

IPH

Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e de Pesquisas Hospitalares

**Administrador Hospitalar,
Profissional Indispensável**

UIA – União Internacional de Arquitetos

Reflexões Sobre Planejamento Hospitalar



Revista IPH

Órgão Oficial do IPH Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e de Pesquisas Hospitalares

ISSN 1519-1451 Ano 2 Número 3 dezembro 2002



Associação Beneficente de
Assistência Social e Hospitalar

Pró-Saúde: especializada em profissionalização e administração de serviços de saúde

Saúde

Administra e assessora hospitais e entidades de saúde, na busca por uma medicina de alto padrão e um atendimento humano a toda comunidade.

Diagnóstico

O diagnóstico é consolidado em um relatório que traduz a situação da instituição no que diz respeito às seguintes situações:

- Planta física
- Instalações elétricas e hidráulicas
- Instalações de gases
- Dimensionamento de pessoal
- Serviços auxiliares de diagnóstico e tratamento
- Estruturação e composição da capacidade instalada
- Fluxo e processos internos
- Análise assistencial, econômica e financeira
- Normatizações existentes e em uso
- Cumprimento das exigências legais

Administração

- Implantação e implementação de técnicas de gestão, envolvendo a organização da instituição em geral e cada uma de suas unidades em particular, através de profissionais do quadro da Pró-Saúde lá colocados.

Social

Mantém entidades assistenciais, como creches e asilos, proporcionando dignidade e qualidade de vida aos menos favorecidos.

- Realização de prestação de contas mensal, abrangendo todas as atividades desenvolvidas na instituição.

Consultoria

- Organização globalizada do hospital e de cada unidade administrativa
- Apresentação de plano contábil hospitalar geral e de custos
- Elaboração de plano estatístico para o levantamento de informações assistenciais
- Orientação para a elaboração de regulamento do hospital e do regimento das unidades administrativas
- Diretrizes para o levantamento de balancetes mensais, encerramento para o balanço geral e elaboração do orçamento-programa de cada ano
- Suporte técnico para a estruturação de ferramenta para análise gerencial das atividades específicas de cada instituição de saúde
- Preparação para que a instituição obtenha o

Educacional

Realiza cursos e congressos, visando capacitar e aprimorar os profissionais que atuam na área da saúde e social.

- Certificado de Acreditação Hospitalar do Ministério da Saúde
- Orientações técnicas e análise de plano de saúde
- Serviços de auditoria financeira e contábil, prestados por auditores independentes devidamente registrados junto à CVM – Comissão de Valores Mobiliários
- Planejamento e implementação de serviços de saúde para municípios ou regiões
- Capacitação da estrutura organizacional para certificações de qualidade

Outros Serviços

- Central de Compras: rede de hospitais que se beneficiam com a redução de custos Programa de Excelência nos Serviços de Saúde (parceria Pró-Saúde e Sebrae MG): transformando os serviços de saúde
- Diagnósticos situacionais: elaboração de diagnóstico situacional de saúde pública para estados e municípios

www.prosaude.org.br

Pró-Saúde ABASH - Sede Administrativa
Rua Padre Chico, 85 – 1º andar 05008-010 São Paulo – SP
Telefax: (11) 3675-2950 – E-mail: prosaude@prosaude.org.br

Regional Minas Gerais
Rua Visconde de Taynay, 173 – B
30240-300 Belo Horizonte – MG
Telefax: (31) 225-1972
E-mail: prosaude@mg.prosaude.org.br

Regional Tocantins
AANO – Esplanada da Secretaria
Secretaria de Estado da Saúde - 77085-050
Palmas – TO – Tel.: (63) 215-1377
Fax: (63) 218-1773
E-mail: prosaude@to.prosaude.org.br

Regional Sul
Avenida Taquara, 98 – Conjunto 502
– 90460-210 Porto Alegre – RS
Telefax: (51) 333-7370 / 6864
E-mail: prosaude@rs.prosaude.org.br

IPH – Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e de Pesquisas Hospitalares

Entidade Científica, sem fins lucrativos, devotada à elevação dos padrões hospitalares, administrativos e tecnológicos nacionais; de utilidade pública pela Lei Estadual n. 4774 de 12.08.1958 e decreto Federal n. 44.735 de 23.10.1958

DIRETORIA 2002 – 2005

Jarbas Karman – *Presidente*

Domingos M. F. Fiorentini – *1º Vice-Presidente*

Julio Portugal da Nave Bizarro – *2º Vice-Presidente*

Jarbas Nogueira de Moraes Karman – *1º Tesoureiro*

Ricardo Nogueira de Moraes Karman – *2º Tesoureiro*

Marilena Pacios Esposito – *1º Secretário*

Márcio Marques Ferreira – *2º Secretário*

João Alves das Neves – *Conselho Fiscal*

Antonio Fernandes de Barros – *Conselho Fiscal*

Sandra Paula Fiorentini – *Conselho Fiscal*

Dorothee Volkers Arantes – *Conselho Fiscal*

David Antonio Ferreira – *Conselho Fiscal*

Neusa Maria R. Guilger – *Conselho Fiscal*

FACULDADE – IPH

Domingos M. F. Fiorentini – *Diretor Geral*

Mônica Maria Martins de Souza – *Coordenadora de Cursos*

EXPEDIENTE IPH – FACULDADES

Walter Ribeiro – *Gerente Administrativo*

Sandra Lucia Fiorentini – *Secretária*

Soraia Azevedo

Edilene Fabiana de Souza

Adirson Gordiano dos Santos

Av. Duquesa de Goiás, 262 – Real Parque – Morumbi

Fone (11) 3758-5571 / 3758-4227

Fax (11) 3758-0120

E-mail: iphfaculdade@iph.com.br

BIBLIOTECA

Sandra Regina Isidoro

Maria Helena P. Serra

PÓS-GRADUAÇÃO

Maria da Salete Fontenele

Alan Vitorino Pinheiro

R. Apeninos, 267 – Metrô Vergueiro

Fone (11) 3209-0629 / 3272-0862

E-mail: iphcursos@iph.com.br

São Paulo – SP

Revista IPH

Av. Duquesa de Goiás 262

CEP: 05686-001 – São Paulo SP

Tel. (11) 3758-0120

Fax (11) 3758-5571

E-mail: r.iph@iph.com.br

Conselho Editorial

Jarbas Karman

Domingos M. F. Fiorentini

Albino Pereira Salgueiro

Claudio Eduardo Miola

EXPEDIENTE

Diretor Geral e Jornalista responsável

Jarbas Karman

Reg. nº 44 - Processo nº 248734/72

Diretor Executivo de Marketing

Paulo Moreira da Costa

Colaboração

Terezinha Vendramini

Roberta Bernardes Gomes do Amaral

Marilena Pacios Esposito

Assessoria Jurídica

Albino Pereira Salgueiro

Revisão de Textos

Ana Maria Salomão Prisendt

Revisão de Textos em Inglês

Bartira Galati

Diagramação

Estúdio Pedra

Impressão

Edições Loyola

A Revista IPH é uma publicação semestral aberta à colaboração científica, voltada a diversas áreas do conhecimento. Os artigos recebidos são encaminhados à apreciação do Conselho Editorial. As matérias são de responsabilidade exclusiva dos seus autores. As normas para publicação estão no site www.faculdadeiph.com.br

Revista IPH. São Paulo: IPH, 2002. Semestral

ISSN 1519-1451

Revista IPH

Correspondência para Av. Duquesa de Goiás n.262 CEP 05686-001 São Paulo – SP
ou para r.iph@iph.com.br

Qualquer parte reproduzida desta revista deverá obrigatoriamente citar a fonte.

SUMÁRIO

Fotos da capa

Flagrantes do Congresso da UIA (União Internacional de Arquitetos) – Berlin 2002 – Sessão Plenária, do Grupo de Saúde Pública da UIA, presidida pelo Dr. Hans-Evert Gatermann

CARTAS À REDAÇÃO 4

EDITORIAL – Doutor José Reis * 12.6.1907 † 16.5.2002 7

Jarbas Karman

ARTIGOS

O Indivíduo e a Organização: uma Relação de Poder – Ivone Rodrigues Morallis	10
A Geração Net e a Nova Economia – Álvaro Ivo Tiezerini Filho	19
Custeio ABC e a Técnica do Custo Padrão, uma Ferramenta de Avaliação de Produção – Ricardo Sussumu Takatori	27
A Liderança no Processo de Mudança Organizacional – Ciro Alberto Peçanha Nunes	45
Reflexões e considerações sobre planejamento hospitalar e arquitetura do Sistema de Saúde – I Parte – Elgson Ribeiro Gomes	53
Associação Cruz Verde – A Vitória vem pela força que vem do outro! – Marilena Pacios	58
Atualização Hospitalar Planejada – Jarbas Karman e Domingos Fiorentini	63

NOTÍCIAS

Hospital São Judas Tadeu da Fundação Pio XII – Barretos	64
Hospital Vera Cruz – Campinas – SP	65
Hospital Samaritano – Campinas – SP	
Cursos da Johnson & Johnson	
Hospital da Unimed de Sorocaba – Sorocaba – SP	67
Coordenação dos Cursos das Faculdades do IPH	
Expansão das Instalações do IPH	
Manutenção Hospitalar Preditiva	
Administrador Hospitalar Dr. Waldeni de Castro	
Homenagem prestada pela IMEC – Indústria Mecano Científica	68
Instituições de Saúde – Obrigatoriedade de Contratação de Administradores Hospitalares	
UIA – International Union of Architects – Presidente eleito Jaime Lerner – 2002 a 2005	69
Seminário da UIA – Grupo de Saúde Pública – 2002	
XXIII Seminário da UIA – Grupo de Saúde Pública – 2003	70
Seminário da UIA – Grupo de Saúde Pública – 2004	
MBA (Master Business Administration) em Gestão de Saúde	
A Saga de um Administrador Hospitalar – Livro de Padre Niversindo Antônio Cherubin	
Dia do Administrador Hospitalar	71
Ex-alunos do IPH são homenageados no Congresso de Administração Hospitalar	
Ex-alunos do IPH unem-se e formam Associação – IPHEX	72

CARTAS À REDAÇÃO

"Vimos pela presente solicitar o envio da Revista IPH para fazer parte do nosso acervo acadêmico por tratar-se de publicação que despertou interesse em nossos usuários."

Arlene Leão Esteves

Chefe da Divisão de Periódicos e intercâmbio – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

"Agradecemos e esperamos receber os próximos números da Revista IPH."

Thelma Marylanda Silva de Melo

Bibliotecária – Universidade Federal do Ceará

"A Biblioteca da Universidade Federal do Pará agradece pelo envio da Revista IPH n.2."

Samira Prince

Chefe da Seção de intercâmbio

"A Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto, vem solicitar e agradecer o envio da Revista IPH."

Rosângela Maria Moreira Kavanami

Bibliotecária/FAMERP

"Como podemos adquirir a Revista IPH? Temos interesse nos assuntos, pois desenvolvemos trabalhos na área de manutenção hospitalar."

Roseli Bonagamba Chiodi

Manager Engenharia e Comércio Ltda.

"Temos interesse na Revista IPH, como adquiri-la?"

Aldo Spanger

Diretor Sócio da Spanger Consulting S/C Ltda.

"Temos interesse em assinar a Revista IPH."

Haroldo de Souza Ribeiro

Hospital Auxiliar de Suzano – SP

"Apreciaríamos receber os próximos exemplares da Revista IPH."

Roberto Carvalho Cardoso

Presidente do Conselho Regional de Administração de S. Paulo

Pisos Especiais de Borracha INDELVAL

Com mais de 16 modelos e 100 cores,
as linhas de pisos especiais de borracha INDELVAL
garantem aos projetos hospitalares:

- » piso anti-bacteriológico, livre de poros
- » isolante acústico, elétrico e térmico
- » anti-derrapante e anti-chamas
- » não requer ceras acrílicas
- » linha especial de pisos condutivos
- » produtos livres de PVC e compostos vinílicos



PISOS HOSPITALARES

www.grupolink.com.br — Tel./Fax: (11) 3151-2020

O QUE O BRASIL
PRECISA É
BANIR DESPERDÍCIOS
DISPENSÁVEIS
E GASTOS
PERDULÁRIOS.



Fundação Pio XII Hospital de Câncer de Barretos

PREVENÇÃO BATE À SUA PORTA UNIDADE MÓVEL DE PREVENÇÃO DE CÂNCER



São realizados exames de Prevenção de Câncer de Colo Uterino, Próstata (Toque retal e PSA), Pele (biópsia e ou exérese) e Boca.



Centro Cirúrgico
São realizadas pequenas
cirurgias de câncer de
pele



Sala de coleta de
Papanicolaou



Posto de Enfermagem

Projeto: Arquitetura de Hospitais Karman SC Ltda

HOSPITAL SÃO JUDAS TADEU – FUNDAÇÃO PIO XII
Rua Antenor Duarte Villela, 1331 – Bairro Dr. Paulo Prata
Barretos – SP – CEP 14784-400
Tel / Fax: (17) 3321-6600
cancer@barretos.com.br
www.hccancerbarretos.com.br

TOP HOSPITALAR 2002



Conversa factível entre o diretor de um Hospital e um técnico da Sherwin Williams do Brasil – Divisão Sumaré:

Diretor: Soube que vocês foram os vencedores do prêmio TOP HOSPITALAR 2002 na categoria produto e marca com as Tintas Hospitalares. O que há de novo nestas tintas?

SW – São três tipos de tintas, duas acrílicas e uma epóxi, desenvolvidas especificamente para hospitais, levando em conta as necessidades e condições peculiares destes estabelecimentos de saúde. O nome delas por si já explicam sua utilidade: Paredes e Tetos, Madeiras e Metais e Centro Cirúrgico.

Diretor: Sim, mas o que diferencia uma tinta comum de uma tinta hospitalar?

SW – As tintas hospitalares podem ser aplicadas no interior de hospitais, sem afetar a vida normal de pacientes, médicos, enfermeiras e visitantes.

Diretor: Só o cheiro é a diferença? Só isso?

SW – O odor suave e o fato de não ter que interditar áreas durante as manutenções, realmente já são grandes diferenças. Mas não é só isso não. Estas tintas são muito mais resistentes aos produtos de limpeza e de desinfecção hospitalar do que as tintas convencionais para residências.

Diretor: Três tipos de tintas! O que exatamente cada uma delas faz?

SW – Bem, a Paredes e Tetos é recomendada para: escritórios, quartos, áreas de circulação, salas de espera, áreas administrativas e de serviços de apoio, corredores, tetos de lavanderias, refeitórios, etc.

As características marcantes desta tinta são: resistência à alcalinidade do cimento e da cal de rebocos ou de argamassas; baixíssimo odor; em virtude de serem à base de água e facilidade de limpeza dos equipamentos de pintura. São excelentes também para ambientes internos, mesmo os úmidos e as câmaras frigoríficas, pois possuem aditivo antimofa de última geração e igualmente excelentes para exteriores, em fachadas e paredes externas.

A Madeiras e Metais também é de baixíssimo odor, de fácil limpeza, de fácil aplicação e repintura. Pode ser aplicada sobre tinta esmalte sintético já existente e em boas condições. É recomendada para portas, batentes, janelas de madeira ou de aço, tubulações, macas, suportes diversos e pintura externa de tanques, motores, bombas, portões, grades, etc. É ótima para interiores e exteriores e substitui com vantagens a antiga tinta esmalte sintético de resina alquídica à base de solventes orgânicos, que em ambientes fechados, além do risco de explosão, causam males aos pintores e deixam um cheiro residual desagradável que incomoda por várias semanas.

A Centro Cirúrgico é uma tinta epóxi antimofa, bicomponente, para interiores, que pode ser aplicada sobre tintas esmalte sintético ou acrílica antigas. É especial para paredes e tetos de centros cirúrgicos, banheiros, cozinhas, lavanderias e laboratórios em hospitais. Esta tinta é resistente como as tradicionais epóxi à base de solventes orgânicos, porém tem enormes vantagens, pois é de baixo odor, por ser fabricada e diluída com água.

Diretor: Estas tintas são mais caras do que as convencionais, não são?

SW – Não são! Só o preço da tinta líquida não é suficiente para decidir quem é a mais econômica. É necessário determinar qual é o custo por metro quadrado da tinta aplicada e mais que isso, o custo por metro quadrado por ano. Quanto maior a durabilidade, menor é este custo.

Diretor: É mesmo? O que faz estas tintas durarem mais?

SW – As matérias primas de melhor qualidade, com as resinas mais resistentes, pigmentos com maior poder de cobertura, fórmulas com maior conteúdo de sólidos e por isso com maior rendimento por galão. Logicamente que a qualidade da tinta, a preparação correta da superfície e a aplicação com técnicas adequadas, são as razões do sucesso destas novas tintas. Para assegurar isto, a assistência técnica atuante de nossa empresa é fator decisivo.

Diretor: Quero experimentar estas tintas. Por favor, fale com o meu Gerente de manutenção

SW – Sim senhor. Obrigado.

Sherwin Williams do Brasil – Divisão Sumaré

Fone: 019 3864 8800

Fax: 019 3864 8710

e-mail: dirsumare@rintassumare.com.br



Jarbas Karman
Presidente do IPH

DOUTOR JOSÉ REIS * 12.06.1907 † 16.05.2002

É com reverência que o IPH e a sua Revista homenageiam o Amigo, Professor, Cientista, Pesquisador, Jornalista e Educador, José Reis.

A história do IPH e de Hospital de Hoje (revista que antecedeu a atual Revista IPH) encontra-se estreita e intimamente vinculada a José Reis.

Formado pela Faculdade Nacional de Medicina, realizou pesquisas no Instituto Oswaldo Cruz, no Rockefeller Institute de Nova York e no Instituto Biológico de São Paulo; especializou-se em doenças de aves e publicou o internacionalmente respeitado Tratado de Ornipatologia; foi Diretor Geral do Departamento de Serviço Público do Governo do Estado; organizador e diretor da Faculdade de Ciências Econômicas da USP; co-fundador, Secretário e Presidente da SBPC (Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência); jornalista, diretor de redação do Jornal e redator da Coluna Periscópio, de divulgação científica; do caderno "Mais" da Folha de São Paulo, desde a sua criação em 1992; Diretor do IPH; presidente da Academia Brasileira de Ciências; Criador do jornalismo científico no Brasil; criador da Escola de Comunicação e Artes da USP; co-fundador da FAPESP; autor de importantes livros, como Methoden der Virusforschung e a Cigarra e a Formiga e muitos outros; tradutor de livros dos mais variados assuntos, desde a teoria da relatividade a animais da América do Sul; detentor de muitas homenagens e prêmios, entre os quais Kalinga da UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura) e do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico); engajou-se pessoalmente pela liberdade de expressão e na defesa dos perseguidos na Universidade de São Paulo, após o movimento de 64.

Pois esse homem, professor, cientista, pesquisador, administrador, educador e jornalista, de prestígio nacional e internacional, assoberbado de atividades e compromissos, encontrava, movido por seu idealismo, tempo para comparecer às reuniões da Diretoria do IPH, para escrever os Editoriais da Revista Hospital de Hoje, para prestigiar, incentivar e impulsionar a então jovem instituição de ensino e pesquisa hospitalar, sem fins lucrativos, e publicar notícias, informações e divulgar o IPH e a revista em seu jornal.

Feliz signo esse do IPH, de poder contar com um propulsor da envergadura e dedicação de José Reis!

Em seus primórdios, sem recursos, sem sede, sem apoio oficial ou institucional, a não ser uma modesta, mas preciosa contribuição anual do Jôquei Clube de São Paulo, na dependência de mensalidades dos alunos de seus cursos e de anunciantes, o IPH e a sua Revista Hospital de Hoje conseguiram florescer e ser hoje Instituição tradicional, influente, respeitada e detentora de modernas instalações próprias.

Lembro-me, saudosamente, sentado próximo à máquina de escrever de José Reis, em seu gabinete no Instituto Biológico; alto, esbelto, concentrado, batendo as teclas e eu observando a sua agilidade e o seu perfil expressivo, sereno e inteligente; escrevendo e escrevendo, apenas interrompendo o trabalho para consulta a dados e informações que eu lhe levava, referente ao tema proposto. E pronto, tirava da máquina o Editorial concluído, sem relê-lo, sem necessidade de retocá-lo, sem rasuras e sem correções; duas laudas limpas, impecáveis, prontas para impressão!

Eu me comprazia em lê-las; trocávamos idéias sobre assuntos hospitalares suscitados pelo Editorial. Inteirava-se do andamento do IPH e dos próximos eventos, sempre afável, acolhedor, simples, amigo, pronto para cooperar e impulsionar progressos e realizações, sempre sereno, despretenso, pronto para dar o melhor de si.

Foi uma escola para mim!

Foi um feliz acontecimento, um privilégio ter conhecido José Reis e ter privado longos anos, com ele!

O mínimo que o IPH, a Revista e eu pessoalmente, podemos oferecer ao Amigo e Benfeitor José Reis, é dedicar-lhe esta Homenagem, e assegurar-lhe que regaremos com carinho e dedicação a semente que ele acolheu e amparou por anos, com determinação e idealismo.

Algumas passagens, apanhadas dos Editoriais de José Reis, falam por si; revelam sua paixão pela pesquisa, ciência, progresso, ensino e realizações, sempre eivados de cidadania, e sempre exortando, com ênfase, o IPH e a sua causa e decantando as suas realizações:

“...A magnífica atividade de ensino, que o Instituto desenvolve, marcou-se brilhantemente com o curso de técnica asséptica e de esterilização, que se encerrou em abril último...”

“...Em artigo publicado no último número desta revista, Isadore Rosenfield, conhecido arquiteto consultor hospitalar, referindo-se logo de início ao Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e de Pesquisas Hospitalares, e tomando também em consideração as iniciativas do mesmo tipo da Suécia e da Inglaterra, lamenta que nos Estados Unidos ainda se esteja, a tal respeito, no terreno das cogitações...”

“...Não será demais lembrar que os hospitais são empresas econômicas, que têm de forçosamente funcionar dentro de critérios limitadores do desperdício, se querem sobreviver e prosperar...”

“...Nós, que já possuímos em pleno funcionamento um IPH, com tantos trabalhos de pesquisa original já realizados, como atestam os cinco volumes desta revista, já aparecidos (sabe Deus com que sacrifícios e à custa de quanto idealismo), temos razões de sobra para alegrarmos-nos. O esforço feito no Brasil tem muito de pioneirismo, e de bom pioneirismo, uma vez que não se limitou a desfraldar a bandeira da pesquisa hospitalar, conclamando as boas vontades, à espera de que outros a realizassem, mas além de pregar atacou decididamente o problema da

investigação, havendo já publicado muitos resultados do mais alto interesse...”

“...E em *The Modern Hospital*, a respeitável revista especializada, John French Allen escreve, muito a propósito, sobre “como não construir um hospital”. Na verdade, o que ele faz é contar a história de um belo empreendimento filantrópico, no terreno hospitalar, que fracassou por falta de técnica e de planejamento na construção do hospital. Esse caso (Maimonides Hospital – S. Francisco – E.U.A.), reunido aos anteriormente mencionados, e a tantos outros que o leitor poderá encontrar na literatura especializada, justifica o título desta nota. Sim, Não Basta Boa Vontade, não basta o desejo de fazer bem ao semelhante, não basta a determinação de levantar um hospital. É preciso mais do que isto, para que o dinheiro da filantropia não se perca. É preciso que haja planejamento científico, é preciso que haja conhecimento de como construir o hospital e o administrar. É necessária, afinal, a pesquisa, essa pesquisa pela qual tanto se vem batendo o Instituto de Desenvolvimento e de Pesquisas Hospitalares...”

