

ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR E A IMPORTÂNCIA DO ADMINISTRADOR NO PROCESSO DE GESTÃO EM SAÚDE: UM ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL MUNICIPAL DE CALDAS NOVAS¹

HOSPITAL ADMINISTRATION AND THE IMPORTANCE OF THE ADMINISTRATOR IN THE HEALTH MANAGEMENT PROCESS: A CASE STUDY AT THE MUNICIPAL HOSPITAL OF CALDAS NOVAS

LARISSA DE GODOY DOVIGO

Graduanda do Curso de Bacharelado em Administração da UEG - Universidade Estadual de Goiás, Campus Sul, Unidade Universitária de Caldas Novas/GO
laridovigo@gmail.com

RAFAELA E SILVA PORTO

Graduanda do Curso de Bacharelado em Administração da UEG - Universidade Estadual de Goiás, Campus Sul, Unidade Universitária de Caldas Novas/GO
kimilimiki@msn.com

SILAS PEREIRA TRINDADE

Doutor em Ciências Ambientais pela Universidade Federal de Goiás. Docente do Curso de Bacharelado em Administração da UEG - Universidade Estadual de Goiás, Campus Sul, Unidade Universitária de Caldas Novas/GO
silas.trindade@ueg.br

Resumo: Motivado pelo crescimento da procura por unidades de saúde, este trabalho, através de coleta de dados realizadas por meio de entrevistas, observação ocular e pesquisa bibliográfica, tenta compreender os principais requisitos, deveres, responsabilidades e habilidades que devem estar na descrição do trabalho do administrador hospitalar. A razão pela qual esta é uma disciplina tão importante é que os administradores de saúde são essencialmente responsáveis por garantir a continuação da prestação de cuidados com o paciente. Sendo assim, este artigo tem como objetivo caracterizar o segmento hospitalar e visualizar a gestão hospitalar como responsabilidade do profissional formado em administração. O método utilizado é o estudo de caso. Constatou-se que os administradores hospitalares garantem que os hospitais funcionem de forma eficiente e que os membros da equipe sejam adequadamente treinados. Concluiu-se também que os administradores de serviços de saúde são importantes no planejamento, direção e coordenação da prestação de serviços em clínicas, consultórios, hospitais e outros serviços médicos.

Palavras-chave: administração, gestão, hospitalar, saúde.

Abstract: Motivated by the growth in demand for health units, this work, through data collection carried out through interviews, eye observation and bibliographical research, tries to understand the main requirements, duties, responsibilities, and skills that must be in the administrator's job description hospital. The reason this is such an important discipline is that healthcare administrators are primarily responsible for ensuring the continuation of patient care. Therefore, this article aims to characterize the hospital segment and view hospital management as the responsibility of professionals trained in administration. The method used is the case study. It found that hospital administrators ensure that hospitals run efficiently and that staff members are properly trained. It was also concluded that health service administrators are important in planning, directing and coordinating the delivery of services in clinics, doctors' offices, hospitals and other medical services.

Keywords: administration, management, hospital, health.

¹ Artigo apresentado no V SENPEX da Universidade Estadual de Goiás - UnU Caldas Novas (GO)

1 INTRODUÇÃO

A Administração é definida como a arte ou ciência de alocar os recursos da melhor maneira possível, maximizando da melhor forma possível o que está disponível, evitando o desperdício e obtendo os melhores resultados para a organização (BENETI, 2015).

A administração hospitalar engloba a organização e o apoio à assistência médica total do paciente durante um episódio de doença no hospital, sendo responsável pela integração das diversas funções e serviços. Para Prestes et al. (2019), a gestão hospitalar é conhecida por sua grande complexidade. As unidades hospitalares possuem uma gama significativa de áreas de conhecimento necessárias ao seu funcionamento, que devem ser conduzidas de maneira adequada para que os serviços de saúde sejam ofertados da melhor forma possível.

Um hospital é uma organização multifacetada que compreende muitos comitês, departamentos, pessoal e serviços. Requer funcionários altamente treinados, sistemas e controles eficientes, suprimentos necessários, equipamentos e instalações adequados e, é claro, médicos e pacientes. É um negócio, bem como uma instituição atenciosa e orientada para as pessoas, e tem uma estrutura e hierarquia de autoridade semelhantes a qualquer grande empresa.

Para Drucker (2011), comumente conhecido como pai da administração moderna, os gestores são profissionais “de quem se espera, em virtude de sua posição ou conhecimento, e no decorrer normal de seu trabalho, decisões que tenham impacto significativo no desempenho e nos resultados do conjunto”, nesse sentido, o administrador hospitalar garante que o hospital funcione de forma eficaz e eficiente. O papel do administrador hospitalar varia, dependendo da natureza e complexidade do hospital. Vários papéis podem ser agrupados como: atenção para os pacientes, para a organização hospitalar, para a comunidade.

Os administradores hospitalares supervisionam o lado organizacional dos serviços de saúde (ZBROG, 2022). Eles são responsáveis pela organização e fiscalização dos serviços de saúde e das atividades diárias de um hospital ou unidade de saúde. Gerenciam funcionários e orçamentos, se comunicam entre departamentos e garantem o atendimento adequado ao paciente, entre outras funções.

Gerir um hospital é a grande arte de administrar toda uma estrutura dedicada ao sistema de saúde, sendo a principal estratégia para organizar as atividades que compõem esse

universo, e, assim, alcançar não apenas o cumprimento do resultado, mas a satisfação do valoroso papel para qual toda essa estrutura hospitalar foi montada: o cuidado ao paciente (PRESTES et al., 2019).

