

**Revista PsiPro**

*PsiPro Journal*

2(4): 16-41, 2023

ISSN: 2763-8200

Artigo

## **A INFLUÊNCIA DA GESTÃO HOSPITALAR EFICIENTE NA PROMOÇÃO DA SAÚDE: COMO ESTÁ A RELAÇÃO ENTRE ADMINISTRAÇÃO E SAÚDE ATUALMENTE?**

THE INFLUENCE OF EFFICIENT HOSPITAL MANAGEMENT ON HEALTH PROMOTION: WHAT IS THE RELATIONSHIP BETWEEN ADMINISTRATION AND HEALTH CURRENTLY?

Recebimento do original: 13/06/2023  
Aceitação para publicação: 21/07/2023

### **Remita Viegas Vieira**

Graduada em Enfermagem Pela Universidade Estadual do Pará e Mestranda em Ciências da Saúde pela Universidade Federal do Oeste do Pará.

Email: [remitaviegas@outlook.com](mailto:remitaviegas@outlook.com)

### **Eduardo Felipe dos Santos Cardoso**

Graduado em Medicina pelo Centro Universitário Estadual do Pará

Email: [eduardofelipe95@hotmail.com](mailto:eduardofelipe95@hotmail.com)

### **Gabrielle da Silva Franco**

Graduada em medicina Pela Universidade Estadual do Pará

Email: [gabrielle\\_sf@outlook.com.br](mailto:gabrielle_sf@outlook.com.br)

### **Igo Feitosa dos Santos**

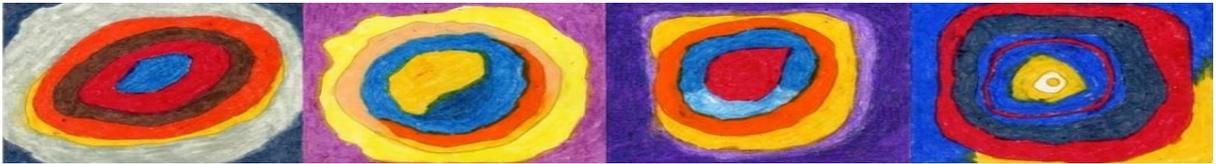
Graduado em medicina Pela Universidade Graduada em medicina Pela Universidade do Pará

Email: [igo\\_feitosa@hotmail.com](mailto:igo_feitosa@hotmail.com)

### **Flávio da Silva Costa Umbelino**

Graduado em medicina Pela Universidade Estadual do Pará

Email: [flaviocosta95@outlook.com](mailto:flaviocosta95@outlook.com)



**Yan Santos Silveira**

Universidade do Estado do Pará  
Email: [yansilveira@gmail.com](mailto:yansilveira@gmail.com)

**Flávia Karoline Souza da Silva**

Graduada em medicina Pela Universidade Estadual do Pará  
Email: [flaviakarolinesouza@gmail.com](mailto:flaviakarolinesouza@gmail.com)

**Ingrid Nunes da Rocha**

Graduada em medicina Pela Universidade Estadual do Pará  
Email: [ingrid\\_nunesr@hotmail.com](mailto:ingrid_nunesr@hotmail.com)

**Rafael Matos de Siqueira**

Graduado em medicina Pela Universidade Estadual do Pará  
Email: [rafaelmatos.med@gmail.com](mailto:rafaelmatos.med@gmail.com)

**Georgia Silvestri Traesel**

Graduada em medicina Pela Universidade Estadual do Pará  
Email: [georgia\\_traesel@hotmail.com](mailto:georgia_traesel@hotmail.com)

**Felipe Luan Lima da Silva**

Graduado em medicina Pela Universidade Estadual do Pará  
Email: [felipeluan007@gmail.com](mailto:felipeluan007@gmail.com)

**Jenny Perez Leyva**

Médica Especialista em Ginecologia e Obstetrícia pela Universidade Estadual do Pará  
Email: [jenny\\_26pl@hotmail.com](mailto:jenny_26pl@hotmail.com)

**Samuel Negrão Rodrigues Morhy**

Graduado em Medicina pelo Centro Universitário do Pará  
Email: [samuelmorhy@gmail.com](mailto:samuelmorhy@gmail.com)

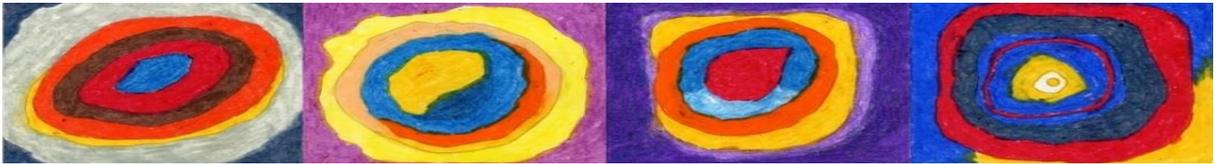
**Lorena Silva Cavalli**

Graduada em Medicina pelo Centro Universitário do Pará  
Email: [lorena\\_cavalli@hotmail.com](mailto:lorena_cavalli@hotmail.com)

**Jociney José Pedroso da silva júnior**

Graduado em medicina Pela Universidade Estadual do Pará  
Email: [drjocineypedroso@gmail.com](mailto:drjocineypedroso@gmail.com)

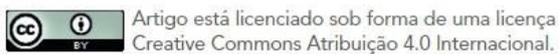
**RESUMO:** Este artigo científico tem como objetivo elucidar conceitos sobre a gestão hospitalar, focando na eficiência para a melhora na promoção da saúde. Embasado em uma revisão de literatura abrangente, são discutidos os principais conceitos teóricos ao tema, bem como suas interconexões. Através de uma busca na literatura, buscou-se apontar elencar o contexto de gestão e como a gestão hospitalar busca sempre pela eficiência. Além de discutir os subtemas, como gestão de qualidade (GQ), gestão dos riscos (GR), gestão de ativos (GA) e as novas abordagens adotadas pelos gestores para as melhorias no setor.



**PALAVRAS-CHAVE:** gestão, saúde, qualidade, inovação.

**ABSTRAT:** This scientific article aims to elucidate concepts about hospital management, focusing on efficiency to improve health promotion. Based on a comprehensive literature review, the main theoretical concepts on the subject are discussed, as well as their interconnections. Through a literature search, we sought to list the management context and how hospital management always seeks efficiency. In addition to discussing sub-themes such as quality management (QM), risk management (GR), asset management (GA) and the new approaches adopted by managers for improvements in the sector.

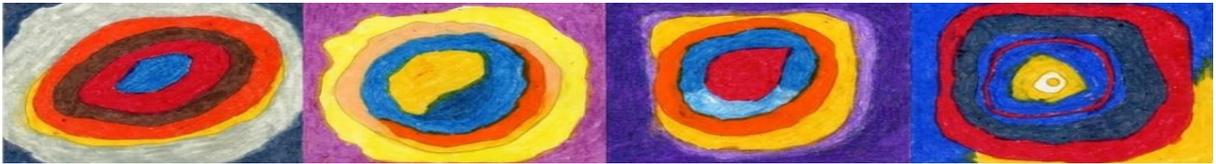
**KEYWORDS:** management, health, quality, innovation.



