

## A APLICAÇÃO DA PRÁTICA ADMINISTRATIVA NO CONTEXTO HOSPITALAR

Leandro Rennê Camilo<sup>1</sup>  
Wilke Figueiredo da Silva<sup>2</sup>

**RESUMO:** No contexto de qualquer organização hospitalar, de grande ou mesmo de médio porte, o tema gestão sempre se adscrive com particular importância, de vez que, já se disse, um hospital é uma empresa de especial complexidade, por abrigar dentro dela uma série de outras "empresas". Diante do exposto, o presente estudo objetivou expor a gestão como o novo desafio dos administradores e gestores em todos os níveis gerenciais, demonstrando a influência das teorias administrativas e de gestão na organização dos serviços de saúde.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão, Hospitais, Saúde.

**ABSTRACT:** *In the context of any large or even medium-sized hospital organization, the issue of management is always a matter of particular importance, since, it has been said, a hospital is a company of special complexity, as it houses a number of others within it. "companies". Given the above, the present study aimed to expose management as the new challenge for administrators and managers at all managerial levels, demonstrating the influence of administrative and management theories on the organization of health services.*

**KEYWORDS:** *Management, Hospitals, Health.*

---

<sup>1</sup> Orientador: Prof. Me. Leandro Rennê Camilo. Formado em Administração de Empresas. Especialista em Gestão Estratégica de Negócios e Mestre em Agronegócios pela UFGD. E-mail: [leandro@lsconsultorias.com.br](mailto:leandro@lsconsultorias.com.br)

<sup>2</sup> Estudante de Pós-Graduação do curso Gestão em Saúde Pública e Hospitalar da FETAC - Caarapó, e-mail: [wilke.figueiredo@gmail.com](mailto:wilke.figueiredo@gmail.com).

# A APLICAÇÃO DA PRÁTICA ADMINISTRATIVA NO CONTEXTO HOSPITALAR

## INTRODUÇÃO

As organizações estão cada vez mais preocupadas com a gestão nos seus serviços. Nesse contexto, um setor que se destaca é o da saúde, porque sua clientela deseja, cada vez mais, a satisfação e o atendimento de suas necessidades com humanização e qualidade. Dessa forma, a gestão transformou-se em um novo desafio para os administradores e passou a ser um instrumento diferenciado e importante na condução e operacionalização dos centros de saúde.

Na busca pela eficiência na gestão e visando atender aos anseios dos usuários percebe-se que as teorias de gestão e administrativas nas estruturas gerenciais em todos os níveis têm influenciado, ao longo do tempo, a organização do trabalho das equipes, fato que está se refletindo na humanização do atendimento, na produtividade e na qualificação dos profissionais, na integralidade do cuidado e na divisão de tarefas a serem realizadas.

Diante do exposto, o presente estudo objetivou expor a gestão como o novo desafio dos administradores e gestores em todos os níveis gerenciais, demonstrando a influência das teorias administrativas e de gestão na organização dos serviços de saúde.

### 1. O SETOR HOSPITALAR

Os estabelecimentos de saúde podem ser classificados em clínicas, prontos-socorros, postos de saúde, ambulatórios e hospitais, este último caracterizado por oferecer leitos para a internação de pacientes, constituindo 9,3% de todos os estabelecimentos de saúde (SILVEIRA, 2008).

Segundo Almeida, o hospital pode ser definido como:

Uma instituição destinada ao diagnóstico e tratamento de doentes internos e externos; planejada e construída ou modernizada com orientação técnica; bem organizada e convenientemente administrada consoante padrões e normas estabelecidas, oficial ou particular, com finalidades diversas; grande ou pequena; custosa ou modesta para atender os ricos, os menos afortunados; os indigentes e necessitados, recebendo doentes gratuitos ou contribuintes; servindo ao mesmo tempo para prevenir contra a doença e promover a saúde, a prática, a pesquisa e o ensino da medicina e da cirurgia, da enfermagem e da dietética, e das demais especialidades afins (ALMEIDA, 1983, p. 205).

Cherubin ( 1977, p. 3) refere que os hospitais foram construídos, inicialmente, para dar abrigo aos pobres, começando" ... depois a hospedar os peregrinos passando, finalmente, a atender também os acometidos de peste".

Refere ainda, que na fase evolutiva dos hospitais, estes se limitavam a uma medicina puramente curativa, não tendo qualquer preocupação pela

profilaxia, ensino e pesquisa. De qualquer forma, firmava-se o conceito de hospital como sendo uma instituição dedicada ao tratamento de pessoas enfermas.