Sendo assim, o objetivo do presente trabalho foi explorar a importância do profissional graduado em administração na gestão de um hospital ou unidade de saúde, uma vez que alguns administradores hospitalares vêm de um caminho profissional totalmente diferente, como médicos ou enfermeiros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Melo (2007), 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.

Gerenciamento de saúde é a profissão que fornece liderança e direção para organizações que prestam serviços de saúde pessoal e para divisões, departamentos, unidades ou serviços dentro dessas organizações. Compreender as funções, responsabilidades e funções desempenhadas pelos gestores de saúde é importante para aqueles indivíduos que estão considerando este campo.

2.1 A necessidade de gestão e sua perspectiva

As organizações de saúde são complexas e dinâmicas. A natureza das organizações requer que os administradores forneçam liderança, bem como a supervisão e coordenação dos funcionários. As organizações foram criadas para atingir objetivos que estavam além da capacidade de qualquer indivíduo. Nas organizações de saúde, o escopo e a complexidade das tarefas executadas na prestação de serviços são tão grandes que a equipe que trabalha por

conta própria não consegue realizar o trabalho. Além disso, as tarefas necessárias na produção de serviços em organizações de saúde requerem a coordenação de muitas disciplinas altamente especializadas que devem trabalhar juntas perfeitamente. Os administradores são necessários para garantir que as tarefas organizacionais sejam realizadas da melhor maneira possível para atingir as metas organizacionais e que os recursos apropriados, incluindo recursos financeiros e humanos, sejam adequados para apoiar a organização.

Os gestores de saúde são nomeados para cargos de autoridade onde moldam a organização tomando decisões importantes. Tais decisões, por exemplo, estão relacionadas ao recrutamento e desenvolvimento de pessoal, aquisição de tecnologia, acréscimos e reduções de serviços, alocação e gasto de recursos financeiros. As decisões tomadas pelos gestores de saúde não se concentram apenas em garantir que o paciente receba os serviços mais adequados, oportunos e eficazes possíveis, mas também abordam o cumprimento das metas de desempenho desejadas. Sendo assim, as decisões tomadas por um gestor individual afetam o desempenho geral da organização.

Os gestores devem considerar dois domínios à medida que realizam várias tarefas e tomam decisões (THOMPSON, 2007). Esses domínios são denominados ‘domínios externos e internos’, como de acordo com o Quadro 1:

Quadro 1 - Administração de Serviços de Saúde

Domínios da Administração de Serviços de Saúde

Externo	Interno
Dados demográficos / necessidades da comunidade	Pessoal
Licenciamento	Orçamento
Acreditação	Serviço de qualidade
Regulamentos	Satisfação do paciente
Demandas das partes interessadas	Desempenho financeiro
Concorrentes	Aquisição de tecnologia
Organizações / convênios de assistência gerenciada	Desenvolvimento de novos serviços

Fonte: Thompson, 2007

O domínio externo se refere às influências, recursos e atividades que existem fora dos limites da organização, mas que afetam significativamente a organização. Esses fatores

incluem necessidades da comunidade, características da população, por exemplo. O domínio interno refere-se às áreas de enfoque que os gestores precisam abordar diariamente, como garantir o número e os tipos adequados de pessoal, desempenho financeiro e qualidade do atendimento. Essas áreas internas refletem a operação da organização onde o gestor tem mais controle. Manter a perspectiva dupla requer um equilíbrio significativo por parte da administração e um esforço significativo para tomar boas decisões.

2.2 Gestão: definição, funções e competências

Conforme discutido anteriormente, o gerenciamento é necessário para apoiar e coordenar os serviços fornecidos nas organizações de saúde. Gestão foi definida como o processo, composto de funções e atividades sociais e técnicas, ocorrendo dentro das organizações com o propósito de cumprir objetivos predeterminados através de seres humanos e outros recursos (LONGEST; RAKICH; DARR, 2000). Implícito na definição está que os gestores atuam por meio e com outras pessoas, realizando atividades técnicas e interpessoais, de modo a atingir os objetivos desejados da organização. Outros afirmaram que um gerente é qualquer pessoa na organização que apoia e é responsável pelo desempenho no trabalho de uma ou mais pessoas (LOMBARDI; SCHERMERMERHORN, 2007).

Enquanto a maioria dos alunos iniciantes em gestão de saúde tende a se concentrar no papel do gerente sênior ou administrador principal de uma organização, deve-se perceber que a gestão ocorre por meio de muitos outros cargos que podem não ter "gerente" em sua descrição. Exemplos de alguns destes cargos gerenciais em organizações de saúde incluem supervisor, coordenador e diretor, entre outros, como de acordo com o Quadro 2.

Quadro 2 – Cargos Gerenciais

Cargos Gerenciais, Por Configuração Organizacional

Ambiente Organizacional	Exemplos de Cargos Gerenciais
Clínica Médica	Gerente de Prática Diretor Supervisor de Registros Médicos, Escritório de Cobranças
Casa de Repouso	Administrador, Gerente, Diretor de Escritório de Negócios, Serviços de Alimentação Coordenador de Admissões Supervisor, Serviços Ambientais
Hospital	Vice-presidente executivo Gerente de marketing, Diretor Geral, Diretor Administrativo, Diretor Clínico Supervisor de Gestão de Receita, Chefe de Enferma- gem

Fonte: Thompson, 2007

Os gerentes implementam seis funções à medida que realizam o processo de gerenciamento (LONGEST; RAKICH; DARR, 2000):

1. Planejamento: esta função requer que o gerente estabeleça uma direção e determine o que precisa ser realizado. Significa definir prioridades e determinar metas de desempenho.

