 1.1. Síntese das funções gerenciais

Função	O que é	Responde à seguinte pergunta
Planejar	Estabelecer alvos	Aonde queremos chegar?
Organizar	Providenciar os recursos necessários	O que é necessário para chegarmos lá?
Liderar	Envolver as pessoas necessárias para a realização do plano	Quem deve ir conosco para atingirmos nosso alvo e qual deve ser a motivação principal?
Controle	Verificar se o desempenho real está de acordo com o esperado no plano	O que estamos fazendo está de acordo com o que planejamos fazer?

Fonte: Adaptado de Coelho, 2008.

"Material protegido por direitos autorais"

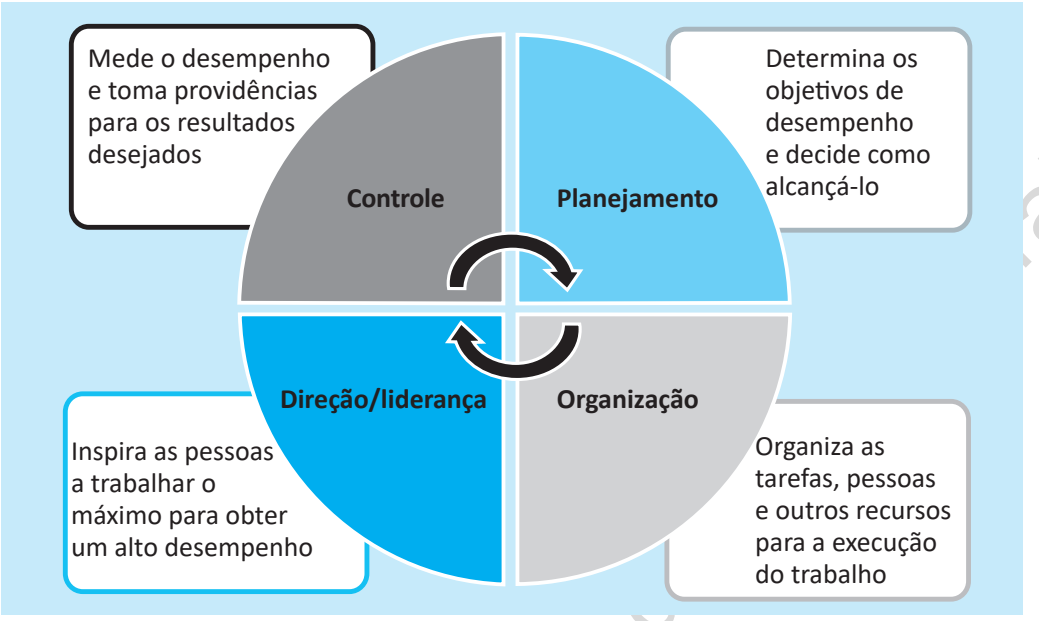


Figura 1.1. Funções do processo gerencial.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na sequência, cada uma dessas quatro funções será detalhada.

Função planejamento

É por meio do **planejamento** que os gestores definem para onde a organização deve caminhar e como chegar até lá. Ele pode ser formal ou informal e é fundamental para que as organizações sejam capazes de responder aos desafios ambientais. Das quatro funções da administração, o planejamento é a mais importante. Sem uma definição das metas e dos objetivos da organização e sem uma estratégia para alcançá-los, dificilmente os administradores podem organizar os recursos, dirigir as pessoas e controlar os resultados (Sobral; Peci, 2008).

- O planejamento (Figura 1.2) é a função responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades (Sobra; Peci, 2008).
- Objetivos são resultados que se desejam obter, e plano é uma declaração dos meios pretendidos para se atingirem os objetivos (Schermerhorn, 2008).

"Material protegido por direitos autorais"

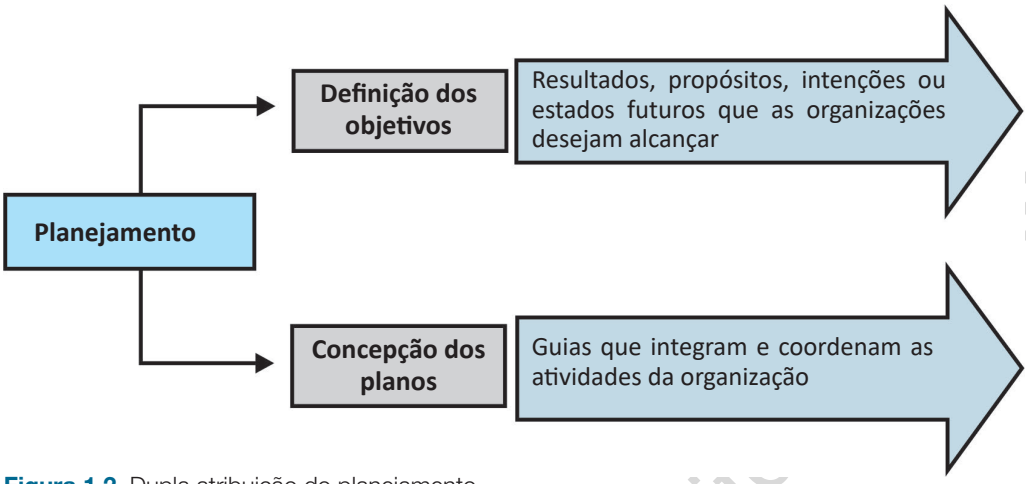


Figura 1.2. Dupla atribuição do planejamento.

Fonte: Adaptada de Sobral e Peci, 2008.

Um dos grandes benefícios do planejamento é melhorar constantemente a **administração do tempo**. Na vida diária e na administração, precisamos distinguir entre as coisas que temos de fazer (prioridade máxima), as que deveríamos fazer (alta prioridade), as que poderíamos fazer (baixa prioridade) e as que realmente não precisamos fazer (não prioritárias) (Schermerhorn, 2008).

