**5 – Quais são as habilidades/competências que um gestor/administrador deve ter ? IMP**

**Habilidades Conceptuais:**

- Encontram-se no topo;

- Capacidade de compreender a complexidade da organização, visiona-la como um todo e suas inter-relações, numa visão a longo prazo, articulando-a com o ambiente externo, facilitando a tomada de decisão;

- Capacidade de pensar estrategicamente.

**Habilidades Humanas/Relacionais:**

- São transversais, encontram-se tanto no topo como na base;

- Capacidade de se relacionar com outras pessoas, individualmente ou em grupo, capacidade de comunicar, compreender atitudes, motivar e desenvolver uma liderança eficaz.

**Habilidades Técnicas:**

- Encontram-se mais na base;

- Conhecimento ao nível dos procedimentos e técnicas;

- Capacidade para executar, dando continuidade as políticas de todo.

**6 – Distinga os tipos de mudança organizacional**

- A mudança organizacional é um processo contínuo de desenvolvimento organizacional, com o objetivo de se adaptar às constantes exigências do meio envolvente, mantendo a coesão interna.

- Estas exigências podem ser externas à organização (legislação, concorrência, novas tecnologias) ou internas ( insatisfação com o trabalho, mudanças na administração, etc.)

- Existem ainda fatores de resistência à mudança: hábito, limitações de recursos, medo do desconhecido, percepção de uma maior quantidade de trabalho, etc)

- Para que se realize a mudança é necessário que se obedeçam determinadas regras: conhecer as razões de mudança, gerir o processo de mudança, realizar o diagnóstico organizacional, definir a direção da mudança, estabelecer um plano estratégico de mudança e monitorizar e avaliar o processo de mudança.

**Tipos de Mudança:**

**- Planeada:**

- Guiada pelo topo, cujo a finalidade é conduzir a organização de um estado A inicial para um estado B mais favorável.

- Introdução de alterações na configuração organizacional, hard (estrutura, sistema, etc) e/ou soft (pessoas, processos, etc)

Vantagens: objetivos concretos; toda a organização é envolvida; mais facilmente transmitida; permite fazer análises comparativas.

Desvantagens: o planeado nem sempre é implementado; a informação pode ser distribuída assimetricamente; pode existir resistência à mudança

**- Emergente:**

- Nasce da necessidade do indivíduo em responder aos desafios com que se confronta; é resultante das interações do sistema e não da vontade de quem gere; processo auto-organizativo e dinâmico.

Vantagens: cria disponibilidade para mudança planeada; sensível às especificidades locais, contextuais; cria espaço para improvisação.

Desvantagens: depende do contexto e das tecnologias existentes; lenta, adaptativa e imprudente ?; difícil dizer quando surgiu e quando terminou; pode passar despercebida; mais difusa que focalizada.

**13 – Distinga a estrutura mecanicista da orgânica**

**Mecanicista:** elevado nível de formalização e divisão do trabalho; supervisão hierárquica rígida e solução de conflitos por meio de repressão; ênfase nas regras e procedimentos; decisões muito centralizadas, pouca delegação e autonomia.

**Orgânica:** interdependência e responsabilidade compartilhada; ênfase no relacionamento entre e dentro dos grupos; ampla partilha de responsabilidade e do controlo; solução de conflitos através da negociação; menos formalização; maior interação; maior flexibilidade.

**3 – A corrente sociotécnica distingue dois subsistemas no interior da organização. Identifique e caracterize-os brevemente**

- A corrente sociotécnica considera a organização, não como um sistema único, mas como um todo sistémico com subsittemas interdependentes funcionando com um objetivo único.

Subsistema Técnico (todas as variáveis tecnológicas, temporais e físicas – equipamentos e métodos de trabalho): compreende o grau de automatização e de mecanização, a unidade das operações, a escala espaço-temporal do processo produtivo, as características da matéria prima, o grau de centralização das tarefas e as características do espaço físico.