2. Organização: esta função de gerenciamento refere-se ao projeto geral da organização ou à divisão, unidade ou serviço específico pelo qual o gerente é responsável. Além disso, significa designar relações de relatório e padrões intencionais de interação. A determinação de posições, as atribuições do trabalho em equipe e a distribuição de autoridade e responsabilidade são componentes essenciais dessa função.

3. Pessoal: Esta função refere-se à aquisição e retenção de recursos humanos. Também se refere ao desenvolvimento e manutenção da força de trabalho através de várias estratégias e táticas.

4. Controle: Esta função se refere ao monitoramento das atividades e desempenho da equipe e à tomada de ações corretivas para aumentar o desempenho.

5. Direção: O foco nesta função é iniciar a ação na organização por meio de liderança e motivação eficazes e comunicação com os subordinados.

6. Tomada de decisão: Esta função é crítica para todas as funções de gerenciamento acima mencionadas e significa tomar decisões eficazes com base na consideração dos benefícios e as desvantagens das alternativas.

Para desempenhar com eficácia essas funções, o gestor precisa possuir várias competências-chave. Katz (1974) identificou várias competências-chave do gestor eficaz, incluindo habilidades conceituais, técnicas e interpessoais. O termo competência refere-se a um estado no qual um indivíduo possui o requisito ou a habilidade ou qualidades adequadas para desempenhar certas funções (ROSS; WENZEL; MITYLING, 2002). Elas são definidas de acordo com o apresentado no Quadro 3:

Quadro 3 - Habilidades para desempenho de certas funções

Habilidades	Descrição
Habilidades conceituais	São aquelas que envolvem a capacidade de analisar criticamente e resolver problemas complexos. Exemplos: um gestor faz uma análise da melhor forma de prestar um serviço ou determina uma estratégia para reduzir as reclamações dos pacientes em relação ao serviço de alimentação.
Habilidades técnicas	São aquelas que refletem experiência ou habilidade para executar uma tarefa de trabalho específica. Exemplos: um gestor desenvolve e implementa um novo programa de remuneração de incentivos para a equipe ou projeta e implementa modificações em um modelo de equipe baseado em computador.
Habilidades interpessoais	São aquelas habilidades que permitem que um gerente se comunique e trabalhe bem com outros indivíduos, independentemente de serem colegas, supervisores ou subordinados. Exemplos: um gerente aconselha um funcionário cujo desempenho está abaixo das expectativas, ou comunica aos subordinados que nível de desempenho desejado para um serviço para o próximo ano fiscal.

Fonte: Ross; Wenzel; Mityling, 2002

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A abordagem do estudo de caso é particularmente útil para empregar quando há a necessidade de obter uma apreciação aprofundada de um problema, evento ou fenômeno de interesse, em seu contexto natural da vida. Ela permite explorações aprofundadas e multifacetadas de questões complexas em suas configurações da vida real. O valor da abordagem do estudo de caso é bem reconhecido nas áreas de negócios, direito e política, mas também na pesquisa de serviços de saúde.

A fim de demonstrar a técnica de simulação de eventos discretos em sistemas de atendimento hospitalar, foi utilizada uma abordagem de estudo de caso, tendo como objeto de estudo o Hospital Municipal de Caldas Novas - GO, devido a sua importância para a região.

Para obtenção de dados, de modo a propor melhorias, a primeira fase da pesquisa foi a coleta de dados do sistema de atendimento e entrevistas em que foram feitas perguntas como: tempo de intervalo de chegada dos pacientes, funcionamento do primeiro atendimento, prioridade de atendimento após triagem, quantidade de funcionários em cada setor de atendimento, exames realizados, tempo de entrega dos resultados e horário de funcionamento da unidade de saúde.

Aplicou-se também um questionário com amostragem com 30 servidores do Hospital Municipal de Caldas Novas, de variadas funções, a fim de compreender o grau de importância dada pelos funcionários ao trabalho administrativo da empresa e o que eles pensam sobre a necessidade de um profissional em administração hospitalar na resolução de problemas.

Este trabalho formou-se por um processo dividido em 3 etapas, sendo elas:

1ª etapa: Referência Bibliográfica;

2ª etapa: Revisão da Legislação;

3ª etapa: Aplicação de Questionário e posterior análise dos dados.

4 ESTUDO DE CASO DO HOSPITAL MUNICIPAL DE CALDAS NOVAS

Sabe-se que em ambientes hospitalares tão complexos como Urgência, Emergência e Terapia Intensiva, a tomada de decisão clínica é o aspecto mais difícil e complexo da prática assistencial. Por isso, o papel do administrador é tão importante, pois, ajuda a otimizar o gerenciamento de dados e a transformá-los em informações e conhecimentos úteis para que as tomadas de decisão sejam mais oportunas e precisas.