“...Desde 1955 vem o IPH insistindo na necessidade de apurar a técnica da esterilização em nosso meio. Criou uma Comissão de Estudo de Autoclave e baixou norma para construção de autoclaves cilíndricas para esterilização. Instituiu curso de técnica asséptica e esterilização. Tem prestado assistência decidida à indústria especializada, principalmente no Rio de Janeiro e em São Paulo, para construção de autoclaves dignas de confiança. Tem orientado hospitais, laboratórios, bancos de sangue e instituições congêneres na eliminação de falhas de seus serviços de esterilização, assim contribuindo para resguardar preciosas vidas que os defeitos da esterilização poderiam pôr em perigo. Em hospitais, associações médicas e centros outros, tem realizado conferências sobre modernas técnicas de esterilização e desinfecção. Tem ainda publicado o resultado das pesquisas por ele feitas ou patrocinadas. Criou uma Comissão de Estudo para Construção de Estufas de Esterilização e outra para estudo da construção de lavadores e Esterilizadores Rápidos de Pressão. Entregou aos prelos um volume “Técnica Asséptica e de Esterilização”. Criou uma Comissão de Padronização de Bandejas e Pacotes para Cirurgia. Estabeleceu, finalmente, um órgão para atender às inúmeras consultas que recebe e para realizar e manter o intercâmbio com especialistas estrangeiros...”

“...Em nova fase entra com este número Hospital de Hoje, que já pode registrar com orgulho os serviços prestados ao país, mas também o reflexo de suas atividades no estrangeiro. Graças aos esforços de diversos e sinceros colaboradores e ao idealismo dos que o lançaram, esta revista se inscreve sem dúvida entre as melhores do mundo, em seu gênero, não se lhe podendo negar o título de pioneira em nosso meio. Esta honrosíssima posição foi conseguida sem alardes e tão somente pelo trabalho desinteressado e silencioso do Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e de Pesquisas Hospitalares, ou abreviadamente IPH. A natureza, eminentemente científica, desta organização, não permitiria aliás outra linha de conduta. Talvez por isso muitos brasileiros, não diretamente interessados na especialização hospitalar, ainda não hajam tomado conhecimento do belo esforço que representam o IPH e a revista por ele editada. Pode-se mesmo dizer, sem receio de erro, que ambos são mais conhecidos, no momento atual, no estrangeiro do que no Brasil...”

O Indivíduo e a Organização: Uma Relação de Poder

The Individual and the Organization: A Relationship of Power

Ivone Rodrigues Morallis

Administradora Pública
Mestre em Administração pela
Fundação Getúlio Vargas – SP
Docente do IPH

Resumo

Entendendo a relação entre os indivíduos e as organizações como uma relação de poder, o artigo toma como referência os fundamentos de teorias da administração e analisa as organizações de saúde, propondo mudanças.

Abstract

By understanding the relationship between individuals and organizations as a relationship of power, this paper is based on the business administration theories, analyses health organizations and proposes change.

Palavras-Chave

Indivíduo – Organização – Poder

Key Words

Individual – Organization – Power

1 INTRODUÇÃO

Tendo como referência o conceito de que “a dominação é a probabilidade de que uma ordem com um determinado conteúdo específico seja seguida por um dado grupo de pessoas” (Weber, 1991:139) fica claro compreender porque muitos autores afirmam que as organizações modernas não poderiam funcionar sem haver dominação. Por que os indivíduos obedecem às ordens? Por que trabalhar nas organizações significa aceitar determinadas situações e submeter-se a interesses de outras pessoas? Por que o empregado assina um cheque em branco ao entrar na organização (Simon apud Silverman, 1975). Por que as demandas organizações levam os indivíduos a experimentarem dependência e submissão e sub-utilizar suas aptidões? (Argyris, 1975). Por que a obediência e não a resistência, o conflito? Segundo Hall (1984:92), “o resultado da maior parte dos atos de poder é a obediência, sendo o conflito mais a exceção do que a regra”.

Que espécie de poder seria este? Teriam os indivíduos a consciência dessa relação de dominação? Para Foucault, “o poder moderno não é mais, essencialmente, uma instância repressiva e transcendente, mas uma instância de controle, que envolve o indivíduo mais de que o domina abertamente” (Foucault apud Lebrun, 1984:85). É possível falarmos de um poder delegado em contrapartida a um poder imposto. “Ter o poder não é basicamente, estar em condições de impor a própria vontade contra qualquer resistência. É antes, dispor de um capital de confiança tal que, o grupo delegue aos detentores de

poder a realização de fins coletivos. Em suma é dispor de uma autoridade” (Parson apud Lebrun, 1984:14).

A teoria do poder de soma zero, que nos diz: “O poder é uma soma fixa, tal que o poder de A, implica o não poder de B” (Lebrun, 1984:22) é contestada por muitos autores. Será que os indivíduos também, de alguma forma, não são os determinantes nesse processo? Isto ocorre na visão tridimensional, de Lukes (1980:18) “A pode exercer poder sobre B, ao levá-lo a fazer o que não quer mas B também exerce poder sobre A ao influenciar, moldar ou determinar seus próprios desejos”. Para Tannenbaum (1975:21) existem relações de poder, que são definidas como: “A influência que uma pessoa tem sobre uma segunda, comparada com que a segunda tem sobre a primeira”. Ele compreende o poder como capacidade para exercer o controle, trazendo a idéia de que quanto maior o controle, maior o poder.

É em Foucault que temos claramente a idéia de que nosso objeto de análise não é um poder, mas as relações de poder, que estão presentes em toda a rede social. Não podemos focar na organização para compreender as relações de poder. Foucault (1995:245) diz que, “... ao analisarmos as relações de poder a partir das instituições, nos expomos de nelas buscar a explicação e origem daquelas... Não se trata de negar a importância das instituições na organização das relações de poder. mas de sugerir que é necessário, antes, analisar as instituições a partir das relações de poder, e não o inverso”.

UM CAMINHAR POR ALGUMAS TEORIAS DE ADMINISTRAÇÃO

A Teoria Clássica ou Administração Científica, que teve em Taylor um de seus maiores expoentes, no início do século, na sociedade industrial, tem como um dos fundamentos a existência de identidade de interesses entre trabalhadores e empregadores. Em sua concepção não havia conflitos, ambos desejavam a prosperidade: o trabalhador em forma de altos salários e o empregador através de baixo custo de produção. O objetivo consistia em maximizar a eficiência do trabalho, com o administrador definindo a “maneira certa” de realizar as atividades, selecionando o “homem ideal” para realizá-las e excluindo os incapazes. Dessa forma, o empregador detinha o poder absoluto de definir o que fazer, como fazer e quem iria fazer (Chiavenato, 1983). O indivíduo não mais determina o método do seu trabalho e suas necessidades restringem-se as econômicas como vemos Taylor explicitar em sua obra: “o homem mais apropriado para carregar lingotes é tão bronco, que é incapaz de aperfeiçoar-se a si mesmo” (Taylor, 1970:69) “a ambição pessoal sempre tem sido, e continuará a ser, um incentivo consideravelmente mais poderoso do que o desejo do bem-estar geral” (Taylor, 1970:91).

Na teoria de Relações Humanas, que teve em Mayo um dos principais representantes, a ênfase está nas pessoas que trabalham nas organizações e não na produção como na Teoria Clássica. O resultado almejado é a satisfação dos empregados,

seres sociais que reagem como membros de grupos sociais. É a busca da felicidade humana dentro das organizações, entendendo que a organização somente conseguirá seus objetivos se o trabalhador estiver feliz. Ainda predomina a concepção de identidade de interesses, e quem detém o poder é a cúpula administrativa (Chiavenato, 1983).

É na Teoria Comportamentalista ou Behaviorista, oriunda da Teoria de Relações Humanas, que novas concepções são abordadas, e que a questão do dilema organizacional é analisada. Existem os conflitos entre os interesses individuais e os organizacionais e as soluções apresentadas são a cooperação, a negociação e a racionalidade na tomada de decisões, através da participação. O conceito de organização das escolas anteriores, baseado no poder “autoridade x obediência” é contraposto pelo conceito “colaboração-consenso” e de “equalização do poder”. No entanto, os conflitos entre quem estabelece as funções e quem executa é apresentado como um conflito entre iguais e não entre dirigentes e dirigidos. A autoridade não repousa no poder de quem a possui, ela não vem de cima para baixo. A autoridade repousa na aceitação do subordinado. O indivíduo obedece, não pela legitimação da autoridade (Teoria da Burocracia), mas se a obediência lhe traz alguma vantagem.

Enquanto que a Teoria da Burocracia, com Weber, analisa as organizações formais e estruturas de dominação, a Teoria Comportamental não analisa as questões de poder, voltando-se para a estruturas informais e para a administração psicológica do conflito. O controle é através da administração participativa, preconizada por Simon

(1975). A participação contribui para a obediência através do processo de envolvimento. O objetivo é integrar o indivíduo, para obter maior controle e maior identificação com a organização, como observa Tannenbaum (1975). A responsabilidade do planejamento do trabalho é da administração (controle, avaliação, decisão). Os behavioristas optam por fazer alterações organizacionais na estrutura, nas tarefas ou nos processos. Uma das mais importantes conclusões das pesquisas empíricas analisadas por Argyris (1975) é referente ao aumento do conflito à medida que se desce na cadeia de comando (maior controle sobre o indivíduo) e a diminuição quando se sobe na cadeia de comando e o indivíduo é capaz de exercer algum controle sobre as exigências feitas sobre ele pelo trabalho que executa. Uma das idéias centrais é que os indivíduos estão parcialmente incluídos na organização, e suas funções não representam a totalidade de suas personalidades. O objetivo é integrar novas partes do indivíduo, aumentar a identificação deles com a organização. Silverman (1975), representante da Teoria da Ação, analisa na Teoria Comportamental justamente esta inserção que se pretende do indivíduo na organização e questiona o porquê das necessidades dos indivíduos terem que ser satisfeitas dentro das organizações e não fora do trabalho.

Weber estabeleceu a relação entre a dominação e as organizações. A necessidade de um quadro administrativo (burocracia) para o exercício da dominação, tendo como instrumento dessa administração burocrática o saber profissional especializado, ou seja, a dominação pelo saber. "A tendência, em qualquer tipo de dominação, para o

aparecimento de um quadro administrativo encarregado de implementar o cumprimento e a aceitação como legítima da vontade dos dominantes" (Weber, 1991:140). Em sua análise dos tipos de dominação vale a pena ressaltar a conceituação de autoridade legal, em que a obediência não é à pessoa mas à regra, ao regulamento estabelecido.

Retomando o conceito de Weber, de autoridade / dominação legal, encontramos, principalmente em organizações públicas de serviços, a forte presença da obediência às regras, regulamentos, estatutos. Não se realizam as atividades com base nos princípios, e sim com bases nas normas estabelecidas. Não se pensa, nas atividades cotidianas, que os manuais e regulamentos podem e devem ser mudados, justamente por quem os executa ou deles são beneficiados.

Valerie Stewart (1992) nos alerta sobre a importância de não se emitir regulamentos e sim princípios: "Regras falam sobre processos; princípios, sobre resultados. Regras proíbem; princípios encorajam. Regras necessariamente deixam algumas contingências a descoberto, princípios, não. Regras especificam um determinado caminho a ser seguido; princípios deixam espaço para a criatividade e para as circunstâncias especiais ... a burocracia encoraja as pessoas a dizer: "Não fiz porque ninguém me disse que poderia", ou "Não fiz porque não está no livro de regulamentos" (Stewart, 1992:35). A autora, em sua análise, nos faz refletir sobre o potencial existente em cada pessoa, e quantas atividades complicadas e decisões complexas são tomadas diariamente por essas pessoas, entra elas a criação de filhos, o orçamento familiar, o trânsito, os cuidados com a casa, os serviços bancários, etc. Por

que esta capacidade, este potencial não está presente também dentro das organizações? “Qual o poder que a porta de uma organização tem que faz com que, uma vez que as pessoas passem por ela, se tornem coniventes em ficar desinvestidas do poder” (Stewart, 1992;10).

Parsons (1984) nos diz sobre o processo de socialização. Os indivíduos adequam-se às regras porque estas expectativas formam parte de sua definição de si mesmo, estão internalizadas. A ação deve derivar não só de expectativas e normas compartilhadas, mas também de valores compartilhados, como nos diz Silverman, na Teoria da Ação. Nesta visão está presente o enfoque sociológico do estudo das organizações. No enfoque sistêmico a sociedade faz o homem, no acional, o homem faz a sociedade. “Adesão do trabalhador a uma organização está determinada pelas orientações iniciais que os indivíduos levam de sua experiência do mundo social. As diferenças de idade, capacidade e expectativa fazem que os indivíduos vejam seu trabalho sob luzes diferentes” (Silverman, 1975). Desse modo, se a orientação primordial do indivíduo é o desejo de recompensas materiais, ele pode estar altamente satisfeito com o seu trabalho. A psicologia organizacional considera certas situações de trabalho como alienantes e explica a aparente satisfação dessas tarefas como um reflexo incorreto das necessidades e potencialidades do homem. Nessa visão, as organizações são concebidas como coisas independentes das definições e propósitos de seus membros. O enfoque acional trata de aprender tanto o microproblema (das orientações e conduta dos atores) como o macroproblema (pauta de relações estabelecidas pela interação).

Na Teoria Estruturalista, com Etzioni (1989) como um dos principais representantes, também o enfoque é sociológico. O indivíduo é visto como um ser social que vive dentro das organizações. A organização é um sistema social intencionalmente construído e reconstruído. É particularmente interessante analisar sua concepção de controle: “o êxito de uma organização depende, em grande parte, de sua capacidade para manter o controle dos participantes”, “quase nunca as organizações podem confiar que a maioria dos participantes interiorize suas obrigações e, sem outros incentivos, cumpra voluntariamente seus compromissos. Por isso, as organizações exigem uma distribuição formalmente estruturada de recompensas e sanções para apoiar a obediência a suas normas, regulamentos e ordens” (Etzioni: 1989:93-94)

As teorias de administração não estão deslocadas de suas realidades históricas e sociais. Refletem, como analisou Tragtenberg (1974), os interesses dominantes, assumindo um caráter ideológico, na medida em que se colocam como idéias independentes. As teorias de administração contribuíram, em diferentes momentos, para legitimar as condições de exploração e dominação dos indivíduos dentro das organizações.

Organizações de Serviços de Saúde: Um Enfoque Diferenciado

No que difere as organizações de serviços de saúde das demais organizações? O que significa para os indivíduos trabalharem em organizações de saúde? Que valores isto representa para os diferentes tipos de

profissionais que fazem parte dessa estrutura organizacional? Como podemos analisar as relações de poder num espaço onde tantos diferentes interesses convivem? Quais os mecanismos de controle utilizados? Na área de saúde há a utilização das organizações para fins econômicos, mesmo na área pública. O setor governamental também é regido pela lógica do mercado. Apesar do produto dessas organizações ser o cuidado, o compromisso dos indivíduos não é necessariamente determinado por fatores sociais. A sociedade de mercado induz o trabalhador a comportar-se como um ser econômico, alienando-o do próprio processo de trabalho. Cada categoria profissional traz em sua formação uma determinada concepção de cuidado do paciente, nos diferentes níveis hierárquicos dessas organizações. Portanto, o grau de compromisso, as condutas adotadas, refletem esse leque de visões e interesses diferenciados.

Nas organizações de serviços de saúde, em especial nos hospitais, há uma alta fragmentação do trabalho. Tem uma divisão clara de quem planeja e quem faz. Os pacientes acabam reduzidos a condição de objeto, não existe o compromisso direto do médico e outros profissionais com esses pacientes. Há uma valorização cada vez maior dos meios, ou seja, os procedimentos. “A alienação, o descompromisso com a cura e com promoção de saúde não são mais exceções a regra e se constituem quase que em marcas da medicina moderna e dos serviços de saúde em sentido mais geral” (Campos, 1997:230)

Etzioni (1989) coloca a questão da autoridade administrativa x autoridade do especialista, que é uma característica das

organizações de saúde, definidas como organizações especializadas, onde há conflito entre os objetivos da organização, representados pela administração e a orientação de especialista. Existe menos controle nas organizações especializadas pois os especialistas típicos, como no caso, os médicos, não submetem suas atividades a controle. Indivíduos que ocupam posições de poder não participam de processos decisórios coletivos pois isto afeta o seu próprio poder. São, na realidade os tomadores de decisão, os detentores de poder.

É, em Foucault, que encontramos, claramente, a idéia do poder relacionado a profissão médica, ao saber, a qualificação, à competência: “Um poder sem controle, sobre os corpos das pessoas, sua saúde, sua vida e morte” (Foucault, 1984:234-235).

Quanto ao poder médico dentro da organização, Carapinheiro (1993) nos fala em sua análise de hospitais sobre a existência de um sistema dual de autoridade, ou seja duas linhas de autoridade: uma administrativa, hierárquica, de origem na autoridade racional-legal (tipologia weberiana) e outra, com origem no poder carismático dos médicos, capazes de salvar vidas e detentores do saber especializado.

O desafio, segundo Campos (1997), seria combinar nas organizações: liberdade e controle, autonomia e responsabilidade. Conseguir o máximo de produção (eficiência e qualidade), o máximo de produtividade (eficiência e viabilidade) e o máximo de satisfação profissional através de arranjos organizacionais. Outros caminhos são propostos, como a abertura de canais de participação da sociedade, a gestão colegiada, contratos de gestão, etc., que

representam uma nova quantidade e distribuição de poder.

Ainda analisando a combinação dos elementos: autonomia, controle e responsabilidade, a autora refere-se ao conceito de autonomia, relacionando-a com o poder de controle do indivíduo sobre o seu trabalho. "...um indivíduo só pode dispor de autonomia quando possui o poder de controlar o seu próprio trabalho e, decorrente deste controle, é que pode ser responsável pelos que desencadeia" (Carapinheiro, 1993:82)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Seria o indivíduo um seguidor de regras, conforme a concepção de Hobbes? Seria o poder normativo que provocaria um maior compromisso dos indivíduos, como vimos em algumas teorias?

Alguns estudiosos apontam a importância de deslocar o controle para o trabalhador, autonomia com responsabilidade e uma participação maior da sociedade dentro das organizações, interferindo nas estruturas e nos processos de trabalho.

Ramos propõe um modelo alternativo de pensamento, não centrado no mercado. A estratégia é que sistemas sociais planejados para a obtenção de lucros sejam mais adequados à atualização humana: "Precisamos começar formulando uma tipologia de interesses humanos e dos correspondentes sistemas sociais onde tais interesses possam ser propriamente considerados como tópicos do desenho organizacional" (Ramos, 1989:78).

O Movimento Institucionalista preconiza a importância dos indivíduos perceberem

suas necessidades através da auto-análise e se organizarem para conseguir seus objetivos através da autogestão. "O objetivo institucionalista é criar campos de leitura, de compreensão, de intervenção para que cada processo produtivo desejante, revolucionário, seja capaz de gerar "os homens de que precisa. E não ajeitá-los a partir da suposição de que já estão feitos, mas aceitar a idéia de que os novos homens se fazem a cada momento, em cada circunstância" (Barembly, 1996:51).

Sobre as organizações de serviços de saúde a proposta de Mehry (1999) também contempla a autogestão, sendo um modelo centrado, não na lógica do mercado mas, na lógica do usuário e com administração colegiada. "Os serviços de saúde devem se apoiar em processos gerenciais autogestores, publicamente balizados a partir de contratos globais, centrados em resultados e na lógica dos usuários e dirigidos colegiadamente pelo conjunto dos seus trabalhadores (Cecílio, 1994), articulados à uma rede de serviços de saúde, regulada pelo estado e implicados com a produção do cuidado de modo usuário centrado (Merhy, 1998: 22-23)

Nessa mesma linha, de construção de um novo indivíduo, encontramos Foucault (1984: 239): "Talvez, o objetivo hoje em dia não seja descobrir o que somos, mas recusar o que somos. Temos que imaginar e construir o que poderíamos ser para nos livrarmos deste "duplo constrangimento" que é a simultânea individualização e totalização própria às estruturas do poder moderno"

Se entendermos o poder como "um fenômeno relacional recíproco entre as partes envolvidas, afetado por fatores externos à organização mas presente na realidade social

dos indivíduos” (Hall, 1984 :111), existe a possibilidade desses indivíduos serem determinantes nos seus próprios processos de trabalho, com maior poder de decisão sobre as ações e serviços. É preciso acreditar na possibilidade de mudar. Campos (1994: 30) nos traz a seguinte idéia: “Se, por um lado, as coisas, ou as estruturas determinam a vida das pessoas, por outro, são estas mesmas pessoas que constroem as coisas, as normas, os valores e as estruturas”. Portanto, se tivermos como proposta a construção de organizações democráticas, temos que adotar modelos de gestão que contenham mecanismos de distribuição do poder, contemplando todos os indivíduos que trabalham na organização e todos os que utilizam ou possam vir a utilizar seus serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, C., 1975. A integração indivíduo-organização. São Paulo: Atlas.
- BAREMBLITT, G., 1996. Compêndio de Análise Institucional e outras correntes: teoria e prática. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos.
- CAMPOS, G.W.S., 1994. Considerações sobre a arte e a ciência da mudança: revolução das coisas e reforma das pessoas. O caso da saúde. In: CECÍLIO, L.C. de O (Org.) Inventando a Mudança na Saúde. São Paulo: Hucitec, p.29-87.
- CAMPOS, G.W.S., 1997. Subjetividade e administração de pessoal: considerações sobre modos de gerenciar trabalhos em equipe de saúde. In: MERHY, E.E. & ONOCKO, R.(Orgs.). Agir em Saúde: um desafio para o público. São Paulo: Hucitec. P.229-266
- CARAPINHEIRO, G., 1993. Saberes e poderes no hospital: uma sociologia de serviços hospitalares. Porto: Afrontamento.
- CHIAVENATO, I., 1983. Introdução a Teoria Geral da Administração. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil.
- ETZIONI, A., 1989. Organizações Modernas. São Paulo: Pioneira.
- FOUCAULT, M., 1995. O sujeito e o poder. In: RABINOV, P.& DREYFUS, H. Foucault, uma trajetória filosófica para além do estruturalismo e da hermenêutica. Rio de Janeiro: Forense.
- RAMOS, A. G., 1989. A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- SILVERMAN, D., 1975. Teoría de las organizaciones. Buenos Aires: Nueva Visión.
- STEWART, V. 1992. A criação de Davi. São Paulo: Nobel.
- TANNENBAUM, A. S., 1975. O controle nas organizações. Petrópolis: Vozes.
- TAYLOR, F. W., 1970. Princípios da Administração Científica. São Paulo. Atlas.
- TRAGTENBERG, M., 1974. Burocracia e ideologia. São Paulo: Atica.
- WEBER, M., 1991. Economia e Sociedade. Brasília: Editora da Universidade de Brasília.
- LEBRUN, G., 1984. O que é poder. São Paulo: Brasiliense.
- LUKES, S., 1980. O poder, uma visão radical. Brasília: Universidade de Brasília.
- MERHY, E. E., 1999. A gestão do cotidiano em saúde e o ato de governar as tensões constitutivas do seu agir: desafio permanente das estratégias gerenciais adotadas. Campinas: Mimeo.
- HALL, R., 1984. Organizações: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.