## 1. INTRODUÇÃO

A gestão em saúde é uma prática administrativa que busca aprimorar o funcionamento das organizações por meio da melhor combinação dos recursos disponíveis. Por meio de ações eficientes, eficazes e efetivas, a gestão em saúde visa permitir que a instituição alcance seus objetivos de forma satisfatória (TANAKA e TAMAKI, 2012)

Os sistemas de saúde enfrentam constantes desafios e precisam se adaptar às rápidas mudanças tecnológicas e ambientais. Com o objetivo de melhorar o nível de serviço prestado, é necessário avaliar abordagens tradicionais de gestão e experimentar novas estruturas (AUBRY *et al.*, 2014). No entanto, a área da saúde enfrenta uma série de problemáticas, como a crescente demanda por serviços, limitações financeiras e a necessidade de oferecer serviços eficientes e de excelência (PATEL *et al.*, 2015). Além disso, os recursos na área da saúde são escassos e

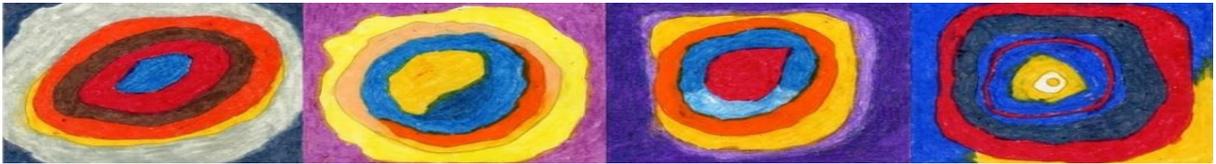


frequentemente sobrecarregados, o que impõe restrições ao sistema (ZHANG *et al.*, 2015).

A falta de qualidade nos cuidados de saúde resulta na perda de oportunidades para alcançar melhores resultados de saúde, em danos evitáveis aos pacientes e em custos desnecessários para os prestadores de serviços, financiadores, governo e sociedade como um todo. Embora sejam necessárias ações para enfrentar esses problemas nas organizações de saúde, muitas vezes essas ações são baseadas na intuição, em vez de em teorias embasadas cientificamente, resultando em um conhecimento limitado e insuficiente (DYSON *et al.*, 2013).

As iniciativas para melhorar a qualidade dos cuidados de saúde e a segurança dos pacientes frequentemente levam a mudanças limitadas, de difícil sustentabilidade e replicação, especialmente em contextos diferentes daqueles em que foram inicialmente desenvolvidas (DAVIDOFF *et al.*, 2015; GROL *et al.*, 2013). Isso significa que os esforços para melhorar a qualidade enfrentam desafios significativos para alcançar resultados duradouros e aplicáveis em diversas situações. Essa situação ressalta a importância de uma abordagem mais embasada cientificamente na busca por melhorias na qualidade dos cuidados de saúde. É necessário desenvolver um conhecimento mais sólido e baseado em evidências, a fim de implementar mudanças efetivas e sustentáveis no sistema de saúde, garantindo assim melhores resultados para os pacientes e reduzindo custos desnecessários.

Na América Latina, a população tem aumentado e envelhecido, o que coloca em risco a infraestrutura de saúde e gera desequilíbrios entre a capacidade e a demanda, especialmente em cirurgias e procedimentos de emergência (KETELHÖHN; SANZ, 2016). Nos países em desenvolvimento, como o Brasil, a crise econômica agrava as dificuldades enfrentadas pelos hospitais públicos devido à falta de verbas e à má gestão administrativa,



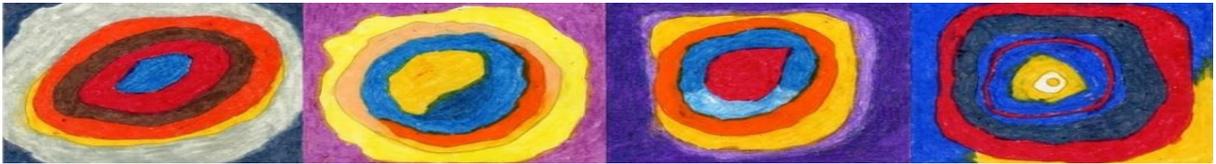
resultando em um atendimento insatisfatório e de baixa qualidade aos pacientes (PEREIRA, 2014).

Nesse contexto, a logística hospitalar surge como um dos desafios enfrentados pelos gestores de hospitais, pois é responsável por atender às necessidades organizacionais de forma rápida, correta e eficiente (SOUZA *et al.*, 2013). A logística eficaz, que engloba abastecimento, compras, estoques e distribuição, pode contribuir para a redução de custos e otimização dos recursos dos hospitais, impactando positivamente na qualidade do atendimento.

Nos últimos anos, organizações da área de saúde, como a OPAS (Organização Pan-Americana de Saúde) e o SUS (Sistema Único de Saúde), têm demonstrado um compromisso cada vez maior com a melhoria contínua de seus processos internos. Essas instituições apoiam iniciativas que visam discutir assuntos de interesse para a saúde pública, como as condições de trabalho dos profissionais de saúde na América Latina. Essa postura reflete a crescente demanda por serviços de saúde de maior qualidade, que vai além da qualidade intrínseca do próprio serviço prestado, englobando aspectos como tempos de espera reduzidos e custos mais baixos (RIBEIRO *et al.*, 2017).

A Organização Mundial da Saúde (OMS) lançou, em 2022, um plano de ação global que visa assegurar a saúde do paciente. Para isso, delimitou objetivos estratégicos a serem alcançados, juntamente com as organizações competentes, propondo-se chegar a uma melhora na qualidade dos serviços de saúde.

A busca por soluções e a implementação de uma gestão de saúde eficaz e de qualidade tornam-se indispensáveis para enfrentar os desafios que os sistemas de saúde enfrentam atualmente. A logística hospitalar surge como uma área de grande potencial para otimizar recursos, reduzir custos e melhorar a eficiência dos serviços, contribuindo para o



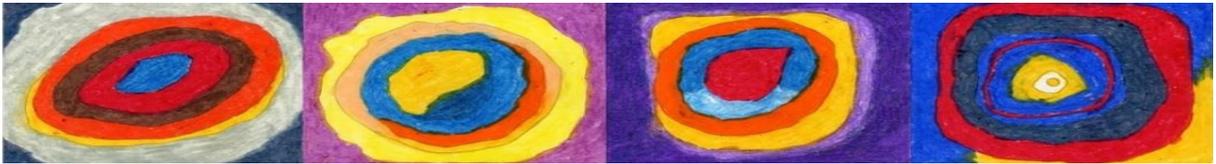
desenvolvimento e o bem-estar da sociedade. Avaliar as abordagens tradicionais de gestão, considerando objetivos divergentes e experimentando novas estruturas é a chave para aprimorar a qualidade dos serviços prestados (Aubry *et al.*, 2014). Com isso, o presente artigo objetiva fornecer, por meio de uma revisão teórica, fundamentos que elucidem a relação entre uma boa gestão e a promoção da saúde, bem como uma síntese das ferramentas e práticas mais utilizadas na área da logística hospitalar, além de práticas que podem ser adotadas para melhorar a gestão no setor da saúde.

## 2. METODOLOGIA

Esta pesquisa utiliza uma abordagem metodológica baseada em uma revisão abrangente da literatura científica, seguida de análise de estudos empíricos prévios. Uma revisão da literatura é realizada em bases de dados científicos reconhecidos, como: SciELO, PubMed e Scholar Google, utilizando palavras-chave: **gestão hospitalar eficiente, influência da boa gestão na promoção da saúde, âmbitos de gestão hospitalar, e avanços na gestão hospitalar**. A partir dos resultados obtidos, foram escolhidos trabalhos que abordassem a temática e então um texto dissertativo foi redigido, em forma de revisão teórica, elencando contexto, tipos de gestão e as novas abordagens aplicadas no setor de saúde.