Em um dia comum de atendimento, sem grandes feriados, o Hospital Municipal de Caldas Novas tem uma média de atendimento de 133 pacientes por dia, divididos entre Pediatria, Obstetrícia e Clínica - atendimentos de urgência/emergência. Esses pacientes ou seus acompanhantes fazem a ficha de atendimento ao chegar à unidade. Logo após, são chamados através de um painel eletrônico pela(o) enfermeira(o) plantonista e passam por um processo de triagem, variando o tempo de atendimento de 5 a 10 minutos, dependendo do

caso do paciente. Só então serão classificados conforme o Protocolo de Manchester, método utilizado de forma ampla no mundo, de modo a determinar o grau de urgência de atendimento do paciente, conforme apresentado na Figura 1:

Figura 1 - Protocolo de Manchester

EMERGÊNCIA	Emergência: Caso gravíssimo, com necessidade de atendimento imediato e risco de morte.
MUITA URGÊNCIA	Muito urgente: Caso grave e risco significativo de evoluir para morte. Atendimento urgente.
URGÊNCIA	Urgente: Caso de gravidade moderada, necessidade de atendimento médico, sem risco imediato.
POUCA URGÊNCIA	Pouco Urgente: Caso para atendimento preferencial nas unidades de atenção básica.
NÃO URGÊNCIA	Não Urgente: Caso para atendimento na unidade de saúde mais próxima da residência. Atendimento de acordo com o horário de chegada ou serão direcionados às Estratégias de Saúde da Família ou Unidades Básicas de Saúde. Queixas crônicas; resfriados; contusões; escoriações; dor de garganta; ferimentos que não requerem fechamento e outros.

Fonte: Hospital Santa Cruz – RS, 2022

No âmbito hospitalar existe uma constante evolução nas áreas técnicas e médicas, porém esse fato não ocorre com tanta frequência na área administrativa, ocasionando acomodação do gestor responsável em relação às mudanças de rotina de trabalho e técnicas gerenciais de tomada de decisão (SEIXAS; MELO, 2008).

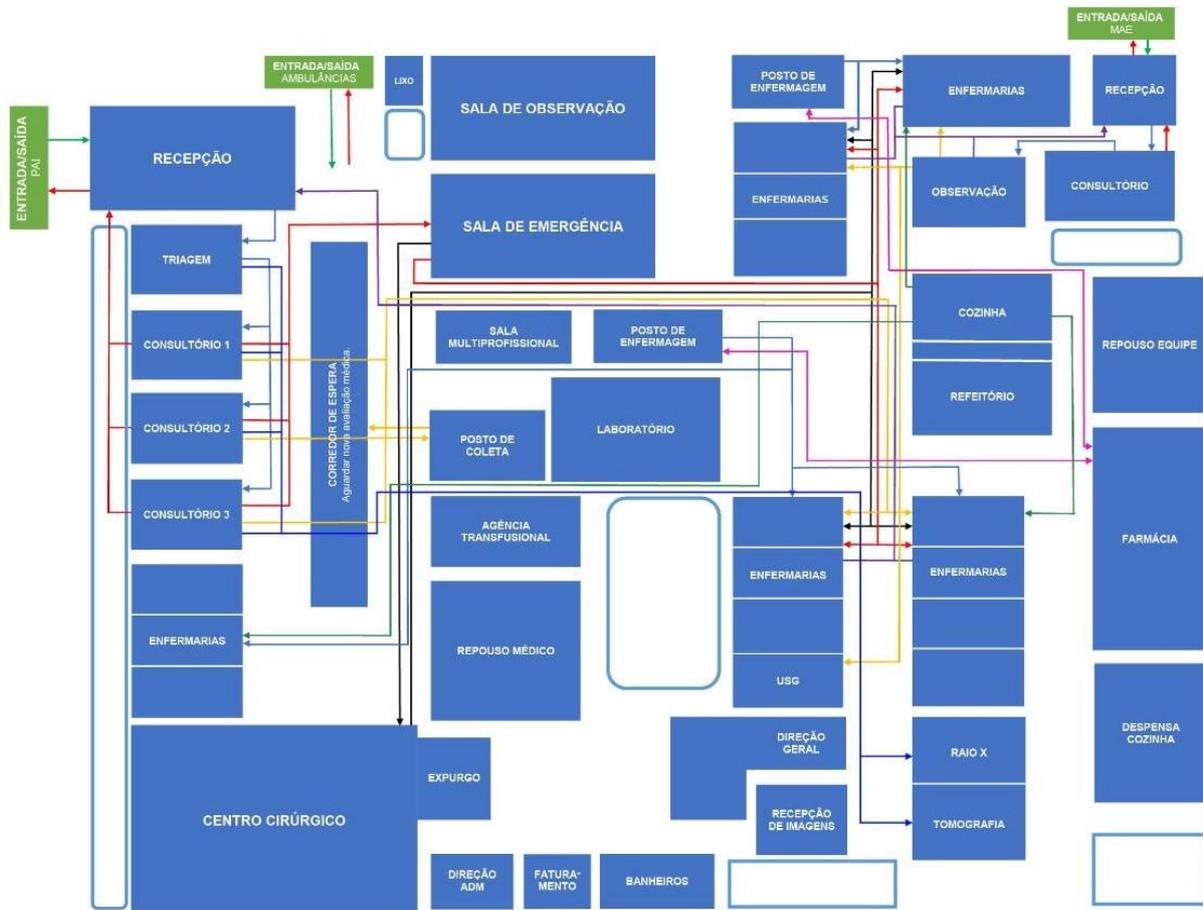
Os eventos adversos são comuns no campo da medicina e afetam a mortalidade, a morbidade, as estadias mais longas e o consumo de recursos. É por isso que o papel do administrador hospitalar é ajudar a reduzir os riscos e aumentar a segurança dos cuidados e do tratamento, melhorando a satisfação do paciente e da família, gerenciando recursos e prestando um atendimento mais rápido e eficiente.