Como gerenciar o seu tempo

- Diga não aos pedidos que o desviam do que você realmente deveria estar fazendo.
- Não se perca com detalhes dos quais você pode cuidar depois ou delegar.
- Tenha um sistema de triagem de telefonemas, e-mails e pedidos de reunião.
- Não deixe que visitas informais e recados rápidos tomem demais o seu tempo.
- Priorize aquilo que você vai trabalhar em termos de importância e urgência.
- Não se torne um prisioneiro do calendário nem que os outros controlem sua agenda.
- Sempre siga as prioridades; realize as tarefas mais importantes em primeiro lugar.

Fonte: Schermerhorn, 2008.

Tipos de planos

Os gestores enfrentam diferentes desafios de planejamento no fluxo e no ritmo das atividades das organizações. Em alguns casos, o ambiente de planejamento é estável e previsível. Em outros, é mais dinâmico e incerto. Para atender a essas diferentes necessidades, os gestores dispõem de uma variedade de planos, que podem ser classificados como **planos de curto prazo**, **planos de longo prazo**, **planos estratégicos** e **planos operacionais** (Schermerhorn, 2008).

"Material protegido por direitos autorais"

Além dos planos, outros conceitos são importantes e estão ligados ao planejamento.

Uma **política** serve para comunicar as diretrizes gerais para a tomada de decisões e a realização de ações em circunstâncias específicas. Os **procedimentos**, ou regras, descrevem exatamente quais ações devem ser efetivadas em situações específicas.

Planos de curto prazo normalmente cobrem até, no máximo, um ano.

Planos de longo prazo normalmente cobrem três anos ou mais.

Um **plano estratégico** identifica diretrizes de longo prazo para a organização.

Um **plano operacional** identifica atividades para implementar planos estratégicos.

Política é um plano permanente que comunica diretrizes amplas para decisões e ações.

Procedimentos ou regras descrevem com precisão as ações que devem ser realizadas em situações específicas.

Fonte: Schermerhorn, 2008.

As organizações também precisam de planos de uso único, que serão usados apenas uma vez, para atender às necessidades de uma situação específica e de duração determinada. Por exemplo, muitos trabalhos assumem a forma de **projetos**, atividades únicas que têm um ponto inicial e um ponto final bem definidos. Planos relacionados com recursos financeiros são os **orçamentos**. Um orçamento é um plano que aloca recursos para atividades, programas ou projetos; uma ferramenta poderosa que empenha recursos escassos entre usos múltiplos e quase sempre concorrente (Schermerhorn, 2008).

Projetos são atividades únicas que têm um ponto inicial e um ponto final bem definidos.

Cronogramas de projeto especificam as atividades, os recursos e as datas programadas.

O **gerenciamento de projeto** assegura que as atividades requeridas aconteçam no prazo.

Orçamento é um plano que aloca recursos para projetos e atividades.

Fonte: Schermerhorn, 2008.

Os benefícios do planejamento são mais significativos quando seus fundamentos são sólidos. As ferramentas e as técnicas de planejamento mais úteis incluem previsão, planejamento de contingência, planejamento de cenários, *benchmarking*, planejamento participativo e o uso de especialistas em planejamento (Schermerhorn, 2008).

A maioria dos planos envolve previsões de algum tipo, pois **previsão** é o processo de antever o que vai acontecer no futuro. O **planejamento de contingência** identifica cursos de ação alternativos que podem ser implementados para atender às necessidades de circunstâncias que mudam com frequência. Um bom plano de contingência sempre contém "gatilhos" que indicam quando alternativas pré-selecionadas devem ser acionadas.

O **planejamento de cenários**, uma versão de longo prazo do planejamento de contingência, envolve a identificação de diversos cenários alternativos ou situações prováveis de acontecer no futuro (Schermerhorn, 2008).

"Material protegido por direitos autorais"

O ***benchmarking*** é uma técnica de planejamento que faz uso de comparações externas para avaliar melhor o desempenho atual. É uma forma de aprender com o sucesso dos outros. Os gestores utilizam o *benchmarking* para descobrir o que outras pessoas e organizações estão fazendo bem e, então, planejam de que forma incorporar essas ideias às suas próprias operações (Schermerhorn, 2008).

O **planejamento participativo** inclui pessoas cujas ideias e informações podem trazer benefícios para os planos e cujo apoio é necessário para a implementação. Ele pode aumentar tanto a criatividade e as informações disponíveis como a compreensão e a aceitação dos planos (Schermerhorn, 2008).

A **previsão** é o processo que tenta antecipar o futuro.

O **plano de contingência** identifica cursos de ação alternativos para serem seguidos.

O **planejamento de cenários** identifica futuros cenários alternativos.

O ***benchmarking*** usa comparações externas para obter ideias para o planejamento.

Melhores práticas são métodos que levam a um melhor desempenho.

Planejamento participativo inclui as pessoas que serão afetadas pelos planos.

Fonte: Schermerhorn, 2008.

Função organização

Organizar é um processo de tomada de decisões. Nesse sentido, trata-se do processo de dividir, integrar e coordenar as atividades e os recursos organizacionais de forma a alcançar as metas definidas (Figura 1.3). O resultado final do processo de organização é o desenho da **estrutura organizacional**, uma sistematização formal que liga as várias partes de uma organização entre si (Schermerhorn, 2008; Sobral; Peci, 2008).

Organização é o processo de coordenar pessoas e recursos.

Estrutura organizacional é o resultado final do processo de organização. Refere-se ao modo como as atividades de uma organização são ordenadas.

Os gestores fazem uso de uma forma visual de representação da estrutura organizacional, que é o **organograma**, já que os elementos que definem a estrutura organizacional são muito complexos e difíceis de serem transmitidos aos membros internos da organização, assim como ao seu público externo (Sobral; Peci, 2008).

O organograma deve dar ao leitor um sentido da **divisão de trabalho**, de organização, pessoas e grupos desempenhando diferentes tarefas, de preferência aquelas para as quais são mais bem capacitados (Schermerhorn, 2008).