## 3. CONTEXTO

A gestão eficiente na promoção da saúde é fundamentada em princípios administrativos e de saúde essenciais. A abordagem estratégica de Mintzberg (2004) ressalta a importância da constante adaptação e flexibilidade na gestão de organizações de saúde. Essa perspectiva sugere

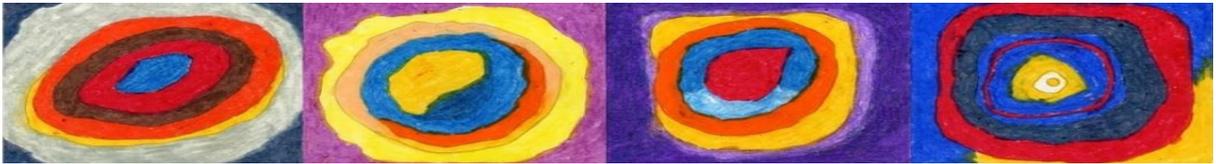


que os gestores devem estar preparados para enfrentar mudanças rápidas e imprevisíveis, buscando soluções inovadoras para os desafios do setor.

Em todo o mundo, o setor de saúde enfrenta desafios relacionados a custos, qualidade e acesso aos serviços. Essas questões são amplamente debatidas e têm um impacto significativo no sistema de saúde como um todo. Porter e Teisberg (2004; 2006) propuseram um modelo de gestão baseado em resultados que destaca a importância de se concentrar na entrega de valor aos pacientes. Isso envolve a mensuração e a melhoria dos indicadores de eficácia do tratamento, experiência do paciente e eficiência dos processos, em vez de focar apenas nos aspectos financeiros. Essas abordagens estratégicas e orientadas para resultados buscam uma gestão mais eficiente e eficaz na área da saúde. Ao adotar uma visão holística e centrada no paciente, os gestores podem promover a melhoria contínua dos serviços de saúde, priorizando a qualidade, a acessibilidade e a eficiência. Essas medidas são fundamentais para enfrentar os desafios atuais e garantir um sistema de saúde mais resiliente e sustentável.

A visão de Berwick (2008) sobre a ciência da melhoria destaca a aplicação de métodos científicos para medir e aprimorar a qualidade dos cuidados de saúde. Ele enfatiza a necessidade de uma abordagem sistemática e contínua para alcançar melhores resultados para os pacientes. Kotter (1990), por sua vez, destaca a importância da liderança efetiva e do envolvimento dos colaboradores na gestão de mudanças nas organizações de saúde. Ele propõe um modelo de oito etapas para conduzir transformações bem-sucedidas, considerando a importância de comunicação clara e engajamento dos membros da equipe.

#### 4. A GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES



A administração de um hospital desempenha um papel crucial na busca pela eficiência do sistema de prestação de serviços de saúde. Considerado um elo de ligação entre a estratégia adotada e a execução dos serviços, a administração gerencia uma combinação de pessoas, tecnologia e recursos no ambiente interno hospitalar. Seu objetivo é cumprir as metas estabelecidas por meio de um processo de gestão que envolve planejamento, execução e controle. Assim, a administração hospitalar desempenha um papel fundamental na concretização da eficiência do sistema de saúde (ALMEIDA, 2022).

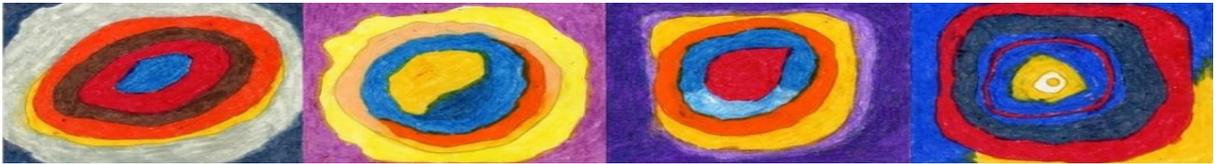
As atividades produtivas das entidades hospitalares ocorrem de maneira contínua e se distinguem de outros tipos de negócios. Os hospitais são organizações complexas que requerem uma especialização administrativa específica, conhecida como gestão hospitalar, que ainda é relativamente desconhecida no Brasil. A gestão hospitalar evolui de acordo com as características de cada realidade, o que tem resultado em uma evolução dinâmica dos modelos de gestão hospitalar.

A estrutura organizacional de um hospital, tradicionalmente, é um reflexo da forma como a organização define e divide as funções e atribuições, bem como demonstra como essas atribuições são agrupadas e coordenadas (SOUZA *et al.*, 2008). No quadro abaixo, apresenta-se os aspectos da estrutura organizacional, de acordo com Mintzberg (1996).

**Quadro 1:** Aspectos da estrutura organizacional hospitalar

<b>I. Especialização do trabalho</b>	Divisão de tarefas em diferentes áreas ou funções, permitindo que os profissionais se especializem em suas respectivas áreas de atuação
<b>II. Departamentalização</b>	Criação de unidades organizacionais ou departamentos que agrupam funções relacionadas, facilitando a coordenação e o fluxo de trabalho
<b>III. Cadeia de controle</b>	Hierarquia de autoridade e comunicação dentro da organização, estabelecendo os canais pelos quais as informações e as decisões são transmitidas
<b>IV. Centralização ou descentralização da tomada de decisão</b>	Grau de autonomia concedido às diferentes partes da organização para tomar decisões

*Fonte: Adaptado Mintzberg, 1996*



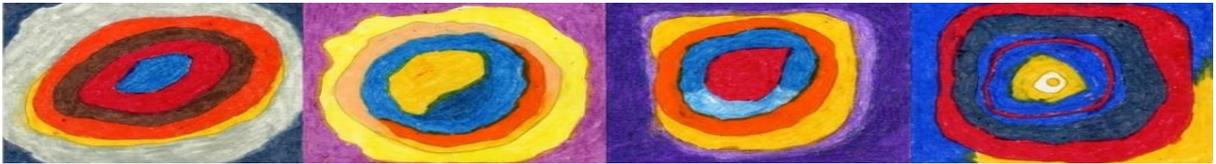
Esses aspectos da estrutura organizacional são importantes para definir a dinâmica de funcionamento dos hospitais. Uma estrutura adequada pode promover a eficiência, a coordenação e a qualidade dos serviços de saúde, enquanto uma estrutura inadequada pode gerar conflitos, ineficiências e dificuldades na tomada de decisão.

A gestão e o controle das atividades são desafiadores devido às habilidades e à formação da força de trabalho, à complexidade da estrutura organizacional e à especificidade dos serviços prestados. De acordo com Castelar, Mordelet e Grabois (2003), alcançar a combinação ideal de recursos humanos, tecnológicos e financeiros é um dos principais objetivos da organização para possibilitar uma gestão eficiente e a prestação de serviços de qualidade.

Além disso, a profissionalização da gestão hospitalar é essencial, capacitando os gestores para lidar com os diferentes fatores que influenciam as atividades, tanto internos (médicos, equipe de enfermagem, pessoal administrativo, etc.) quanto externos (comunidade, outras unidades de saúde, políticos, etc.) (GUPTILL, 2005).

## 5. GESTÃO DE QUALIDADE

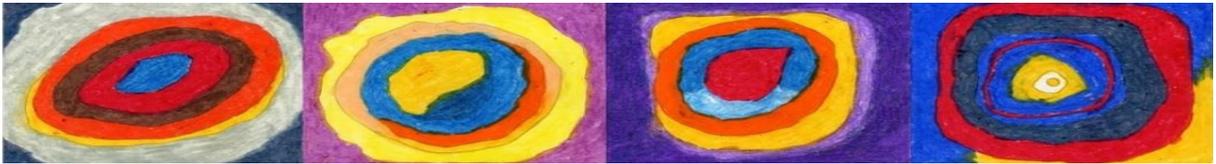
Para atingir a eficiência na prestação de serviços, é necessário profissionais qualificados e que os gestores vão além do "papel de meros prestadores de serviços" e estabeleçam mecanismos e fluxos de financiamento que permitam o acompanhamento, controle e avaliação dos serviços. É importante valorizar os resultados obtidos por meio de programações baseadas em critérios epidemiológicos e desempenho com qualidade. Dessa forma, os gestores podem desempenhar um papel ativo na busca por melhores resultados na prestação de serviços de saúde (DERMINDO *et al.*, 2020).