Nota-se que o gerenciamento hospitalar necessita, diante dessas afirmações e independente das condições as quais o gestor se depara, de técnicas que facilitem a análise dos processos, não apenas clínicos, mas também em relação à satisfação dos pacientes.

4.1 Estrutura Organizacional

A Figura 2 demonstra a representação esquemática do funcionamento do Hospital Municipal de Caldas Novas, onde é citado cada setor e seu fluxo, importantíssimo para o correto andamento dos plantões. Em seguida, damos uma breve explicação sobre a importância de um trabalho efetivo na manutenção da vida, através de um modelo de gestão eficiente, executado pelo profissional em administração.

Figura 2 – Fluxograma de funcionamento do Hospital Municipal de Caldas Novas



Fonte: os autores, 2022

Hospitais podem ter serviços complexos, como departamento de emergência ou centro especializado em trauma, especialidade em queimadura, cirurgia ou atendimento de urgência. Podem também haver unidades mais especializadas, como cardiologia ou especialidade coronariana, unidade de terapia intensiva, neurologia, centro de câncer e obstetrícia e ginecologia.

O fluxo inicial comumente inicia-se pela **recepção do hospital**, onde se presta atendimento aos pacientes, cumprimentando-os e ajudando-os, agendando consultas, mantendo registros e fazendo o cadastro antes de passarem pela triagem. Recebe pacientes e visitantes, responde e encaminha dúvidas.

Após atendimento aberto na recepção, pelo paciente ou seu acompanhante, vem um dos processos mais importantes de um hospital de urgência e emergência, a **triagem**, feita por um enfermeiro(a) que ao dar o primeiro atendimento, classifica e entende o grau de urgência, a fim de dar o melhor suporte a cada caso.

Assim que o(a) enfermeiro(a) classifica o atendimento, encaminha o paciente de volta à recepção para que o mesmo aguarde pelo chamado médico, através de um painel eletrônico, e este paciente se encaminhe até o **consultório**, onde o médico diagnostica e trata condições, distúrbios e doenças por meio da aplicação de habilidades e conhecimentos especializados, solicitando exames ou simples avaliação clínica.

Há também a **sala de observação** para casos clínicos leves, além da **sala de emergência** que é caracterizada por aquilo que implica risco iminente de morte ou que cause sofrimento intenso ao paciente. Ou seja, é necessário ter o diagnóstico e dar início ao tratamento o mais rápido possível para que os efeitos sejam minimizados e a pessoa esteja em segurança.

Setores como **laboratório e imagens** – raio x, tomografia, usg – são essenciais no dia a dia hospitalar e ajudam na avaliação clínica que permite confirmar o diagnóstico que se suspeita com base no histórico do paciente. O exame físico também nos informa sobre o padrão e a gravidade da doença.

A **farmácia** é um departamento dentro do hospital que prepara, compõe, armazena e dispensa medicamentos para pacientes internados em **enfermarias** com leitos para várias pessoas, geralmente pacientes em tratamento semelhante. Esses pacientes também contam

com atendimento de **nutrição**, acompanhados por um profissional, a fim de suprir as necessidades nutricionais e energéticas, conforme as recomendações médicas.

4.2 A importância do administrador na gestão hospitalar

O papel do administrador é garantir o correto fluxo hospitalar, todo processo de atendimento aos pacientes enquanto presentes no centro médico, ou seja, desde o momento em que dão entrada até o momento em que são atendidos e liberados.

Administração hospitalar é o conjunto de práticas empregadas na gestão de sistemas de saúde. Ela engloba recursos humanos, materiais e processos, buscando qualidade no atendimento e eficiência. Também chamada de gestão hospitalar, a administração contribui para o bom funcionamento de todos os setores em organizações públicas ou privadas que atuam na área da saúde (MORSCH, 2018).

De acordo com Caires (2017), no intuito de produzir uma administração profissionalizada, competente para gerir as instituições de saúde, o Ministério da Saúde publicou em 05 de dezembro de 2002, a Portaria n.º. 2.225/GM/MS, estabelecendo as exigências mínimas para a estruturação técnico-administrativa das direções dos hospitais vinculados ao SUS.

A esse respeito, o Ministério da Saúde (2002) declara:

Art. 1º Estabelecer exigências mínimas para a estruturação técnico/administrativa das direções dos hospitais vinculados ao Sistema Único de Saúde, sem prejuízo de outras que venham a ser consideradas necessárias em cada instituição, em decorrência de regulamentos específicos ou exigências legais, e critérios de qualificação profissional exigíveis para o exercício de funções nestas direções, de acordo com o Porte do hospital segundo sua classificação atribuída conforme os critérios do Sistema de Classificação Hospitalar do Sistema Único de Saúde (Ministério da Saúde, 2002, p.1)

O administrador hospitalar tem como função dirigir e supervisionar as atividades dos médicos, enfermeiros, técnicos, auxiliares administrativos, prestadores de serviços, manutenção e outros, além de dirigir e supervisionar o trabalho de todos os setores.

Um administrador de uma unidade hospitalar também é responsável por supervisionar o recrutamento, contratação e treinamento de pessoal administrativo, bem como a gestão desse pessoal. Isso significa que eles geralmente são responsáveis por criar cronogramas para

esses membros da equipe e por resolver conflitos entre os membros quando eles surgem. A fim de manter um ambiente de trabalho produtivo e saudável para o pessoal na instalação, eles precisam ter uma sólida formação em recursos humanos e gestão (CONCORDE, 2020).