Organograma é a representação gráfica da estrutura de uma organização que mostra as funções, os departamentos e os cargos da organização.

Divisão de trabalho consiste em pessoas e grupos desempenhando trabalhos diferentes.

"Material protegido por direitos autorais"

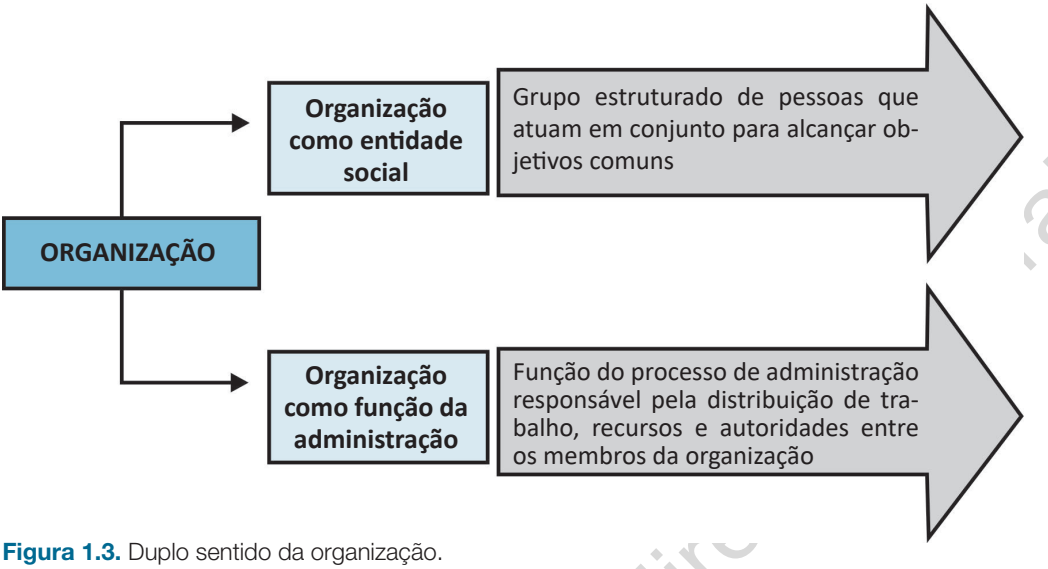


Figura 1.3. Duplo sentido da organização.

Fonte: Adaptada de Sobral e Peci, 2008.

A personalidade da organização é chamada **cultura organizacional**, que pode ser definida como o sistema de crenças e valores compartilhados que se desenvolve dentro de uma organização e orienta o comportamento de seus membros. Trata-se de um aspecto importante de qualquer organização e ambiente de trabalho (Schermerhorn, 2008).

Delegação e *empowerment*

As organizações estão aumentando a descentralização das decisões para os níveis inferiores, o que traz consigo a tendência de aumentar a **delegação**, que é o processo de confiar o trabalho para ser executado por outros, dando-lhes o direito de tomar decisões e agir. O gestor precisa saber como e quando delegar. Isso envolve decidir qual trabalho você mesmo deve fazer e qual trabalho deve permitir que os outros executem.

A delegação leva ao **empoderamento** (em inglês, *empowerment*), que se trata do processo de dar às pessoas a liberdade de contribuir com ideias, tomar decisões e demonstrar iniciativa a fazer seu trabalho da melhor maneira possível (Schermerhorn, 2008).

Centralização significa que a alta administração detém o poder de tomar as decisões.

Descentralização significa que a alta administração permite que os funcionários dos níveis inferiores tomem diversas decisões.

Delegação é o processo de confiar o trabalho para ser executado por outros.

Empowerment dá às pessoas a liberdade de fazer seus trabalhos à sua maneira.

Fonte: Schermerhorn, 2008.

"Material protegido por direitos autorais"

Três etapas na delegação

Atribuir responsabilidade: explicar a tarefa e as expectativas para os outros.

Outorgar autoridade: permitir que os outros ajam conforme necessário.

Instituir a prestação de contas: exigir dos outros que prestem contas.

Fonte: Schermerhorn, 2008.

Função direção/liderança

A direção está relacionada com todas as atividades organizacionais que envolvem a interação entre administradores e trabalhadores. Dirigir significa orientar os esforços individuais para um propósito comum (Sobral; Peci, 2008).

Motivação

Dentro da função direção está a **motivação** dos trabalhadores. As organizações são estruturados em torno de objetivos comuns, porém, às vezes, os objetivos individuais são conflitantes com os objetivos organizacionais. Cabe ao gestor a tarefa de compatibilizar os objetivos de ambos, e esta tarefa é conhecida como motivação (Sobral; Peci, 2008).

A **motivação** é a predisposição individual para exercer esforços que busquem o alcance de metas organizacionais, satisfazendo ao mesmo tempo alguma necessidade individual.

A **necessidade** é um desejo fisiológico ou psicológico não satisfeito.

Liderança

A **liderança** está relacionada com a direção e a motivação dos membros organizacionais. Ela envolve pessoas com a disposição para seguir as orientações de um líder. Também é associada ao uso do **poder** por parte do líder e, por último, a liderança é a capacidade de usar o poder para influenciar os seguidores (Sobral; Peci, 2008).

A **liderança** pode ser definida como o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os à realização de determinados objetivos.

Poder é a habilidade de levar outra pessoa a fazer o que você deseja que seja feito.

Estilos e características de liderança

O tema vem sendo estudado há séculos, e muitas teorias sobre quais são os estilos e as características desejadas nos líderes já foram formuladas.