Os primeiros hospitais construídos no Brasil foram a Misericórdia de Santos em 1543, o Hospital de Olinda e a Santa Casa de Santos, ambos ainda no século XVI. Entretanto, "... somente após a terceira década do século XX é que a administração hospitalar começou a apresentar sinais de presença, pelo menos como potencial" (Mirshawka, 1994, p. 21). .

A instituição hospitalar é definida por Carvalho (1984) como aquela devidamente aparelhada em material e pessoal, que se destina ao diagnóstico e tratamento de pessoas que carecem de assistência médica diária e cuidados permanentes de enfermagem, em regime de internação.

Cherubin ( 1977, p. 3) relaciona o conceito atual de hospital ao conceito de sua finalidade precípua - a saúde, definida pela OMS - Organização Mundial da Saúde como "Perfeito bem-estar físico, social e mental, inclusive espiritual, e não a simples ausência de doença ou enfermidade".

Segue a definição de hospital da OMS- Organização Mundial da Saúde:

"O hospital é parte integrante de um sistema coordenado de saúde, cuja função é dispensar à comunidade completa assistência à saúde preventiva e curativa, incluindo serviços extensivos à família, em seu domicílio e ainda centro de formação para os que trabalham no campo da saúde e para as pesquisas biossociais" (Cherubin, 1977, p. 4).

Os hospitais são as engrenagens principais do sistema de prestação de serviços de saúde. Além de serem responsáveis por todas as internações, oferecem uma ampla gama de atendimentos ambulatoriais e empregam 56% de todos os profissionais de saúde, consumindo 67% do gasto total com a saúde e 70% dos gastos públicos na área (FORGIA; COUTTOLENC, 2009).

Ainda segundo os autores, o setor hospitalar brasileiro possui 7.400 hospitais e 471 mil leitos, sendo composto por três subsetores principais:

- Hospitais públicos administrados por autoridades federais, estaduais e municipais. Quase todos são financiados pelo poder público. A maioria, 71%, são hospitais municipais e a maior parte dos restantes são entidades estaduais. O governo federal opera um número relativamente pequeno de hospitais por meio do MS e do MEC.

- Hospitais privados conveniados ou contratados pelo SUS. Cerca de 70% das unidades privadas recebem financiamento público. Isso inclui a maior parte das instituições sem fins lucrativos (filantrópicas e beneficentes) e cerca de metade dos hospitais com fins lucrativos. As instituições filantrópicas vinculadas ao SUS operam por meio de convênios e são obrigadas a oferecer pelo menos 60% de seus leitos a pacientes do SUS. A maioria dos hospitais privados financiados pelo SUS também obtém fundos de fontes privadas em maior ou menor extensão.

- Hospitais particulares com fins lucrativos e alguns filantrópicos não financiados pelo SUS. Essas instituições, administradas e custeadas de forma privada constituem cerca de 20% de todas as unidades hospitalares e 30% de todos os hospitais privados (FORGIA; COUTTOLENC, 2009).

## **A APLICAÇÃO DA PRÁTICA ADMINISTRATIVA NO CONTEXTO HOSPITALAR**

O setor hospitalar brasileiro possui uma importância vital no sistema de saúde. No que se refere ao tamanho, os hospitais brasileiros são classificados por porte, segundo o número de leitos.

### **2. AS FUNÇÕES DO HOSPITAL**

Historicamente, os hospitais tinham por missão as funções a caridade para refúgio, pensão ou instituição dos necessitados, idosos e enfermos, pouco tendo a oferecer além de atenção e serviços de enfermagem, permanecendo tal situação até o início do século XX.

Até o século XVIII, a principal função do hospital era separar e excluir os mais pobres e enfermos da sociedade, minorando possíveis riscos sociais e epidemiológicos, não se separando os doentes dos loucos, prostitutas, etc, não havendo, portanto, a função médica (FOUCAULT, 1979, p. 102).

Com a expansão do conhecimento médico e serviços de diagnóstico e tratamento, os hospitais passam a ser centros especializados para o tratamento da comunidade, contando com uma equipe de profissionais de saúde.

Um parecer da Comissão de Peritos em Assistência Médica da OMS apresenta as seguintes funções básicas do hospital (Cherubin, 1977 e Mirshawka, 1994):

- prevenir a doença para toda a comunidade, sem qualquer distinção;
- restaurar a saúde, a partir do seu diagnóstico e do tratamento, seja eletivo ou de urgência e emergência;
- exercer funções educativas de ensino e treinamento de pessoal para a melhora do padrão de atendimento, nas profissões afins;
- promover a pesquisa, tanto em termos da saúde e doença, como em métodos técnicos e administrativos do hospital.