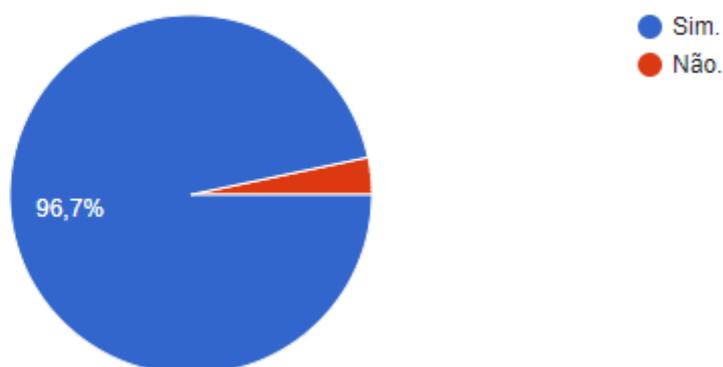
Neste sentido, realizou-se uma pesquisa com 30 servidores do Hospital Municipal de Caldas Novas, de variadas funções, a fim de compreender o grau de importância dada pelos funcionários ao trabalho administrativo da empresa e o que eles pensam sobre a necessidade de um profissional em administração hospitalar na resolução de problemas.

A pesquisa interna com os funcionários foi realizada por meio do Google Forms, com a participação de médicos, auxiliares de serviços gerais, enfermeiros e técnicos de enfermagem, biomédicos, técnicos de radiologia, recepcionistas e levantou os seguintes questionamentos:

1. Você entende a importância de um setor administrativo efetivo no dia a dia do hospital?

Gráfico 1 - Pesquisa interna no Hospital Municipal de Caldas Novas

30 respostas

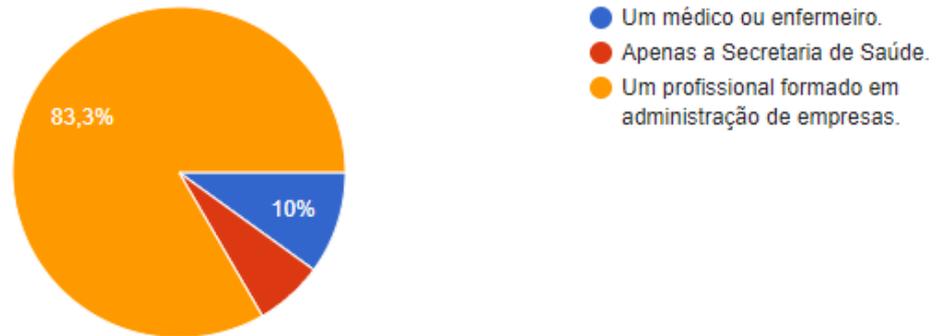


Fonte: os autores, 2022

2. Quem você acredita que deve administrar o hospital que você trabalha?

Gráfico 2 - Pesquisa interna no Hospital Municipal de Caldas Novas

30 respostas

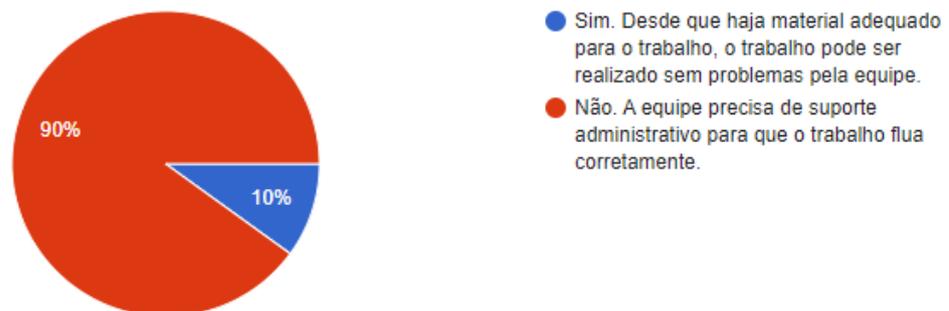


Fonte: os autores, 2022

3. Você conseguiria resolver todas as questões do seu setor sem ajuda do administrador do hospital?

Gráfico 3 - Pesquisa interna no Hospital Municipal de Caldas Novas

30 respostas

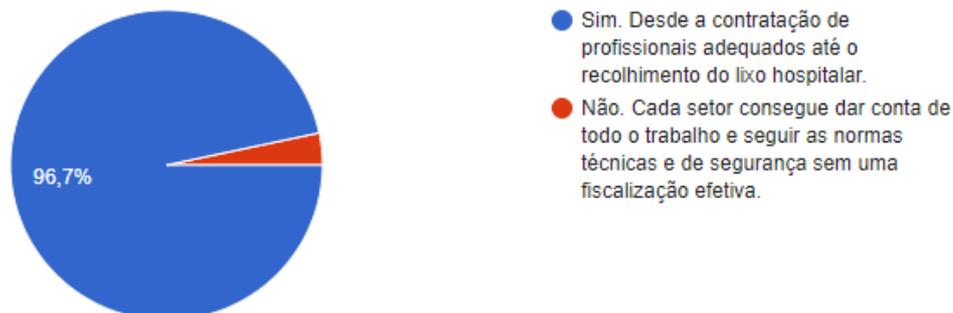


Fonte: os autores, 2022

4. Você entende que para que o seu setor funcione corretamente, você depende de um departamento administrativo efetivo no hospital?