Estudou-se a forma como líderes bem e malsucedidos se comportavam enquanto trabalhavam com os seus seguidores. Dois grupos de comportamentos foram encontrados: aqueles orientados para tarefas e os orientados para pessoas. Um líder com alto grau de **preocupação com tarefas** normalmente planeja e define as metas de trabalho, determina

"Material protegido por direitos autorais"

as responsabilidades pelas tarefas, estabelece padrões de trabalho bem definidos, pressiona pela conclusão da tarefa e monitora os resultados alcançados. Um líder com alto grau de **preocupação com pessoas** age com entusiasmo e apoia seus seguidores, mantém boas relações sociais com eles, respeita seus sentimentos, é sensível às suas necessidades e demonstra confiança neles. Os líderes podem apresentar combinações diferentes dos comportamentos orientados para tarefas e para pessoas, o que os torna únicos em seus **estilos de liderança** (Schermerhorn, 2008).

Estilo de liderança é o padrão de comportamento recorrente demonstrado por um líder.

Fonte: Schermerhorn, 2008.

A sociedade atual está exigindo mais **liderança ética** em nossas organizações. São esperados líderes que ajam dentro de elevados padrões éticos de comportamento, ajudando a construir e a manter uma cultura organizacional ética, além de incentivar e exigir que os outros se comportem eticamente no trabalho. Outro conceito bastante citado na atualidade é o de **liderança servidora**. Trata-se de uma liderança apoiada no comprometimento de servir aos outros, de ajudar as pessoas a usarem todo o potencial de seus talentos enquanto trabalham juntas para organizações que beneficiam a sociedade (Schermerhorn, 2008).

A **liderança ética** apresenta integridade e é vista pelos outros como "boa" e "certa".

Integridade significa honestidade, credibilidade e coerência na prática de valores.

Liderança servidora significa servir aos outros, auxiliando-os a usar todo o potencial de seus talentos para ajudarem as organizações a melhor assistir a sociedade.

Fonte: Schermerhorn, 2008.

Como delegar poderes

- Faça que os outros estejam envolvidos na escolha de suas atribuições de trabalho e dos métodos para a realização das tarefas.
- Crie um ambiente de cooperação, troca de informações e discussão.
- Encoraje outros a tomarem iniciativas e decisões e a usarem o seu conhecimento.
- Quando surgirem problemas, descubra o que os outros pensam e deixe-os ajudar.
- Fique fora do caminho; dê aos outros a liberdade de apresentar e colocar em prática as suas próprias ideias e soluções.
- Mantenha a confiança e o moral elevados reconhecendo os sucessos e encorajando o alto desempenho.

Fonte: Schermerhorn, 2008.

Função controle

Os gestores entendem **controle** como um processo de medir o desempenho e tomar medidas que assegurem os resultados desejados (Schermerhorn, 2008).

"Material protegido por direitos autorais"

O **controle** diz respeito aos esforços exercidos para criar e usar informações relativas à execução das atividades, visando detectar potenciais problemas e desvios para possibilitar sua correção. A função de controle é manter a organização não apenas no rumo planejado, mas também no rumo certo. Essa função fecha o círculo com a função de planejamento, dando coerência e unidade ao complexo processo de administração (Sobral; Peci, 2008).

O **controle** tem duas atribuições essenciais: o **monitoramento das atividades**, comparando o desempenho real com o planejado, e a **correção de qualquer desvio significativo**, caso se conclua que as atividades estão sendo executadas de tal forma que não conduzam ao alcance dos objetivos definidos (Figura 1.4) (Sobral; Peci, 2008).

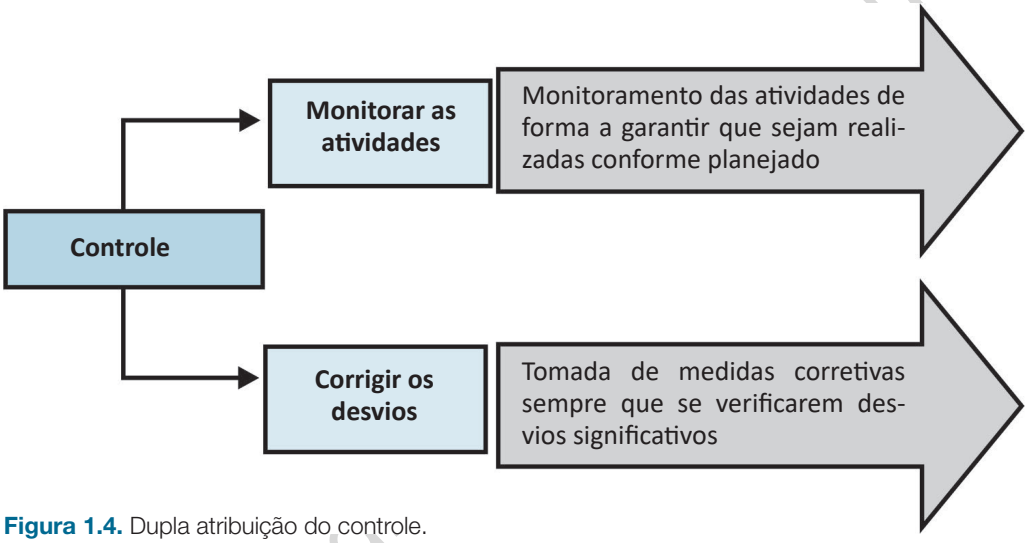


Figura 1.4. Dupla atribuição do controle.

Fonte: Adaptada de Sobral e Peci, 2008.

As funções de planejamento e de controle estão relacionadas (Figura 1.5). O planejamento especifica os objetivos organizacionais e o controle verifica se esses objetivos estão sendo realizados. Sem objetivos, o controle não seria possível.

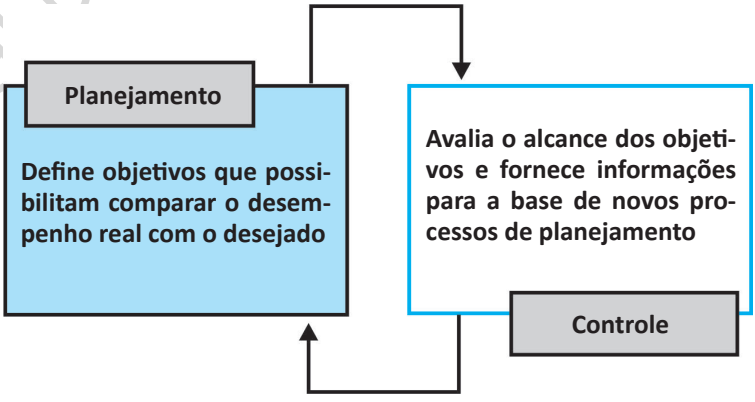


Figura 1.5. Relação entre planejamento e controle.