Ainda que os gestores possuam autonomia, os sistemas universais de saúde tendem a ser inflexíveis e possuem poucos controles administrativos para redução de custos ou melhoria da qualidade sem aumentar as despesas. No contexto atual, as mudanças demográficas, tecnológicas e epidemiológicas têm exercido pressão sobre o orçamento dos governos. Diante da crise fiscal e com o objetivo de aumentar a eficiência e a satisfação do usuário, os governos têm implementado novas estratégias de cobertura e formas mais flexíveis de gestão e financiamento (MEDICI 2002).

De acordo com Melo *et al.* (2001), o Estado não tem estimulado ou exigido nenhuma forma de gestão nova ou moderna por parte de seus parceiros históricos na prestação de serviços de saúde. Alguns autores questionam se a eficiência na gestão pública deve ser baseada nos mesmos moldes da gestão empresarial, levando em consideração que essa abordagem pode negligenciar a dimensão sociopolítica da gestão e ter uma natureza pouco democrática (SENADO BRASILEIRO, 2016). Diante da atual situação financeira do Brasil, com cortes significativos nos investimentos públicos em saúde, a eficiência da gestão é considerada essencial por muitos autores, a fim de evitar negação de tratamentos por falta de recursos e evitar desperdícios de materiais, exames e medicamentos (OLIVEIRA, 2015; SILVA *et al.*, 2018; MARINO, 2003). Quando ocorrem falhas na entrega dos serviços de saúde, outros setores da sociedade são prejudicados, e cuidados ineficientes reduzem o apoio social e o engajamento na consolidação do SUS.

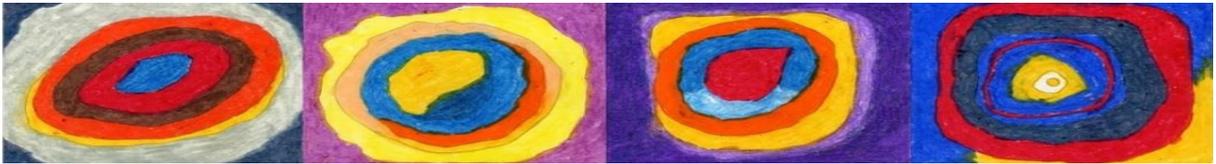
O conceito de eficiência está relacionado à otimização dos recursos disponíveis, ou seja, buscar alcançar o máximo de resultado possível com o menor custo possível. Na visão econômica neoclássica, considera-se os benefícios dos novos bens e o custo-oportunidade de produzi-los para determinar o grau de eficiência na produção. No contexto da economia da



saúde, o critério de eficiência se soma aos critérios de eficácia e efetividade, o que torna a eficiência mais sofisticada. Nesse sentido, a eficiência passa a ser entendida como a minimização dos custos dos insumos ou a maximização dos produtos para alcançar determinados objetivos (MENDES, 2005).

Diversos estudos destacam que a situação econômica dos países tem colocado restrições no orçamento do setor de saúde. Esse debate é impulsionado pelos altos custos da assistência médica, que são influenciados pelo envelhecimento da população e pelo avanço das tecnologias médicas (DUARTE, 2000). É amplamente reconhecido que, mesmo que haja recursos suficientes, a eficácia e a qualidade dos serviços de saúde não podem ser garantidas se os processos de gestão não forem eficientes.

De acordo com alguns estudos, a eficiência está frequentemente associada ao entendimento das ciências econômicas. Ao enfatizar a importância da gestão ser economicamente eficiente, os autores abordam apenas um aspecto do tema. É crucial que os gestores utilizem de forma adequada os recursos públicos limitados. No entanto, é necessário considerar também o interesse público no uso desses recursos (MEDEIROS, MACHADO e PESSOA JUNIOR, 2017; ARAUJO, 2010). Os autores também destacam a importância de explorar a dimensão sociopolítica da gestão, em contraposição à importação indiscriminada de modelos de mercado para a saúde pública. A flexibilização dos contratos públicos e a transformação dos serviços em empresas privadas podem trazer agilidade gerencial, mas também podem resultar na perda dos mecanismos de controle estatal que foram efetivos na contenção de custos. Alguns autores defendem a análise das influências políticas na definição de prioridades e alocação de recursos, reconhecendo que os aspectos legais, normas e cultura institucional são fatores determinantes para alcançar a eficiência nos serviços de saúde.

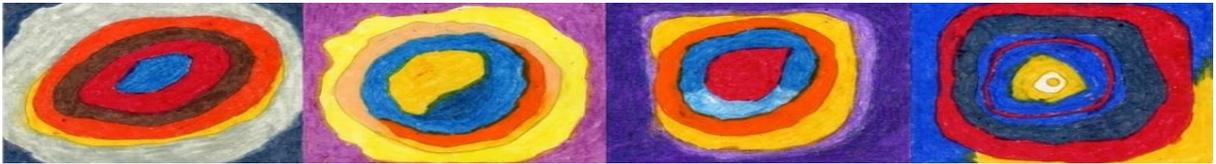


## 6. GESTÃO DE RISCOS

Com o aumento da exposição ao perigo, os desafios relacionados à resiliência, segurança e continuidade operacional e de negócios se tornam cada vez mais relevantes. Esses desafios estão intrinsecamente interligados com fatores como globalização, digitalização e inovação, entre outros (FIGUEIREDO, 2022). O risco é um elemento evitável no âmbito hospitalar. Identificar e impedir esses riscos representa um desafio para todos os gestores (JOVANOVIĆ *et. al.*, 2020).

Do ponto de vista empresarial e estratégico, o risco é definido como o efeito da incerteza sobre os objetivos. É um elemento dinâmico, contínuo e caracterizado por uma sequência ou progressão de valores/elementos que variam em graus ou minutos (JOVANOVIĆ *et. al.*, 2020). Portanto, o gerenciamento de risco não deve se limitar apenas aos riscos iniciais identificados, avaliados e tratados, mas também deve antecipar riscos potenciais desconhecidos. Quando uma organização enfrenta uma incerteza significativa, sua capacidade de tomar decisões e alcançar com sucesso os objetivos de negócio é negativamente afetada. Os riscos operacionais apresentam efeitos negativos, como danos às pessoas e ao meio ambiente, perda ou danos de ativos, interrupção das operações comerciais, perda de receita, entre outros.

A percepção do risco está baseada na avaliação da gravidade dos eventos de risco, e existe uma tendência a agir com cautela. É fundamental compreender os fatores que influenciam a percepção subjetiva do risco individual, como a extensão do evento, capacidade de controle, consciência, voluntariedade, confiança nas autoridades, proximidade geográfica e temporal do evento, impacto e experiência pessoal, bem como características demográficas individuais (SAVAGE *et al.*, 2021).

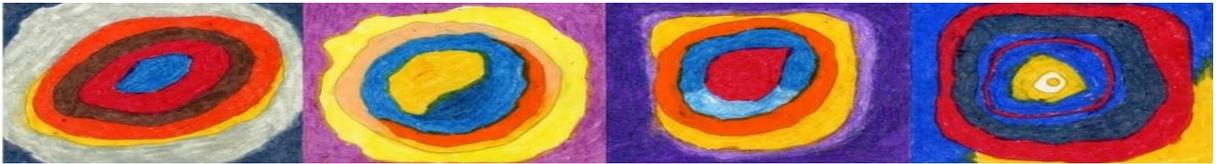


O processo de maturação do risco emergente no setor da saúde exige que a organização o observe em estágios iniciais, valorizando seu potencial e possível impacto futuro, juntamente com a velocidade das mudanças (FIGUEIREDO, 2022). O planejamento de estratégias e medidas durante eventos catastróficos envolve a assistência e o desenvolvimento, juntamente com atividades de preparação, reabilitação, resposta e mitigação. Além das abordagens teóricas, ferramentas como o Mamdani FIS são relevantes para o controle de surtos e a gestão de risco em diferentes áreas, como seleção de fornecedores e gestão de cadeias de abastecimento em saúde. Esse sistema de apoio à decisão, baseado em um modelo FIS e conhecimentos médicos, divide a comunidade em grupos com diferentes níveis de sensibilidade à doença, permitindo uma melhor compreensão das necessidades de recursos de saúde e uma tomada de decisão mais eficaz (GOVINDAN *et al.*, 2020).