Subsistema Social (todas as variáveis diretamente relacionadas aos indivíduos – relações humanas e comportamento dos grupos): compreende as características das tarefas e das funções, os sitemas de recompensa, as relações de supervisão e as características da altura organizacional.

- A eficácia do subsistema técnico depende sobretudo do modo como o subsistema social reage às imposições e constrangimentos do sistema técnico.

- O gestor tem de ter em consideração os dois subsistemas quando pretende introduzir mudanças.

**4 – Quais são os níveis de gestão? Qual a importância de cada um?**

. A gestão é um processo que visa facilitar a concretização de objetivos de uma organização.

Existem 3 níveis de gestão:

- Institucional: forte componente estratégica. Dá-se prioridade à formulação de políticas gerais que vão afetar a empresa a médio/longo prazo.

- Intermédio: componente tática, que se caracteriza pela movimentação de recursos a curto prazo e elaboração de planos para determinado setor da empresa.

- Operacional: predomina a componente técnica, preocupando-se essencialmente com a execução de tarefas.

**1 – Recursos e Materiais**

- A gestão de uma unidade de saúde é diferenciada, uma vez que há recursos que nunca podem acabar.

- É o serviço de aprovisionamento que garante a disponibilidade dos bens necessários ao funcionamento dos serviços de saúde na qualidade e quantidade adequados, no momento oportuno e pelo menor custo.

- As fases da gestão dos recursos são:

Previsão: identificação das necessidades no qual será feito o pedido. Em regra tem por base o consumo de material no passado e uma estimativa do consumo no futuro.

Provisão: reposição dos materiais necessários.

Organização: modo como os materiais são acondicionados, facilitando a utilização e o controlo.

Controlo: monitorizar as quantidades de consumo, a qualidade, a conservação/reparação.

**Sistema ABC** : classifica os materiais mais importantes em valor dos menos importantes, permitindo monitorizar aqueles artigos que representam a maior parte dos custos de stockagem (critério de consumo e/ou velor do artigo)

- Classe A (menos relevante) – produtos com maior consumo e/ou valor monetário, cuja rotura teria consequências graves para a unidade de saúde – critérios de controlo mais rígido

- Classe B (elevância intermédia)

- Classe C (artigos menos importantes)

**Sistema XYZ :** minimizar a falta de materiais – (critérios de importância do artigo)

- Classe X – materiais pouco críticos e facilmente substituídos

- Classe Y – materiais com grau de criticidade média

- Classe Z – materiais mais críticos, ruptura coloca em risco os utentes.

**3 – Padrões de Qualidade da O.E.**

\_. Definir os padrões de qualidade dos cuidados de enfermagem é de extrema importância quer para mostrar a melhoria dos cuidados de enfermagem que pela necessidade de refletir sobre o exercício profissional dos enfermeiros.

\_. Existem 6 dimensões da qualidade dos cuidados: a satisfação do cliente; promoção de saúde; prevenção de complicações; bem-estar e autocuidado; a readaptação funcional; e a organização dos cuidados de enfermagem.

**\_. A** dimensão da organização dos cuidados de enfermagem revela-se importante pois é necessário:

- Existir um quadro de referência para o exercício profissional de enfermagem;

- Existir um sistema de registo de enfermagem;

- Existir um sistema de melhoria contínua;

- Satisfação dos enfermeiros relativamente à qualidade do exercício profissional;

- Número de enfermeiros face à necessidade de cuidados de enfermagem;

- Existência de uma política de formação contínua dos enfermeiros;

- Utilização de metodologias de organização dos cuidados de enfermagem.

**4 – Distinguir entre Abordagem Clássica e a Teoria das Relações Humanas**

- Teoria de Abordagem Clássica: caracteriza-se pela desconsideração das relações humanas onde o indivíduo se deve adaptar à máquina de forma a complemntá-la e contribuir decisivamente para a optimização dos resultados (necessidade de rápido desenvolvimento de produção). A eficácia da organização passa por um elevado controlo, fonte racionalização e supervisão. A organização é considerada uma entidade fechada e racional.