* * *

Visite o nosso site

www.faculdadeiph.com.br

Karman

**arquitetura de
hospitais**

arquitetos
Jarbas Karman
Domingos Fiorentini

**40 anos de experiência
400 hospitais projetados**

rua Piracuama 21, Sumaré
cep 05017-040 São Paulo – SP
tel (011) 3872 6063
fax (11) 3872 6063 ramal-13
hospitaiskarman@karman.com.br
www.karman.com.br

ADH'2003 São Camilo Hospitalar

ADH' 2003 – Congresso Nacional de Administração Hospitalar

Data: 12 e 13 de Junho

XIII Congresso Brasileiro de Engenharia e Arquitetura Hospitalar e IV Congresso Internacional de Engenharia e Arquitetura Hospitalar

Data: 12 e 13 de Junho

V Exposição de Projetos de Engenharia e Arquitetura Hospitalar

Data: 10 a 13 de Junho

EnfQuali – IV Congresso Brasileiro de Qualidade em Enfermagem

Data: 10 e 11 de Junho

VIII Congresso Brasileiro de Gestão Financeira e Custos Hospitalares e IV Congresso Internacional de Gestão Financeira e Custos Hospitalares

Data: 10 e 11 de Junho

V Congresso Brasileiro de Hotelaria Hospitalar

Data: 10 e 11 de Junho

CQH' 2003 – Congresso de Qualidade Hospitalar

Data: 12 e 13 de Junho

CONNUT' 2003 – Congresso Nacional de Nutrição e Tecnologia

Data: 10 e 11 de Junho

II Simpósio de Fonoaudiologia Hospitalar

Data: 12 e 13 de Junho

IV Jornada de Reabilitação

Data: 11 de Junho

I Jornada Brasileira de Gestão de Pessoas em Saúde/RH

Data: 10 de Junho

I Jornada Brasileira de Diretores Clínicos e Gerentes Médicos

Data: 10 de Junho

I Jornada Brasileira de Farmácia Hospitalar

Data: 11 de Junho

A Geração Net e a Nova Economia

The “Net” Generation and the New Economy

Álvaro Ivo Tiezerini Filho

Tecnólogo em Processamento de Dados
Mestrando em Informática pelo IPT/SP
Docente do IPH.

Resumo

A evolução tecnológica criou a geração “net” – com novos hábitos e estilos de aprendizado – e os negócios necessitam se preparar para atender esses futuros trabalhadores e consumidores

Abstract

The technological evolution has created the so called “net” generation. With it, new behaviour and learning methods have been taken place. The business world must be ready to embrace these future new workforce and consumers.

Palavras-Chave

Educação e tecnologia, futuros trabalhadores e consumidores, nova economia, geração net.

Key Words

Education and technology, future workforce and consumers, new economy, generation “net”.

1. INTRODUÇÃO

As escolas estão incluindo tecnologia em suas grades curriculares e o mundo dos negócios em geral precisa se preparar para os trabalhadores e consumidores do futuro que estes estudantes serão.

Hoje, um bebê pega o seu computador, que está fantasiado de brinquedo, e digita algumas coisas em seu teclado. Ele se sente muito feliz, altamente produtivo e percebe que a vida é boa. De repente uma sombra passa pelo monitor e dois enormes braços surgem atrás dele. Ele protesta, mas as suas únicas ferramentas disponíveis são a cara fechada e as duas mãos balançando. Ele desiste. Não importa o quanto tecnicamente proficiente ele possa ser; quando ele ainda não tiver alcançado o seu segundo aniversário ainda terá que ceder para a sua mãe para um cochilo ou um suco de maçã.

Ele provavelmente não freqüentará o jardim da infância nos próximos três anos; ele não fará parte da força de trabalho nos próximos 15. Mas quando chegar a hora, ele participará com muito barulho, juntamente com outros membros de que Don Tapscott, em seu livro de 1997 "Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation" (McGraw-Hill), rotula a geração internet. A criança na idade escolar de hoje, crescendo em um cenário onde predomina o acesso à tecnologia, estará equilibrada para marchar para o novo milênio com um laptop debaixo do braço e com conhecimento de computação já sedimentado em sua pequena cabeça. E para as próximas duas décadas, algumas vezes com passos de crianças e outras com passos de gigantes, elas começarão a mudar a força de trabalho.

Algumas delas – crianças que não conheceram o mundo sem computadores, e estudantes que nunca escreveram uma carta à mão – serão os futuros profissionais de amanhã. Algumas serão os consumidores internos e outras serão os consumidores externos dos produtos ou serviços das empresas. De uma ou outra maneira elas afetarão a maneira como as empresas fazem negócios. E enquanto for impossível prever onde os especialistas em tecnologia estarão amanhã, a força de trabalho fluirá de tal maneira que aqueles que crescerão com computadores logo substituirão aqueles que não o fizeram.

2. COMO EU NÃO TENHO MAIS QUE ME PREOCUPAR

Para os profissionais com mais de trinta anos o aprendizado do mundo da internet ocorre nos seus locais de trabalho, mas para aqueles com menos de vinte anos o conhecimento ocorre dentro de suas residências. O e-mail é a ferramenta que esta nova geração tem para se comunicar.

Muitas dessas crianças nunca deram corda em um relógio, datilografaram em uma máquina de escrever ou folhearam um álbum de fotos ou documentos. Para os jovens, a tecnologia é algo criado desde que nasceram. Quando as crianças respiram computadores e internet durante a fase em que estão aprendendo a andar e falar, uma questão aparece para os educadores e pesquisadores. A geração em idade escolar entra e sai dos ônibus sabendo mais de tecnologia do que os seus professores.

Não é raro lembrar do professor, com noção do todo, como disseminador de conhecimento em suas cabeças; porém há implicações que estendem além da sala de aula.

No antigo cenário, o professor era o chefe. No novo cenário, o professor tornou-se um facilitador. Para muita gente, os professores que usam tecnologia na sala de aula não tem chances de canalizar qualquer tipo de informação na cabeça de seus estudantes. Onde os professores de outrora podiam ensinar aos alunos os fatos sobre o Egito antigo através dos livros, hoje eles estão mais propensos a mandá-los para a Web para fazer uma viagem virtual nas pirâmides ou jogar um jogo interativo com hieróglifos.

Não há mais chances para um sábio em cena, apenas para um guia ao lado. Alguns psicólogos americanos, como Mike Maternaghan, que estudam a harmonização das pessoas e a tecnologia acreditam que esta evolução será aplicada, no futuro desses estudantes, para outras figuras de autoridade: seus chefes.

À medida que mudam as funções do educador, assim fazem os métodos de ensino e, portanto, os resultados. Nem todo mundo acha correto introduzir o computador para as crianças muito novas, mas apesar de tudo uma enorme quantidade de programas educacionais e atividades on-line orientados às crianças está tornando o aprendizado mais rápido, barato e fazendo com que o papel central do professor seja minimizado no processo do aprendizado.

Tome como exemplo alguns serviços on-line para crianças onde os seus jovens membros podem desenvolver pesquisas

interativas, resolver quebra-cabeças e participar de aulas virtuais. À medida que as crianças pesquisam uma enciclopédia on-line; um sistema de monitoramento possibilita à empresa saber o que outras crianças estão fazendo mesmo quando estão se comunicando com alguém. Observa-se nessa atmosfera tecnológica que as crianças ficam entediadas quando estão fazendo apenas uma função. À medida que o software e as escolas começam a dar pouca atenção num dado momento, aprisionando o desenvolvimento de uma nova postura e de um novo comportamento dessas crianças, o ambiente dos novos negócios acredita ter inteligência suficiente para fazê-lo.

Uma olhadela em uma empresa "hi-tech" que desenvolve produtos e serviços para o mundo internet, com adolescentes responsáveis por esses desenvolvimentos, realça um pouco do que a juventude necessita para se estimular no tão emocionante local de trabalho. Naturalmente a mudança social não acontece em um piscar de olhos, porém é impossível prever o dia, no futuro, que a força de trabalho irá mudar. Mas é lógico prever que os jovens estudantes representam a era do rompimento da nova onda de trabalhadores. Nesse novo ambiente de desenvolvimento tecnológico, os programadores observam as telas dos seus computadores, ouvem músicas através de fones de ouvido e mantêm conversação simultaneamente, obtendo sucesso naquilo que poderia ser uma distração para os profissionais mais velhos.

O espírito nascido da colaboração natural da tecnologia da informação – não importa se provêm de grupos de crianças que compartilham computadores nas salas

de aula ou de grupos virtuais das salas de bate papo da internet – inspira todo o ambiente de negócios.

Uma dieta digital produz um trabalhador diferente e alguém pode argumentar que não será necessariamente um melhor trabalhador. A produção é grande, mas individualmente é sacrificada. Não se tem certeza de ter visto um dos filhos dessa geração escrever uma carta à mão ou analisar um dos hipertextos da grande rede quando conversam com eles. Mas como o acesso à tecnologia nas residências e nas escolas aumenta, as crianças que se comportam dessa maneira serão tão comuns quanto a atual geração de crianças desnutridas de muitas comunidades de nosso planeta.

3. NEM LÁPIS, NEM MESMO LIVRO

Enquanto uma infância abundante tecnologicamente não garante um melhor empregado ou cidadão, não há barreiras para que muitas escolas interrompam os seus vagões de ingressar nos trilhos tecnológicos. Qualquer grande educador, de uma grande potência econômica, nos dias de hoje, fala sobre suas redes locais e de longa distância, de alta velocidade e de outros fundamentos tecnológicos, porque sabem e estão convencidos de que a tecnologia faz a diferença na educação.

Muitas escolas implementaram cabeamento de fibra ótica, se interligaram a outros grandes centros educacionais e a estação de trabalho de cada professor está capacitada a fazer videoconferência; cada aluno e professor tem seu e-mail, e as redes

se encontram tão avançadas e amigáveis que todo o corpo de docentes e discentes se encontram totalmente motivados para desenvolver a cada dia muitas e novas pesquisas, possibilitando acelerar o aprendizado que muitas escolas não podem oferecer.

Mesmo sabendo que parte dos estudantes não tem o que comer, viabilizaram projetos com representantes da iniciativa privada para os projetos educacionais das muitas escolas da sua região, oferecendo-lhes recursos tecnológicos capazes de oferecer os seus serviços educacionais, as vinte e quatro horas do dia, para toda a comunidade. A questão é que, mesmo sem recursos financeiros, a comunidade carente será formada em igualdade de condições da outra. Não importa o método, mas fica a grande questão: Será que a economia estará apta para receber e conviver com todos esses estudantes.

4 .O DESENVOLVIMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

Enquanto o nível de comprometimento com a tecnologia puder estar à frente de outras regiões de mesmo tamanho e de mesma situação econômica, o seu poder não poderá ser ameaçado antes dos outros terem acesso às mesmas tecnologias. A necessidade é por mais e mais recursos tecnológicos e a fórmula é “Se a empresa não se integrar com a tecnologia, então ficará para trás”. Para um curto período pode significar uma evolução difícil para as escolas e para as regiões assegurarem o financiamento e o capital humano para colocarem as suas

escolas funcionando na velocidade dos negócios. Mas no longo prazo significa que mais e mais estudantes, para o bem ou para o mal, deixarão as escolas com a indelével impressão de tecnologia em seus cérebros.

Muitos dos estudantes têm computadores em suas casas e os seus níveis de conforto são extremamente elevados. Os seus brinquedos são todos computadorizados, eles sabem as vantagens e as desvantagens dos computadores e os usam regularmente para todas as finalidades, e diferentemente dos adultos, eles não se surpreendem com uma grande quantidade de novas tecnologias. Eles simplesmente as integram em suas vidas.

Esta é a diferença crucial entre as gerações que pressionarão os empresários a repensarem o modo como eles entregam os seus produtos ou serviços, tanto para os seus consumidores externos como para os internos. Quando essas crianças crescerem, elas focarão no que a tecnologia pode fazer por e para elas; não como os sons das campainhas e dos apitos dos brinquedos que estão próximos a elas.

Os empresários, nas próximas décadas, deverão estar cientes de que os resultados da proliferação da tecnologia na educação os pressionarão a receber os estudantes em três diferentes modos: especialistas de tecnologia da informação, gestores dos seus negócios e consumidores externos dos produtos e serviços da companhia. O investidor que quiser futuramente sorrir ao invés de ranger os dentes deve estar preparado para poder enfrentá-los.

5. O QUE ISTO SIGNIFICA?

Tenha em mente que o professor com função de facilitador continuará prevalecendo no local de trabalho; essas crianças querem e esperam colaborar com seus chefes, não recebendo ordens deles, já que muitos dos atuais trabalhadores o estejam fazendo. Muitos pesquisadores vêem os professores como criadores do projeto, conduzindo os estudantes em suas pesquisas. Como muitas mudanças tem acontecido em pouco tempo, eles esperam fornecer uma nova mão-de-obra com uma nova atitude em seus futuros locais de trabalho.

Dos consumidores internos, os responsáveis pela tecnologia devem esperar alta demanda pela melhor tecnologia e aplicações customizadas. Para muitos, a chave não é apenas os estudantes de hoje estarem preparados para usar a tecnologia, mas o que eles farão quando estiverem em posições e condições de exigí-las. Em alguns ambientes empresariais suportados por alta tecnologia os funcionários podem receber educação à distância de algumas universidades, como também conhecer mais sobre a empresa através do uso da intranet.

Os apelos empresariais estão voltados para atrair e recrutar funcionários com habilidades tecnológicas para os seus diversos departamentos organizacionais. Logicamente um pesquisador não estará interessado em atuar em uma organização que ofereça equipamentos desatualizados e pobres recursos de conectividade. A organização tem que ser capaz de fornecer a todos os seus membros uma tecnologia que seja útil, fácil de ser utilizada e encontrada em qualquer lugar.

Também há de se tomar cuidado com o incentivo que o mundo tecnológico faz para as pessoas entrarem em uma nova onda; lembrar que a tecnologia não é implementada assim que ela é inventada, pois as antigas habilidades serão importantes na evolução econômica e permanecerão suportando silenciosamente o mundo de muitos negócios.

As organizações devem também estar preparadas para uma nova onda de consumidores que crescem acostumados com anúncios relâmpagos, com promessas de velocidade na entrega e alternativas de produtos e serviços. O planeta irá encontrar uma geração inteira de crianças que está crescendo com a tecnologia, e fará uso dela para se comunicar, participar, colaborar e comprar coisas. Da primeira geração que está crescendo fazendo compras on-line, as crianças sabem que se uma “empresa-ponto-com” não atendê-la rapidamente outras certamente o farão.

Os estudantes não acreditam em tudo que vêem. Aprenderam que separar o joio do trigo na Web o fizeram mais críticos. Não é mais como nos primórdios quando abriam o “livro do mundo” e acreditavam no que viam. Isto fez deles consumidores com maior discernimento e passaram a apoiar os melhores produtos. Isto é o novo desafio que eles oferecem para a comunidade empresarial.

Nos locais de trabalho, estas tendências tomarão formas enquanto houver demandas no gerenciamento. Muitos dos trabalhadores do conhecimento de qualquer organização tem habilidades tecnológicas e demandam constantemente acesso à informação. O desafio é satisfazer a

demanda pela informação que o trabalhador do conhecimento necessita para realizar as suas funções. A informação deve estar disponível para resolver fácil e rapidamente os problemas dos negócios e a empresa deve se preocupar com a infraestrutura para suportá-la.

6 . ESTÁ TUDO BEM?

Para cada história de uma criança desprivilegiada que não aprendeu como usar o computador, há um educador frustrado sem tempo para aprender a tecnologia ou uma criança que começou a frequentar um “outro mundo”. Para cada pedido de mais e melhores computadores há um orçamento de uma escola ou de uma região mergulhado no vermelho. Considerações à parte há implicações sociais que vão além de introduzir as crianças no mundo da tecnologia quando elas são novas. Alguns argumentam que as crianças que têm acesso precocemente ao vasto mundo da informação, se desenvolverão e crescerão muito mais rapidamente. Acrescido a isso, em um mundo onde o acesso diurno e noturno à escola está se tornado tão permanente quanto a exigência do jovem às 24 horas nos sete dias da semana no trabalho, a diminuição do tempo livre compromete muito mais rapidamente a sua saúde.

Uma nova geração está modificando o consumo de todos os produtos. As crianças não querem desenvolver atividades físicas e muito menos sociais; preferem os desafios promovidos pelos monitores e mouses dos jogos de computador, com os seus amigos internautas.

Mas para o bem ou para o mal, a tecnologia “desenvolveu” uma função estelar. As crianças hoje têm algumas atividades interessantes como uma pesquisa na Web no café da manhã, um e-mail no almoço e uma videoconferência no jantar. Não tardará para que essas crianças queiram trabalhar para alguma empresa; ou comprar alguma coisa em algum Web Site. Se essa empresa não estiver pronta para servi-las na capacidade que elas exigirão, muito provavelmente o seu concorrente o fará.

7. ENSINE BEM OS PROFESSORES

O aprendizado com a tecnologia tem que começar com o aperfeiçoamento dos educadores.

Patrimônios valiosíssimos monitorados por pessoas desconfortáveis com a tecnologia é quase que tão proveitoso como o prazer de ter um carro esportivo, estacionado do lado de fora da residência, onde ninguém tem licença para dirigi-lo.

Existe uma linha fina entre conhecer a tecnologia e saber como ensinar com a tecnologia. Os computadores nas mãos de alguém que valoriza os sons de campainha e de apitos ao invés do aprendizado podem ser uma arma e não uma ferramenta.

Se os educadores desenvolverem as suas atividades fazendo uso de alta tecnologia as escolas podem esperar um melhor uso dos computadores nas salas de aula.

É importante que o educador não se sinta forçado a usar a tecnologia, mas que a veja como um complemento maravilhoso na sua experiência de ensino. O educador

não está mais em um pequeno prédio; ele faz parte de um painel mundial.

8. NÃO TÃO RÁPIDO

O uso precoce de muita tecnologia pode causar muito mais danos do que benefícios.

Nem todo mundo acha que a exposição precoce à tecnologia significa melhores estudantes e ávidos aprendizes. Jane Healy, psicóloga educacional, autora e palestrante, dedica horas de sua vida observando salas de aula e entrevistando educadores, pais e especialistas cognitivos (*Failure to Connect*, Touchstone Books, 1999). O que ela encontrou pode fazer alguns pais repensarem as aulas, que os seus filhos fazem, fundamentadas em computadores. O negócio do futuro não necessita apenas de pessoas com habilidade em tecnologia. Na verdade, quem aprendeu tecnologia às custas das outras habilidades pode estar causando prejuízo a si mesmo e ao mundo dos negócios. O ambiente de negócios necessita de pessoas criativas e adaptáveis, com a mente voltada para projetar novas soluções para novos problemas. O aumento dos computadores nas salas de aula pode estar distanciando as pessoas desses fundamentos.

Ela está convencida de que a ênfase no marketing da literatura de computador para crianças muito jovens é o ponto que faltava para realmente preparar estas crianças para contribuírem efetivamente para o ambiente de negócios do futuro.

Onde reside o perigo? Ela apresenta uma posição de que muitos programas, dirigidos à comunidade infantil, estão treinando as

crianças para se comportarem como máquinas através do ensino de rotinas e fórmulas ao invés das habilidades criativas voltadas para as soluções de problemas. O computador pode até ter o seu lugar na sala de aula e, quando usado corretamente, pode atuar como ferramenta de aprendizado, enquanto que, se utilizado com muita intensidade precocemente, pode interromper o crescimento físico e criativo dessas crianças.

E isto não é um problema apenas para as escolas e os pais. Se a comunidade empresarial não se comprometer logo, e com efetividade, no cenário educacional, terá um grupo sem valor quando tiver que contratar a próxima geração de trabalhadores.

A solução? Até os sete anos ela recomenda manter a criança longe do computador – uma mudança no cérebro nessa idade faz com que o mundo abstrato se torne muito mais acessível. O mundo dos negócios deverá articular as habilidades “não-tecnológicas” que necessitará para que as escolas as desenvolvam adequadamente.

A comunidade empresarial pode então estabelecer um novo modelo de ditado: “Queremos pessoas que querem pensar, criar, refletir e imaginar”.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DON Tapscott - “Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation” - McGraw-Hill, 1997
JANE Healy - “Failure to Connect” - Touchstone Books, 1999

Cursos IPH

PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM:

Administração Hospitalar

Início: 10 e 11 de Março de 2003

Aulas: Segunda e Quartas ou Terças e Quintas Feiras

Horário: das 19:00 às 22:00 horas

Administração de Sistema de Saúde

Início: 11 de Março de 2003

Aulas: Terças e Quintas Feiras

Horário: das 19:00 às 22:00 horas

Gestão Empresarial

Início: 11 de Março de 2003

Aulas: Terças e Quintas Feiras

Horário: das 19:00 às 22:00 horas

Saúde Pública

Início: 15 de Março de 2003

Aulas: aos Sábados

Horário: das 8:00 às 17:00 horas

Farmácia Hospitalar

Início: 10 de Março de 2003

Aulas: Segundas e Quartas Feiras

Horário: das 19:00 às 22:00 horas

Farmacologia Clínica

Início: 11 de Março de 2003

Aulas: Terças e Quintas Feiras

Horário: das 19:00 às 22:00 horas

Tecnologia Farmacêutica

Início: 11 de Março de 2003

Aulas: Terças e Quintas Feiras

Horário: das 19:00 às 22:00 horas

Engenharia e Manutenção Hospitalar

Início: 03 de Março de 2003

Aulas: Segundas e Quartas Feiras

Horário: das 19:00 às 22:00 horas

INSCRIÇÕES de 13 de Janeiro de 2003
à 28 de Fevereiro de 2003

Custeio ABC e a Técnica do Custo Padrão, uma Ferramenta de Avaliação da Produção

ABC Costs and Standard Costs Technic. A Production Checking Tool

Ricardo Sussumu Takatori

Bacharel em Ciências Econômicas,
Mestrando em Ciências Contábeis
pela FECAP. Docente do IPH

Resumo

O presente artigo visa demonstrar que a conjugação do Custeio ABC com o Custo Padrão resulta em uma ferramenta de avaliação da produção, uma vez que o Custo Padrão é um sistema pré-determinado e o custeio ABC veio para fixar a forma de apropriar, principalmente, o Custo Geral de Fabricação, ou os custos indiretos. Desta conjugação toda a sistemática de implantação do ABC deve ser observada na fixação desses Custos-Padrão.

Abstract

This paper presents that by the combination of the ABC Costs with the Standard Costs a production checking tool is achieved. The standard cost is a pre-established system whereas the ABC cost aims to obtain, mainly, the general manufacturing costs, or indirect costs. In this context, the ABC implementation system must be observed at the determination of these standard costs.

Palavras-Chave

Custo Padrão, Custeio ABC, Gestão Estratégica, Avaliação de Resultados

Key Words

Standard Costs, ABC Costs, Strategic Management. Results Performance

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização da economia e a constante evolução tecnológica dos processos de produção, criou-se um cenário extremamente competitivo, que vem forçando os empresários à procura de informações cada vez mais precisas para dar suporte nas suas decisões referentes à linha de produtos e processos de produção.

Com as constantes mudanças do ambiente econômico, o sistema tradicional tem apresentado falhas por não refletir as contínuas modificações estruturais das empresas no que concerne ao processo de produção e à diversidade de produtos. O Sistema de Custeio por Atividade (ABC – Activity Based Costing) nasceu exatamente para preencher esse vazio e fornecer informações mais precisas.

A conjugação da sistemática do ABC com a técnica de custos-padrão, resultará em uma nova ferramenta de avaliação da produção.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

“Especialmente nas duas últimas décadas o recrudescimento da competição global tem sido de tal ordem que as empresas vêm sendo compelidas a se comprometerem seriamente com a chamada “Filosofia da Excelência Empresarial”,

Uma atenção cada vez mais adequada à qualidade de produtos e processos, níveis de inventários e melhoria de políticas de gestão de recursos humanos tem convertido novamente a produção no elemento-chave

das estratégias das empresas, que pretendem transformar-se em competidoras da classe mundial.

