

OS DESAFIOS NA GESTÃO HOSPITALAR

CHALLENGES IN HOSPITAL MANAGEMENT

Zullene Santana Parente

Faculdade ITOP

E-mail: zulleneparente@hotmail.com

Domiciana Santana Parente

Faculdade ITOP

E-mail: dodobio21@yahoo.com.br

RESUMO: Este artigo expõe os resultados de estudo acerca dos desafios na gestão hospitalar no Brasil. É um estudo de natureza qualitativa, do tipo exploratório e, para tanto, realizou-se uma revisão bibliográfica de atualização a respeito da temática, assuntos e instrumentos importantes para o desenvolvimento da gestão hospitalar no Brasil. Pensar na gestão de um hospital é, antes de qualquer coisa, conhecer profundamente a instituição em que se trabalha ter conhecimento das normas e rotinas dos serviços que ela presta reconhecer seus pontos fortes e/ou aqueles que precisam ser melhorados para, a partir de então, ser traçado um planejamento claro e organizado para simplificação e eficiência do trabalho. É importante, ainda, definir a forma de gestão que será adotada. O Gestor Hospitalar tem o importante desafio de otimizar a relação custo-benefício, uma vez que lida com a promoção e melhoria da saúde e com a garantia da vida. Qualquer organização de saúde, seja um hospital de alta complexidade ou mesmo um centro de saúde, exige gerência especializada, formada por profissionais efetivamente empenhados na obtenção dos objetivos finais do serviço que dirigem. Torna-se difícil o comprometimento de um administrador que não possui formação própria da área e que não procura desenvolver ou renovar conhecimentos e habilidades gerenciais. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, descritiva, com abordagem qualitativa. Realizara-se uma revisão da literatura de artigos publicados em períodos nacionais da área gestão hospitalar. A gestão, neste contexto, aparece como um órgão facilitador nesta distribuição de serviços, verificando a diminuição dos problemas enfrentados pelos atuantes na área da saúde, surgindo assim, outro sistema de aumento na troca de informações contínua e cotidiana, criando condições que inovam os sistemas criados e apresentados à população. Conclui-se que por conta deste cenário, a gestão de um hospital é um grande desafio, seja ele qual for: da capital ou do interior, geral ou especializado, de pequeno, médio ou de grande porte, público ou privado.

PALAVRAS-CHAVE: Administração, hospitais, desafios.

ABSTRACT: This paper presents the study results about the challenges in hospital management in Brazil. It is a qualitative study of exploratory and, therefore, there was a literature review update on the theme, important issues and instruments for the development of hospital management in Brazil. Thinking about the management of a hospital is, before anything, deeply know the institution where you work have knowledge of the rules and routines of the services it provides to recognize their strengths and / or those that need to be improved to, from then be traced a clear and organized planning for simplification and work efficiency. It is also important to define the management approach to be adopted. The Hospital Manager has the important challenge of optimizing the cost-effective, since it deals with promoting and improving the health and the security of life. Any health organization, is a hospital of high complexity or even a health center requires expert management, consisting of professionals effectively engaged in achieving the ultimate goals of the service that drive. It becomes difficult commitment of an administrator who does not have own area of training and not seeking to develop or renew knowledge and management skills. a bibliography, descriptive research with a qualitative approach was carried out. Accomplished a revision of articles of literature published in national hospital management area periods. The management in this context appears as a facilitating body on distribution services, checking the reduction of the problems faced by working in health, emerging thus further increase system in exchange for continuous and daily information, creating conditions that innovate systems created and presented to the public. It was concluded that because of this scenario, the management of a hospital is a major challenge, whatever it is: the capital or interior, general or specialized, small, medium or large, public or private.

KEYWORDS: Administration, Hospitals, Challenges.

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como tema “Os Desafios na Gestão Hospitalar” O hospital moderno é uma organização completa e complexa. Ele incorpora o avanço constante dos conhecimentos, de aptidões, da tecnologia médica e dos aspectos finais desta tecnologia representados pelas instalações e equipamentos. Emprega grande número de profissionais oferecendo serviços com alto grau de especialização. Existe no hospital uma grande divisão de trabalho exigindo habilidades técnicas diversificadas. Em decorrência destes fatos, o hospital tem grande necessidade de coordenação de suas atividades e os sistemas administrativos estão em evolução constante.