- Teoria das Relações Humanas: surge como reação às teorias clássicas e à sua visão excessivamente mecanicista do trabalhador. Esta teoria enfatiza a variável pessoa em vez da variável estrutura mecânica. Preocupa-se com a pessoa no trabalho (aspeto psicológico) e com os grupos (aspeto sociológico). Existe uma preocupação com a interação social e com o que motiva os trabalhadores de forma a potenciar a sua produtividade. A organização passa a ser vista como um sistema social e cooperativo.

**1 – O homem social passou, na Teoria das Relações Humanas a substituir o homem económico. Justifique esta afirmação.**

- A teoria das relações humanas surge como reação às teorias clássicas e à visão excessivamente mecanicista do trabalhador;

- Esta teoria enfatiza a variável pessoa em vez da variável estrutura mecânica;

- Preocupa-se com a pessoa no trabalho (aspeto psicológico) e com os grupos (aspeto sociológico).

- Esta teoria é influenciada pelas ciências humanas, considerando o “homem social” e não o “homem económico”.

- Existe uma preocupação com a interação social e com o que motiva os trabalhadores de forma a potenciar a sua produtividade

**2 – O planeamento em saúde é uma necessidade. Apresente quatro razões que o justifiquem.**

1ª – O crescente aumento dos custos dos cuidados de saúde e a escassez de recursos não permite satisfazer todas as necessidades de toda a população;

2ª – identificar as causas dos problemas de saúde da população e os fatores que os influenciam;

3ª – necessidade em definir prioridades;

4ª – diminuir desperdícios com uma correta distribuição dos recursos.

- Um planeamento bem fundamentado deverá permitir uma utilização mais justa dos recursos.

Etapas do planeamento em saúde:

. Diagnóstico da situação; . Elaboração dos programas;

. Definição de prioridades; . Executação ??

. Fixação de objetivos; . Avaliação

. Seleção de estratégias;

**3 – Avaliação do desempenho**

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública

- 5 objetivos por ano: individuais; realização; qualidade e de aperfeiçoamento; desenvolvimento.

- Avalia os objetivos, as competências comportamentais e as atitudes pessoais

- Possibilita encontrar lacunas na equipa/organização;

- Desenvolver capacidades individuais e ir de encontro aos objetivos da instituição

**4 – Características da Qualidade em Saúde**

- Não é um valor absoluto;

- É multidimensional;

- Aquilo que consideramos qualidade aceitável varia com o tempo;

- Parece depender do observador ou do agente em consideração.

**1 – Organização e Comportamento Organizacional**

- Uma organização é uma entidade social que é dirigida por metas, é projetada por sistemas de atividades deliberadas, estruturadas e coordenadas, que estão interligadas ao ambiente externo, sendo o seu elemento principal as pessoas e os seus inter-relacionamentos.

Função: coordenar os esforços de diferentes indivíduos, permitindo alcançar metas que, de outra forma, seria muito difícil ou mesmo impossível de atingir.

Características: constituída por um conjunto de indivíduos e/ou grupos inter-relacionados; definem intencionalmente objetivos; especificidade e diferenciação de funções; têm líderes e/ou administradores; continuidade temporal; coordenação racional e intencionada; controlo.

- O comportamento organizacional é o comportamento humano no local de trabalho, isto é, visa compreender e gerir melhor as pessoas no trabalho, definindo a interação entre as pessoas e a organização.

- Este comportamento compreende 3 dimensões:

. Capital intelectual: simboliza a importância do fator humano na era de informação. O indivíduo passa a ser visto como agente proativo.

. Capital humano: simboliza o potencial produtivo do conhecimento e das ações do indivíduo, deixando os trabalhadores de serem vistos como passivos.

. Capital social: os indivíduos apresentam um potencial produtivo de relacionamentos fortes.

**2 – Organização dos cuidados de enfermagem**

- Tive oportunidade de em Ensino Clínico ter trabalhado com o método individual e com o método de enfermeiro de referência. Na minha opinião este último método é o melhor que corresponde às necessidades do utente.