Todavia, o que se tem constatado é que esta verdadeira revolução na organização das empresas, através da utilização de tecnologias avançadas de produção, tem encontrado forte obstáculo, que tem inviabilizado o seu sucesso continuado. Muitas empresas, na verdade, ainda se utilizam de sistemas de custeio e de controle gerencial, que foram desenvolvidos há muitas décadas atrás para um ambiente competitivo, drasticamente diverso do que se observa na atualidade.

Os sistemas de custeio tradicionais foram desenvolvidos para a avaliação de inventários, tendo em vista a necessidade de se elaborarem demonstrações contábeis e fiscais, e tem sido continuamente aperfeiçoado através do tempo. Entretanto, tais sistemas já não estão proporcionando aos gerentes que buscam a eficiência e eficácia das operações de suas áreas funcionais a informação precisa e oportuna que eles necessitam para a gestão e mensuração de custos e desempenhos de atividades em um ambiente de tecnologias avançadas de produção.” Nakagawa (1993:15)

Os administradores para avaliar as novas situações criaram modelos de simulação qualitativa e quantitativa, visando melhorar alguns aspectos críticos, tais como:

- melhor desenho de produtos
- maior sensibilidade para o mercado
- melhor desenho do processo
- melhor gestão estratégica
- melhor gestão operacional

Para aplicar esta abordagem, entretanto, perceberam que há alguns pré-requisitos a serem satisfeitos:

- necessidade de novos paradigmas para a análise, desenho e operação de sistemas de produção
- necessidade de novas e aperfeiçoadas metodologias para analisar, desenhar e operar tecnologias avançadas de produção
- necessidade de uma base científica para desenhar sistemas de produção, que permitam incorporar as novas e aperfeiçoadas metodologias
- necessidade de aumentar a capacidade das universidades, de formarem profissionais preparados para contribuir para o sucesso das empresas que buscam a melhoria de suas potencialidades competitivas.

SISTEMA FORD	SISTEMA TOYOTA
Antes de 1970 as empresas competiam principalmente com base nos custos	Atualmente as empresas precisam competir com base na qualidade x flexibilidade

Figura I. As empresas antes de 1970 e atualmente

Fonte: Nakagawa (1993:33)

Neste novo contexto empresarial, as empresas querem resolver alguns problemas:

- os sistemas tradicionais de custeio têm gerado distorções no custo dos produtos ao alocarem os custos indiretos de fabricação –CIF utilizando critérios de rateios geralmente arbitrários, além de um número muito limitado de bases de apropriação, que usualmente tem sido horas de mão-de-obra direta ou horas-máquinas;
- enquanto os custos indiretos de fabricação CIF vêm crescendo, as bases utilizadas para sua apropriação vêm diminuindo sensivelmente, não só

elevando as taxas de aplicação desses custos, como também aumentando o risco de erros na apuração do custo dos produtos;

- os sistemas tradicionais de custeio não permitem a identificação e eliminação de atividades que não adicionam valor ao produto, além de induzirem a produção em larga escala para a diluição de custos fixos, gerando, assim, estoques excessivos;
- os custos da qualidade, em termos de falhas internas e externas, prevenção e avaliação, não são identificados e mensurados pelos sistemas atuais;
- os sistemas atuais concentram-se mais nos custos correntes de produção em prejuízo da análise do impacto do custo no ciclo de vida dos produtos, deixando, assim, de levar em conta o custo-meta através do qual se analisa a viabilidade do produto no mercado;
- pelos sistemas atuais os gestores não obtêm dados e informações sobre as oportunidades de eliminar desperdícios e promover o contínuo aperfeiçoamento de atividade, dificultando, assim, importantes decisões de investimentos em tecnologias avançadas de produção;
- as mensurações de desempenho feitas pelos atuais sistemas, frequentemente, são até mesmo conflitantes com os objetivos estratégicos da empresa; e
- finalmente, não avaliam adequadamente desempenhos operacionais, não mensuráveis financeiramente, tais como: qualidade, flexibilidade, ciclo de produção e atendimento de ordens.

2.1 Custos da Qualidade

“Os novos métodos de produção automatizada e robotizada tornaram os tradicionais conceitos de custeio do produto não adequados para certas finalidades. A Contabilidade Custos passou a ser alvo de uma série de críticas. Os relatórios emanados da Controladoria passaram a ser contestados. Houve até tentativas de se substituir os Sistema de Custos Contábeis por Sistema de Custos de Engenharia.

Isto conduziu os profissionais da Contabilidade a redesenhar seus sistemas de informações gerenciais, incorporando novos conceitos que melhor retratam as alterações nos métodos de administração e produção. Os tradicionais componentes do custo do produto, ou seja, materiais, mão-de-obra e gastos gerais de fabricação tiveram alteradas sua participações no custo total. Em alguns casos, por exemplo, o item mão-de-obra deixou de ser relevante em termos de custos em relação aos demais componentes do custo do produto. Em compensação, os gastos gerais de fabricação passaram, em certas circunstâncias, a representar o principal componente do custo do produto.

O Ciclo de Vida do Produto assume atualmente um aspecto de grande relevância. Os produtos apresentam ciclo de vida bem mais curto do que há alguns poucos anos atrás. Este fato também preocupa os Contadores. Os sistemas de custeio tradicionais ocupam-se de uma parte do ciclo de vida do produto. Esses sistemas atenderam ao longo do tempo às necessidades dos usuários das informações gerenciais, provavelmente, devido ao período longo do ciclo de vida dos

produtos. Agora dentro daquilo que se convencionou chamar Excelência Empresarial, as informações gerenciais devem cobrir todo o ciclo de vida do produto, o qual em suas definições afeta sobremaneira o projeto de sua qualidade.

As empresas no início destes anos noventa estão no limiar de uma nova era. A era que se inicia é a da Qualidade, em que o desperdício será duramente punido. As organizações começam a conscientizar-se da importância do aproveitamento total dos materiais. A ordem é fazer certo pela primeira vez, procurando ao máximo evitar perdas. A preocupação existe até em nível de alguns governos, em que, através de incentivos as empresas são motivadas a utilizar, reciclar e aproveitar toda matéria-prima. A preservação e a preocupação ecológica” Robles Jr (1996:11)

2.2. Gestão Baseada em Custeio por Atividade – ABC

“O Custeio Baseado em Atividades, conhecido como ABC (Activity-Based Costing), é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos.

O ABC pode ser aplicado, também, aos custos diretos, principalmente à mão-de-obra direta, e é recomendável que o seja; mas não haverá, neste caso, diferenças significativas em relação aos chamados “sistemas tradicionais”. A diferença fundamental está no tratamento dado aos custos indiretos.

Com o avanço tecnológico e a crescente complexidade dos sistemas de produção, em

muitas indústrias os custos indiretos vêm aumentando continuamente, tanto em valores absolutos quanto em termos relativos, comparativamente aos custos diretos (destes, o item Mão-de-obra Direta é o que mais vem decrescendo).

Outro fenômeno importante a exigir melhor alocação dos custos indiretos é a grande diversidade de produtos e modelos fabricados na mesma planta que vem ocorrendo nos últimos tempos, principalmente em alguns setores industriais

Daí a importância de um tratamento adequado na alocação dos CIF aos produtos, pois os mesmos graus de arbitrariedade e de subjetividade eventualmente tolerados no passado podem provocar hoje enormes distorções. Essas dependerão dos dois fatores citados: proporção de custos indiretos no total e diversificação das linhas de produto.

3. ABC – CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE

3.1. O Custeio Baseado em Atividades – ABC

Considera-se como preço ideal àquele que, cobrindo os custos de produção e de comercialização do produto ou serviço, e contendo ainda o percentual de lucro esperado, permite que a empresa se mantenha competitiva no mercado, como no cenário atual o preço representa o que o mercado deseja pagar pelo produto ou serviço, chega-se à situação que também nesses casos é importante conhecer-se o custo alvo ou meta que mantém a empresa

competitiva em seu mercado.

No passado, quando os custos indiretos representavam um valor pequeno em relação aos demais custos, os rateios simplistas pregados pela Contabilidade Tradicional eram considerados suficientes. Hoje, novas formas de produção de bens e de serviços surgiram graças ao avanço da tecnologia e do gerenciamento; além, também, de que nessa nova conjuntura, a diversificação dos produtos e dos serviços se apresenta cada vez mais elevada. Em consequência disso, os custos/despesas indiretas passaram a assumir um valor crescente em relação aos demais custos, e a dificuldade de distribuí-los aos objetos dos custos inviabilizou a forma tradicional de custeio.

Não levando em conta uma apuração de custos por essa sistemática, muitas empresas permanecem num cenário de negócios onde seus custos não espelham a precisão demandada. Em consequência disso, alguns produtos estão subcusteados, talvez mesmo trazendo prejuízos, sem que a empresa disso perceba, enquanto que outros, supercusteados estão carregando outros produtos menos rentáveis, quando ao contrário poderiam ser mais competitivos.

A finalidade do ABC é apropriar os custos às atividades executadas pela empresa e, então, apropriar de forma adequada aos produtos às atividades segundo o uso que cada produto faz dessas atividades.

Esse sistema parte da premissa de que as diversas atividades desenvolvidas pela empresa geram custos, e que os diversos produtos consomem/utilizam essas atividades. Na operacionalização do sistema, procura-se estabelecer a relação entre

atividades e produtos, utilizando-se o conceito de direcionadores de custos (cost drivers).

O centro de interesse do sistema concentra-se nos gastos indiretos. O objetivo imediato do sistema é a atribuição mais rigorosa de gastos indiretos ao bem ou ao serviço produzido na empresa, permitindo um controle mais efetivo desses gastos e oferecendo melhor suporte às decisões empresariais.

O ABC é uma nova forma de medir os custos mediante a destinação de gastos nas atividades que devem efetuar-se em torno da cadeia de valor e que se podem definir como aquelas que agregam valor ao produto em qualquer das distintas etapas no caminho que chamamos da produção ao cliente.

O critério ABC centraliza seus esforços na busca de análise mais ampla e profunda da função industrial, separando-a em suas diversas atividades, tanto quanto à função-meio como à função-fim. Alguns critérios analisam a função industrial, dividindo-a em departamentos, divisões, seções e setores, definindo esses componentes como centros de responsabilidade. As despesas e os custos são alocados por meios diretos e indiretos a esses centros. As bases de rateio têm a mesma natureza. Elas devem representar o uso que as atividades e os centros de responsabilidade fazem dos recursos indiretos ou comuns.

A técnica ABC analisa as operações, principalmente fabris, de forma muito mais minuciosa, criando um poder informativo muito maior, podendo separar as atividades que acrescentam valor aos produtos e serviços daquelas que não acrescentam

valor. Quanto maior a quantidade de unidades de trabalho, mais difícil será a alocação das despesas e dos custos indiretos.

Nakagawa afirma (1994:28):

“Por outras razões, eventualmente até mesmo o ABC também pode fazer uso de “rateio”, mas o que ele faz essencialmente é o rastreamento do consumo de recursos, porque:

- a. o ABC como já foi dito na introdução deste livro, não é mais um sistema de acumulação de custos para fins contábeis, ou seja, não apura o custo de produtos e serviços para a elaboração de balanços e demonstração de resultados,
- b. o ABC é um novo método de análise de custos, que busca “rastrear” os gastos de uma empresa para analisar e monitorar as diversas rotas de consumo dos recursos “diretamente identificáveis” com suas atividades mais relevantes, e destas para os produtos e serviços;
- c. o ABC tem como objetivo facilitar a mudança de atitudes dos gestores de uma empresa, a fim de que estes, paralelamente à otimização de lucros para os investidores, busquem a otimização do valor dos produtos para os clientes (internos e externos)

Idealmente, todos os custos deveriam ser diretamente apropriados às atividades a aos produtos, mas, à medida que as tecnologias evoluem, cada vez mais os custos vão tornando-se indiretos. Neste contexto, é um facilitador para apropriação direta dos custos indiretos e o “rateio” deve ser usado só em última instância.”

3.2. Os Benefícios e as Restrições do Custeio Baseado em Atividades

O custeio baseado em atividades estará em condições de apresentar resultados mais precisos, sempre que:

- A organização utilizar grande quantidade de recursos indiretos em seu processo de produção;
- A organização tenha significativa diversificação em produtos, processos de produção e clientes.

Este fenômeno (produtos que se pensava serem lucrativos com o custeio tradicional revelarem-se deficitários com o uso do ABC) é comum sempre que ocorrerem alta proporção de custos indiretos nas atividades de apoio; e diversidade de produtos, notadamente no que se refere à complexidade e diferentes volumes de produção.

Nessas circunstâncias, os produtos mais complexos fabricados em baixos volumes revelar-se-ão, com o ABC, menos lucrativos do que se pensava que fossem, inversamente, os produtos mais simples, fabricados em altos volumes, apresentarão margens maiores.

Isso ocorre porque, nos chamados sistemas tradicionais de custeio, as bases de rateio (geralmente medidas de volume) não refletem o real consumo de recursos pelos produtos.

Não ocorrendo esses fatores, isto é, sendo os custos indiretos relativamente baixos e a produção padronizada, não haverá diferenças significativas entre os métodos. Entretanto, acreditamos que o ABC dá mais transparência à análise dos custos, além de outras vantagens.

Um dos benefícios obtidos com o ABC é

o de permitir uma melhoria nas decisões gerenciais, pois deixa-se de ter produtos subcusteados ou supercusteados permitindo-se a transparência exigida na tomada da decisão empresarial, que busca em última análise, otimizar a rentabilidade do negócio.

O ABC permite, ainda, que se tomem ações para o melhoramento contínuo das atividades de redução dos custos/despesas indiretas. No sistema tradicional a ênfase na redução de custos se concentra tão somente nos custos diretos, os desperdícios existentes nas despesas indiretas ficam ocultos, dificultando sua análise. O ABC, contudo, sendo uma sistemática que permite a determinação dos custos das atividades que incidem nos produtos, traz, pois, as condições de se permitir a análise desses custos indiretos. O ABC facilita, ainda, a determinação dos custos relevantes.

O ABC, em sua forma mais detalhada, pode não ser aplicável na prática, em virtude de exigir um número excessivo de informações gerenciais que podem inviabilizar sua aplicação. O custo da coleta e manipulação detalhada teria que justificar o seu benefício. Numa fábrica pode-se detectar mais de cem atividades que contribuem para o custo indireto - caso se pense numa apuração exata de todas essas atividades, o ABC seria impraticável. As estimativas realizadas tomam o ABC factível e o consagra como poderosa ferramenta de decisão gerencial. O ABC como uma estimativa precisa dos custos verdadeiros se preocupa com a determinação de um bom resultado final. No caso, a busca pelo ótimo (onde todas as atividades, mesmo que representem valores insignificantes, seriam custeadas com exatidão) mais uma vez é a

grande inimiga do bom. Buscando alta precisão na mensuração dos 20% de atividades que representam 80% de valor, e considerando para as demais o equilíbrio de custos benefícios, na medição das despesas das atividades, é suficiente para se alcançar um resultado bem apreciável.

Segundo Cooper & Kaplan (1991), as companhias que instalam o ABC usam três métodos para estimar os custos que ocorrem na execução das atividades. O método mais simples agrega os gastos em todos os recursos destinados àquela atividade particular, tais como setup (preparação de máquinas) ou emissão de ordens de compras, e divide esse dispêndio total pelo número de vezes que a atividade foi realizada (número de setups, número de ordens de compras).

Esse cálculo produz uma unidade de custo para atividade (custo por setup, ou por ordem de compras) que é então alocado aos produtos baseado no número de vezes que a atividade foi realizada para esses produtos específicos. Essa aproximação é a mais simples e de implementação menos dispendiosa, requerendo apenas a medida do número de vezes que uma atividade foi realizada. Tal estimativa assume que cada ocorrência de atividade consome a mesma quantidade de recursos (ou seja, todos os setups e ordens de compras, no caso, requerem a mesma quantidade de recursos). Embora menos preciso que os outros dois métodos, é utilizado quando produtos requerem recursos semelhantes em valor para a referida atividade e sempre levando em conta que os direcionadores de custos, além de apresentar base causal, deveriam ser fáceis de se medir.

O segundo método utiliza a duração dos direcionadores de custos, isto é, o tempo requerido para a realização de cada atividade na alocação das despesas-indiretas aos produtos, como, por exemplo, o tempo em horas ou minutos na execução do setup. É mais preciso que o anterior, porém mais dispendioso. Os benefícios de uma maior precisão na medição das atividades consumidas deverão ser balanceadas com um custo mais elevado na coleta dos dados.

O terceiro, e o mais preciso dos métodos, consiste em medir diretamente os recursos consumidos em cada ocorrência da atividade. Pode-se, por exemplo, medir todos os recursos usados para uma determinada modificação de engenharia ou para um trabalho específico de manutenção. Direcionadores de carga direta medem os recursos usados cada vez que a atividade é executada. Um produto que seja particularmente difícil de ser fabricado pode exigir a presença de supervisores especiais e pessoal de controle de qualidade quando as máquinas estão sendo preparadas e as primeiras peças sendo produzidas. Usualmente, requer um sistema de ordens de produção nos quais, materiais, recursos de computação e tempo de empregados, podem ser medidos cada vez que a atividade é realizada. Esse tipo de informação é mais dispendioso de se coletar, porém, é mais preciso, especialmente em situações em que grande quantidade de recursos é necessária para a atividade, e produtos diferem consideravelmente nas demandas que colocam naquela atividade.

3.3. Implantando o ABC

Na implantação do Sistema ABC, é necessário identificar as seguintes etapas:

- a. Identificam-se as atividades principais executadas no processo produtivo, classificando-as como atividades diretamente relacionadas com cada produto fabricado, atividades relacionadas com lotes de produção e atividades de apoio ao produto e de apoio à produção;
- b. atribuem-se, a cada produto, os seus custos diretos,
- c. atribuem-se, a cada produto, os custos dos seus respectivos lotes de produção, bem como os gastos de apoio ao produto, usando bases que reflitam a real utilização, por produto, das atividades geradoras desses gastos,
- d. atribuem-se a cada produto, os gastos de apoio à infra-estrutura de produção com base em critérios a serem definidos pelo pessoal técnico da empresa.

Para melhor entendimento das etapas acima, deve ser bem definido o conceito de atividades:

Em se tratando de atividades, Nakagawa (1994:45) explica que: “são aquelas ações que se tornam necessárias para atingir as metas e os objetivos da função. Levando em conta essa definição, os processos de manufatura podem ser considerados como atividades. Por exemplo, trabalhos feitos em máquinas, tratamento térmico, montagem, etc. As atividades podem ser definidas também em termos de elementos informativos necessários para o desempenho de atividades e geração do produto. As atividades, por sua vez, podem ser decompostas em tarefas, subtarefas e operações”.

Portanto, no sistema ABC, atividade é tudo aquilo que é executado em uma empresa, consumindo recursos, para a concretização de um processo, sendo que para atingir a sua finalidade, toda atividade consome recursos (matéria-prima, mão-de-obra, tecnologia), combinando esses recursos de forma a obter resultados específicos: produtos e serviços.

Definida as atividades, o sistema ABC parte para a medição do consumo de atividades que cada produto absorve. Para tanto, deve ser apurado o custo por fator gerador de custo e, em seguida, apurado o custo por atividade.

Por fim, a relação custo-benefício na seleção de um sistema de informações é de fundamental importância. Logo, a empresa que deseja implantar o sistema de custos por atividades tem que ter parcelas bem consideráveis de custos indiretos de produção compondo o custo total da empresa, bem como deve estar produzindo no mesmo estabelecimento, uma variedade de produtos e os clientes devem ser diversificados. Visto que este tipo de empresa tende a apresentar graves distorções no custeio tradicional de seus produtos ou serviços, requerendo, por isso, técnicas mais sofisticadas de custeamento de suas atividades e produtos para a tomada de decisões.

Robles Jr. (1996:43) destaca por oportuno que: “a contabilidade por atividade permite detalhar os processos adentrando nos vários departamentos em que um mesmo processo está encadeado. Essa possibilidade leva a questões de tomada de terceirizá-lo, dependendo de fatores econômicos ou fatores políticos, caso a

companhia decida concentrar seus esforços única e exclusivamente nos objetos sociais”.

Campos de aplicação do critério ABC

- Despesas e custos indiretos passam a ser substanciais, tornando-se irrelevante o custo da Mão-de-obra direta;
- Quando os investimentos em atividades fabris são altos e fazendo com que os custos e despesas indiretas se tornem quase totalmente fixos;
- Quando a fábrica produz volumes grandes de produtos diferentes que atendem às múltiplas necessidades de uma grande quantidade de consumidores diferentes;
- Quando as operações fabris podem ser analisadas com facilidade.
- Quando as empresas dispõem de sistema de informação automatizados.

Vantagens e Desvantagens do Critério ABC

Vantagens:

- precisa ser estudado com atenção quando for transformar custos fixos em variáveis;
- custos aparentemente mais precisos;
- tem uma sólida base lógica.

Desvantagens:

- desativar produção;
- “achismo” para selecionar uma base de rateio;
- é dispendiosa (será que os benefícios superam os custos?);
- matriz de funções e atividades possibilita a perda da noção das tarefas dos centros de responsabilidade.

3.4. Direcionadores de Custos

A grande diferença, que distingue o ABC do sistema tradicional é a maneira como ele atribui os custos aos produtos. Portanto, o grande desafio, a espinha dorsal, a verdadeira “arte” do ABC está na escolha dos direcionadores de custos.

O que é um Direcionador de Custos?

Direcionador de custos é o fator que determina a ocorrência de uma atividade. Como as atividades exigem recursos para serem realizadas, deduz-se que o direcionador é a verdadeira causa dos custos. Portanto, o direcionador de custos deve refletir a causa básica da atividade e, conseqüentemente, da existência de seus custos.

Algumas observações importantes:

A rigor, há que se distinguir dois tipos de direcionadores: os de primeiro estágio, também chamados de “direcionadores de recursos” e os de segundo estágio, chamados “direcionadores de atividades”.

O primeiro identifica a maneira como as atividades consomem recursos e serve para custear as atividades, ou seja, demonstra a relação entre os recursos gastos e as atividades.

As atividades, ao serem executadas, consomem recursos que devem ser alocados a estas, seguindo a ordem apresentada no subitem anterior. Os direcionadores de recursos responderão às seguintes perguntas- “o que é que determina ou influencia o uso deste recurso pelas atividades?” ou “como é que as atividades se utilizam deste recurso?”

Por exemplo: Como a atividade Comprar Materiais consome materiais de escritório? A maneira como esta atividade se

utiliza deste recurso pode ser mensurada através das requisições feitas ao almoxarifado- assim, as requisições de material identificam as quantidades utilizadas deste recurso (material de escritório) para realizar aquela atividade (Comprar Materiais). O direcionador de recurso, neste caso, é a quantidade necessária, e não as requisições, estas indicam o direcionador.

O segundo identifica a maneira como os produtos "consomem" atividades e serve para custear produtos (ou outros custeios), ou seja, indica a relação entre as atividades e os produtos. Por exemplo, o número de inspeções feitas nas diferentes linhas de produto define a proporção em que a atividade Inspeccionar Produção foi consumida pelos produtos.

Por exemplo: Como os produtos consomem a atividade Comprar Materiais?" O número de pedidos e cotações emitidos para comprar um produto em relação ao número total de cotações e pedidos indica a relação da atividade com aquele produto. Assim, o direcionador desta atividade (Comprar Materiais) para os produtos é o número de pedidos e cotações emitidos.

Para efeito de custeio de produtos, o direcionador deve ser o fator que determina ou influencia a maneira como os produtos "consomem" (utilizam) as atividades. Assim, o direcionador de custos será a base utilizada para atribuir os custos das atividades aos produtos.