A gestão de um hospital é um desafio à medida que deve colocar todos estes segmentos em funcionamento simultâneo, harmonioso, eficiente e economicamente viável. Uma estrutura viva, de alto dinamismo operacional, com atividades caracteristicamente polimorfos, que envolve uma gama muito diversificada de aspectos. Além da atividade de assistência médica/paramédica que se desdobra no hospital, funcionam ali setores que poderiam desenvolver-se isoladamente fora dele, como a hotelaria, farmácia, lavanderia e restaurante, sendo que cada um individualmente já tem a necessidade de uma gestão eficiente.

Os hospitais estão entre os organismos mais complexos de serem administrados. Neles estão reunidos vários serviços e situações simultâneas: hospital é hotel, lavanderia, serviços médicos, limpeza, vigilância, restaurante, recursos humanos, relacionamento com o consumidor. De certa forma, é natural que todos esses organismos fossem, cada vez mais, regidos por leis, normas, regulamentações e portarias, vindas de diversos órgãos e instituições – um arcabouço legal cada vez mais dinâmico e variado (CELESTINO, 2002, p. 1).

Atualmente, as funções e objetivos das organizações hospitalares possuem como fim comum o atendimento ao paciente, tendo como função principal, na concepção de Gonçalves (1989), proporcionar serviços de qualidade com os recursos disponíveis adequados às necessidades da sociedade.

Contextualizando os novos desafios da gestão hospitalar

No Brasil, os hospitais também sofreram muitas mudanças ao longo dos tempos, desde a seu papel social até seu modelo de gestão. Estas transformações são consideráveis a partir de 1930, quando a intervenção do Estado tornou-se mais

efetiva e depois, a partir de 1960 o sistema público começou a se mostrar deficiente no atendimento à população devido a crise do mesmo e, diante desta crise, houve um alavancamento de investimento privado o que iniciou o que se tem como “complexo médico hospitalar”. (MONTEIRO, 2009).

Ainda frente a este autor, deu-se início a uma grande mudança na gestão hospitalar, tendo as seguintes características: a) o período do processo de assalariamento dos médicos e demais profissionais; b) o crescimento dos estabelecimentos privados de caráter lucrativo; c) a diminuição da importância dos estabelecimentos filantrópicos e constituição de uma ideologia.

A organização hospitalar é uma das mais complexas, não apenas pela nobreza e amplitude da sua missão, mas, sobretudo, por apresentar uma equipe multidisciplinar com elevado grau de autonomia, para dar assistência à saúde em caráter preventivo, curativo e realizador à pacientes em regime de internação, onde se utiliza tecnologia de ponta de rotina e crescentemente (GURGEL JUNIOR; VIEIRA, 2002).

Diante do crescimento acelerado do mercado hospitalar, os desafios para os gestores de hospitais também aumentaram. Segundo Malik e Pena (2003), os principais desafios mencionados por administradores de hospitais públicos e particulares no Brasil foram categorizados segundo sua relação com a competitividade do mercado, a gestão dos serviços, as políticas de saúde e a gestão dos recursos humanos.

Pensar na gestão de um hospital é, antes de qualquer coisa, conhecer profundamente a instituição em que se trabalha, ter conhecimento das normas e rotinas dos serviços que ela presta, reconhecer seus pontos fortes e/ou aqueles que precisam ser melhorados para, a partir de então, ser traçado um planejamento claro e organizado para simplificação e eficiência do trabalho. É importante, ainda, definir a forma de gestão que será adotada.

O Gestor Hospitalar tem o importante desafio de otimizar a relação custo-benefício, uma vez que lida com a promoção e melhoria da saúde e com a garantia da vida. Qualquer organização de saúde, seja um hospital de alta complexidade ou mesmo um centro de saúde, exige gerência especializada, formada por profissionais efetivamente empenhados na obtenção dos objetivos finais do serviço que dirigem. Torna-se difícil o comprometimento de um administrador que não possui formação

própria da área e que não procura desenvolver ou renovar conhecimentos e habilidades gerenciais.

Seixas e Melo (2004) completam afirmando que o principal papel do Administrador Hospitalar é propiciar liderança para facilitar a criação e o desenvolvimento de atitudes destinadas a alcançar as metas corretas. Ele deve ajudar a motivar sua equipe, bem como aconselhar sobre o ambiente e a estruturação das suas unidades e da organização.

Corroborando com os autores citados, Soto (2002) ressalta que não basta ser gerente e ditar regras e normas de realização de tarefas. Para gerenciar com qualidade, é necessário ter liderança e saber como motivar e agir com a equipe frente a diversas situações para o cumprimento das metas preestabelecidas.