Gráfico 4 - Pesquisa interna no Hospital Municipal de Caldas Novas

30 respostas



Fonte: os autores, 2022

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO APLICADA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A análise dos gráficos mostra que os servidores do Hospital Municipal de Caldas Novas valorizam e entendem a importância do administrador na condução das atividades e decisões que são tomadas em âmbito organizacional. Santos (2006) afirma que a administração é mais do que uma disciplina, ela é por si só uma profissão, e enquanto não for vista dessa forma dificilmente a administração terá sua devida importância e o administrador dificilmente também será devidamente valorizado.

Os administradores hospitalares estão na vanguarda da tomada de decisão cotidiana e da implementação da política e procedimentos de prestação de cuidados de saúde. À medida que a consolidação hospitalar se torna mais frequente e à medida que a separação de pessoal médico e administrativo aumenta (SCOTT, 1982), o papel dos administradores hospitalares provavelmente ganhará em autonomia e autoridade, levando a uma nova discussão sobre como esse papel é definido. Faz mais de 50 anos que Wilensky (1962) examinou a ocupação da administração hospitalar no que diz respeito ao conceito de profissionalismo.

O debate atual sobre os principais elementos da obtenção de planos de saúde e do acesso à saúde nos levaram a reconsiderar essa ideia de administração hospitalar como profissão (CRONIN; SCHULLER; BOLON, 2018). Isso levanta as seguintes questões: o que percebemos ser o papel dos gestores hospitalares e de saúde e como esse papel se encaixa dentro da estrutura do nosso sistema de saúde? Qual é o papel de um administrador hospitalar

dentro do contexto maior da área médica, e o que isso diz sobre o grau em que a administração hospitalar é uma profissão? O que os gestores de saúde fazem e como suas responsabilidades se comparam às de outros profissionais administrativos da área médica?

A administração hospitalar parece ter péssimas taxas ao comparar a ocupação como atributo particular de uma profissão. Não há um corpo sistemático de conhecimento que todos os potenciais administradores hospitalares devem adquirir antes de entrar nessa ocupação. Como mencionado acima, os administradores hospitalares têm diferentes formações educacionais e diferentes trajetórias de carreira. Alguns administradores vêm de um caminho profissional totalmente diferente, como médicos ou enfermeiros. Em alguns casos, diversas origens e experiências podem ser altamente valorizadas.

Assim, não há uma base de conhecimento técnico específico que seja comum ou exigida de todos os administradores hospitalares. De acordo com Begun e Kaissi (2004), “O desenvolvimento como profissão, então, requer uma especificação clara de um domínio de tarefas distinto, e o desenvolvimento de requisitos educacionais para ganhar o direito de praticar nesse domínio de tarefas”. Como muitas das tarefas (planejamento estratégico, resolução de problemas, gestão de conflitos, negociação, etc.) do administrador hospitalar são comuns a outros cargos e ocupações de gestão, é difícil ver como a administração hospitalar (ou a gestão da saúde) pode criar sua própria base de conhecimento específica e domínio de tarefas distintas. Glouberman e Mintzberg (2001) sugerem “que o modelo profissional — baseado na padronização de habilidades e conhecimentos — dificilmente se aplica à gestão, onde nada pode realmente ser padronizado e quase nada de significado foi codificado com confiabilidade”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração hospitalar tem o dever de fornecer serviços de alta qualidade à sua clientela. Esse pode ser alcançado através de um programa de gestão de qualidade total e de melhoria contínua. Esta é uma função abrangente que envolve os funcionários, seu treinamento, desenvolvimento e motivação.

O foco no cliente é o principal requisito para a função do administrador. Liderança e comprometimento da alta administração do hospital com esta causa é essencial para o sucesso

da gestão. A administração do hospital tem que participar ativamente e ser uma força motriz para o correto funcionamento da unidade.

Uma razão pela qual o setor de administração de saúde é tão importante é porque mantém os custos baixos. Quando um paciente que não tem plano de saúde procura ajuda médica, os administradores do hospital podem trabalhar com esse paciente para reduzir seus custos gerais. Eles podem elaborar planos de pagamento ou inscrever o paciente em programas que reduzem seus custos. Se um paciente não pagar pelos cuidados médicos, o hospital pode repassar esses custos para outros pacientes. Os administradores também podem trabalhar com o convênio do paciente e encontrar maneiras de cobrir o custo total de quaisquer serviços prestados.

“Gestão de saúde” é um termo abrangente que abrange uma ampla variedade de cargos. Diretores clínicos, supervisores de saúde, coordenadores de saúde e facilitadores de lares de idosos geralmente têm diplomas em gerenciamento de saúde. E enquanto você pode pensar em gerentes de saúde como pessoas que trabalham em hospitais ou em consultórios particulares, eles também podem trabalhar em faculdades ou universidades, centros de saúde pública, clínicas de atendimento de urgência, companhias de seguros ou empresas farmacêuticas (HEALTHCARE MANAGEMENT, 2022).