A distinção conceitual entre direcionadores de recursos e direcionadores de atividades (primeiro e segundo estágio) leva à distinção entre direcionadores de custos e medidas de saída de atividades. Entretanto, não iremos aqui entrar no mérito dessa

distinção, por acreditarmos ser desnecessário à compreensão dos conceitos apresentados.

A quantidade de direcionadores com que se vai trabalhar depende do grau de precisão desejado e da relação custo-benefício.

Os direcionadores variam de empresa para empresa, dependendo de como e porque as atividades são executadas.

4. CUSTOS-PADRÃO

4.1. Conceitos de Custos-Padrão

Existem vários conceitos de custos-padrão, alguns afirmando como sendo o custo ideal de fabricação, com o aproveitamento de todos os insumos utilizados na produção de bens e na prestação de serviços. Esta situação transmite a idéia de produção em situação ideal, o que não ocorre em situação real, pois existem variáveis que influem profundamente na concepção real dos bens e serviços.

Matz, Curry e Franck, in Sistema de Custos Padrões: Aplicações, Limitações e Análise das Variações, Revista Álvares Penteado – (2000: 70):

"Custo Padrão é o custo cientificamente predeterminado para a produção de uma única, ou um número de unidades do produto, durante um período específico futuro imediato. Custo-padrão é o custo planejado de um produto, segundo condições de operação correntes e ou previstas. Baseia-se nas condições normais ou ideais de eficiência e volume, especialmente com respeito à Despesa Indireta de

Produção. Geralmente, os materiais e a mão-de-obra baseiam-se nas condições correntes, equilibradas pelo nível de eficiência desejado, com reservas para as alterações de preços e taxas”

Backer e Jacobsen, (1978:333) definem custo-padrão como:

“Custo-padrão é o montante que a empresa acha que um produto ou a operação de um processo por um período de tempo deveria custar com base em certas condições presumidas de eficiência, de situações econômicas e de outros fatores”

Leone (1977:261) conceitua:

“Os custos-padrão são custos calculados antes da realização das atividades. São estabelecidos pela adoção de métodos racionais que utilizam a projeção e a experimentação”

Horngren (1978:198) :

“Os custos-padrão são custos cuidadosamente predeterminados, que deveriam ser atingidos dentro de operações eficientes. Servem para aferição de desempenho, para fazer orçamentos úteis, para nortear preços, para obter um custo significativo de produto e para economia de escrituração.

Eliseu Martins (1982:298), não faz uma conceituação, mas uma análise acerca de pontos que devem ser observados na concepção de custo-padrão:

“Esta idéia de Custo-padrão ideal, em franco desuso, nasceu da tentativa de se fabricar um custo “em laboratório”. Isto é, os cálculos relativos a tempo de fabricação (de homem ou máquina), por exemplo, seriam feitos com base em estudos minuciosos de Tempos e Movimentos, com experiências usando o operário mais habilitado, sem se considerar sua produtividade

oscilante durante o dia, mas aquela medida num intervalo de tempo observado no teste. As perdas de material seriam apenas as mínimas admitidas como impossíveis de serem eliminadas pela Engenharia da Produção, e assim por diante”

Conclui-se, analisando os conceitos enunciados que os seguintes pontos devem ser observados na utilização de custos-padrão:

1. os custos devem ser previamente fixados e constantemente aferidos
2. cada insumo deve ser fixado através de uma análise e estudo minucioso
3. não se deve utilizar a “unidade ideal” como padrão, pois variáveis interdependentes podem influenciar no real
4. o uso de dados históricos é uma forma de fixação do custo-padrão, porém, deve ser conjugado com situações controladas

Hendriksen, conceitua:

“O termo custos-padrão aplica-se a avaliações com base no que os custos devem ser, de acordo com certas hipóteses a respeito do nível desejado de eficiência produtiva e utilização de capacidade. A avaliação apoiada em custos-padrão é um conceito de avaliação de entrada, baseado nos preços de troca apropriados das quantidades justas de bens e serviços necessários para a fabricação do produto. Embora os custos-padrão sejam de maior utilidade como ferramenta gerencial de controle de custos, também oferecem um conceito útil de avaliação para ativos produzidos.

Uma grande vantagem do conceito de custo-padrão é a de que, tal como ocorre com os custos prudentes, são excluídos os custos de ineficiências. Um produto não

vale mais por causa da existência de capacidade ociosa. Os custos de ineficiência e capacidade ociosa são perdas para a empresa no período corrente ou em períodos passados. Não devem ser transferidos para exercícios futuros para vinculação a receitas futuras, e não podem ser convertidos em fluxos de fundos futuros.

De um ponto de vista de avaliação, porém, os custos-padrão não são necessariamente superiores aos custos efetivos. Um produto eficientemente fabricado não vale necessariamente menos do que um produto fabricado de acordo com métodos menos eficientes. O valor de um produto para a empresa depende mais de seu potencial futuro de prestação de serviços ou do preço esperado de venda, do que custou ou não que deveria ter custado. Portanto, como o conceito de custo-padrão é um valor de troca de entrada, apresenta muitas das desvantagens de outras avaliações de entrada.

A adequação do conceito de custo-padrão como boa medida de valores de troca de entrada depende em grande parte, do tipo de custo-padrão escolhido e do modo pelo qual é aplicado. Padrões ideais podem ser úteis para fins gerenciais mas tendem a provocar a subavaliação de ativos porque tendem a excluir alguns custos normais devidos a ineficiência e capacidade ociosa. Os padrões correntes que levam essas ineficiências normais em conta podem ser mais adequados; entretanto, sempre há dificuldade envolvidas em sua manutenção em termos correntes, com a incorporação de variações de preços e mudanças de métodos de produção.

O Boletim nº 43 do AICPA diz que

custos-padrão são aceitáveis caso sejam ajustados a intervalos razoáveis para refletir condições correntes, de modo que na data do balanço os custos-padrão sejam uma aproximação boa dos custos calculados de acordo com qualquer uma das bases reconhecidas". Tais bases reconhecidas incluem custo médio e peps. A implicação é a de que o custo-padrão não deve ser utilizado para refletir custos correntes de reposição. Entretanto, na opinião dos autores deste livro, um das principais vantagens dos custos-padrão na avaliação de estoques reside no fato de que podem ser usados para refletir custos correntes de produção sob condições eficientes e normais". Hendriksen (1999:307)

4.2. Objetivos do Custo-Padrão

A medida-padrão de custos pode ser aplicada com maior ou menor extensão, compreendendo desde o custo total até mesmo um ou alguns dos fatores do custo. Admite-se, portanto, o tratamento distinto para: custo-padrão do material, custo-padrão da mão-de-obra direta, e custo-padrão dos custos gerais de produção.

O maior objetivo da utilização do custo-padrão é o controle dos custos, analisando-se as variações que ocorrem no real comparado com o padrão, resultando nas responsabilidades e natureza e suas causas, o professor Eliseu Martins, define os objetivos e suas correlações, demonstrando que o Custo-padrão é uma ferramenta de análise:

"Seu grande objetivo, portanto, é o fixar uma base de comparação entre o que ocorreu de custo e o que deveria ter ocorrido. E isso nos leva à conclusão de que

Custo-padrão não é uma outra forma de contabilização de custos (como Absorção e Variável), mas sim uma técnica auxiliar. Não é uma alternativa, mas sim um coadjuvante. A instalação do Custo-padrão não significa a eliminação de Custos e Valores Reais incorridos (Custo Real); pelo contrário, só se torna eficaz na medida em que exista um Custo Real, para se extrair, da comparação de ambos, as divergências existentes.

É muitas vezes encontrada a idéia de que a empresa ou tem Custo Real ou tem Custo Padrão; pode existir a aceção de que custo-padrão é uma forma mais sofisticada de se fazer custo. Na verdade, o Padrão é uma base de comparação com o Real, e só tem de fato utilidade à medida que a empresa tem um bom Custo Real. De que adiantaria a fixação de um excelente custo-padrão se a empresa não apurasse o seu verdadeiro custo de produção incorrido? Tomaria decisões em cima de um valor que não o verdadeiro? Como saberia se de fato sua produção está sendo feita dentro do que deveria estar?

Custo-padrão nunca foi uma forma de simplificar a vida da empresa. Essa é uma idéia errônea, nascida de uma visão parcial do que seja esse sistema. Custo-padrão implica sempre na adoção de mais trabalho por parte da empresa do que se não o tivesse. Há, realmente, alguns pontos de simplificação, como, por exemplo, a contabilização dos estoques por valores já fixados, sem necessidade da apuração do Custo Real para seu registro, o que facilita e agiliza a elaboração dos relatórios mensais; permite à empresa fazer fechamento de custos trimestralmente, por exemplo, sem eliminar os balancetes e balanços mensais.

Mas essas simplificações não são suficientes para fazer do custo-padrão uma forma de trabalho com menos carga de trabalho. Pelo contrário, haverá com sua adoção, um maior volume de serviço, devido à comparação entre Padrão e Real, à análise das variações ocorridas e, principalmente, ao desencadeamento do processo de correção, quando cabível." Martins (1982:299)

4.3. Vantagens e Limitações da utilização do Custo-padrão

4.3.1. Vantagens da utilização do Custo-Padrão

Enumeramos as vantagens da utilização dos custos-padrão conjugado com o ABC:

- a) o custo dos produtos vendidos é determinado facilmente.
- b) medição de desempenho por meio dos padrões de tempo de mão-de-obra e quantidade de material.
- c) o tempo de exame dos relatórios por parte da administração é mais reduzido, porque somente serão analisadas as variações significativas;
- d) o tempo para a preparação de orçamentos e de outros estudos é bastante reduzido; os dados de custos já se encontram preparados para sofrer qualquer outro tipo de manipulação e de organização.
- e) os custos-padrão constituem instrumento valioso para apoio às decisões quanto a preços de venda e políticas de produção;
- f) os padrões de tempo de mão-de-obra e de quantidade de materiais são básicos para a programação das atividades da fábrica e servem como medidas para a avaliação de desempenho;

- g) o princípio das exceções, somente pode ser empregado quando existem metas pré-estabelecidas;
- h) os custos burocráticos da Contabilidade de Custos ficam reduzidos com o emprego do sistema de custos-padrão;

4.3.2. Limitações dos Custos-Padrão

Ainda que seja relativamente simples estabelecer as premissas teóricas que baseiam o estabelecimento de padrões, é muito mais difícil, na prática, conformar-se a um arcabouço preconcebido. O grau de rigidez ou flexibilidade dos padrões não se pode calcular de maneira precisa. Ainda quando as políticas administrativas estão claramente definidas no que diz respeito ao tipo de padrões desejados, não é possível ter-se certeza de que os padrões estão fixados em toda a empresa com o mesmo grau relativo de rigidez ou flexibilidade.

Freqüentemente os padrões tendem a tornar-se rígidos ou inflexíveis ainda que em períodos de tempo relativamente curtos. Muito embora as condições de fabricação estejam variando constantemente, as revisões dos padrões podem ocorrer em intervalos pouco freqüentes. As mudanças dos padrões não ocorrem em períodos constantes, pois os contadores tem aversão às mudanças em curtos períodos. Essas alterações influem nos resultados, principalmente, nos inventários, que ocorrendo nos estoques de matérias prima, forçarão, com certeza, os produtos em processo de elaboração, em seguida, os produtos acabados e finalmente o custo dos produtos vendidos. Quando os padrões são alterados freqüentemente, sua eficácia para

aferição do desempenho é enfraquecida, já que isto se assemelha a medir as atividades através de critérios elásticos. Por outro lado, deixar de revisar os padrões nos casos de mudanças significativas nas condições de produção resulta em medições não apropriadas e irrealistas.

Embora tenha havido a tendência em considerar que os padrões tem maiores atributos para avaliação da atuação, avaliar os elementos controláveis e os não controláveis das variações é uma tarefa difícil. Exemplificando: uma variação de mão-de-obra desfavorável em determinado departamento pode aparentemente aparecer como se fosse controlável pelo supervisor do departamento. Na realidade, o supervisor não tem controle sobre o salário-hora pago, tendo como causa da variação outros fatores, tais como, falta de treinamento, má qualidade dos materiais, erros no fluxos do processo, sistemas inadequados de processos, ou outros motivos que não foram devidamente identificados.

Com o advento da técnica de Just-in-time, com o envolvimento e comprometimento dos trabalhadores, a fixação dos padrões ocorrem com a participação do próprio trabalhador. Atualmente com a implantação de tecnologia de ponta – robotização, no setor industrial os processos de fabricação são padronizados em função da mecanização; e a participação da mão-de-obra também, é muito mais consciente com a integração e interação em trabalho de equipe, voltada para objetivos fixados pela própria equipe.

5. FIXAÇÃO DO PADRÃO

Neste momento deve ocorrer a primeira etapa da conjugação da sistemática ABC com o custo padrão, observando-se todas as recomendações da implantação do ABC.

O Padrão deve, sempre que possível, ser fixado em quantidades físicas e valores, quer de materiais, mão-de-obra, kWh, horas-máquinas, etc. A fixação física é uma tarefa do departamento de Engenharia da Produção do que da Contabilidade de Custos.

Cabe a esta a transformação dos padrões em valores. Não é papel de Custos fazer o levantamento das horas, toneladas, etc. dos fatores de produção dados como Padrão; cabe-lhe a transformação desses itens em valores e o levantamento posterior do Real, se ficar a fixação do Padrão como tarefa de custos, poderá esta fazer simplesmente da média passada o próprio padrão, o que não é absolutamente desejável. A finalidade de custos não é ter pessoal especializado nos aspectos técnicos da produção; e o padrão depende totalmente dessas características técnicas.

O trabalho de fixação dos padrões deve ocorrer em conjunto entre a Engenharia de Produção e Processo com a Contabilidade de Custos, e devem, ocorrer sobre os produtos ou atividades que julgadas necessária para uma análise de resultados.

A implantação deve ocorrer de forma gradual e planejada, envolvendo um produto ou departamento de cada vez. Evitando-se tumultos e outros problemas, que deverão ser solucionado de forma objetiva e definitiva.

A própria qualidade do custo-padrão deve ser observado e acompanhado, corri-

gindo-se eventuais incorreções existentes. Com o decorrer do tempo, melhorias ocorrerão no custo-padrão, que o tornarão cada vez mais credível e útil.

Com as mudanças cada vez mais frequentes que existem nos processos de produção e devido ao fato de o custo-padrão precisar constantemente ser revisto, este aspecto dinâmico do custo-padrão tende a se acentuar o que, por sinal, lhe prolonga a vida útil. A produção é dinâmica, inclusive sua tecnologia; assim também tem de ser a forma de custeá-la e controlá-la.

A tarefa de estabelecer padrões de matéria-prima e de mão-de-obra direta pode ser concebida como mais simples do que determinar um padrão de custos gerais de produção. Para a parte variável dos custos gerais de produção, estabelecem-se e usam-se os padrões essencialmente da mesma maneira que para a mão-de-obra direta e para a matéria prima. Os custos gerais variáveis de produção geralmente são indiretos, além de variáveis, em contraste com o cunho direto dos custos de mão-de-obra e de matéria prima, que também são variáveis.

De um modo geral, os itens variáveis dos custos gerais de produção consistem quer em mão-de-obra indireta quer em vários tipos de ganhos, tais como água, energia elétrica ou materiais indiretos, em relação aos quais podem ser determinados padrões de consumo para uma dada quantidade de produção. Os custos gerais variáveis de produção são propositadamente colocados em relação direta com os produtos, pela aplicação de uma taxa de custos gerais variáveis de produção.

A tarefa difícil, para fins de custeio do produto e controle, é a determinação e o uso de custos-padrão com relação aos elementos fixos dos custos gerais de produção. Os custos gerais fixos de produção consistem principalmente nos custos absorvidos das máquinas e instalações, cujo montante fica independente do nível da produção. Neste momento toda sistemática do custeio ABC é utilizada de forma intensa, fixando-se os padrões com base nos direcionadores de custos.

Portanto a fixação dos padrões deve, necessariamente, obedecer às etapas e análise das duas sistemáticas do ABC e do Padrão.

6 CONCLUSÃO

A característica essencial da aplicação do Custo Padrão consiste em que o custo de cada elemento é determinado antes do início da aplicação e o Sistema ABC, pode ser aplicado antes e depois.

Possibilita a análise do desempenho entre o que deveria ser – padrão + ABC – e o que realmente foi – real ABC –, que representa as variações.

As grandes variações podem indicar áreas de dificuldade ou erros de projeção do custo-padrão ou desvios na linha de produção não detectados.

A aplicabilidade do custo-padrão com base na sistemática do custeio ABC vem trazer uma ferramenta de análise da produção de grande importância.

Para se conseguir um resultado satisfatório devem ser observadas etapas na fixações dos padrões:

- As atividades executadas no processo

produtivo, devem ser claramente identificadas;

- As quantidades de custos diretos, devem ser fixadas consoante a planta da engenharia de produtos e aferidos em termos reais;
- Identificação dos direcionadores de custos em cada atividade;
- Diferenciar os custos diretos e de apoio em cada atividade
- Identificar os custos indiretos em cada atividades;
- Aferição das quantidades sistematicamente, em função das alterações tecnológicas.
- Observar as etapas de implantação / acompanhamento do Sistema ABC.

A conjugação do sistema com a técnica de custos-padrão, trará uma nova visão na Gestão Estratégica de Custos da empresa, fortalecendo a empresa com a aplicação de parâmetros de análise e fortalecendo o ABM – Activity Based Management, pois antes do início das atividades produtivas serão fixados os padrões esperados e, após, terá resultados com as análises das variações encontradas.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BACKER, Morton e JACOBSEN, Lyle E. Contabilidade de Custos: um enfoque de administração de empresas. São Paulo. Mc Graw Hill. 1978
- CAMPIGLIA, Américo Oswaldo e CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto P. Controles de Gestão: Controladoria Financeiras das Empresas. São Paulo. Atlas. 1994
- CHING, Hong Yuh. Gestão Baseada em Custeio por Atividades: Activity Based Management. 2ª ed. São Paulo. Atlas. 1997
- HENDRIKSEN, Eldon S. e BREDÁ, Michael F. Van.

Teoria da Contabilidade. 5ª ed. São Paulo. Atlas 1999
LEONE, George S.G. Custos um enfoque administrativo.
4ª ed. Rio de Janeiro. Fundação Getulio Vargas. 1977
MADEIRA, Clóvis Ailton e VERTAMATTI, Roberto.
Sistema de Custos Padrões: Aplicações, Limitações e
Análise das Variações, in Revista Álvares Penteado –
nº.4 – 2000 – pág.69.
MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos 6ª ed. São
Paulo. Atlas. 1998
NAKAGAWA, Masayuki. ABC Custeio Baseado em

Atividades. São Paulo: Atlas, 1994
NAKAGAWA, Masayuki. Gestão Estratégica de Custos:
conceitos Sistemas e Implementação JIT/TQC. São
Paulo. Atlas. 1993
NETO, Felicissimo Cardoso. Contabilidade de Custos:
Sistemas, técnicas de apropriação e gestão. 2ª ed. São
Paulo. Saraiva. 1984
ROBLES JR, Antonio. Custos da Qualidade: Uma
Estratégica para a Competição Global. 1ª ed. São
Paulo. Atlas. 1996.

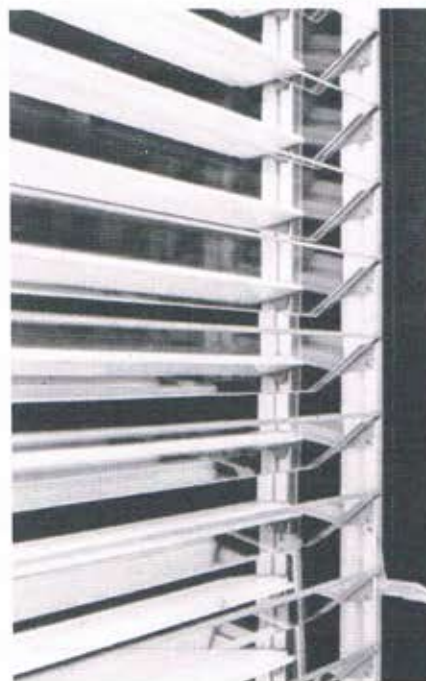
SÓ VINGA O HOSPITAL QUE FOR COMPETITIVO.



PERSOLLY ESQUADRIAS LTDA.

Vasta experiência em janelas para
hospitais no Brasil e no exterior.
Desenvolve janelas especiais para
proporcionar ventilação,
iluminação, sombreamento.
Minimização do risco de
contaminação hospitalar.

Hospital da Cruz Verde São Paulo SP



A Liderança no Processo de Mudança Organizacional

Leadership in the Process of Organizational Change

Ciro Alberto Peçanha Nunes

Administrador, Mestrando
em Administração pela PUC-SP.
Docente do IPH.

Resumo

Este artigo procura retratar o papel do verdadeiro líder da mudança, dentro das relações humanas e sociais, num cenário de transformação organizacional. O aspecto da liderança é um conjunto de atitudes tanto do líder quanto dos liderados na empresa, fazendo com que as pessoas envolvidas alterem sua forma de se comportar perante o novo.

Abstract

This paper presents the role of a real leader in an organizational process of change, taking into consideration its human and social relationships. Leadership is an attitude setting of the company's leader and subordinates in order to guide the behaviour of the concerned people towards the new.

Palavras-Chave

Processo, mudança, estrutura, organizacional

Key Words

Process, change, structure, organization

1. INTRODUÇÃO

A década de 80 talvez represente para as organizações o que o Cretáceo representou para os dinossauros. Consumidores mais exigentes, novos competidores, redução forçada do ciclo de vida dos produtos, novo perfil da força de trabalho e muitos outros fatores vieram atormentar a vida já não tão tranqüila dos dinossauros organizacionais.

No Brasil, que enfrenta seu próprio Cretáceo desde pelo menos a década de 70, a instabilidade econômica, a falta de uma política industrial consistente, enfim, a inexistência de condições estruturais adequadas criaram um ambiente excepcionalmente complexo para os administradores de empresa.

É nesse contexto que surge o interesse por melhor compreender os processos de mudança por que têm passado muitas organizações no Brasil. O tema mudança organizacional é obrigatório para executivos, consultores e pesquisadores.

O tema da mudança organizacional ganhou proeminência devido ao aumento da velocidade das macromudanças evolutivas e incrementais. A consequência óbvia de tudo isso, foi o aumento do grau de preocupação e atenção das organizações para com esses processos.

Segundo Herzog (1): "Existem três categorias cujas situações são capazes de provocar mudanças, cada uma delas com três possibilidades, tendo origens tanto na própria organização quanto no ambiente. São as seguintes:

- Crises e problemas: dificuldades com a estrutura organizacional; incapacidade de atender às necessidades dos clientes;

restrições de recursos;

- Novas oportunidades: introdução de novas tecnologias; introdução de novos produtos ou serviços; disponibilidade de novos recursos;
- Novas diretrizes internas e externas: adequação a novas leis; adaptação a novas estratégias corporativas; implementação de novos sistemas de controle."

A década de 90 já terminou e o século XXI se aproximando, trazendo inovações sociais, culturais, econômicas, políticas e, principalmente, tecnológicas.

Todas essas inovações em um ambiente dinâmico esbarrarão no problema da educação e da capacitação profissional das pessoas.

Para adaptar-se a essa nova realidade cambiante, a empresa deverá ser adaptativa, inovadora e totalmente aberta ao mundo exterior. Precisar investir pesadamente em seu pessoal, tanto em educação e desenvolvimento profissional como em criatividade e participação efetiva no trabalho. Esses procedimentos constituirão a chave para o sucesso da empresa, onde os círculos de controle de qualidade, qualidade total, grupos de trabalho, equipes interdisciplinares, módulos de produção, células de trabalho, serão altamente compensadores para as empresas.