## 7. GESTÃO DE ATIVOS

O conceito de Gestão de Ativos (GA) permite integrar diferentes áreas de uma organização, como finanças, planejamento, recursos humanos e gestão de informações, para ajudar a gerenciar os ativos com base no custo-benefício (COELHO, 2015). A GA consiste em um conjunto de atividades aplicadas por uma instituição para garantir que os ativos alcancem os resultados desejados e cumpram os propósitos definidos de forma sustentável (SANTOS, 2022<sup>a</sup>).

Quando corretamente aplicada em uma organização, a GA oferece várias vantagens, incluindo equilíbrio entre custos, oportunidades e riscos, em linha com o desempenho desejado do ativo. Isso permite analisar as necessidades dos ativos e aplicar abordagens analíticas de GA ao longo das diferentes fases do seu ciclo de vida (JESUS, 2018). A GA é uma maneira

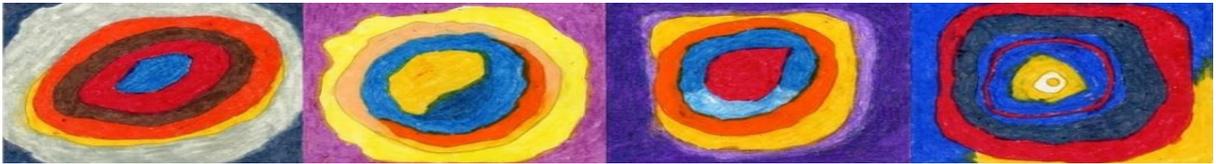


inteligente e estratégica para as organizações lidarem com a disponibilidade de recursos, manutenção e conservação dos ativos presentes em suas instalações (SANTOS, 2022<sup>a</sup>). Além disso, é importante contar com um sistema de informação eficiente, projetado para auxiliar o gestor na criação e manutenção da documentação necessária para realizar várias tarefas com alto desempenho (JESUS, 2018).



Figura 1: Conceitos chave na Gestão de Ativos. Fonte: Santos, 2022<sup>a</sup>

Dada a grande diversidade de terminologia utilizada no conceito de GA, é útil estabelecer relações entre alguns conceitos. Um sistema de gestão de ativos é vital para todas as instituições e ainda mais crucial para um hospital, uma vez que eles possuem numerosos ativos de alto valor financeiro, cuja finalidade principal é auxiliar no tratamento de doenças. Médicos e profissionais de saúde dependem desses ativos para realizar seu trabalho com o melhor desempenho possível (SANTOS, 2022<sup>a</sup>).



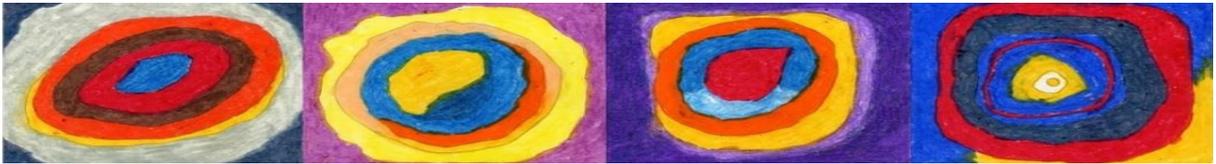
## 8. NOVAS ABORDAGEM PARA GESTÃO HOSPITALAR

No contexto atual, a forma de gestão adotada pelos hospitais passou por diversas inovações para garantir excelência na prestação de serviços. A inovação e a transformação digital desempenham um papel de grande importância no setor de saúde, impulsionando e abrangendo as instituições médicas, levando-as a adotar novas práticas, visões e culturas organizacionais, e oferecendo novos métodos que eliminam diversos problemas. Dosi (2010) argumenta que a inovação é uma solução para um problema que requer a identificação de regras específicas dentro de um paradigma tecnológico que orienta as ações no setor.

Quando se trata de discutir a tecnologia e a inovação na saúde, é imprescindível mencionar dois fatores para seu engajamento nesse setor de forma precisa. A ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) e o CONITEC (Comissão Nacional de Incorporação de Tecnologias no Sistema Único de Saúde) são esses dois fatores que auxiliam na busca por melhores tecnologias na saúde. A ANVISA realiza uma avaliação rigorosa e altamente eficaz para a comercialização de medicamentos e produtos de saúde, garantindo sua segurança. Por sua vez, o CONITEC é responsável por auxiliar o Ministério da Saúde no processo de incorporação, restrição ou alteração de medicamentos, técnicas e equipamentos oferecidos pelo Sistema Único de Saúde (SUS). Além disso, o CONITEC desenvolve ou modifica Protocolos Clínicos e Diretrizes Terapêuticas (CAMPOS *et al.*, 2023).

### 8.1. Gestão de Tecnologia da Informação

A tecnologia e a inovação são fontes transformadoras nos ambientes de trabalho e cada vez mais estão presentes nas empresas. No entanto,

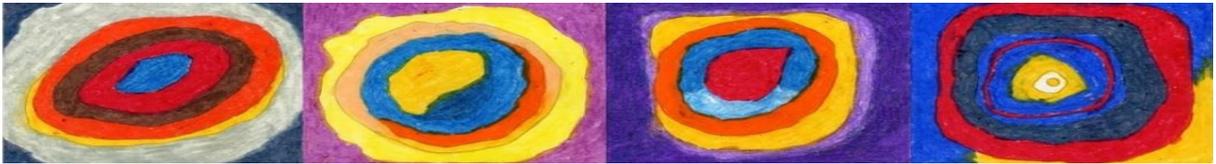


compreende-se que existem grandes desafios na gestão do setor de saúde, e entre esses desafios, é evidente a dificuldade de implementar um sistema de alta qualidade capaz de atender e resolver problemas de uma grande população. Alguns estudos realizados nos últimos 10 anos sobre gestão em saúde mostram que a inovação está presente apenas na assistência, e não na gestão em si. Malik (2003) observou que os empreendedores na área da saúde na região de São Paulo não possuíam uma visão estratégica.

Observa-se uma tendência de virtualização das informações dos pacientes, por meio da construção de prontuários eletrônicos. Essa abordagem permite que as pessoas acessem suas condições clínicas de qualquer lugar e por qualquer profissional, agilizando o tratamento e evitando erros decorrentes da falta de informações. É essencial que os médicos tenham acesso ao histórico do paciente, considerando alergias a medicamentos, doenças crônicas e outras informações relevantes.

No contexto brasileiro, ainda é comum o uso de prontuários específicos para cada unidade de saúde, sejam eles digitalizados ou em papel. Essa abordagem dificulta a transferência, atualização e compreensão das informações. Além disso, o armazenamento físico desses prontuários tem gerado problemas logísticos nos sistemas de saúde e tem desestimulado a introdução de novas informações. Existe uma forte tendência de digitalização universal dos prontuários no Brasil, principalmente nas grandes cidades. No entanto, a falta de acesso a esses prontuários por profissionais de outras unidades de saúde acarreta perdas de tempo, recursos financeiros e até vidas.