Fonte: Adaptada de Sobral e Peci, 2008.

Controle da qualidade

Uma das expressões mais importantes na gestão na atualidade é o **controle da qualidade**. As organizações que desejem competir com grandes companhias ou mesmo vender seus produtos em outros mercados precisam, por exemplo, ter **certificação ISO**, emitida pela International Standards Organization, sediada em Genebra, Suíça. Toda organização portadora do certificado ISO submeteu-se a uma avaliação rigorosa de auditores independentes, externos à organização, para verificar se atende aos padrões internacionais de qualidade (Schermerhorn, 2008).

Há muitas definições sobre **qualidade**, mas, conforme um dos mais respeitados autores da área, Joseph Juran, qualidade está ligada a **características dos produtos**, o que quer dizer que, quanto melhores suas características, mais alta sua qualidade; e a **ausência de deficiências**, aos olhos dos clientes, quanto menos deficiência, melhor a qualidade (Franco *et al.*, 2009).

Você também vai ouvir com frequência o termo **gestão da qualidade total** (do inglês Total Quality Management [TQM]), usado para descrever as operações que fazem da qualidade um objetivo de desempenho diário e que se esforçam para sempre fazer as coisas direito na primeira vez. Um dos fundamentos da TQM é a procura pela **melhoria contínua**, significando que uma pessoa está sempre à procura de novas formas para melhorar o desempenho atual. Outra expressão usada na qualidade é o **círculo da qualidade**. Trata-se de um pequeno grupo de trabalhadores que se reúnem regularmente para discutir meios de melhorar a qualidade dos seus produtos ou serviços (Schermerhorn, 2008).

A **certificação ISO** avalia se uma organização se encontra dentro de padrões da qualidade.

A **gestão de qualidade total** se compromete com a qualidade dos objetivos, a melhoria contínua e em fazer as coisas corretamente desde o início.

Um **círculo da qualidade** é um pequeno grupo de trabalhadores que se encontram regularmente para discutir meios de melhorar a qualidade do trabalho.

Fonte: Schermerhorn, 2008.

Quatro máximas do controle da qualidade

1. A qualidade significa conformidade com padrões. Os trabalhadores precisam saber exatamente a quais padrões de desempenho deverão atender.
2. A qualidade vem com a prevenção de defeitos, e não com a correção deles. Liderança, treinamento e disciplina devem prevenir defeitos antes de tudo.
3. A qualidade como padrão de desempenho deve significar trabalho sem defeitos. O único padrão de qualidade aceitável é o trabalho perfeito.
4. A qualidade economiza dinheiro. Fazer as coisas corretamente da primeira vez economiza os custos de correção de um trabalho deficiente.

Fonte: Schermerhorn, 2008.

"Material protegido por direitos autorais"

Duas ferramentas de gestão e de qualidade podem auxiliar o gestor em suas funções, destacando-se aqui a ferramenta 5S e o ciclo PDCA de Deming.

Controle de compras e de estoques

Além do controle da qualidade, também se faz necessário o controle de custos, que envolve o **controle de compras**, o que significa adquirir o que é necessário com a qualidade correta por um bom preço e com a entrega no prazo. Isso é alcançado com o **gerenciamento da cadeia de suprimentos**, que usa as tecnologias da informação e relacionamentos especiais para ligar fornecedores e compradores da forma mais rentável possível.

Além dos cuidados com as compras, também é importante controlar os custos de estoque, o volume de materiais ou produtos armazenados. A meta do **controle de estoque** é assegurar que haja quantidade suficiente para suprir as necessidades imediatas. (Schermerhorn, 2008)

Muitas organizações modernas utilizam uma abordagem de controle de estoque conhecida como **sistema *just-in-time* (JIT)**. Popularizado pelos japoneses, esse sistema que reduz custos e melhora o fluxo de produção, ao programar a chegada de materiais à estação de trabalho ou às instalações na hora exata em que serão utilizados, diminuindo, portanto, a existência de itens estocados, os quais representam recursos financeiros "empatados" na organização.

Gestão estratégica

Estratégia é um plano de ação abrangente que identifica diretrizes de longo prazo para uma organização e orienta a aplicação de recursos para alcançar suas metas. Uma boa estratégia ajuda a organização a obter **vantagem competitiva**. Isso significa que é possível superar os concorrentes.

A **gestão estratégica** é o processo de formulação e implementação de estratégias para alcançar as metas de longo prazo. A **formulação estratégica**, que é o processo de criar uma estratégia, envolve a avaliação da organização e do ambiente para planejar novas estratégias capazes de proporcionar vantagem competitiva no futuro. A **implementação de estratégias** é o processo de colocar as estratégias em prática e envolve liderar e ativar toda a organização para colocar a estratégia em ação (Schermerhorn, 2008).

- **Estratégia** é um plano abrangente para a conquista de objetivos de longo prazo.
- Uma **vantagem competitiva** resulta de operações bem-sucedidas.
- **Gestão estratégica** é o processo de formulação e implementação de estratégias.
- **Formulação estratégica** é o processo de criação de estratégias.
- **Implementação de estratégias** é o processo de colocar as estratégias em prática.

Fonte: Schermerhorn, 2008.

"Material protegido por direitos autorais"

A missão

A formulação de estratégia começa com uma análise e o esclarecimento da missão e dos objetivos organizacionais. A **missão** descreve os propósitos de uma organização, sua razão de existir na sociedade. As melhores organizações têm missões claras que comunicam um sentido de direção e motivam seus membros a trabalhar para cumpri-la. Elas também ligam essas missões a **objetivos operacionais** bem escolhidos que servem como metas de curto prazo a serem alcançadas (Schermerhorn, 2008).