Nesse contexto, surge a figura do Líder, o elemento fundamental para executar o processo de mudança necessário para a que a empresa encontre parâmetros para continuar atuando em seu seguimento de negócio.

Para focarmos a liderança no processo de mudança organizacional, devemos procurar

entender o que significa “mudar” dentro do cenário empresarial.

E, neste contexto, a mudança pode assumir muitas formas. Às vezes, trata-se de um processo de reengenharia, ou downsizing, outras vezes implica no estabelecimento de uma nova cultura, face às múltiplas facetas que a mudança pode ter, cada empresa tem de encontrar o seu jeito de fazer a sua mudança.

Para exemplificar como deve ser “tocado” o processo de mudança, extraímos uma parábola da “rã”:

- “Se uma rã for jogada em recipiente com água fervendo, o choque térmico a fará pular para fora imediatamente. Se, no entanto, estiver em um recipiente com água fria cuja temperatura sobe aos poucos, não perceberá as novas condições e acabará morrendo quando a água chegar à ebulição.” (Extraído da Revista HSM Management – número 11 – Dossiê: Atreva-se a mudar).

Este fenômeno é mais ou menos o que acontece com as empresas, suas condições vão piorando dia após dia, com a entrada de novos concorrentes, clientela mais exigente e, a maior parte delas não se dá conta do perigo que se aproxima. Quando, depois de anos de desempenho apenas regular, começam a sentir a fervura, é tarde demais.

A análise do processo social da liderança procura definir, os meios pelos quais, algumas pessoas influenciam o comportamento de outras.

Esta análise deve, obrigatoriamente, passar pela temática do controle social nas organizações, na análise organizacional, por diversas razões, pelo fato de que as organizações são essencialmente instâncias de produção de bens, de conhecimentos,

bem como, instâncias de controle, a serviço de sistemas sociais maiores, onde a chamada sociedade pós-industrial, caracterizada pela rápida criação de novas tecnologias e produtos, faz com que as organizações se modifiquem, redefinam seus conceitos e papéis organizacionais.

Assim, o processo social da liderança deve levar em consideração a pressão constante a que são submetidos os verdadeiros líderes da mudança, para a inovação dentro das organizações, enquanto estratégia de sobrevivência, tendo que atuar aplicando conceitos de organização proativa, onde a organização não apenas reage às mudanças nos mercados em que atua, mas também, pretende influenciá-las.

Nesse contexto, as organizações geram uma pressão interna muito forte por mudança, exigindo dos líderes um comportamento proativo intenso, para conseguir antecipar e administrar o impacto das mudanças ambientais sobre as pessoas, e sobre a própria estrutura organizacional, reinterpretando continuamente a realidade que o cerca e difundindo estes novos valores e significados na organização.

A pressão interna a que são submetidos os líderes, faz com que a busca permanente pelo novo, às vezes, um fato inédito ou mesmo uma assimilação de alteração ocorrida no ambiente externo, seja uma constante em sua missão de satisfazer as exigências do processo constante de mudança.

“A inovação fundamenta-se na crença da melhoria crescente. Criação, invenção ou descoberta são idéias novas não aplicadas. Mudar é aplicar a novidade, é introduzir o incomum, é a solução criativa de problemas,

com o objetivo de obter resultados positivos para a organização.” (Thomaz Wood Jr. – *Mudança Organizacional*, cap.7).

A liderança no processo de mudança organizacional é, portanto, um conjunto de atitudes que permeia o cenário da estrutura e do ambiente organizacional, levando as pessoas envolvidas a alterar a forma de se comportar perante o novo, acompanhando todo desenvolvimento do sistema de mudança empregado, tendo um elevado nível cooperativo e de atitude proativa para com o líder do processo.

Isso só é conseguido, quando o verdadeiro líder da mudança consegue obter o apoio incondicional das pessoas, vencer as resistências, a aceitação do processo e envolvimento total pela tarefa de colocar em prática as mudanças que se fizerem necessárias.

2. A NATUREZA DA LIDERANÇA

A liderança constitui um aspecto muito importante da administração, é exigido dos administradores planejar, organizar, etc., mas o papel principal de um líder é influenciar os outros para buscarem, de maneira entusiástica, objetivos definidos.

Conforme definição de conceito de Liderança, dado por (Keith Davis e John W. Newstrom – *Comportamento Humano no Trabalho*, cap.7) :

“É o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos.

É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos . Sem

liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. A orquestra e todas as outras organizações requerem liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos.”

a) Como Conhecer o Verdadeiro Líder

É mais fácil apontar alguém que tem liderança, do que definir a liderança, em função de que o conceito varia de pessoa para pessoa, de grupo para grupo, e de situação para situação.

- “Para exemplificarmos uma liderança, podemos citar o Papa, que é considerado um líder dentro da igreja católica. Porém, qual é a base da sua liderança: a pessoa, a posição que ele ocupa ou a instituição que ele simboliza?
- Pessoas como o Papa, ou outros líderes tais como: Churchill, Kennedy, Hitler, Moisés, Patton, Napoleão, influenciaram pessoas em momentos decisivos da história, como guerras, revoluções e transformações de larga escala na sociedade.” (Antônio Cezar A. Maximiniano – *Introdução à Administração*, cap. 13).

Para conhecer o verdadeiro líder, devemos procurar resposta para perguntas, tais como:

- O líder que conhecemos tinha seguidores por suas qualidades pessoais ou porque estavam interessados em sua proposta?
- A liderança nasce com a pessoa ou se desenvolve por causa das situações que ela enfrenta?

- Todos têm capacidade de liderar em estado latente ou ela é exclusiva de alguns?

- Pode-se treinar alguém para ser líder?

“Nenhuma dessas questões tem respostas definitivas, todas evidenciam a necessidade de se aprofundar o estudo da liderança, visto que ela desempenha papel importante nas organizações e fundamental no processo de mudança organizacional.” (idem, ibidem).

“A liderança pode ser definida como a realização de uma meta, por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder.” (idem, ibidem).

Podemos considerar, também, a definição dada por Chiavenato (Administração – Teoria, Processo e Prática, cap. 13), que:

“Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos.”

“A Liderança é um fenômeno social e ocorre exclusivamente em grupos sociais, E um tipo de influência. A influência é uma força psicológica e envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento”.

b) Cenário da Mudança e o Processo de Transformação

O cuidado que todo líder ou agente de mudança deve ter, é procurar manter o gerenciamento da mudança sob controle, no entanto, liderar no sentido amplo do termo, é impulsionar o processo de

transformação por meio de algum tipo de resultado interno que todos compreendam, fazendo com que seja envidado todos os esforços para que ela ocorra e seja eficaz.

Segundo John P. Kotter (Revista HSM Management – número 11), “ existem basicamente oito erros fatais que podem fazer fracassar o processo de mudanças nas empresas, são eles:

1. Não ter sentido de urgência – A empresa precisa examinar o mercado, estudar os competidores e identificar as crises – tanto reais como potenciais – e as grandes oportunidades que deve aproveitar.
2. Não envolver a alta direção e não formar uma equipe apoiada por ela para comandar a mudança – Os altos executivos devem se comprometer com a mudança e montar um grupo de pessoas que tenha poder suficiente para liderá-la e consiga trabalhar em equipe.
3. Subestimar o poder da visão corporativa – A empresa deve criar uma visão que ajude a direcionar os esforços da mudança. Além disso, precisa elaborar as estratégias para atingir essa visão.
4. Não transmitir a visão de mudança – A empresa tem de utilizar todos os veículos para informar constantemente a nova visão e as estratégias. Para isso, deve ter um modelo que sirva de guia do comportamento que se espera dos funcionários.
5. Não fomentar o empowerment – A empresa deve eliminar os obstáculos à transferência de poder e responsabilidade para os funcionários, modificar os sistemas ou as estruturas que atrapalhem a visão de mudança (pelos funcionários)

e estimular a atitude (dos funcionários) de assumir riscos e de ter idéias e iniciativas não convencionais.

6. Não obter resultados em curto prazo – A empresa precisa providenciar melhoras visíveis no desempenho que apareçam rapidamente, além de reconhecer e recompensar de maneira ostensiva os funcionários que tornaram possíveis esses resultados.
7. Satisfazer-se logo com os resultados, deixando de consolidá-los para criar mais mudanças – A empresa deve ter credibilidade crescente para mudar sistemas, estruturas e políticas que não se encaixarem dentro da visão de transformação da empresa. Precisa também, contratar, promover ou desenvolver pessoas que possam implantar a visão de mudança e tem de revitalizar o processo com novos projetos, temáticas e agentes de mudança.
8. Não incorporar as mudanças à cultura da empresa – A empresa deve chegar a um patamar de desempenho melhor, com um comportamento orientado para o cliente, para a produtividade, através de mais e melhor liderança e uma gestão mais eficaz.”

Numa análise desses oito tipos mais comuns de erros cometidos pelas empresas, podemos verificar que os cuidados que todo líder ou agente de mudança deve tomar, visando o objetivo maior que é o de conseguir a transformação dentro da organização.

Sabemos que a mudança nunca será um exercício compulsório, quem quiser obrigar as pessoas a mudar, acabará por transformar seus piores pesadelos em realidade – os funcionários dirão “sim” e agirão “não”.

c) Verdadeiro Líder ou Agente da Mudança

Todo responsável pelo processo de mudança na organização, que consegue uma ascensão natural, consegue agregar um número considerável de colaboradores no cumprimento do objetivo do processo, deve sentir-se espremidos contra a parede e empurrados de lá para cá, mas passam a estar entre os funcionários mais valiosos da empresa, mesmo que o programa não consiga alcançar seus objetivos.

Alguns agentes acreditam que a mudança é uma religião e vêem aqueles que resistem como hereges. Eles devem lembrar que é apenas um trabalho.

Outra coisa que precisa ser levada em consideração pelos verdadeiros líderes da mudança:

“Em qualquer plano de mudança, a primeira pessoa que deve mudar é você, pois estará a um nível mais elevado de vigilância e a padrões de julgamento mais rígidos.” (Revista HSM Management – nº 11 – Dossiê : Atreva-se a Mudar).

Um fator de inegável importância para implantar qualquer processo de mudança organizacional, é a “resistência à mudança”.

Conforme registra Paulo Roberto Motta – Transformação Organizacional – pág. 189:

“Há algumas décadas, não se considerava a oposição à mudança como tema importante de gestão. Parte da razão encontrava-se no fato de a mudança não ser um fator fundamental para o progresso organizacional: a produtividade mesmo baixa, garantia a sobrevivência”.

À medida que se assumiu a inovação como um fator de progresso, a resistência à

mudança ganhou novas formas de tratamento.

Ainda, conforme Paulo Motta:

“A aceleração tecnológica, a alta competitividade empresarial, a maior demanda por serviços públicos e a democratização do trabalho introduziram a visão da resistência diferente de perturbação da ordem ou contestadora da autoridade.”

Desse modo, a resistência passou a ser focada em primeiro lugar por características pessoais e depois em função dos interesses organizacionais.

Assim, o líder verdadeiro dentro do processo de mudança organizacional deve ter a consciência de que inovar exige: iniciativa para buscar o novo, persistência para manter o entusiasmo em meio às incertezas e a um processo por vezes irracional e caótico; e habilidades para enfrentar riscos, resistências e conflitos.

Isto posto, a mudança requer do agente e líder verdadeiro, um preparo inicial para conduzi-la, no sentido de capacitação individual e de compreensão dos processos de diagnóstico, planejamento, intervenção e resistência à mudança.

3. CONCLUSÃO

Finalizando, extraímos o texto do Livro “Transformação Organizacional – Paulo R.Motta, pág. 203:

“O preparo individual deve incluir, principalmente, as seguintes dimensões:

a) Condutores da mudança devem procurar sistematizar e problematizar sua experiência e conhecimento de forma a

produzir algumas proposições sobre a mudança. Problematizar a próprio conhecimento e experiência significa, em primeiro lugar, questioná-lo, contrapô-lo a proposições opostas melhor conhecer vantagens e desvantagens de seu uso; em seguida associá-lo a idéias correlatas para saber o alcance de sua aplicação.

b) Deve-se ampliar a perspectiva da própria profissão ou especialidade, através da interdisciplinaridade e multiprofissionalidade. A visão interdisciplinar como a compreensão da realidade organizacional não se esgota no diagnóstico do analista. A multiprofissionalidade refere-se ao envolvimento de pessoas de diversas profissões na análise de um mesmo fenômeno.

c) E, que os condutores da mudança devem sempre aprimorar sua atenção a alguns valores humanos no trato da diversidade a fim de evitar conflitos e resistências desnecessários. A consciência sobre diferenças elimina tanto os julgamentos prévios sobre comportamento das pessoas quanto o contingencialismo excessivo de se basear tudo nas circunstâncias. Assim, ressaltam-se, por exemplo, os valores da tolerância (porque as pessoas são diferentes), compreensão (porque os comportamentos administrativos têm causa), cautela (porque pessoas e conhecimentos novos ameaçam o existente) e reconhecimento da capacidade dos funcionários (porque recursos de criatividade e inovação existem na própria organização).”

Uma História que serve para sintetizar a importância de fazer mudanças preservando as relações e respeito para com o ser humano:

Havia um adolescente muito agressivo e com uma mania cruel: machucar demais as pessoas. Ainda assim, em seu favor pode-se dizer que ele não tinha muita consciência desse fato nem noção dos danos causados nas pessoas com as quais se relacionava.

Um dia, seu pai (que ele prezava muito, apesar do comportamento arreadio) decidiu mostrar-lhe o quanto estava errado e, para isso, utilizou um artifício muito interessante. Deu-lhe uma tábua, um martelo, um pacote de pregos e ordenou: "Pregue um prego nesta tábua cada vez que você machucar alguém".

No primeiro dia da experiência, o adolescente chegou a pregar trinta pregos na tábua. Mas, à medida que o tempo passava, ele foi tomando mais consciência de seus atos e, conseqüentemente, martelando menos pregos.

Percebendo aquela pequena evolução, o pai orientou-o a dominar mais ainda seus impulsos, até a chegar o dia em que ele não precisaria mais pregar nenhum prego. O resultado é que o garoto ficou uma semana sem martelar, mostrando que aprendera a lição. É claro que ele se dirigiu ao pai todo feliz para contar o feito.

A surpresa veio quando, ao ouvir a proeza do filho, o pai, imediatamente, pediu:

"Agora pegue a madeira e retire todos os pregos existentes".

O adolescente fez exatamente o que o pai mandara e ficou impressionado: "Nossa, pai, a madeira ficou horrível, toda esburacada..."

O pai explicou, candidamente: "Filho, você pode esfaquear alguém, e logo depois, tirar a faca, arrependido. Mas não vai adiantar porque a ferida já foi provocada.

Se tiver de pregar alguma coisa, pregue, apenas, amor no coração das pessoas. No fim, é isso que realmente importa na vida."

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARU, Antônio C, Maximiano. Introdução à Administração, São Paulo, Ed. Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administração – Teoria, Processo e Prática, São Paulo, Ed. Makron Books, 1999.
- DAVIS, Keith & Newstrom, John W. – Comportamento Humano no Trabalho, São Paulo, Ed. Pioneira, 1998.
- HERZOG, J.P. – People, The critical factor in managing change – Journal of Systems Management, Cleveland.
- MOTTA, Paulo Roberto – Transformação Organizacional, Rio de Janeiro, Ed. Quality Mark, 1998.
- Revista HSM Management – n.11 – Novembro / Dezembro / 1998.
- SHINYASHIKI, Roberto apud Paulo Gaudêncio. MUDAR E VENCER. São Paulo, Editora Gente, 1999.
- Katzenbach, Jon R. – Os Verdadeiros Líderes da Mudança, São Paulo, Ed. Campus, 1996.
- Wood Jr., Thomaz – Mudança Organizacional, São Paulo, Ed. Atlas, 1995.

Reflexões e Considerações sobre Planejamento Hospitalar e Arquitetura do Sistema de Saúde

Elgson Ribeiro Gomes

Engenheiro Civil e Arquiteto

Professor Titular da UFPR – Universidade Federal do Paraná

Presidente do IPERG – Instituto

Profissional e Educacional

I PARTE

1 – Ultimamente, muitos se perguntam de que tamanho deve ser um hospital novo, onde deveria ser ele situado na malha urbana, de que tamanho deverá ser o seu terreno, de como a contínua evolução dos equipamentos hospitalares interferem na sua concepção, se ele deve ser construído pelo governo ou pela iniciativa privada, se ele deve ser construído pequeno (como um anão) médio ou grande, e em que situações ou circunstâncias cada um deles melhor se justificariam, e como abordar uma epidemia gigante... etc...

2 – Convidado pela Revista Engenharia e Construções em decorrência da atuação como professor no quarto ano, onde entre outros temas ministrei por muitos anos o tema de Arquitetura Hospitalar no curso de Arquitetura na UFPR e credenciado pelo MEC como

Consultor de "Arquitetura do Sistema da Saúde e Arquitetura Hospitalar" no convênio entre o Ministério da Saúde e a Universidade Nacional de Brasília (UNB), me permiti tecer alguns comentários possivelmente oportunos em relação ao referido questionário acima.

3 – Primeiramente sobre o contínuo processo de desenvolvimento dos equipamentos hospitalares e de como este fato influi na concepção do Projeto de um Hospital me fez recordar uma entrevista que fiz há alguns anos com o administrador do recém-inaugurado "Hospital Walter Reed" das Forças Armadas norte americanas em Washington, construído com plenos recursos, tendo como projetista a equipe do Mr. Alan, de São Francisco da Califórnia, o mais importante Escritório de Projetos Hospitalares da América do Norte, que assumira o compromisso de

equipar o hospital no prazo de dois anos da construção, com o que de mais atual existisse em matéria de equipamentos hospitalares no mundo – e fiquei bastante apreensivo quando ele me disse que quando inauguraram no prazo certo, os equipamentos comprados já estavam ultrapassados em aproximadamente seis meses... Tenho este projeto comigo, o Walter Reed está em pleno funcionamento e eles vão sempre substituindo e renovando seus equipamentos paulatinamente...

4 – Existe todavia um hospital situado numa pequena cidade chamada “Hamilton”, a 10 km de Niagara Falls, chamado “Master University”, muitíssimo visitado e estudado por técnicos de todas as partes, pela solução arquitetônica adotada, que permite a quase instantânea adoção de tudo o que de mais atual esteja surgindo, sem ter que abandonar o hospital nem comprometer a sua concepção arquitetônica e estrutural, no que se refere outrossim aos demais projetos técnicos, sejam eles de hidráulica, eletricidade, ar condicionado, de ar comprimido, gases, etc, etc, – numa brilhante concepção, em qualquer setor de qualquer andar que será sempre, metaforicamente falando, como se fosse um novo terreno adquirido para começar tudo de novo... Já pensou?...

5 – Se existem tantas modalidades hospitalares, desde os hospitais gerais aos especializados até os institutos específicos, desde pequenos postos de saúde nas periferias, aos hospitais dos municípios, ou aos regionais que sendo mais completos congregam diversos municípios, outros só de Pronto Socorro aos Hospitais de Ensino ou Centros Hospitalares Universitários propriamente ditos e de alta medicina, etc.etc., me parece que se torna espontaneamente claro que todos eles haverão

de ser encarados individualmente de uma maneira particular e personalizada.

6 – Os arquitetos que se dedicarem a este tema, serão sempre solicitados a projetar um hospital pequeno, o que é natural e espontâneo em nosso país, cuja ocupação se adensa e se adentra por nosso imenso território, onde de 70 a 80% aproximadamente são constituídas por instalações que variam de 30 a 60 leitos, na consideração outrossim do fato de que, quando um hospital é inaugurado, logo começarão a chegar pacientes de todas as partes que serão internados até pelos corredores, alcançando números extremamente conturbados em relação à sua pequena programação, com graves consequências, circunstâncias estas que levam à compreensão de que, por pequeno que seja um hospital, o seu terreno deverá ser necessária e suficientemente grande (na proporção de 100 a 150 m² por leito) para a programação de sua falta e inexorável expansão futura.

7 – Existe uma pequena regra estabelecida pela OMS (Organização Mundial da Saúde), de que em toda comunidade deverá existir um leito para 250 habitantes, que haverá de ficar ali de reserva esperando por alguém que a qualquer momento irá chegar e terá que ser atendido, e também a pequena regra, de que todo o hospital é considerado lotado assim que atinja 80% de ocupação, permanecendo sempre em torno de 20% de reserva, naquele giro dos que saem e entram na internação.

8 – Dentro dessa regra, um hospital complexo de 400 leitos atenderá portanto um contexto de 100.000 habitantes que deverão estar morando basicamente na sua redondeza.

9 – Este hospital deverá ter um terreno de 40.000 a 60.000 m², de forma que outras construções básicas, tais como moradia de enfermeiras, escola de enfermagem, creche, e

outras mais possam ser aí edificadas para que as suas atividades diurnas não sofram interrupções, e muitos ainda advogam com ênfase que as instalações da pediatria sejam a parte, embora conectadas com as funções complexas do hospital; que ele seja altaneiro e panorâmico, mais elevado portanto, no meio de arvoredos, fora dos ruídos dos motoqueiros, caminhões, etc, mas de próximo acesso às rodovias, para o atendimento do Pronto-Socorro, além do Heliponto, e terá também uma estação de tratamento adequada para os dejetos hospitalares, quando a malha urbana não puder oferecer estes serviços específicos.

10 – Num mapa do Paraná, contendo sete grandes agrupamentos dos Distritos Sanitários que reúnem os diversos municípios do estado todo, num trabalho de pesquisa que efetuei na Universidade Federal pude caracterizar o déficit de leitos hospitalares, que embora fosse uma expectativa para 1994, se torna espontânea a sua extrapolação para 2002...

11 – O déficit assinalado, segundo os índices prescritos pela Organização Mundial da Saúde, era o resultado da soma 2.796 leitos de um agrupamento, mais 615 de outro, mais 1.254 de outro, mais 507, mais 1.391, mais 784, mais 187 de outro, somando aproximadamente 7.500 leitos, que dá um déficit médio de 2.500 leitos no Norte, 2.500 no Leste, e 2.500 no Oeste do estado, onde cada hospital pequeno, que tivesse uma área de terreno de 10.000 m² deveria ser estimulado a ter um Plano Diretor, com programação mais sofisticada e staff mais amadurecido em sua expansão, antes de começar a construir outro pequeno logo ali ao seu lado, de programação também rudimentar...

12 – Este déficit deve ter aumentado nos últimos 7 anos, mas admitindo que ainda fosse

hoje o mesmo número, teríamos a necessidade de construir 7.500 divididos por 400 leitos, em torno de 20 hospitais de 400 leitos, ou 30 hospitais de 250 leitos, ou 50 hospitais de 150 leitos, ou inumeráveis hospitais de 50 que pudessem crescer até alcançarem 250 leitos.

13 – Recentemente me perguntaram se os hospitais atuais e os novos (Público ou Privado?... e em que número?...) poderiam ser concebidos e velozmente construídos para atender uma epidemia terrorista bacteriológica gigante, portanto numa escala muito grande de doentes (sem deixar de considerar ainda a realidade do grande drama das infecções cruzadas...), e eu me permiti sofismar um pouco com aquele ditado que diz que no Brasil se a coisa toda não der certo, a gente sempre pode “garrar o mato”, pois que, ao que parece, aquelas tribos indígenas lá de dentro, lá do fundo dos sertões, no coração das nossas imensas florestas saudáveis e exuberantes, não estão nem um pouco preocupadas em receberem cartas com pó branco, desde que nós não venhamos a fazer com elas o que fizeram os nossos antepassados, não é verdade?