O hospital utilizado para o ensino requer condições mínimas como (Mirshawka, 1994, p. 29):

- 1 -serviço de clínicas, dirigido por profissionais credenciados pelas escolas, preferentemente livre-docentes;
- 2- serviço de ambulatório, radiologia e laboratório clínico;
- 3 -fichário de doentes e arquivo de observações clínicas;
- 4 - instalações adequadas para os serviços médicos e cirúrgicos e serviços de anestesia e banco de sangue;
- 5 - existência de pelo menos uma enfermeira de alto padrão".

Ao examinar a realidade de um hospital, Senhoras (2007) afirma que este se constitui em uma das estruturas mais complexas da sociedade moderna, pois possui especificidades incontornáveis do setor, por ter que desempenhar funções cada vez mais complexas ao longo da história, tais como:

Recuperar, manter e incrementar os padrões de saúde de seres humanos. Essas funções demandam um conjunto altamente divergente e complexo de atividades, tais como a realização de atendimentos, exames, diagnósticos e tratamentos, o planejamento e execução de internações, intervenções cirúrgicas e outros procedimentos (SENHORAS, 2007, p. 45).

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, atendendo aos doentes, promovendo a educação profissional, conduzindo a pesquisas e exercendo a medicina preventiva e curativa.

Gonçalves (2000) apresenta os fatores condicionantes da atividade do hospital-empresa e sua evolução ao longo do tempo, subdivididos em três grupos, conforme quadro a seguir.

QUADRO 1 - Fatores condicionantes do hospital-empresa

Condicionantes	Ontem	Hoje	Amanhã
<b>Ambientais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença do Estado</li> <li>• Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominante</li> <li>• Desnecessária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decrescente</li> <li>• Incipiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insegura</li> <li>• Indispensável</li> </ul>
<b>Estruturais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo Organizacional</li> <li>• Critérios de Avaliação</li> <li>• Demanda usuário-dependente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa/Conselho Administração</li> <li>• Corpo Clínico Funcionários</li> <li>• Hospitalização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarquia piramidal</li> <li>• Instalações e Equipamentos</li> <li>• Cirurgia Ambulatorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura Participativa</li> <li>• Serviços</li> <li>• Atendimento Domiciliar</li> </ul>
<b>Funcionais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo Administrativo</li> <li>• Financiamento</li> <li>• Informatização</li> <li>• Capacitação dos funcionários</li> <li>• Compromisso com Qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amadorístico</li> <li>• Particulares</li> <li>• Inexistente</li> <li>• Indiferença</li> <li>• Individualizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em transição</li> <li>• SUS</li> <li>• Incipiente</li> <li>• Tolerância</li> <li>• Busca de Instrumentação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionalização</li> <li>• Convênios</li> <li>• Dominante</li> <li>• Comprometimento</li> <li>• Obrigatório</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Gonçalves. 2000. p. 13.

### 3. A GESTÃO

Quando pensamos em organizações de qualquer tipo, parece difícil conceber atividades que não estejam vinculadas a esta forma de construir relações sociais e de produção. As organizações estão presentes em diferentes setores vitais e fazem parte das mais diversas atividades do nosso dia a dia, uma vez que “afetam fortemente cada aspecto da existência humana

## A APLICAÇÃO DA PRÁTICA ADMINISTRATIVA NO CONTEXTO HOSPITALAR

– nascimento, crescimento, desenvolvimento, educação, trabalho, relacionamento social, saúde, e até mesmo a morte” (SILVA, 2013, p. 43). Esta constatação básica é assim desdobrada por Daft (2014, p. 12):

É difícil enxergar as organizações. Podemos ver os sinais externos, como altos edifícios, uma estação de computador ou um funcionário educado, mas a organização como um todo é vaga e abstrata e pode estar espalhada em diversas localidades, até mesmo ao redor do mundo. Sabemos que as organizações estão ali porque elas afetam a todos, todos os dias. Na verdade, elas são tão comuns que as tomamos por algo que sempre esteve ali. Mal percebemos que nascemos num hospital, somos registrados em um cartório, estudamos em escolas e universidades, crescemos com alimentos produzidos em fazendas corporativas, somos assistidos por médicos integrantes de uma equipe, compramos uma casa construída por uma construtora e vendida por imobiliária, pegamos dinheiro emprestado de um banco, recorremos à polícia e aos bombeiros quando estamos com problemas, usamos empresas de transportes para fazer mudança de casa, recebemos benefícios de órgãos do governo. A maioria de nós passa muitas horas trabalhando numa organização de um tipo ou de outro.