Calombini (2000, p.37) afirma que é papel do gestor “[...] alinhar todos os envolvidos na organização aos objetivos empresariais, além de oferecer soluções de aprendizagem com relevância estratégica para cada família de cargos”.

O gestor também deve ser capaz de ver com clareza os objetivos que lhe são propostos, esforçando-se para alcançá-los, tendo autocontrole na tomada de decisões e em momentos de crise, verificando o cumprimento das ordens, julgando quem são as pessoas certas para ocupar os lugares certos nos momentos certos, compreendendo que a diversidade destas traz força para a equipe.

Todavia, um fator que parece ser de grande importância é a qualidade da liderança exercida. Segundo Kondo (1994), os líderes devem ter um sonho, uma visão capaz de motivar a si próprios e sua equipe. Levando-se em consideração a definição de Seixas e Melo (2004, p.16) em relação à gestão de pessoas, “as organizações de saúde são complexas e precisam contar com recursos humanos preparados para atuar de forma a equilibrar as atividades administrativas e assistenciais”. Motivando pessoas é certamente uma difícil missão para gestores em geral, sobretudo para os hospitalares, que devem estar devidamente qualificados.

Com tudo isso, observa-se que o desempenho de um hospital deixou de ser tratado de forma empírica, onde o administrador não necessitava ter conhecimentos das teorias administrativas. Acredita-se, ainda, que por servir como elo entre empresa, cliente e colaboradores, o profissional não preparado tende a fracassar.

As questões éticas devem estar presentes em qualquer atividade de trabalho e são ainda mais importantes no dia-a-dia de quem trabalha na área de saúde, pois as

peças que buscam os serviços disponibilizados pelos hospitais estão, na grande maioria das vezes, fragilizadas. Isso deve estar bem claro para o gestor hospitalar, e para aqueles profissionais que lidam diretamente com os pacientes, a fim de que a dignidade das pessoas seja respeitada mediante um atendimento diferenciado e de qualidade. Além de aspectos éticos, legais e legislativos, o meio hospitalar exige muitos outros conhecimentos específicos. Por esses motivos, ratificou-se a necessidade do administrador hospitalar possuir qualificação dirigida. O gestor com preparação específica apresenta menos dificuldades para contornar os diferentes obstáculos que surgem nas atividades diárias.

O sucesso de um estabelecimento hospitalar pode estar relacionado a uma infinidade de fatores como, por exemplo, o seu aspecto físico, políticas de recursos humanos, corpo de funcionários, qualidade do serviço prestado, clima organizacional, estratégia adotada, localização física, etc. Para que os esforços de pesquisa pudessem ser orientados de forma mais eficiente, partiu-se da proposição que muitos dos fatores críticos de sucesso na gestão hospitalar estariam relacionados aos desafios enfrentados atualmente pelos hospitais, às estratégias adotadas, à forma de implementação dessas estratégias e às tecnologias de gestão empregadas. A prestação de cuidados de saúde em ambiente hospitalar enfrenta hoje um conjunto de novos desafios que resultam, em grande medida, da rápida transformação do conhecimento técnico e da dinâmica da inovação. A complexidade do hospital moderno é bem ilustrada por uma multiplicidade de saberes e uma concentração de competências cujas implicações são muito sensíveis ao nível dos modelos de organização. Nesse sentido este trabalho se justifica em refletir sobre a importância dos Desafios na Gestão Hospitalar.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, descritiva, com abordagem qualitativa. Realizou-se uma revisão da literatura de artigos publicados em períodos nacionais da área gestão hospitalar.

A pesquisa bibliográfica é aquela elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet (GIL, 1991, p. 41).

A amostra desta pesquisa é composta por artigos publicados no período compreendido entre os anos de 2010 a 2016. Para tanto será realizado uma busca de artigos na base de dados da gestão pública e outros autores que tenham publicações

compreendidas entre os anos acima descrito. Utilizara-se como critério de busca as palavras chave: gestão pública e controle.

Esta pesquisa foi desenvolvida na cidade de Palmas-TO, no período de janeiro a setembro de 2016.

Após a coleta das informações, que foram feitas através do estudo dos artigos publicados, realizara-se a análise dos dados coletados, onde os mesmos serão apresentados em formas de artigo.