14 – Nas últimas décadas houve uma mudança do papel do arquiteto na concepção do projeto hospitalar, tanto das pequenas instalações como hospitais propriamente ditos de diversos tamanhos, e nas cidades maiores tornou-se comum a quantidade de consultórios, pequenas clínicas, instalações de serviços auxiliares de diagnóstico etc, que pululam em torno dos grandes hospitais, com projetos elaborados, funcionais e de interiores muito agradáveis, além de visual externo muito expressivo, em geral especializados e que se constituem numa espécie de satélites do grande hospital.

15 – Para os Hospitais propriamente ditos

todavia o Ministério da Saúde vem proporcionando há muitos anos a programação bastante minuciosa do conteúdo interno tanto para 50 (cinquenta) leitos como para 150 (cento e cinquenta) leitos, chegando mesmo a Dra. Silvia Caldas a publicar um pequeno livrinho com uma programação de 250 (duzentos e cinquenta leitos), um número que ela considerava muito adequado.

16 – Já os hospitais de 250 para cima, têm uma programação não especificada pelo Ministério da Saúde, e embora possam ser classificados como hospitais gerais para quatro funções básicas de clínica geral, ginecologia e obstetrícia, pediatria e cirurgia geral para o atendimento da população, todavia tornou-se comum agregar ainda outras funções específicas, como mini-institutos especializados a eles incrustados, o que sempre depende da contextura médica e múltipla, o que ocorre também nos chamados hospitais regionais que ficam mais distantes, buscando a cobertura de determinada região, sendo que estes se equacionam em torno de 400 leitos, com ênfase em pronto socorro.

17 – A metáfora de que o hospital é como um organismo vivo que vai se transformando e se adaptando continuamente às novas exigências, e também o esforço contínuo para conseguir um certo controle ou domínio do que está sendo construído e executado em relação ao que foi projetado, no alvo possível de desenvolver um projeto “as built”, me permite abordar uma sistemática que durante muitos anos ministrei na Universidade Federal do Paraná, num dos temas do quarto ano, o de Arquitetura Hospitalar, pelo qual os alunos em grupos de dois ou três, exercitavam-se nos estudos de projetos de hospitais de 50/150 leitos, isto é, solicitando-os a estudarem muito

bem as normas do Ministério da Saúde, aposento por aposento para estas duas programações (50/150) encaminhando-os a seguir para a solução de um partido arquitetônico correspondente a 150 leitos, e a seguir mergulharem dentro dele o programa de 50 leitos, e de tal forma que todos os departamentos, como órgãos de um mesmo organismo em crescimento, pudessem se desenvolver proporcional e homogeneamente, estudos estes que levaram em 1989 a UFPR a alcançar todas as premiações num concurso nacional promovido entre todas as universidades brasileiras, para soluções de hospitais de 50 leitos.

18 – Em 1977 tive a oportunidade de estudar o Projeto do Hospital Regional de Cascavel num terreno inicialmente previsto de 10 mil m², em uma quadra, mas que consegui pudesse ser de 50 mil m², em quatro quadras, o qual conceituado para ser construído por etapas, iniciou suas atividades com 100 leitos e com expansão prevista até 350 leitos, mas com um partido arquitetônico que permite agora, após o decreto que o transformou de “regional” em “hospital escola”, que ele se expanda paulatinamente até 700 leitos com a programação complexa referente à sua transformação no Centro Hospitalar Universitário da “Unioeste”, na constatação de uma circunstância regional peculiar e singular de desenvolvimento, com quatro a seis milhões de habitantes, no contexto do oeste e sudoeste do Paraná, Oeste de Santa Catarina, parte do Paraguai e da Argentina.

19 – Se trata portanto aqui da consolidação da tese de um partido arquitetônico de flexibilidade tal, que um projeto de um pequeno hospital de 150 leitos, previsto inicialmente apenas para funções de clínica médica, cirurgia geral, ginecologia e obstetrícia, e

pediatria, possa crescer até 350 leitos como hospital regional, e ser transformado paulatinamente num hospital escola de 700 leitos – ou “Centro hospitalar regional, interdisciplinar universitário de alta medicina”, acompanhando progressivamente o desenvolvimento da região em que é situado, e por etapas, ao longo de 10, 20 anos ou mesmo mais.

20 – É na consideração desta circunstância maior, que todo o terreno de um hospital (mesmo se inicialmente de bem poucos leitos) não deverá nunca ser pequeno; ele sempre terá que guardar uma relação de 150 a 200 metros quadrados por leito proposto, considerando sobretudo a sua expansão inexorável...

21 – Cabe ressaltar que como projetistas seremos solicitados a projetar um hospital de poucos leitos, o que é natural e espontâneo sobretudo em nosso país, cuja ocupação se adensa e adentra por nosso imenso território, mas creio necessário recordar uma frase de um velho experiente e pioneríssimo projetista de hospitais, o meu amigo Jarbas Karman (83), considerado por muitos o “Pai de todos...”, quando sempre diz com uma ênfase e uma convicção enorme, que um hospital de 50 leitos é igual a um anão, que é em tudo semelhante a todos nós, com a diferença espetacular de que “não pode crescer...”, na consideração outrossim da circunstância fatal de que quando um hospital é inaugurado, logo começarão a vir pacientes de todos os lados e de todas as partes, chegando por vezes a números altamente conturbados em relação à sua pequena programação e contextura médico-hospitalar.

22 – Nunca pude esquecer um episódio ocorrido com uma jovem colaboradora, cujo pai médico e dono de um pequeno hospital de uma pequena cidade, Quedas do Iguaçu,

acometido por um enfarto com apenas 55 anos, sua mãe levou-o pessoalmente de carro pela madrugada adentro, em busca de socorro num centro maior e mais próximo, vindo a falecer por ter chegado demasiado tarde ao hospital maior em Cascavel.

23 – Se meditarmos um pouco nestas idas e vindas das ambulâncias de todos os municípios, tanto para o Hospital de Clínicas como para os demais hospitais de Curitiba, seremos espontaneamente tentados a considerar a subdivisão do Paraná em três grandes pólos de alta medicina – Curitiba, Londrina e Maringá e Cascavel – com perto de 4 a 5 milhões de habitantes cada um em sua esfera de influência (lembrando só de passagem que a Suíça possui 5 milhões de habitantes...) e outrossim na composição de uma hierarquia possível de atendimento, desde os postos de saúde, espécie de antenas de recepção mais afastadas, às pequenas clínicas ou hospitais menores de 50 leitos, aos hospitais municipais de 150/250 leitos, aos regionais de 400 leitos, e aos hospitais especializados, todos eles se intercomunicando e interagindo em torno do “Centro Hospitalar Universitário (CHU)” correspondente, de diagnóstico, tratamento, ensino e pesquisa, de alta medicina, dentro de um processo amplo e dinâmico de formação de pessoal, educação sanitária, arquitetura do sistema da saúde, evolução tecnológica, etc...

24 – E quem sabe até mesmo uma tese a ser aprofundada e bem desenvolvida, outrossim de outras regiões com grande tendência para a formação de um contexto de 3 a 5 milhões de habitantes em 20 a 40 anos, quer seja em nosso próprio estado, como também em outros mais (ou países vizinhos), de idênticas circunstâncias inicialmente tão modestas.

(II Parte no próximo número)

Associação Cruz Verde: A Vitória Vem pela Força que Vem do Outro!

Marilena Pacios Sposito

Superintendente da Associação Cruz Verde

E-mail: cruzverde@cruzverde.org.br



ARQUITETURA DE HOSPITAIS KARMAN S/C LTDA

Trabalhar na Cruz Verde é certamente algo muito diferente. Talvez porque lá você só lida com pessoas especiais e tudo acaba se tornando muito especial.

A Associação Cruz Verde é uma Instituição Filantrópica considerada de Utilidade Pública Federal, Estadual e Municipal. É inscrita no Conselho Nacional de Assistência Social sob no. 202.879/62 e no CNPJ sob no. 60.762.846/0001-90.

Situada à Rua Dr. Diogo de Faria no. 695, no Bairro de Vila Clementino em São Paulo,

onde mantém um Hospital com capacidade para 204 leitos que estão sempre ocupados, um Ambulatório que presta em média 1.200 atendimentos por mês e um Hospital – Dia com capacidade para 40 crianças.

Trata-se de uma Organização Hospitalar cujo objetivo é assistir o portador de paralisia cerebral grave.

O hospital presta uma assistência completa e integral, fornecendo alimentação incluindo dietas específicas, medicamentos, vestuário, instalações apropriadas, instru-

mentos e equipamentos especiais e adaptados às necessidades de cada um, numa proposta de atendimento individualizado.

A permanência no hospital é até o óbito, uma vez que os pacientes assistidos não apresentam condições de uma reabilitação plena e, muitas vezes, apresentam agravos clínicos importantes.

Através de uma equipe multidisciplinar altamente especializada promove uma intervenção junto aos pacientes permitindo-lhes um desenvolvimento, mesmo limitado.

Através de todo esse trabalho está sempre buscando aprimorar a assistência trazendo qualidade de vida e garantindo uma vida digna às crianças internadas.

As crianças do ambulatório e do hospital-dia além de contarem com instalações apropriadas e adequadas, são assistidas pela equipe de profissionais da Instituição nas diversas áreas.

É importante ressaltar o valioso trabalho desenvolvido junto às famílias, através de orientações e treinamentos que visam ajudar nos cuidados da criança em casa.

A proposta da Associação Cruz Verde é garantir o melhor para as crianças portadoras de Paralisia Cerebral assistidas, numa busca incessante de trazer novas técnicas de intervenções, promover assistência qualificada e cada vez mais especializada, assim como oferecer aos pacientes novos equipamentos que possam de alguma forma beneficiar-lhes melhorando suas condições de vida.

Toda a proposta de atuação tem como base a intervenção técnica aliada ao amor que é o grande diferencial nos trabalhos assistenciais e terapêuticos da Cruz Verde.

É o que tem permitido ir muito além dos limites de cada um tornando possível alcançar

o potencial remanescente das crianças que, muitas vezes, encontrava-se adormecido pelo preconceito da patologia que carregam.

Histórico

Fundada em 08 de dezembro de 1958 por um grupo de pessoas sensibilizadas pelos problemas da criança portadora de Paralisia Cerebral Grave. Dentre os fundadores destaca-se o ilustre Prof. Dr. Antonio Branco Lefèvre, um dos principais idealizadores da Instituição.

Iniciou suas atividades numa casa situada no bairro de Moema.

Em Julho de 1970, após várias campanhas, conseguiu inaugurar sua nova sede onde funciona até hoje. As internações, com o passar do tempo, foram ocorrendo gradativamente culminando na ocupação dos leitos projetados que totalizavam 200.

Em maio de 1989 inaugurou um Ambulatório, anexo ao Hospital, dando um importante passo no seu campo de atuação passando a atender em regime ambulatorial centenas de deficientes através de consultas e terapias pré-marcadas.

No ano 2000 outro fato marcou definitivamente a história da Instituição: a inauguração de uma nova Unidade: um Hospital-Dia destinado ao portador de Paralisia Cerebral com capacidade para mais 40 novas crianças por dia.

Atualmente a Estrutura Organizacional da Instituição é formada por Unidades Assistenciais, Unidades Terapêuticas e de Reabilitação, Unidades Administrativas, Unidades de Apoio e Unidades de Serviços.

A Diretoria é voluntária e composta por 10 membros dentre eles o Diretor Clínico.

A Direção Executiva está centralizada em uma Superintendente, que tem sua formação em Administração Hospitalar.

Para atendimento aos Programas desenvolvidos a Instituição conta com um quadro de recursos humanos de 230 pessoas entre profissionais e funcionários.

Desenvolvimento da Instituição

Ao longo dos anos a Associação Cruz Verde foi modificando profundamente sua intervenção e atuação junto ao portador de Paralisia Cerebral grave. Passou a implantar as diversas áreas de reabilitação até então inexistentes como fisioterapia, fonoaudiologia, terapia ocupacional e psicologia.

Investiu fortemente na qualificação dos serviços de enfermagem buscando profissionais habilitados e qualificados, aumentando o número de profissionais e auxiliares.

Incrementou o quadro de médicos promovendo a inserção de especialistas além de promover a implantação de um serviço de nutrição e dietética dentro dos mais rigorosos padrões técnicos.

Dentre as várias mudanças vale ressaltar a executada nas instalações através de ampliações e reformas buscando-se obsessivamente a modernização, a beleza e a harmonia dos quartos e demais áreas de uso comum da Instituição.

Um dos importantes investimentos e progressos alcançados constitui-se na implantação do Centro Odontológico, incluindo-se uma Unidade de Anestesia Geral para procedimentos odontológicos sob anestesia geral em pacientes que não possibilitam o atendimento em cadeira, de forma convencional.

Hoje a Cruz Verde mantém internados no Hospital 205 pacientes, no Ambulatório presta em média 1.200 atendimentos por mês e no Hospital-Dia já iniciou os atendimentos

com previsão de receber 40 novas crianças portadoras de paralisia cerebral por dia.

Principais Programas

HOSPITAL

- Programa Assistencial e Terapêutico Completo
- Escolinha
- Centro de Estudos e Pesquisa
- Recreação
- Hidroterapia
- Grupo de mães/pais
- Passeios externos

AMBULATÓRIO

- Programa Assistencial e Terapêutico completo
- Grupo de apoio/cartilha
- Grupo de Intervenção Precoce
- Hidroterapia
- Recreação

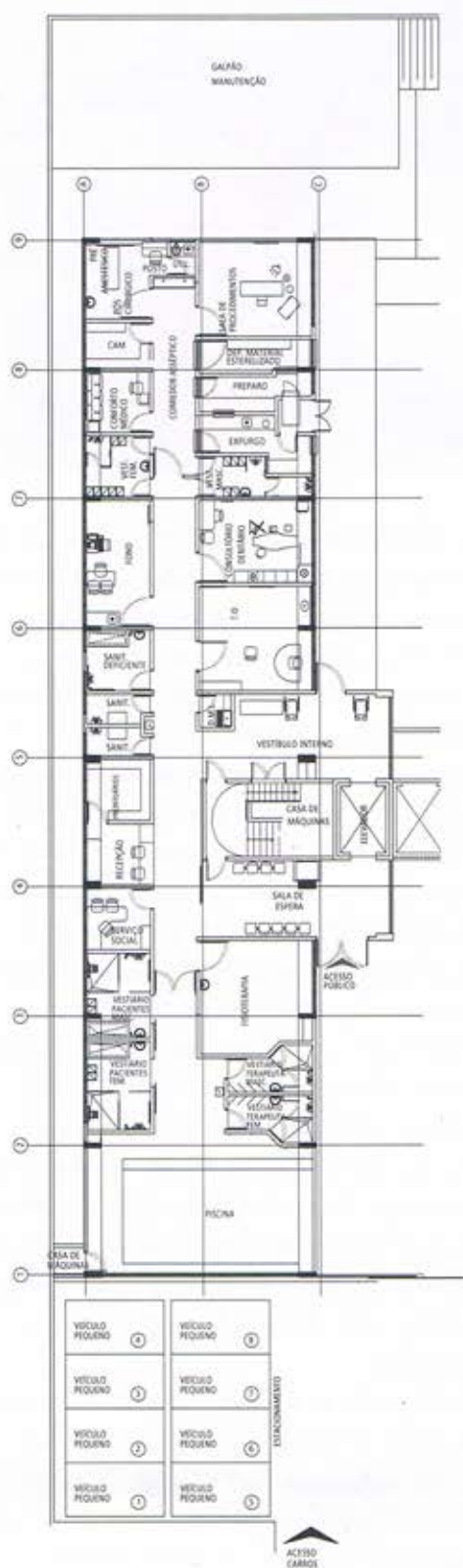
HOSPITAL-DIA

- Programa Assistencial e Terapêutico completo
- Grupo de mães/pais
- Recreação
- Centro de Convivência

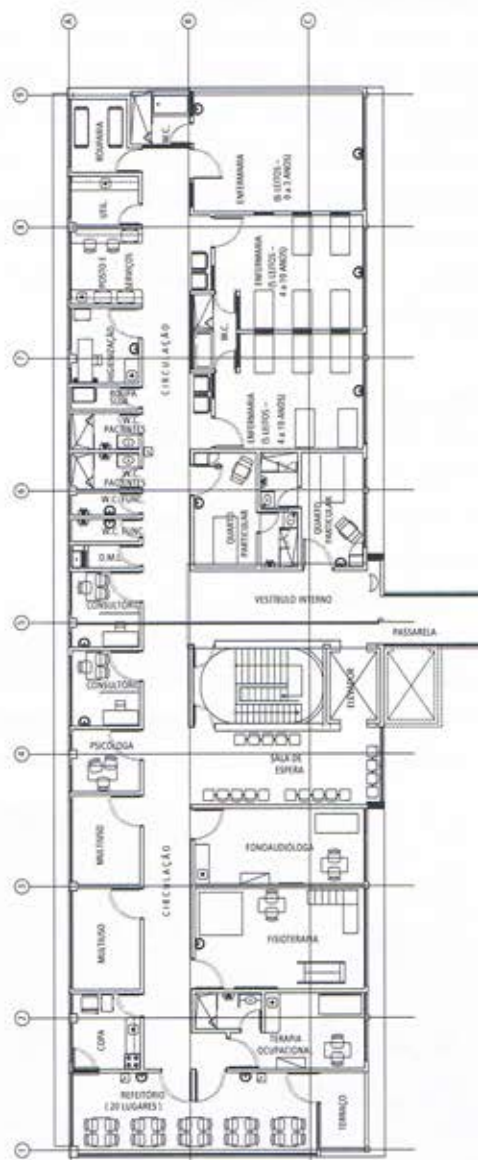
Hidroterapia

Espaço utilizado para as atividades de fisioterapia na água, um rico e importante





PAVIMENTO TERREO – ASSOCIAÇÃO CRUZ VERDE



PAVIMENTO SUPERIOR – ASSOCIAÇÃO CRUZ VERDE

recurso terapêutico destinado aos pacientes das três Unidades da Instituição.

Odontologia – Centro Cirúrgico

O setor de odontologia atende os pacientes das três Unidades, conta com instalações completas e modernas. Para os pacientes que não é possível o tratamento ser realizado na cadeira, há o Centro Cirúrgico com equipamentos de ponta e tudo o que há de melhor possibilitando assim, o atendimento odontológico sob anestesia geral.

Outras Atividades

ATIVIDADES ACADÊMICAS

- . Trabalhos Científicos
- . Eventos Acadêmicos/Científicos
- . Estágios
- . Voluntariado

Escolinha – O grupo da Escolinha desenvolve um extraordinário trabalho junto aos pacientes internados. Coordenado por uma pedagoga voluntária, o grupo desen-



volve atividades lúdicas junto aos pacientes de acordo com as possibilidades de cada um, buscando sempre permitir o aprendizado e o desenvolvimento dos mesmos. Os resultados são surpreendentes e causam extremo contentamento aos pacientes.

Artesanato – O grupo de artesanato trabalha produzindo materiais para serem utilizados em Bazares e eventos promocionais com o objetivo de angariar recursos para a Instituição. São panos de prato, toalhas de bandeja e de mesa, peças confeccionadas com extremo bom gosto e capricho e enfeites em geral.

Recreação – O grupo de recreação promove durante todo o ano eventos e atividades principalmente em datas comemorativas como Páscoa, Festa Junina, Dia das Crianças, Festa de Natal, etc... Tem como objetivo proporcionar lazer e alegria para os pacientes. Essas atividades são dirigidas aos pacientes do hospital, ambulatório e hospital-dia.

Você pode nos ajudar juntando a sua força com a nossa. Venha nos visitar e conhecer melhor o nosso trabalho. Estamos na Rua Diogo de Faria no. 695, Vila Clementino. Telefone: (11) 5579-7335.



Atualização Hospitalar Planejada

Planning the Upgrading of Hospitals

As instituições de saúde são particularmente suscetíveis e sujeitas a constantes progressos e inovações, razão de por que não podem ser dadas como perenes e nem deixam de ser “permanentes canteiros de obra”, a ponto de reformulações levarem até fachadas de roldão.

Realidade essa que configura as instituições de saúde como empresas de prestação de serviços voltárias e como tal devem ser pensadas, projetadas, construídas e geridas.

A resposta a tal determinante é a permanente atualização e a dotação de instituições de saúde de elevado potencial de atualização.

Quanto mais “atualizável” for o empreendimento de saúde, mais apto e suscetível se encontrará para comportar e atender a reformulações e modernizações.

Donde a importância de profissionais de arquitetura, de engenharia e de administração hospitalar contemplarem os projetos, já em seu nascedouro, com recursos e meios preditivos, capazes de facilitar, viabilizar e ir ao encontro da atualização.

Para a avaliação da “capacidade de atualização” de instituições de saúde, os autores criaram o conceito de “potencial de atualização”.

Quanto mais elevado o potencial de atualização, disponibilizado pela instituição, mais valorizada e reputada será, mais apta a se contrapor à obsolescência física e funcional e mais alicerçadas as suas condições de competitividade.

Health Institutions are particularly susceptible and subject to continuous progress and innovation, that is why they are never to be considered concluded, subject as they always are to new changes, on such ample scope as to overtake even the buildings' very façades. This reality configures health institutions as mutable service enterprizes, to be thought, designed, built and managed accordingly, that is, striving permanently to upgrade.

In response to this predicament, the Authors introduced the “Upgrading Potencial” concept, in order to gauges how apt an institution is to meet new demands of growth and modernization. The higher its “Upgrading Potencial”, the more valuable and creditable a Health Institute will be, thus the better prepared to overcome physical and functional obsolescence.

Hence the importance for hospital engineers, designers and administrators to implement this high upgrading potential during the planning stage, wich means to foresee future needs, means and resources, thereby making desirable changes easy and possible.

Trabalho apresentado no XXII Seminário Internacional da UIA – Berlim 2002

Jarbas Karman

Docente do IPH

Domingos M. F. Fiorentini

Docente do IPH

Notícias

HOSPITAL SÃO JUDAS TADEU DA FUNDAÇÃO PIO XII – BARRETOS

Dia 08.07.2002 deu-se a inauguração de mais outra etapa do Complexo Oncológico, compreendendo o prédio de internação, de 120 leitos; do Centro Cirúrgico, com 08 salas de cirurgia e da UTI com 20 leitos. Alegraram e prestigiaram a festa, que reuniu muitas centenas de convidados, os consagrados, famosos e queridos artistas e amigos do Hospital: Leonardo, Chitãozinho & Xororó, Zezé di Camargo e Luciano, Daniel, Bruno & Marrone, Rio Negro & Solimões, Gean & Giovani, Rick & Renner, Sérgio Reis, Os Travessos, César & Paulinho, Guilherme & Santiago, Rossi Ducavaco e Gugu Liberato.

O Governador do Estado Dr. Geraldo Alkimin e o Secretário de Saúde Dr. José da Silva Guedes, prestigiaram o evento e brindaram a Instituição doando um ônibus, a ser equipado com um Mamógrafo e um Scalar Dermatovideoscópio, de última geração, a ser



projetado, como o ônibus anterior, pelo escritório da Karman Ltda, autora do projeto do Hospital, para complementar o programa de medicina preventiva e de diagnóstico de câncer, que vem sendo conduzido pelo Dr. Edmundo C. Mauad, com excelentes resultados. As autoridades presentes foram recepcionadas pela Dra. Scylla Prata, pelo Diretor Financeiro Dr. Henrique Prata, pelo Engº Boian Petrov, pelo Diretor Clínico Dr. Miguel Gonçalves, e pelos Médicos e Diretores da Instituição.