Pode-se, pois, afirmar que “o homem moderno é o homem dentro de organizações”, que “a vida contemporânea [...] é dominada por organizações grandes, complexas, formais” (BLAU; SCOTT, 1970, p. 11) e que “a sociedade moderna é uma sociedade de organizações” (ETZIONI, 1967a, p. 173).

Originária do latim *gestione*, a palavra se refere ao ato de gerir, gerenciar, administrar. Portanto, é o mesmo que administração. (AURÉLIO, 1999; LAROUSSE, 1999). Em inglês é *management* (PASSWORD, 1998). Gestão, essa “palavrinha mágica”, pode ser considerada a mais importante combinação de técnica, tecnologia, arte e disciplina para buscar o sucesso empresarial na atualidade. Em síntese, podemos dizer que gestão é ação. (REDWOOD et al., 2000)

Peter Drucker é certamente o maior consultor de empresas vivo e possivelmente também é o mais importante da história das organizações em todos os tempos. Vejamos o que ele diz sobre empresas ou negócios – afinal, todas as empresas não são efetivamente negócios?

Vistos de fora, os negócios podem parecer um jogo de azar aparentemente ilógico no qual qualquer idiota pode vencer, desde que seja implacável. Mas é assim, naturalmente, que qualquer atividade humana se parece para um observador externo, a menos que possa ser mostrada como tendo uma finalidade, uma ordem, uma sistemática, ou seja, a menos que possa ser apresentada como o conhecimento generalizado de uma disciplina. (DRUCKER apud MAGRETTA, 2002, p. 12).

Em suma, a gestão tem uma finalidade, uma ordem, uma sistemática, é o conhecimento generalizado de uma disciplina. Mas gestão também é arte, técnica, tecnologia e ciência.

### 3.1 A gestão hospitalar e sua complexidade

A temática gestão hospitalar tem sido assunto debatido mundialmente e no cenário brasileiro não tem sido diferente, no qual muitos autores têm se desdobrado sobre este tema com o fim de estudar ou auxiliar os gestores na

condução de suas instituições de maneira harmoniosa e otimizada permitindo as boas práticas de administração e gestão (MINTZBERG et al., 2000; STEINBERG, 2003; PORTER, 1986).

Carvalho (1984), define a instituição hospitalar como aquela devidamente aparelhada em material e pessoal, que se destina ao diagnóstico e ao tratamento de pessoas que necessitam de assistência médica diária e de cuidados permanentes de enfermagem, em regime de internação. Dessa forma, as utilizações de práticas de melhoria da gestão nas organizações de saúde contribuem para a melhoria da qualidade do cuidado por meio da minimização dos riscos.

Corroborando com o autor, Galvão (2003) destaca que o hospital moderno ajusta-se a todo o momento a um novo modelo. Sua meta, além de tratar e curar doentes, é oferecer conforto, espelhando-se nos modelos hoteleiros, preocupado em proporcionar bem-estar aos seus usuários. Assim, deixa-se de lado a visão austera de sua estrutura, buscando criar um clima familiar e de harmonia. Neste novo modelo, para ser eficiente a organização hospitalar deve possuir, como pontos fortes e diferenciais, a qualidade dos seus serviços, contribuindo para a melhoria da prestação dos serviços que oferece.

A organização hospitalar possui infra-estrutura de instalações, equipamentos, instrumentais, médicos, funcionários, recursos financeiros e especialmente os clientes que ali se dirigem em busca de tratamento ou consulta. Para administrar adequadamente tais recursos, faz-se necessário um gestor competente, capaz de entender de pessoas, dinheiro, tecnologia e dos processos necessários (LINO et al, 2008).

O hospital se constitui em um centro de serviços onde são despendidos esforços técnicos, de pesquisa e de gestão, realizados por diferentes tipos de profissionais. Desta forma, a gestão de tais instituições possuem papel fundamental, cabendo a esta a disponibilização de recursos materiais, físicos e humanos, distribuindo-os adequadamente, coordenando ações e resultados. Assim, tal gestor deve ter como principal objetivo a melhoria contínua da qualidade, considerando que todos os serviços ali oferecidos são igualmente essenciais, devendo, portanto, coordená-los equilibrada e harmoniosamente, a fim de obter sucesso em seus resultados (MALÁGON-LODOÑO, 2000).