- **ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária** [acesso 2017 jun 09]. Disponível em: http://portal.anvisa.gov.br/institucional

  Missão

  Proteger e promover a saúde da população mediante a intervenção nos riscos decorrentes da produção e do uso de produtos e serviços sujeitos à vigilância sanitária em ação coordenada e integrada no âmbito do Sistema Único de Saúde.

- **Ministério da Saúde** [acesso 2017 jun 09]. Disponível em: http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/o-ministerio#58

  Missão

  Promover a saúde da população mediante a integração e a construção de parcerias com os órgãos federais, as unidades da Federação, os municípios, a iniciativa privada e a sociedade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e para o exercício da cidadania.

Ferramenta: análise SWOT

A **análise SWOT** envolve uma detalhada análise dos pontos fortes (*strenghs*) e dos pontos fracos (*weaknesses*) da organização, além de uma análise das oportunidades (*opportunities*) e das ameaças (*threats*) externas (Figura 1.6). Ao avaliar os pontos fortes da organização, um dos objetivos é identificar entre eles as **competências essenciais**, que são os pontos fortes específicos que a organização apresenta ou nos quais ela tenha um desempenho superior com relação a seus concorrentes. Os pontos fracos são, obviamente, o outro lado da moeda. Embora possam exigir mais disciplina para fazer isso, eles também devem ser investigados e compreendidos para se desenvolver uma perspectiva realista das capacidades da organização. A mesma disciplina deve ser mantida ao se examinarem as condições do ambiente onde a empresa opera. Não são apenas as oportunidades que contam, como novos mercados, economia forte, concorrentes fracos e tecnologias emergentes. As ameaças também devem ser consideradas, como o surgimento de novos concorrentes, escassez de recursos, mudanças nas preferências do consumidor e novas regulamentações governamentais (Schermerhorn, 2008).

"Material protegido por direitos autorais"

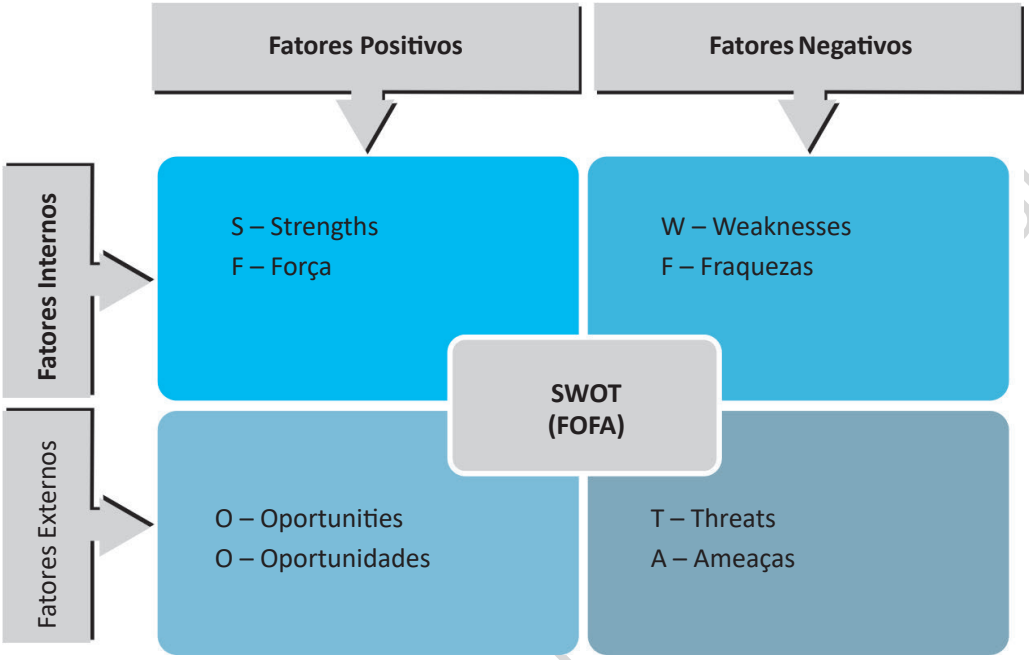


Figura 1.6 Análise SWOT.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A **análise SWOT** analisa os pontos fortes e os pontos fracos de uma organização, bem como as oportunidades e as ameaças.

Competência essencial é um ponto forte distinto que dá à organização uma vantagem competitiva.

Fonte: Schermerhorn, 2008.

ÁREAS FUNCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO

As organizações estão normalmente divididas em áreas funcionais, que são áreas com atividades e tarefas especializadas desempenhadas por unidades da organização, nas quais os gestores atuarão, normalmente divididas em recursos humanos, finanças, comercial/*marketing* e produção/operações (Sobral; Peci, 2008).

Área de gestão de pessoas/recursos humanos

Como as pessoas são consideradas um dos recursos mais importantes em todas as organizações, a gestão de recursos humanos atrai, desenvolve e mantém uma força de trabalho talentosa e cheia de energia. Seu propósito é garantir que uma organização esteja sempre servida dos melhores profissionais disponíveis, para que consiga desenvolver importantes trabalhos da melhor maneira possível (Schermerhorn, 2008).

"Material protegido por

1. **Atrair uma força de trabalho qualificada** – planejamento, recrutamento e seleção de recursos humanos.
2. **Desenvolver uma força de trabalho qualificada** – orientação, treinamento, avaliação de desempenho dos funcionários.
3. **Manter uma força de trabalho qualificada** – retenção e desenvolvimento de carreira.

Fonte: Schermerhorn, 2008.

Esta área também atende à legislação governamental de proteção aos trabalhadores quanto à discriminação no emprego, aos direitos e deveres dos empregados e também participa das negociações coletivas entre os sindicatos e os trabalhadores no que se refere a seus contratos de trabalho.