ARQUITETURA DE HOSPITAIS KARMAN S/C LTDA

HOSPITAL VERA CRUZ – CAMPINAS – SP



A solenidade de inauguração do novo hospital ocorreu dia 06.07.2002 com a presença de amigos e de altas autoridades. É o prédio mais novo do Complexo Vera Cruz, enriquecido com equipamentos de última geração; contemplado com inovações introduzidas pelo Escritório Karman Ltda, responsável pelo projeto do Hospital; foram acrescidos: mais 84 leitos e 8 salas de cirurgia.

HOSPITAL SAMARITANO – CAMPINAS – SP

O Plano Diretor de atualização do Complexo Samaritano, de autoria dos arquitetos Karman e Fiorentini, abrange vários acréscimos, reformulações e modernizações, tanto físicas, como de instalações e de equipamentos sofisticados.

A inauguração, desta primeira etapa, deu-se dia 24.06.2002, com a honrosa presença do Dr. Barjas Negri, Ministro da Saúde e de várias autoridades, amigos, convidados e colaboradores.

Foram percorridas as novas instalações, compreendendo as Unidades de Terapia Intensiva, de Coronariografia e Hemodinâmica.



CURSOS DA JOHNSON & JOHNSON

A SOBECC (Sociedade Brasileira de Enfermeiros de Centro Cirúrgico, Recuperação Anestésica e Centro de Material e Esterilização) em parceria com a Johnson & Johnson Consulting & Services promove cursos em seu programa de gestão e atualização para médicos e enfermeiros.

O Arq. Domingos Fiorentini tem sido

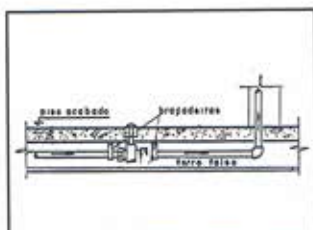
solicitado a ministrar aulas no setor da arquitetura hospitalar, como: Planejamento e Administração de Laboratórios Clínicos, de Departamentos de Imagenologia e de Centros Cirúrgicos e de Central de Esterilização.

Constitui mais uma colaboração no sentido de elevar os padrões de instituições de saúde nacionais.

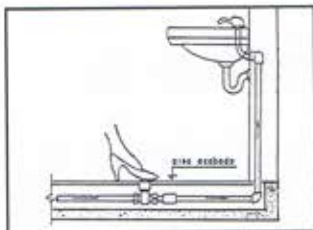
LAVATÓRIOS, PIAS, CHUVEIROS ACIONADOS POR VÁLVULAS DE PÉ

QUIPEX INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

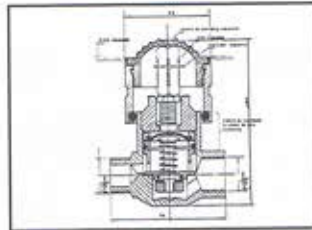
R. Piracuama, 21 – Sumaré – Tel.: (11) 3872 6063 r.12 – Fax: r.13
CEP. 05017-040 – São Paulo – SP – karman@karman.com.br



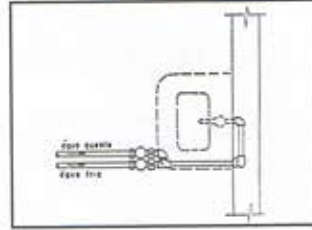
Instalação sob laje,
com forro falso.



Instalação em rebaixo.



Torneira com acionamento
remoto por pé.



CARACTERÍSTICAS E VANTAGENS

É silenciosa.

É altamente higiênica; o acionamento é feito pelo pé, não havendo nenhum registro a fechar e recontaminar as mãos já lavadas.

Economiza água fria e quente; só jorra água enquanto o pé premer o botão.

Soluciona a descarga dos mictórios: a válvula é acionada pelo pé durante o uso do mictório.

Nunca vaza e a água nunca se infiltra pela válvula, nem mesmo ocorrendo pressão negativa na rede.

É estética; dispensa registros dispendiosos para compor o lavatório, requer apenas uma peça, a bica, que por isso poderá ser sempre de luxo.

Sua manutenção é fácil e simples, basta remover a calota de borracha, desatarraxar e retirar o mecanismo da válvula.

É durável e resistente: todas as peças são forjadas, as partes elásticas, de borracha sintética.

Permite regulação do fluxo de água fria ou quente, ou da mistura e mesmo a interrupção do abastecimento, pela simples remoção do pino regulador (reposição igualmente fácil.)

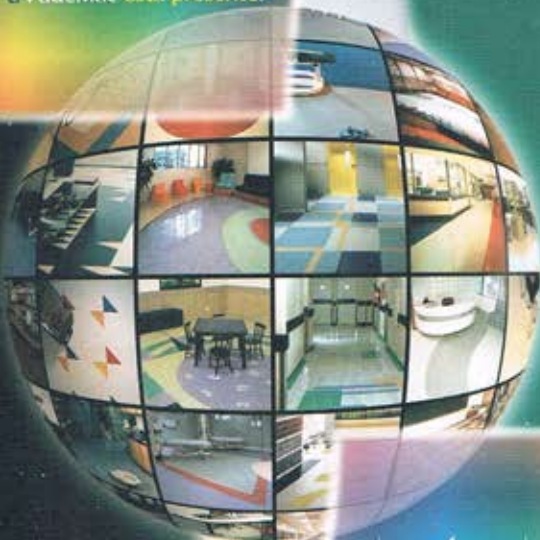
É ajustável à altura do acabamento do piso.

Facilmente acionável, por criança ou por pé descalço.

De manuseio agradável e cômodo, não requer a limpeza e o polimento dos registros convencionais.

Inquebrável, por mais violento que seja o seu uso, por isso é especialmente recomendada para hospitais, manicômios, edifícios públicos, escritórios, residências, laboratórios, cinemas, restaurantes, quartéis etc.

**ABSOLUTE
PAVIFLEX
PAVIFLOOR**
Onde quer que os
homens construam,
a Fademac está presente.



A Fademac tem uma gama
variada de pisos hospitalares.

Para conhecer todas as
opções de nossa linha
de produtos consulte o site:

www.fademac.com.br

CENTRAL DE ATENDIMENTO
0800-119122
Site: <http://www.fademac.com.br>
E-mail: atendimento@fademac.com.br

Fademac
SEMPRE UMA SOLUÇÃO
PRÁTICA EM PISOS

HOSPITAL DA UNIMED DE SOROCABA – SP

A concorrida solenidade de inauguração da Unidade de Hemodinâmica do Hospital Unimed de Sorocaba, Dr. Miguel Villa Nova Soeiro, deu-se dia 27 de Julho, às 11 horas, com a presença dos Dirigentes do Sistema Estadual e Nacional da Unimed, de seu Presidente Dr. Rodolfo Pinto Machado de Araújo, autoridades, amigos, convidados e demais Diretores.



ARQUITETURA DE HOSPITAIS KARMAN S/C LTDA

ADMINISTRADOR HOSPITALAR DR. WALDENI DE CASTRO

É com pesar que noticiamos o falecimento, aos 41 anos de idade, do ex-aluno do IPH, Dr. Waldeni de Castro.

O companheiro Waldeni de Castro, Diretor Administrativo do Hospital Memorial Arthur Ramos, de Maceió – Alagoas, respondia pela ampliação, reformulação, atualização e reequipamento do antigo Hospital do Sesi.

O IPH muito lamenta a perda de um companheiro e ex-aluno querido e a Administração Hospitalar Brasileira, de um profissional dedicado e de destacada competência, deixando aqui as suas sentidas homenagens.

EXPANSÃO DAS INSTALAÇÕES DO IPH

A determinação da Diretoria do IPH, entidade sem fins lucrativos, procurando contribuir cada vez mais, dentro dos seus objetivos, na elevação dos padrões científicos e culturais, acaba de submeter aos órgãos públicos, a aprovação de mais outro edifício em seu Campus Universitário.

A magnitude de seus planos e programas de expansão são dados pelo projeto elaborado.

MANUTENÇÃO HOSPITALAR PREDITIVA

O Manual, de autoria de Jarbas Karman, Domingos Fiorentini, Jarbas N. M. Karman e Ricardo N. M. Karman, Vera Helena N. M. Karman, cuja primeira edição se acha esgotada, encontra-se no prelo. A nova publicação se apresentará ampliada e acrescida de novos capítulos.

COORDENAÇÃO DOS CURSOS DAS FACULDADES DO IPH

Mês de Julho p.p., a Profª Mônica Maria Martins de Souza, assumiu a Coordenadoria das Faculdades mantidas pelo IPH, em regime de tempo integral. O dinamismo, a capacidade e os conhecimentos da Professora Mônica, na área pedagógica e administrativa, elevará ainda mais, o alto nível e o prestígio desfrutado pelo IPH e pelas suas Faculdades.

HOMENAGEM PRESTADA PELA IMEC – INDÚSTRIA MECANO CIENTÍFICA

No estande da IMEC, durante a realização da Feira e do Congresso da Hospitalar 2002, a Família sucessora do Engº Ermano Marchetti, antigo presidente da IMEC, prestaram tocante homenagem ao Arq. Jarbas Karman. Durante o coquetel, presentes diretores, funcionários, amigos e companheiros, foram recordados os anos da década 50, quando Karman, a convite do seu amigo, vereador Marchetti, redirecionou a fabricação dos móveis hospitalares, que, apesar de sua altíssima qualidade, seguia a linha “convencional”, então em moda: camas tubulares, em cor branca, mesa de cabeceira tipo “caixote”, mesas cirúrgicas e de parto, de comando manual e outros. A IMEC passou, após a “modernização” introduzida a fabricar camas “high-low”, pioneiramente inaugurada no Hospital São Domingos, das Irmãs Dominicanas de Uberaba; camas de peseira e cabeceira removíveis, rodízios de borracha, de banda larga e de grande diâmetro, que não



marcam o piso e que levam facilmente os pacientes acamados, em substituição ao tradicional transporte por macas, e outros.

Os quadros presenteados a Karman, evocam o Primeiro Curso de Planejamento de Hospitais, organizado por Karman no IAB – Instituto de Arquitetos do Brasil – em 1953, logo após o seu retorno dos E.U.A., onde completou seu curso de Mestrado em arquitetura de hospitais, na Universidade de Yale, tendo Ermano Marchetti, sentado ao seu lado.

INSTITUIÇÕES DE SAÚDE – OBRIGATORIEDADE DE CONTRATAÇÃO DE ADMINISTRADORES HOSPITALARES

Constitui boa notícia para os Profissionais de Administração de Saúde, a implantação, no Brasil, da Classificação Hospitalar, pelo Ministério da Saúde.

Pela Consulta Pública de nº 03, de junho p.p., de acordo com a envergadura dos hospitais, as instituições de saúde serão obrigadas a contar com um ou mais profissionais, com curso de administração hospitalar.

A convite da Federação Brasileira de Administração Hospitalar, o IPH, e as demais

faculdades de administração hospitalar do País, foram solicitadas a elaborar um documento a respeito; para tanto, a Federação promoveu amplo debate em São Paulo, resultando um documento-base extenso e profundo, que foi encaminhado ao Ministério da Saúde.

Sem dúvida, trata-se de medida de grande alcance, que muito beneficiará a qualidade de gestão de nossas Instituições de Saúde.

UIA – INTERNATIONAL UNION OF ARCHITECTS

Arq. Jaime Lerner - Eleito Presidente da UIA

O plenário do XXI World Congress of Architecture da UIA – International Union of Architects, que congrega arquitetos de vários países, na última semana de julho p.p., no ICC – International Congress Center de Berlin, elegeu o Arq. Jaime Lerner – do Brasil, para Presidir a UIA, no triênio 2002-2005, tendo o Arq. Roberto Simon (IAB / SC) como conselheiro e Arq. Haroldo Pinheiro como suplente. Compõem o Bureau, órgão máximo da UIA e órgão consultivo da ONU e da UNESCO, na área de arquitetura e de patrimônio, os Arquitetos Vassilis Sgoutas (Grécia), Jean-Claude Riquet (França), Yuri Gnedovski (Rússia), Regina Gontier (Suíça), Louise Cox (Austrália), José Luiz Cortez (México), Francine Tropillon (França), Donald Hackl (EUA), Gaetan Siew (Ilhas Maurício).

O Programa Básico de Jaime Lerner é abrir o espaço das cidades para os arquitetos, já que todo arquiteto tem uma idéia para a sua cidade; o que é necessário é dar ao arquiteto a oportunidade de apresentá-la. É o que Lerner chama de “acupuntura urbana” “com o apoio das Instituições de Arquitetos de cada cidade faremos concursos para a apresentação dessas idéias”.

Notícia sem dúvida das mais auspiciosas, de interesse nacional, de podermos contar com um brasileiro, do gabarito de Jaime Lerner, na direção de uma Instituição de tal prestígio internacional, que congrega mais de 1.500.000 arquitetos, mundo afora.

SEMINÁRIO DA UIA – GRUPO DE SAÚDE PÚBLICA – 2002

Realizou-se o XXII Seminário Internacional da UIA, em Berlin, no ICC – International Congress Centre, durante a semana de 22 a 26 de Julho 2002, sob a direção do Dr. Hans-Evert Gatermann.

O seminário foi precedido de uma Viagem de Estudo de hospitais e visita a escritórios de arquitetos dedicados ao planejamento de instituições de saúde de Frankfurt, de 17 a 21 de Julho.

Os hospitais visitados foram: Klinikum na cidade de Erfurt; Hufeland Clinic, na cidade de Weimar; Novo Hospital de Meissen, na cidade de Meissen; Children's Hospital, na cidade de Dresden e Hospital Spandau, na cidade de Berlin.

Abaixo, alguns flagrantes tirados pelo Arq. Jarbas Karman que participou do Seminário, com o trabalho: “Planning the Upgrading of Hospitals”.



XXIII SEMINÁRIO DA UIA – GRUPO DE SAÚDE PÚBLICA – 2003

O Seminário do Grupo de Saúde Pública – 2003, terá lugar na cidade de São Francisco – E.U.A.

SEMINÁRIO DA UIA – GRUPO DE SAÚDE PÚBLICA – 2004

O Annual Meeting of UIA Public Health, reunido em Berlin, durante o XXI – World Congress of Architecture, elegeu o Brasil como sede do XXIV Seminário do Grupo de Saúde Pública, 2004.

O Arq. Jarbas Karman, presidente do IPH, foi designado, na qualidade de Delegado representante do Brasil, para coordenar o evento; o Seminário incluirá visita a hospitais das cidades de São Paulo e Rio de Janeiro.

MBA (MASTER BUSINESS ADMINISTRATION) EM GESTÃO DE SAÚDE

Curso de Pós-Graduação, Lato-Sensu, da Faculdade de Administração Hospitalar do IPH.

O IPH, em parceria com a Pró-Saúde, TCL (Consultoria e Assessoria) e MA (Centro Educacional Maria Augusta) estão organizando a realização de um Curso de Gestão de Saúde, em Jacareí – SP, com 400 horas de aula e 20 meses de duração.

O objetivo do Curso é, atendendo às atuais exigências do mercado, formar profissionais de sólido conhecimento técnico-administrativo, com abordagem generalista, para o desempenho de atividades, de qualidade, em instituições hospitalares e de saúde.

Informações – (12) 3953-5344

Fax (12) 3951-5151

E-mail: eventos@prosaude.org.br

Fone (11) 3868-5430

A SAGA DE UM ADMINISTRADOR HOSPITALAR

Evento dos mais auspiciosos foi a homenagem prestada, pela Federação Brasileira de Administração Hospitalar, ao Padre Niversindo Antônio Cherubim, no jantar que congregou companheiros, amigos, alunos e admiradores, pelo lançamento da sua autobiografia, no dia 05.06.2002.

Em quase 500 páginas, de excelente



apresentação, das Edições Loyola, Padre Cherubim, não só brinda a Família Hospitalar com importantes fatos e dados, como com enriquecedoras histórias e reminiscências da Administração Hospitalar Brasileira.

Parabéns ao Pe. Cherubim, festejado ex-presidente do IPH, pela valiosa contribuição, de interesse nacional, preenchendo um elo faltante na História da Administração Hospitalar Brasileira.

DIA DO ADMINISTRADOR HOSPITALAR

O Dia do Administrador Hospitalar de 2002, foi comemorado, no Clube dos Ingleses, dia 5 de junho último. Estiveram presentes ao evento cerca de 500 profissionais da área da saúde.

O evento foi promovido pela Federação Brasileira de Administração Hospitalar, Conselho Regional de Administração de São Paulo e Pró-Saúde – Associação Beneficente de Assistência Social e Hospitalar.

A abertura oficial contou com a participação do Sr. Roberto Cardoso, Presidente do Conselho Regional de Administração de São Paulo, Sr. Paulo Roberto Segatelli

Câmara, Presidente da Federação Brasileira de Administradores Hospitalares e Sr. Delamar da Cruz, Jornalista da Pró-Saúde.

Na ocasião foram prestadas homenagens a dez dos mais representativos nomes da administração hospitalar do País, tendo sido agraciados com uma placa comemorativa: Padre Niversindo Antônio Cherubim, Jarbas Karman, Carlos Eduardo Ferreira, José Cleber do Nascimento Costa, Juljan Czapski, Padre José Linhares, Dante Montagnana, Irmã Teresa Lorenzoni, Francisco Ubiratan Dellape e Luiz Plínio Moraes de Toledo.

EX-ALUNOS DO IPH SÃO HOMENAGEADOS NO CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR

Dois ex-alunos do IPH receberam o Prêmio de Administrador Hospitalar Emérito no XXXVI Congresso da Federação Brasileira de Administração Hospitalar, realizado em 05/06/2002. São eles: Luiz Oberdan Liporoni – Superintendente da AACD e Marilena Pacios – Superintendente da Associação Cruz Verde.

O prêmio foi concedido pelo brilhante trabalho que esses administradores vêm realizando em suas organizações, valorizando a classe dos administradores e a Escola de Administração do IPH, ambos, a exemplo de outros profissionais, têm contribuído, de forma fundamental, para a área da saúde, levando aos Hospitais gestão



profissional eficiente, correspondendo às necessidades dessas organizações.

O reconhecimento e a premiação foram iniciativas da Federação Brasileira de Administradores Hospitalares.

Aos companheiros, que honram a classe dos administradores de Saúde, o IPH, orgulhosamente, parabeniza-se com Marilena Pacios e Luiz Oberdan Liporoni.

EX-ALUNOS DO IPH UNEM-SE E FORMAM ASSOCIAÇÃO

Encontra-se em fase de constituição a Associação dos Ex-Alunos do IPH, a IPHEX.

Um grupo de ex-alunos de administração hospitalar, motivado pelo Prof. Jarbas Karman juntou-se para formar a IPHEX. Dentre os diversos objetivos da IPHEX destacam-se os seguintes:

- a) Agrupar e representar ex-alunos formados nos diversos cursos do Instituto de Pesquisas Hospitalares, objetivando promover o intercâmbio e o conagraamento entre alunos e membros do corpo docente, mantendo atividades culturais, recreativas, de reciclagem de conhecimentos científicos e de elevação dos padrões das Instituições e campos de atividades abrangidas pelo IPH, promovendo, organizando e realizando conferências, congressos, seminários e debates de caráter científico, técnico, cultural ou social de interesse dos seus associados, sempre com intuito de valorizar os profissionais técnicos, especializados, graduados e pós-graduados pelo Instituto de Pesquisas Hospitalares.
- b) Realizar, participar ou colaborar com pesquisas científicas.
- c) Promover a edição de livros, revistas, jornais e outras publicações de interesse dos associados e de Instituições de seu âmbito de atividades.
- d) Colaborar no acesso dos alunos e de recém formados no mercado de trabalho, através de bolsa de empregos e convênios com entidades públicas ou privadas.
- e) Valorizar em todos os níveis o profissional

formado pelo IPH.

- f) Manter em todas as atividades o objetivo de aprimoramento do profissional formado pelo mesmo.
- g) Contribuir para o desenvolvimento e a melhoria dos padrões de gerenciamento e planejamento de Instituições de Saúde e outras.

Atuar em estreita colaboração com o IPH.

Certamente representa uma grande satisfação para esse grupo poder participar de um movimento tão importante que estará resgatando ex-alunos e, agregando ao IPH uma valiosa força através de profissionais experientes e de grande atuação na área da saúde.

A primeira Diretoria será transitória, formada por 04 membros, seus fundadores e organizadores. Acompanhando esse mandato serão convidados mais seis membros sendo três para compor o Conselho Fiscal e três para compor o Conselho Consultivo.

Integram a 1ª Diretoria os ex-alunos:

- Luiz Oberdan Liporoni – Diretor Geral da AACD
- Marilena Pacios – Superintendente da Associação Cruz Verde
- José Cléber do Nascimento Costa – Superintendente das Organizações Sta. Catarina
- Antonio Sérgio Vulpe Fausto – Diretor Financeiro da Pró-Saúde

Compondo o Conselho Fiscal estará o Paulo Roberto Segatelli Câmara, Superintendente da Pró-Saúde.

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO IPH

1ª FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR DA AMÉRICA LATINA
Reconhecida pelo MEC – Decreto n. 79268 de 14.02.73

CURSOS REGULARES

Habilitação em:

Administração de Empresa
Administração Hospitalar
Administração Desportiva
Marketing
Negócios Internacionais
Bancos e Finanças
Comércio Exterior

PÓS-GRADUAÇÃO: (LATO-SENSU)

Administração Hospitalar
Farmácia Hospitalar
Planejamento e Gestão empresarial
Administração de Sistema de Saúde e Hospitalar
Tecnologia Farmacêutica
Farmacologia Clínica
Saúde Pública

Unidade I

Av. Duquesa de Goiás, 262 Real Parque
Tel. (11) 3758-0120 / 3758-4227 e 3758-5571
São Paulo – SP – iphfaculdade@iph.com.br

Unidade II

Rua Apeninos, 267 – Metrô Vergueiro
Tel. (11) 3209-0629 e 3272-0862
São Paulo – SP – iphcursos@iph.com.br

Pisos Hospitalares Forbo

A Forbo-Linoleum vem, há mais de 100 anos, produzindo e comercializando pisos de alto desempenho com a mesma qualidade em todo o mundo. No Brasil, a Forbo oferece aos arquitetos e decoradores do país produtos absolutamente em dia com as tendências internacionais. Conheça melhor dois desses produtos:

Linha Marmoleum®

Pisos naturais, resistentes e de fácil manutenção e limpeza. Bonitos e muito versáteis, podem ser recortados nos mais diversos formatos, para áreas como hospitais, escritórios, escolas, edifícios públicos e residências.

Principais características:

- Grande variedade de cores e padrões
- Alta resistência e durabilidade
- Aplicação em áreas de tráfego intenso
- Ação antiestática
- Matérias-primas naturais renováveis, biodegradáveis, que oferecem baixíssimo impacto ambiental

Hospital Bohunice,
na República Checa

Linha ColoRex®

Pisos condutivos com excelente resistência química e mecânica. Ideal para áreas industriais, comerciais, salas cirúrgicas, salas limpas e laboratórios.

Principais características:

- Piso condutivo que atende às normas de proteção eletrostática (ESD)
- Higiênico, fácil de limpar e com boa resistência a ácidos, alcalinos, óleos, álcool e alvejantes
- Material de difícil ignição e produtor de pouca fumaça, se queimado

Hospital Laufenburg, na Suíça.

Forbo-Linoleum Ltda.
Av. Prof. Vernon Kriebel, 500
06690-250 - Itapevi - SP
Fone: (11) 4143-7779
Fax: (11) 4143-7793
info@forbo-linoleum.com.br
www.forbo-linoleum.com.br

Forbo
LINOLEUM

world leader in linoleum