- Visto ser um método centrado no utente, onde o enfermeiro de referência é responsável pelo atendimento 24 horas por dia. Isto é, dá a responsabilidade ao enfermeiro de analisar, planear, implementar e avaliar os cuidados prestados ao utente, desde o momento de admissão até à alta. Têm ainda a responsabilidade de realizar a entrevista da avaliação inicial, colhendo informações que lhe permitam identificar necessidades, construindo assim um plano de intervenção até à alta. Na sua ausência, delega funções a outro enfermeiro.

- Tem como principais vantagens: aumento da autonomia do enfermeiro; privilegia intervenções independentes de enfermagem e individualiza os cuidados.

- Tem como principais desvantagens: apresenta necessidade elevada de preparação teórica, maior número de enfermeiros; e dificuldade de implementação em unidades com elevada taxa de rotação.

**7 – Porque falham os processos de mudança?**

- Fatores psicológicos: resistência à mudança por parte das pessoas – diferentes perspectivas de encarar a mudança, no topo e na base.

- Fatores organizacionais: condução incorreta dos processos de mudança – má gestão da resistência à mudança.

**8 – Condições facilitadoras da mudança?**

. Processo deve ser assumido pela gestão de topo (liderança);

. Envolver todos os implicados – delegando responsabilidades em pessoas adequadas;

. Credibilidade dos sucessos de curto prazo – criar adesão de maior nº pessoas

. Criar clima de confiança – diminui a resistência à mudança.

**9 – Quais as respostas possíveis relativamente à mudança?**

. Negação – recusa no reconhecimento da necessidade de mudança

. Resistência – oposição ativa à mudança

. Exploração – testagem de vários aspetos da mudança

. Compromisso – compreensão dos vários aspetos de mudança

**10 – Planeamento, vantagens e desvantagens?**

Vantagens – minimiza o acaso; ajuda a antever o futuro; permite maior clareza na definição dos objetivos e prioridades; ajuda a definir responsabilidades; e melhora a coordenação das várias partes da organização, permitindo melhor rentabilização dos recursos.

Desvantagens –os custos do planeamento podem exceder …. Contribuições; pode limitar o exercício da iniciativa e inovação; pode retardar o início das ações; poucos planos seguidos na íntegra.

**4 – Equipas ou Grupos?**

- As organizações possuem grupos formais e informais. Um grupo é então um conjunto de pessoas que interagem entre si. Os grupos têm funções de organização do trabalho, coordenação e ligação, geração de ideias e soluções, resolução de problemas.

- As equipas são um grupo especial com elevados níveis de interdependência com tarefas diferentes, mas relacionadas e com conhecimentos e capacidades diferentes. Estabelecem objetivos, avaliam e resolvem problemas, implementam soluções e responsabilizam-se pelos resultados.

- As características de sucesso de uma equipa são a comunicação aberta, a confiança, o otimismo, as expectativas elevadas, a participação de todos os elementos, a dedicação e os objetivos comuns.

- EFICÁCIA: é o alcançar dos objetivos, metas e os resultados planeados;

- EFICIÊNCIA: caminho para alcançar os objetivos, usando o menos de recursos possíveis;

- EFETIVIDADE: capacidade de produzir um efeito positivo ou negativo.

**2 – Características do Mercado de Cuidados de Saúde**

**-** Características de um bom “cuidador de saúde” – VER

- Irracionalidade do consumidor – VER

- Incerteza do mercado – natureza imprevisível – VER

- Relação de agência – VER

- Relação imperfeita com assimetria de informação – VER

- Risco imoral – consumo/ oferta - VER

**11 – Caracterize os diferentes Sistemas de Distribuição de Produtos**

MÉTODO TRADICIONAL

METODO POR NÍVEL DE REPOSIÇÃO

SISTEMA DE TROCA DE CARROS

CARATCTERIZAR ESTES TRÊS