Com o avanço tecnológico, é uma questão de tempo até que todos os aspectos estejam conectados de alguma forma ao mundo virtual. Nesse contexto, destaca-se a Internet das Coisas (IoT), que promete conectar a maioria dos objetos do dia a dia à internet. Por exemplo, geladeiras, chuveiros e até mesmo portas de casas poderão se comunicar entre si. Isso



tem implicações significativas na área da saúde, como a possibilidade de detectar quedas de idosos por meio de sensores conectados à internet, enviando alertas aos cuidadores e sistemas de saúde em situações críticas. Outra perspectiva promissora é o uso de dispositivos vestíveis (wearables) que podem identificar precocemente a ocorrência de infartos e acidentes vasculares (FILHO, 2015).

Em suma, o uso de dados para dar suporte à gestão hospitalar é essencial. Ao ter acesso a informações precisas dos pacientes, os gestores podem tomar decisões mais eficientes e obter melhores resultados no cuidado de saúde.

## **8.2. Padronização de processos de atendimento hospitalar**

Outra implementação inovadora que os gestores estão promovendo, é a padronização dos processos de atendimento, reduzindo variações desnecessárias na prática médica, promovendo a segurança do paciente e otimizando o uso dos recursos disponíveis.

Para que a dinamização dos processos que envolvem a saúde da população, seja da perspectiva do campo tecnológico, médico e social, seja bem-sucedida, é importante conhecer quais são as terminologias clínicas classificações e vocabulários que mais predominam nesse meio de atuação (Barra e Sasso, 2011).

As terminologias clínicas, que definem as doenças e condições do paciente, muitas das vezes não são bem compreendidas e acabam prejudicando o entendimento real da situação do enfermo. Para que a utilização dessas terminologias seja eficiente e reflita em benefícios diretos para os pacientes, é necessário que exista um sistema de padronização que seja consensual entre as organizações de saúde. Em muitos casos, podem ocorrer transferências de pacientes de um hospital



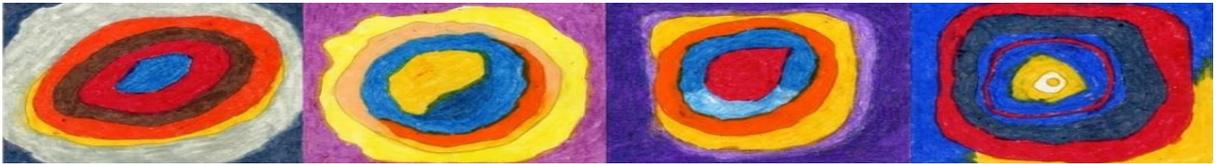
para outro, juntamente com toda a documentação do indivíduo. Se nesses casos as nomenclatura e terminações utilizadas não coincidirem, pode haver falhas de comunicação, retardando ou inviabilizando diagnósticos e tratamentos (Barra e Sasso, 2011). Dessa forma, a nomenclatura, classificações e vocabulário utilizado nesse ramo de atuação, devem ser padronizados. Alguns exemplos de padrões internacionais de nomenclatura que podem ser citados são o SNOMED CT TM e LOINC TM, os quais são vigentes em centenas de países. O Brasil, por sua vez, adota a Portaria 2073/2011 do Ministério da Saúde.

Em relação aos benefícios obtidos por meio do uso de tais terminologias, é importante mencionar que essas classificações são utilizadas para facilitar o registro Eletrônico dos pacientes em banco de dados, os quais se beneficiam de melhorias no atendimento e do aumento do custo-efetividade desse processo. De acordo com Bampirra *et al.*, (2022), entre as principais funções e melhorias proporcionadas pela padronização de nomenclaturas e classificações, é possível mencionar:

1. Fornecimento de um significado consistente e preciso para informações clínicas específicas que constam no banco de dados;
2. Promoção de uma melhor relação entre as diretrizes da instituição e os protocolos clínicos da mesma, aperfeiçoando os registros médicos;
3. Disponibilizar uma base confiável de registros eletrônicos e padronizados para facilitar a tomada de decisão por médicos em relação aos pacientes e por coordenadores em relação a organização como um todo;
4. Permitir o compartilhamento e o intercâmbio de informações entre clínicas parceiras, a fim de proporcionar um atendimento melhor e mais eficiente para atender as necessidades do paciente.

### **8.3. Modelagem da informação em saúde**

Em empresas, independentemente dos setores em que atuam, a modelagem de serviços e processos desempenha um papel crucial na

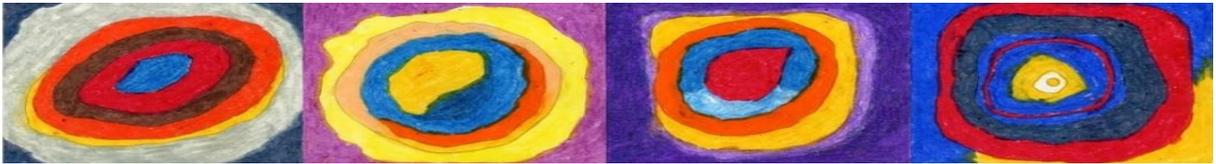


organização e padronização dos procedimentos, permitindo que as atividades diárias sejam executadas com maior agilidade e precisão (Hedler *et al.*, 2013). Atualmente, a tecnologia desempenha um papel fundamental nesse processo, pois a implementação de novos recursos tecnológicos possibilita uma padronização ainda mais eficiente dos processos e procedimentos.

Na área da saúde, que é fundamental para o desenvolvimento da sociedade, esses aspectos não são diferentes. Com extensos bancos de dados, cada vez mais complexos devido à grande demanda de pacientes, a modelagem de serviços e processos se torna ainda mais necessária. Isso permite que as informações e relatórios sejam consultados com agilidade e precisão (Júnior e de Sá, 2022). A padronização nesse contexto inclui a utilização de diversos termos e classificações clínicas mencionados anteriormente. Essa forma de organização confere precisão e credibilidade ao sistema, porém também apresenta desafios, uma vez que pequenos erros de digitação podem ter grandes consequências no resultado final. Erros em diagnósticos, por exemplo, podem retardar ou inviabilizar o tratamento de determinadas enfermidades, afetando negativamente a qualidade de vida dos pacientes (Capucho *et al.*, 2013).

Por esse motivo, é necessário dar uma atenção especial a essa etapa do processo de padronização, garantindo que a modelagem de informações seja o mais precisa possível. O objetivo final é obter um sistema que funcione de forma padrão, sem ser afetado por falhas humanas, fornecendo de maneira rápida e precisa todas as informações necessárias quando solicitadas.

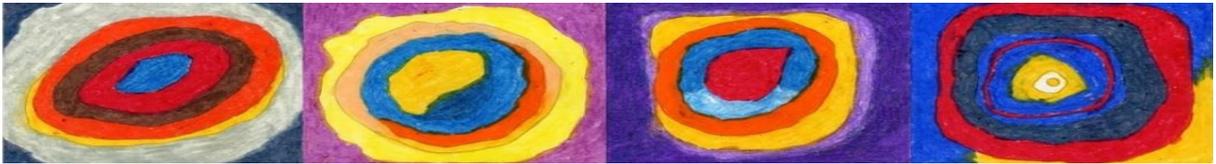
#### **8.4. Gestão de pessoas**



Espera-se que um gestor, em relação aos seus colaboradores, reconheça a necessidade do trabalho em equipe, pois aqueles que baseiam sua administração em autoritarismo, individualismo e resultados quantitativos certamente obterão resultados menos satisfatórios (PRESTES, 2019). Lidar com o fator humano, em qualquer circunstância, apresenta muitos desafios. Em situações críticas e complexas, como no contexto hospitalar, invadido por uma pandemia, esse desafio tem um aumento significativo. Para isso, é necessário que o gestor possua alguns requisitos primordiais já conhecidos, como comunicação efetiva, compartilhamento de responsabilidades, confiança naqueles que trabalham junto a ele e visão para reconhecer as habilidades individuais, podendo fomentar o aperfeiçoamento profissional e potencializar as ações desenvolvidas pelo serviço (SANTOS, 2022<sup>b</sup>).