Quadro 4 - Considerações finais sobre o papel do administrador hospitalar

Papel	Descrição
Fornece trabalhadores treinados	Os administradores de saúde lidam com muitas das mesmas funções que os gerentes. Os administradores de saúde são responsáveis pela contratação de novos funcionários. Ambos anunciam quaisquer vagas em aberto depois de decidir o que essas posições exigem e entrevistam quaisquer funcionários em potencial. Os administradores devem encontrar os melhores trabalhadores que possam lidar com as necessidades de qualquer paciente.
Ajuda o público	Embora alguns suponham que os administradores de saúde simplesmente trabalhem com funcionários nos escritórios de uma instalação, eles também fornecem alguma ajuda ao público em geral. Muitos hospitais agora oferecem programas especiais, como programas de extensão. Esses programas permitem que o público saiba por que eles têm um risco maior de sofrer de condições médicas específicas e o que eles podem fazer para diminuir seus riscos. Outros programas ajudam o público a entender as razões pelas quais eles devem parar de fumar ou se tornarem ativos. Hospitais e outras instalações oferecem esses programas porque podem ajudar o público a se manter saudável e reduzir o risco de precisar de ajuda médica, o que pode reduzir

	os custos de saúde.
Mantém as operações diárias	Qualquer olhar sobre a importância da administração da saúde deve também focar nas operações diárias de uma instalação. Médicos e enfermeiros se concentram principalmente nas necessidades clínicas dos pacientes. São eles que aferem seus sinais vitais, solicitam e realizam os exames e tratamentos que os pacientes precisam. Essas instalações não podem operar sem alguns administradores trabalhando nos bastidores. São eles que garantem que a negócio funcione dentro do seu orçamento e negociam com fornecedores e vendedores para obter melhores preços em tudo o que for necessário aos pacientes.

Fonte: Helthcare Management, 2022

REFERÊNCIAS

BEGUN, J. W.; KAISSI, A. **Definition and scope of administration of health services**. 21 ed., v. 2, p. 227 – 239, 2004.

BENETI, M. **A importância da Administração**. 2015. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-administracao>. Acesso em: 26 dez. 2022.

CAIRES, G. L. Administração hospitalar: a importância do administrador no processo de gestão em saúde. **Atualiza Cursos**, Salvador, p. 1 – 15, 2017. Disponível em: <https://bibliotecaatualiza.com.br/arquivotcc/MES/MES17/CAIRES-George-Lessa.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2022.

CONCORDE. **Day in the life of a health care administrator**. Setembro 2020. Disponível em: <https://www.concorde.edu/blog/day-life-health-care-administrator>. Acesso em: 10 dez. 2022.

CRONIN, C. E.; SCHULLER, K. A.; BOLON, D. S. Hospital Administration as a Profession. **Profession and Professionalism**, v. 8, n. 2, 2018.

DRUCKER, P. F. **O gestor eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

GLOUBERMAN, S.; MINTZBERG, H. **Managing the care of health and the cure of disease**. p. 70 – 83, 2001.

HEALTHCARE MANAGEMENT. **What is Healthcare Management?** 2022. Disponível em: <https://www.healthcare-management-degree.net/faq/what-is-healthcare-management/>. Acesso em: 05 mai. 2022.

HOSPITAL SANTA CRUZ. **Triagem nas emergências segue nova Classificação de Risco**. Disponível em: <http://www.hospitalstacruz.com.br/blog/2015/05/21/triagem-nas-emergencias-segue-nova-classificacao-de-risco/>. Acesso em: 05 mai. 2022.

KATZ, R. L. **Skills of an effective administrator**. Harvard Business Review, p. 90 – 102, set./out. 1974.

LOMBARDI, D. M.; SCHERMERHORN, J. R. Health management. **John Wiley and Sons**, Hoboken, New Jersey, 2007.

LONGEST, B. B.; RAKICH, J. S.; DARR, K. Managing health service organizations and systems. **Baltimore Health Professions Press**, 2000.

MELO, A. C. L. de. **Gestão hospitalar: O caso de hospitais privados do Rio de Janeiro**. 2007. Dissertação (Administração de Empresas) — PUC do Rio de Janeiro.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Diário Oficial da União. **Portaria nº 2.225/GM**, dezembro, 2002. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2002/prt2225_05_12_2002.html. Acesso em: 11 dez. 2022.

MORSCH, J. A. **Como funciona e como reduzir custos na administração hospitalar**. 2018. Disponível em: <https://telemedicinamorsch.com.br/blog/administracao-hospitalar>. Acesso em: 10 dez. 2022.

PRESTES, A. et al. **Manual do gestor hospitalar**. Brasília, 2019.

ROSS, A.; WENZEL, F. J.; MITYLING, J. W. Leadership for the future: health care skills. **Illinois Health Administration Press, AUPHA Press**, Chicago, 2002.

SANTOS, D. M. V. I. **A importância da administração e a valorização do administrador**. 2006. 33 p. Monografia (Administração) — Centro Universitário de Brasília. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/728/2/20019416.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2022.

SCOTT, W. R. Managing professional work: three models of control for health organizations. **Health Services Research**, p. 213 – 240, 1982.

SEIXAS, M. S.; MELO, H. T. Desafios do administrador hospitalar. **Gestão & Planejamento**, v. 1, n. 10, 2008.

THOMPSON, J. M. Health Services Administration: Trends and Opportunities of Health Professions in US Health Care. **Jones e Bartlett**, Sudbury, p. 357 – 372, 2007.

WILENSKY, H. L. **The dynamics of professionalism: the case of hospital administration**. p. 6 – 24, 1962.

ZBROG, M. **What Does a Hospital Administrator Do?** 2022. Disponível em: <https://www.mhaonline.com/faq/what-does-a-hospital-administrator-do>. Acesso em: 26 dez. 2022.