Para atrair, desenvolver e manter sua força de trabalho, os gestores utilizam-se de práticas de **planejamento de recursos humanos**, **recrutamento** e **seleção**, além das funções de orientação e socialização, treinamento do empregado, sendo hoje muito divulgados os conceitos de ***coaching*** e ***mentoring***, além da **avaliação de desempenho** e a necessidade de planejamento e desenvolvimento de carreira.

- **Planejamento de recursos humanos** analisa as necessidades de pessoal e identifica as medidas que irão supri-las.
- **Recrutamento** é um conjunto de atividades desenvolvidas para atrair um grupo de candidatos qualificados.
- **Seleção** é a escolha de quem contratar entre um grupo de candidatos qualificados.
- A **socialização** influencia o comportamento e as atitudes de um novo funcionário.
- O ***coaching*** ocorre quando uma pessoa experiente oferece conselhos sobre como desempenhar bem o seu trabalho a uma pessoa menos experiente.
- A **mentoria** (*mentoring*) coloca funcionários em início de carreira sob o acompanhamento de funcionários seniores.
- Uma **avaliação de desempenho** é o processo de avaliar formalmente o desempenho e fornecer *feedback* ao trabalhador.
- O **desenvolvimento de carreira** administra o crescimento de uma pessoa na carreira.
- **Planejamento de carreira** é o processo de casar objetivos de carreira e capacidades individuais com as oportunidades para que elas sejam satisfeitas.

Fonte: Schermerhorn, 2008.

Área financeira

A área financeira lida com todos os aspectos que envolvem **recursos financeiros**. As finanças são uma área de apoio e, embora não estejam relacionadas com a atividade principal da organização, têm uma importância decisiva para o desempenho organizacional. Seu

"Material protegido por direitos autorais"

principal objetivo consiste em captar e utilizar, de maneira eficaz, os recursos financeiros de forma a alcançar os objetivos organizacionais. O gestor é responsável pelas seguintes funções dentro da área financeira: informação de gestão, análise, investimentos, financiamento e distribuição de dividendos (Sobral; Peci, 2008).

As principais atribuições da administração financeira são as descritas a seguir.

- **Obter recursos financeiros:** para que a empresa funcione ou expanda suas atividades, podendo obtê-los no mercado de capitais, pelo aumento de capital, pela busca de financiamento externo, por condições estendidas de pagamento aos fornecedores, empréstimos bancários, aporte de capital por meio de novos sócios etc.
- **Utilizar recursos financeiros:** para as operações cotidianas da empresa nas suas várias atividades, como compra de matérias-primas, aquisição de máquinas e equipamentos, pagamento de salários e impostos, pagamentos a terceiros etc.
- **Aplicar recursos financeiros excedentes:** aplicar esses recursos no mercado de capitais ou no mercado monetário, na aquisição de imóveis ou terrenos, investimentos em projetos etc. (Chiavenato, 2008).

O papel da administração financeira é proporcionar à organização os recursos financeiros necessários às suas operações, captando as possíveis faltas e aplicando as possíveis sobras; assim, a gestão financeira envolve um processo financeiro que é cíclico e repetitivo (Chiavenato, 2008).

Área comercial e de *marketing*

A área **comercial e de *marketing*** está relacionada com as atividades cujo objetivo é captar e manter os clientes da organização. Seu principal foco é a satisfação do cliente, procurando influenciar seu comportamento e, assim, alcançar o propósito da organização. Todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, com fins lucrativos ou não, têm a necessidade de desenvolver programas de *marketing* para garantir sua sobrevivência. O gestor nesta área é responsável por diversas funções e atividades organizacionais, entre as quais pesquisa de mercado, produto, preço, distribuição, comunicação e vendas (Sobral; Peci, 2008).

Área de produção ou de operações

A principal razão de ser de uma organização é a **produção de bens** ou a **prestação de serviços**. Por esse motivo, o sistema de operações de uma organização é o centro ou o "coração" de sua atividade. O sistema de operações é o conjunto de atividades e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens ou prestação de serviços de uma organização, representando o modo como esta transforma os insumos em produtos ou serviços, agregando valor de forma a alcançar os objetivos organizacionais. A administração de operações é uma atividade complexa de administração que envolve: planejamento do produto, instalações, processo produtivo, organização do trabalho, planejamento da produção, administração de estoques, controles e compras (Sobral; Peci, 2008).

"Material protegido por direitos autorais"

ESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No Brasil, a Administração Federal compreende a administração direta e a administração indireta.

A **Administração Direta** se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos ministérios.

Já a **Administração Indireta** compreende as seguintes categorias de entidades dotadas de personalidade jurídica própria:

- **Autarquia:** serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da administração pública que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.
- **Empresas públicas:** entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criadas por lei para a exploração de atividade econômica que o governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa.
- **Sociedade de economia mista:** entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado criadas por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam, em sua maioria, à União ou à entidade da Administração Indireta.
- **Fundações públicas:** entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criadas em virtude de autorização legislativa para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes (Chiavenato, 2012).

As atividades da Administração Federal devem obedecer, segundo o Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, aos seguintes cinco princípios fundamentais: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle.

- **Planejamento:** a ação governamental obedece a um planejamento que vise promover o desenvolvimento econômico-social do país e a segurança nacional, norteando-se segundo planos e programas elaborados, e compreende a elaboração e a atualização dos instrumentos básicos: a) plano geral de governo; b) programas gerais de duração plurianual; c) orçamento-programa anual; d) programação financeira de desembolso.
- **Coordenação:** a coordenação será exercida, em todos os níveis de administração, mediante a atuação das chefias individuais, a realização sistemática de reuniões com a participação das chefias subordinadas e a instituição e o funcionamento de comissões de coordenação em cada nível administrativo.
- **Descentralização:** a execução das atividades da Administração Federal deve ser amplamente descentralizada.
- **Delegação de competência:** deve ser utilizada como instrumento de descentralização administrativa, com o objetivo de assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, situando-se na proximidade dos fatos, pessoas ou problemas a atender. O

"Material protegido por direitos autorais"

ato de delegação deve indicar com precisão a autoridade delegante, a autoridade delegada e as atribuições objeto de delegação.