Considerando que o resultado de qualquer proposta depende, direta ou indiretamente, dos recursos humanos, é preciso que os colaboradores estejam envolvidos com a missão da instituição, trabalhando em prol de uma assistência à saúde de qualidade. É necessário, portanto, que o gestor mantenha comunicação efetiva com os líderes e envolva a equipe nas decisões, desempenhando assim uma gestão transversal, gerando sentimento de valorização do colaborador e preocupação com seu bem-estar.

Os recursos humanos são de fato primordiais para as instituições de saúde, e saber gerenciá-los facilita o alcance dos objetivos institucionais e pessoais, pois profissionais bem assistidos, valorizados e satisfeitos favorecem o funcionamento equilibrado do serviço, levando a resultados quantitativos e qualitativos satisfatórios. A dignidade humana é um direito assegurado pela Constituição, e abrange tanto os assistidos quanto aqueles que os assistem. Sendo assim, pode-se evidenciar a importância do enfoque



na saúde do trabalhador, em que a satisfação profissional também se faz presente (SANTOS, 2022<sup>b</sup>).

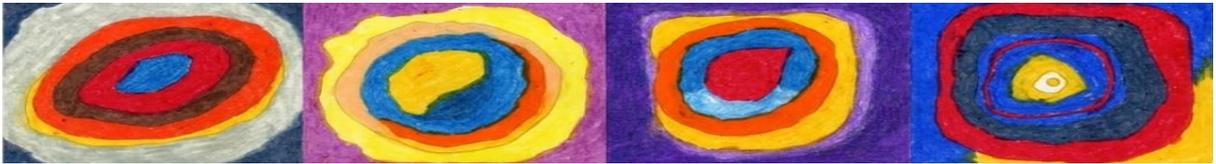
Um bom gerenciamento dos recursos humanos no ambiente hospitalar é essencial para promover a saúde dos pacientes. Isso envolve a contratação adequada de profissionais qualificados, o treinamento contínuo, a valorização dos colaboradores e a promoção de um ambiente de trabalho saudável. Além disso, a comunicação eficaz entre os membros da equipe, a definição clara de papéis e responsabilidades e o estabelecimento de canais de feedback são elementos-chave para uma gestão hospitalar eficiente (SILVA *et al.* 2022).

Investir nesse recurso possibilita ter uma equipe de funcionários motivados, felizes e satisfeitos, o que gera resultados excelentes para a empresa. No entanto, não basta apenas ter uma boa gestão, é fundamental ser um bom gestor que saiba gerir pessoas, mantendo o equilíbrio como foco principal. Um bom gestor é aquele que treina seus colaboradores com eficiência, motiva intensamente e recompensa de forma justa. Além disso, é alguém que contrata pessoas com potencial para serem melhores do que eles mesmos (SANTOS, 2022<sup>b</sup>).

Dessa forma, com o corpo de profissional adequado e valorizado, é dito que a eficiência aumenta e os erros diminuem.

## 7. CONCLUSÃO

Um hospital é uma organização complexa que oferece serviços especializados e desempenha funções diferenciadas. Para garantir a prestação de serviços de qualidade à população, os gestores dessas organizações precisam de ferramentas gerenciais que permitam avaliar suas ações. Além disso, é fundamental analisar o desempenho da gestão dos recursos utilizados na execução das atividades de prestação de



serviços. Essas ferramentas são essenciais para garantir uma gestão eficiente e eficaz no ambiente hospitalar.

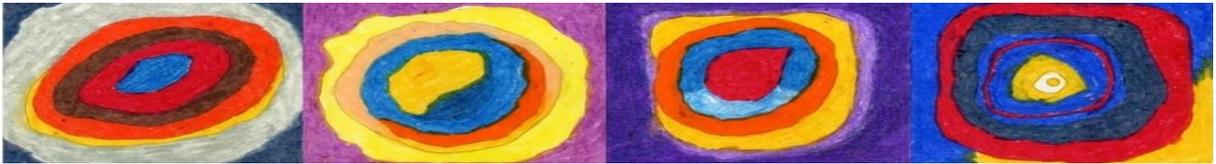
Este estudo reforça a importância da gestão eficiente na promoção da saúde. Os resultados indicam uma relação positiva entre a qualidade da gestão e a promoção da saúde, enfatizando a necessidade de estratégias e práticas eficazes para otimizar a gestão no setor da saúde. A sinergia entre administração e saúde requer abordagens interdisciplinares e investimentos contínuos em recursos humanos e tecnológicos.

Atualmente, a relação entre gestão e saúde está em constante evolução. A gestão eficaz no setor da saúde é fundamental para garantir a qualidade dos serviços prestados, a eficiência dos processos, a sustentabilidade financeira e a satisfação dos pacientes.

A gestão no campo da saúde abrange várias áreas, incluindo gestão de instituições de saúde, gestão de recursos humanos, gestão de qualidade, gestão de ativos, entre outras. A interseção dessas áreas busca otimizar o uso de recursos, melhorar a coordenação dos serviços, promover a inovação e a adoção de tecnologias, além de garantir o acesso equitativo e a segurança dos pacientes.

Com os avanços tecnológicos, a gestão da saúde tem se beneficiado de sistemas de informação mais sofisticados, que permitem a coleta, o armazenamento e o compartilhamento de dados de saúde de forma mais eficiente. Isso contribui para uma gestão mais baseada em evidências, possibilitando a tomada de decisões informadas e o monitoramento dos resultados das intervenções.

No entanto, é importante ressaltar que a relação entre gestão e saúde ainda enfrenta desafios significativos. Questões como financiamento insuficiente, escassez de recursos humanos qualificados, desigualdades no acesso aos serviços de saúde e complexidade regulatória podem impactar negativamente a gestão eficaz do setor.



Em resumo, a relação entre gestão e saúde está cada vez mais estreita e influencia diretamente a qualidade e a eficiência dos serviços de saúde. Uma gestão eficaz é essencial para enfrentar os desafios atuais e futuros do setor, buscando sempre a melhoria contínua e o cuidado centrado no paciente.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, M. A. D. **Responsabilização pelo controle de resultados no Sistema Único de Saúde no Brasil.** Rev Panam Salud Publica. 2010.
- AUBRY, M.; RICHER, M-C.; TREMBLAY, M. L. **Governance performance in complex environment: The case of a major transformation in a university hospital.** *International Journal of Project Management*, v. 32. 2014.
- BAMBIRRA, A. P. F., MACEDO, Y. M., & FERLINI, N. P. **Tecnologia e processos para a dinamização dos processos de saúde da população: perspectiva do campo tecnológico, médico e social.** *Revista Educação, Humanidades e Ciências Sociais*, 2022.
- BARRA, D. C C.; SASSO, G. T. M. D. **Padrões de dados, terminologias e sistemas de classificação para o cuidado em saúde e enfermagem.** *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 64, 2011.
- BERWICK DM. **The science of improvement.** J Am Med Assoc 2008; 299:1182-4.
- BORBA, V. R. **Do Planejamento ao controle de gestão hospitalar: instrumento para o desenvolvimento empresarial e técnico.** Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 2006.
- CAPUCHO, H. C.; SALOMON, F. C. R.; VIDAL, A. T.; LOULY, P. G.; SANTOS, V. C. C.; PETRAMALE, C. A. **Incorporação de Tecnologias em Saúde no Brasil: novo modelo para o Sistema Único de Saúde.** *Revista Bis*, v. 13, 2012.