Como acontece com as organizações em geral, informações adequadas são cada vez mais importantes para a gestão de instituições hospitalares, considerando o papel social que estas representam. Assim, é essencial que aproveitem da melhor forma possível os recursos que dispõem, promovendo um atendimento de alta qualidade a preços competitivos (PAVIA, 2001).

Tal postura é exigida de forma decisiva das organizações hospitalares brasileiras, pois, segundo Gonçalves (1998), devido aos progressos tecnológicos na área médica serem constantes e o preço dos serviços cobrados pelos hospitais serem cada vez mais altos, os custos decorrentes destas inovações constituem fatores determinantes para o aumento dos custos da saúde.

# **A APLICAÇÃO DA PRÁTICA ADMINISTRATIVA NO CONTEXTO HOSPITALAR**

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O hospital moderno é uma organização complexa que incorpora o avanço constante de conhecimentos e tecnologia, na qual exercem suas atividades, diferentes profissionais ligados à área da saúde.

Para que ocorra uma gestão eficiente, é necessário que o gestor conheça profundamente a organização em que atua, assim como o ambiente em que opera, avaliando possíveis impactos e buscando soluções eficazes, identificando ameaças e oportunidades, através de instrumentos gerenciais capazes de prover informações gerenciais estratégicas que possam criar e desenvolver vantagem competitiva sustentável.



## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, T.R.R. **Perspectivas de sobrevivência do hospital**. Revista Paulista de Hospitais, São Paulo, n.5/6, p.104-113, maio/jun. 1983.
- BLAU, Peter Michael; SCOTT, William Richard. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970
- CARVALHO, L.F. **Serviço de Arquivo e Estatística de Um Hospital**. 3 ed. São Paulo: Associação Paulista de Hospitais, 1984.
- CHERUBIN, Niversindo Antonio. **Fundamentos da administração hospitalar**. São Paulo: União Social Camiliana, 1977.
- DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Management**. New York: Harper & Row, 1974.
- \_\_\_\_\_. **O gerente eficaz**. 8. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- \_\_\_\_\_. **O novo papel da administração**. In: Coleção Harvard de administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986a. v. 1, p.7-22.
- \_\_\_\_\_. **Novos padrões para as organizações de hoje**. In: Coleção Harvard de administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986b. v. 2, p. 7-28.
- \_\_\_\_\_. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967a.
- \_\_\_\_\_. **Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1967b.
- FORGIA, G.M.L. & COUTTOLENC, B.F. **Desempenho hospitalar no Brasil: em busca da excelência**. São Paulo: Singular, 2009.
- FOUCAULT, M. **O Nascimento do Hospital**. In: \_\_\_\_\_. **Microfísica do poder**. 2 ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- GALVÃO, J. **O segmento de Saúde para o desenvolvimento regional no município de Blumenau – SC: a participação do Hospital Santa Isabel**. (Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Regional). Blumenau: Universidade Regional de Blumenau, 2003.
- 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. 1998.
- \_\_\_\_\_. **Fatores condicionantes da atividade do hospital-empresa: evolução ao longo do tempo**. RAS- Revista de Administração e Saúde da Sociedade Médica Brasileira de Administração em Saúde. São Paulo, v. 2, n. 8, p. 11-14, jul./set. 2000.
- LINO, K.M.S.; GONÇALVES, M.F. & FEITOSA, S.L. **Administração hospitalar por competência: o administrador como gestor hospitalar**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em: 13 mar. 2010.
- MALAGON-LODONO, G. Introdução. In: MALAGON-LODONO, G.; MORERA, R.G.; LAVERDE, G.P. **Administração Hospitalar**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2000.

## A APLICAÇÃO DA PRÁTICA ADMINISTRATIVA NO CONTEXTO HOSPITALAR

MIRSHAWKA, Victor. **Hospital: fui bem atendido!!!** São Paulo: Makron Books, 1994.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

PAVIA, L. **The era of knowledge in health care.** *Health Care Strategic Management*, Chicago, vol. 19, n. 2, p.12-13, Feb. 2001.

SENHORAS, E.M. **A cultura na organização hospitalar e as políticas culturais de coordenação de comunicação e aprendizagem.** *Revista Eletrônica de Comunicação & Inovação em Saúde*, FioCruz, Rio de Janeiro, vol. 1, n. 1, p. 45-55, 2007.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração.** 3. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SILVEIRA, N.C. **Aplicação dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial:** estudo de caso com uma empresa da Economia de Comunhão. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2008.