- **Controle:** o controle das atividades deve exercer-se em todos os níveis e em todos os órgãos, compreendendo: o controle, pela chefia competente, da execução dos programas e da observância das normas; o controle, pelos órgãos próprios de cada sistema, da observância das normas gerais que regulam suas atividades; e o controle da aplicação dos recursos financeiros públicos e da guarda dos bens da União (Chiavenato, 2012).

Considerações finais

A gestão é uma atividade essencial em qualquer tipo de organização, seja pública, privada, lucrativa ou não. As funções administrativas — planejamento, organização, direção e controle — constituem o núcleo da prática gerencial e devem ser desempenhadas em todos os níveis hierárquicos (Schermerhorn, 2008).

O planejamento, considerado a função mais importante, estabelece metas e estratégias que orientam as demais atividades (Sobral; Peci, 2008). A organização, por sua vez, estrutura recursos e pessoas em arranjos formais que possibilitam alcançar os objetivos definidos (Chiavenato, 2008; Sobral; Peci, 2008). A direção envolve motivação e liderança, compatibilizando objetivos individuais e organizacionais (Sobral; Peci, 2008), enquanto o controle assegura que os resultados estejam alinhados ao que foi planejado, corrigindo desvios quando necessário (Schermerhorn, 2008).

Além das funções clássicas, ferramentas como o ciclo PDCA, o sistema 5S e práticas de qualidade total (TQM) reforçam a busca por eficiência e melhoria contínua (Franco *et al.*, 2009; Schermerhorn, 2008). Dessa forma, compreender e aplicar os fundamentos da gestão proporciona que organizações se adaptem aos desafios contemporâneos, fortaleçam sua competitividade e promovam resultados sustentáveis.

Estudo de caso

O Hospital Municipal Esperança, localizado em uma cidade de médio porte, enfrenta um aumento significativo na demanda por atendimentos de urgência devido ao crescimento populacional e à sobrecarga do sistema de saúde. A administração percebe que os recursos financeiros e materiais estão sendo utilizados de forma pouco eficiente, gerando desperdícios e atrasos no atendimento. Alguns pontos observados:

- Recursos financeiros: orçamento limitado/reduzido.
- Recursos materiais: estoques desorganizados, compras sem planejamento.
- Recursos humanos: equipe de enfermagem sobrecarregada e médicos com agendas mal distribuídas.
- Recursos tecnológicos: sistema de informação hospitalar subutilizado.
- Competências organizacionais: reconhecida capacidade de atendimento humanizado, mas falta de processos estruturados.

"Material protegido por direitos autorais"

- Como cada uma das funções da administração (planejamento, organização, direção e controle) poderia auxiliar os gestores a enfrentar os problemas? A seguir, para cada item, há uma sugestão de ação. Pense em outra ação para esses itens:

Planejamento

Autor: a direção do hospital estabelece como objetivo reduzir o tempo médio de espera no pronto-socorro em 30% nos próximos 6 meses. Para isso, cria um plano estratégico que inclui reorganização de escalas e implementação de triagem informatizada.

Leitor: escreva outra sugestão de ação dentro da função planejamento.

Organização

Autor: o setor de compras adota um sistema de controle de estoque *just-in-time* para evitar desperdícios.

Leitor: escreva outra sugestão de ação dentro da função organização.

Direção

Autor: a liderança incentiva os profissionais a participarem de grupos de melhoria contínua (círculos da qualidade), promovendo motivação e engajamento.

Leitor: escreva outra sugestão de ação dentro da função direção.

Controle

Autor: indicadores de desempenho são monitorados semanalmente: tempo de espera, taxa de ocupação de leitos e índice de satisfação dos pacientes.

Leitor: escreva outra sugestão de ação dentro da função controle.

Com essas ações, possíveis resultados podem ser esperados:

- Redução do tempo de espera no pronto-socorro.
- Maior eficiência no uso de recursos financeiros e materiais.
- Equipe mais motivada e engajada.
- Melhoria na qualidade percebida pelos pacientes.

Aplicando o conhecimento

1. Se você fosse gestor do Hospital Municipal Esperança, quais indicadores escolheria para medir o sucesso do plano estratégico?
2. Quais mecanismos de monitoramento seriam mais eficazes para acompanhar o tempo de espera dos pacientes?
3. De que forma a implementação de círculos da qualidade pode contribuir para a melhoria contínua no hospital?

"Material protegido por direitos autorais"

O objetivo desse quadro é apresentar um breve diagnóstico de sua percepção sobre seus pontos fortes e fracos para cada tópico apresentado. A partir dessas informações, você poderá planejar quais ações serão necessárias para que você consiga diminuir ou trabalhar os pontos fracos ao longo do tempo.

Bibliografias consultadas

- Chiavenato I. Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos. São Paulo: Saraiva; 2008.
- Chiavenato I. Administração geral e pública. São Paulo: Manole; 2012.
- Chiavenato I. Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier; 2006.
- Coelho M. A essência da administração: conceitos introdutórios. São Paulo: Saraiva; 2008.
- Franco DH, Rodrigues EA, Cazela MM. Tecnologias e ferramentas de gestão. Campinas: Alínea; 2009.
- Moraes AMP. Iniciação ao estudo da administração. 2. ed. São Paulo: Pearson; 2001.
- Onofre R. Foi a Lava-Jato que fez. Aos três anos, a maior operação anticorrupção do país já tem legado a apresentar. Veja. 2017 mar 22; 50(12):52-2.
- Robbins SP, Decenzo DA. Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall; 2004.
- Schermerhorn JR. Administração em módulos interativos. Rio de Janeiro: LTC; 2008.
- Sobral F, Peci A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson; 2008.

"Material protegido por direitos autorais"