CASTELAR, M. R.; MORDELET, P.; GRABOIS, V. **Gestão Hospitalar: um desafio para o hospital brasileiro.** Rennes: *Imprensa Calligraphy Print*, 2003.

CHIAVEGATTO FILHO, A. D. P. **Uso de big data em saúde no Brasil: perspectivas para um futuro próximo.** *Epidemiol. Serv. Saúde*, Brasília, v. 24. 2015.

COELHO, R. W. S. **"Aplicação do Conceito de Gestão de Ativos Físicos numa Estação Elevatória de Águas,"** Lisboa, 2015.

DAVIDOFF F, DIXON-WOODS M, LEVITON L, MICHIE S. **Demystifying theory and its use in improvement.** *BMJ Qual Saf* 2015.

DYSON J, LAWTON R, JACKSON C, CHEATER F. **Development of a theory-based instrument to identify barriers and levers to best hand hygiene practice among healthcare practitioners.** *Implement Sci* 2013; 8:111.

GROL R, WENSING M, ECCLES M, DAVIS D. **Improving patient care: the implementation of change in health care.** *Second edition.* Hoboken: *John Wiley & Sons*; 2013.

GUPTILL, J. **Knowledge management in health care.** *Journal Health Care Finance*, v. 31, 2005.

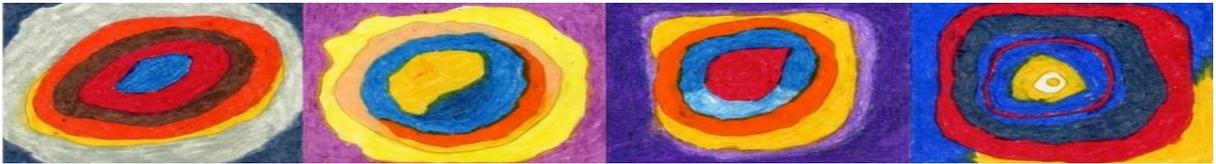
HEDLER, H. C.; DA CRUZ, K. C. B.; CAMPOS, R. P.; ALONSO, L.B.N. **Comunicação e compartilhamento do conhecimento entre equipes em automação de processos.** *Comunicologia*, v. 6, 2013.

JESUS, V. J. de O. **"Gestão do Ciclo de Vida de Dispositivos Médicos: Papel do Engenheiro Biomédico,"** Lisboa, 2018. Acessado em 10 de julho de 2023. [Online]. Available:

<[https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/11438/1/Gest%C3%A3o%20do%20ciclo%20de%20vida%20de%20dispositivos%20m%C3%A9dicos\\_papel%20do%20engenheiro%20biom%C3%A9dico.pdf](https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/11438/1/Gest%C3%A3o%20do%20ciclo%20de%20vida%20de%20dispositivos%20m%C3%A9dicos_papel%20do%20engenheiro%20biom%C3%A9dico.pdf)>

JÚNIOR, S. DE SÁ, P. **Modelagem da informação em saúde.** *Repositório, BC.* 2022.

KOTTER, John P. **What leaders really do.** *Harvard Business Review*, 1990.  
MARINHO, A. **Avaliação da eficiência técnica nos serviços de saúde nos municípios do Estado do Rio de Janeiro.** *Rev Bras Econ.* 2003.



MEDEIROS, E. H. F. DE.; MACHADO, M. F.; PESSOA, J. M. **Avaliação da organização estrutural das vigilâncias sanitárias municipais de uma Região de Saúde de Pernambuco.** *Physis: Revista De Saúde Coletiva*, 2017.

Melo C, Tanaka OY. **As organizações sociais no setor saúde: inovando as formas de gestão?** *Organ Soc.* 2001.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** São Paulo: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. **Construindo organizações eficazes.** São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, G. J. **Efetivação do direito à saúde: ampliação do debate e renovação da agenda.** *Rev Direito Sanit.* 2015.

PATEL, K. K.; CUMMINGS, S.; SELLIN, J.; SCOTT, L.; EL-SERAG, H. B. **Applying Lean Design Principles to a Gastrointestinal Endoscopy Program for Uninsured Patients Improves Health Care Utilization.** *Clinical Gastroenterology and Hepatology*, 2015.

PORTER, M. E.; Teisberg, E. O. **Redefining Competition in Health Care.** *Harvard Business Review*, 2004.

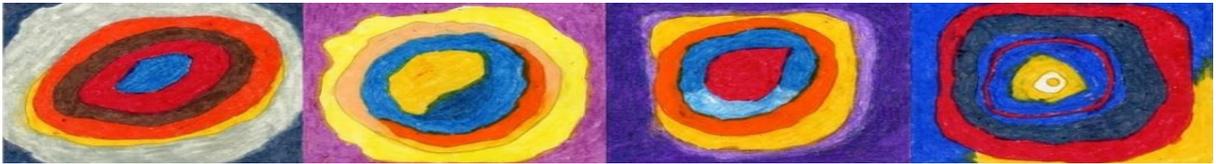
Prestes, A. **Organizador Manual do Gestor Hospitalar.** Federação Brasileira dos Hospitais – FBH. Brasília 2019 [Internet]. Disponível em: <[http://fbh.com.br/wp-content/uploads/2020/11/MANUAL-FBH\\_web.pdf](http://fbh.com.br/wp-content/uploads/2020/11/MANUAL-FBH_web.pdf).>

<sup>a</sup> SANTOS, T. J. S. **Modelos de gestão hospitalar e avaliação financeira de ativos físicos médicos.** 2022. *Tese de Doutorado.*

<sup>b</sup> SANTOS, G. F., SILVA, L. G. C., & PINHATTI, E. D. G. **Perspectivas e desafios na gestão de pessoas no contexto hospitalar: Perspectivas e desafios na gestão hospitalar.** *Advances in Nursing and Health*, 2022.

Senado Federal (Brasil). **Emenda constitucional** n. 95. Altera o ato das disposições constitucionais transitórias, para instituir o novo regime fiscal, e dá outras providências [Internet]. Diário Oficial da União; 2016 dez. 16. (Acesso em 15 de julho de 2023) Disponível em: <http://legis.senado.leg.br/legislacao/DetalhaSigen.action?id=540698>

SHAW, C. **Evaluating accreditation. International.** *Journal for Quality in Health Care*, v. 15, 2003.



SILVA, B. V. D., VASCONCELOS, R. C., GASPARINI, R. B., & ROMÃO, T. F. D. C. **Gestão de Pessoas: Saúde Psicológica no Trabalho.** *Gestão de Pessoas: Saúde Psicológica no Trabalho.* 2022.

SILVA, C. R.; SOUZA, T. C.; LIMA, C. M. B. L.; SILVA FILHO, L. B. **Fatores associados à eficiência na Atenção Básica em saúde, nos municípios brasileiros.** *Saúde Debate.* 2018.

SOUZA, A. A.; AMORIM, T. L. M.; GUERRA, M.; RAMOS, D. D. **Análise dos sistemas de informações de hospitais da cidade de Belo Horizonte/MG.** In: *congresso internacional de gestão de tecnologia e sistemas de informação, 5., 2008, São Paulo. Anais...* São Paulo, 2008.

TANAKA, O. Y, TAMAKI, E. M. **O papel da avaliação para a tomada de decisão na gestão de serviços de saúde.** *Cienc Saude Colet.* 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: *Bookman,* 2005.

ZHANG, L.; RUNZHEIMER, K.; BONIFER, E.; KEULERS, A.; PIECHOWIAK, E.; MAHNKEN, A. **Improving Efficiency of Interventional Service by Lean Six Sigma.** *Journal of the American College of Radiology,* v. 12, 2015.