RESULTADOS

A gestão, neste contexto, aparece como um órgão facilitador nesta distribuição de serviços, verificando a diminuição dos problemas enfrentados pelos atuantes na área da saúde, surgindo assim, outro sistema de aumento na troca de informações contínua e cotidiana, criando condições que inovam os sistemas criados e apresentados à população. Nas palavras de Borba (2006, p. 68)

O caminho para o êxito passa por uma gestão hospitalar estratégica. Esta pressupõe o comprometimento da direção com definição da visão, missão, valores, competência essencial, metas audaciosas e objetivas, e estratégias. Pressupõe, ainda, uma análise do contexto atual, lembrando à direção e equipe que, para novas opções no hospital, são necessárias ações diferentes das quais vem sendo tomadas. É preciso mudar os modelos mentais (paradigmas) dos colaboradores. A direção do hospital deverá buscar, com toda determinação e perseverança, criar a cultura do planejamento. A partir do planejamento global (plano diretor estratégico) faz-se o planejamento setorial (planos diretores setoriais).

A gestão profissionalizada dos ambientes de saúde é complexa independentemente do estabelecimento, mas para que haja uma assistência tanto pública como privada adequada é fundamental atentar-se aos seguintes detalhes principais:

- Clareza de missão e valores: um hospital deve saber claramente o papel a desempenhar em uma comunidade e os princípios básicos que a seguir;
- Pessoas: médicos, funcionários, fornecedores e demais pessoas envolvidas com a assistência precisam ser respeitadas e tratadas com dignidade para que possam retransmitir o mesmo tratamento aos usuários;
- Estruturas físicas: cuidar do plano diretor de obras, de fluxos, de instalações e demais facilidades prediais tem um grande impacto na assistência;
- Tecnologias: um hospital moderno é uma estrutura que exige equipamentos, instrumentais e utensílios de qualidade, da mesma forma a manutenção destas tecnologias, com uma engenharia clínica zelosa é fundamental;

- Suprimentos: materiais de uso no paciente e medicamentos devem ser adquiridos da melhor forma visando a melhor aplicação;
- Profissionalização da gestão: não se admite mais “achismos” e pessoas sem preparo na frente de estruturas complexas como um hospital;
- Comunicação: lidar com pessoas profissionais de níveis diferentes (do médico ao auxiliar de higienização), com públicos diversos (pacientes, acompanhantes, visitantes, autoridades, etc.); se não houver uma comunicação eficiente entre todos estes atores a assistência fica prejudicada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que por conta deste cenário, a gestão de um hospital é um grande desafio, seja ele qual for: da capital ou do interior, geral ou especializado, de pequeno, médio ou de grande porte, público ou privado. Cada um tem suas particularidades, porém, o paciente que utiliza a saúde suplementar particular é muito diferente do usuário que depende do SUS, ao menos teoricamente.

Com este levantamento bibliográfico, podemos constatar que as pesquisas até agora desenvolvidas estão possibilitando ao Gestor Hospitalar, que deseja atuar na área, que existe hoje um grande desafio deve ter perfeito entendimento do processo de trabalho na prestação da saúde, com uma visão integrada de todos os serviços, autonomia e iniciativa para decidir, apoiando-se nos princípios éticos, ter comprometimento com a empresa, saber trabalhar com equipe e estar disposto a aprender diariamente.

Assim, para que se garanta o melhor funcionamento de uma Instituição Hospitalar deve-se seguir os princípios que tornam legítima a gestão hospitalar que são: equidade, qualidade, eficiência, efetividade e aceitabilidade. Cada uma com um fundamento importante dentro da organização.

REFERÊNCIAS

CALOMBINI, Leticia. **A empresa é a Escola**. Você S.A, São Paulo, ano 3, n. 27, set. 2007.

CELESTINO, P. Nó de Normas. **Notícias Hospitalares. Gestão de Saúde em Debate**, vol.4, n. 39, out./nov. 2002.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisa**, Editora Atlas, São Paulo, 1987.

GONÇALVES, E.L. **Estrutura organizacional do hospital moderno**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 38, n. 1, p. 80 - 90, jan./mar. 1989.

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento**. 2. ed. São Paulo: Gente, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

MALIK, Ana Maria; PENA, Fabio P. M. **Administração estratégica em hospitais**. São Paulo. FGV-EAESP. 2003.

SEIXAS, Maria Auxiliadora Sousa; MELO, Hermes Teixeira de. **Desafios do Administrador Hospitalar. Gestão e Planejamento**, Salvador, ano 5, n. 9. jan. / jun.2004.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2002.

Recebido em 10 de setembro de 2019.
Aceito em 24 de setembro de 2019.