

A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES: UM DESAFIO DE COMPLEXIDADE E RESPONSABILIDADE

Data de aceite: 26/09/2024

Ilana Maria Lages Silva

Discente do curso de Medicina da FAHESP/IESVAP

Francisco Jucier de Lima Júnior

Discente do curso de Medicina da FAHESP/IESVAP

Brisa Pires Sales

Discente do curso de Medicina da FAHESP/IESVAP

Glória Maria Barroso Rodrigues de Andrade

Discente do curso de Medicina da FAHESP/IESVAP

Carlos Alexandre Ponte Neves Filho

Discente do curso de Medicina da FAHESP/IESVAP

Vanessa Cristina de Castro Aragão Oliveira

Docente do curso de Medicina da FAHESP/IESVAP

RESUMO: INTRODUÇÃO: A busca por serviços de saúde de qualidade para toda a população é uma prioridade do governo brasileiro, levando as organizações hospitalares a se dedicarem a promover

mudanças alinhadas com as políticas de saúde. Para enfrentar esse contexto desafiador, os gestores hospitalares necessitam adotar ferramentas de gestão comprovadamente eficazes, entre elas o controle da gestão e à avaliação de desempenho. **OBJETIVO:** Analisar os principais desafios e estratégias na gestão das organizações hospitalares, visando compreender a complexidade e as responsabilidades envolvidas nesse processo. **METODOLOGIA:** Esta revisão narrativa de literatura baseia-se em uma abordagem qualitativa de natureza básica e caráter exploratório, a fim de reunir e disponibilizar informações acerca da gestão hospitalar. A pesquisa foi realizada em bancos de dados, como PubMed, LILACS e SciELO, utilizando a combinação das palavras-chave como “gestão de recursos humanos”, “administração hospitalar” e “saúde”, combinadas com o operador booleano “AND”. **RESULTADOS E DISCUSSÃO:** Foram selecionados, analisados e sintetizados 11 artigos, a fim de extrair informações relevantes sobre os desafios relacionados à gestão de recursos das organizações hospitalares. A gestão em saúde é uma prática administrativa que busca melhorar o funcionamento das

organizações para a melhor combinação dos recursos disponíveis. Ressalta-se a importância da constante adaptação e flexibilidade na gestão das organizações de saúde e das políticas de recursos humanos para alcançar um Sistema Único de Saúde (SUS) democrático, equitativo e eficiente. Os desafios enfrentados no setor da saúde envolvem questões como custos, qualidade e acesso aos serviços. A superação destes desafios envolve objetivos como aumentar a cobertura e fixação de equipamentos, garantir competências essenciais, melhorar o desempenho dos equipamentos e reforçar as capacidades de planejamento e gestão de recursos humanos. **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 é necessário uma gestão eficaz de recursos, não é apenas uma questão de alocação de recursos financeiros, mas também envolve a otimização de recursos humanos, tecnológicos e logísticos. Por meio dessas mudanças, é possível alcançar uma gestão eficaz e de qualidade que não só beneficia as organizações hospitalares, mas também contribui para o bem-estar da sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de recursos humanos; Administração hospitalar; Saúde

INTRODUÇÃO

A busca por serviços de saúde de qualidade para toda a população é uma preocupação do governo brasileiro, nesse contexto, as organizações hospitalares têm se empenhado em promover mudanças necessárias para o desenvolvimento da prestação de serviços à comunidade, alinhadas com as políticas de saúde estabelecidas na Constituição Federal de 1988 (SOUSA, 2022).

Apesar dos esforços empreendidos, persistem inúmeros desafios nessa área fundamental. A complexidade do ambiente no qual as organizações hospitalares operam exige informações cada vez mais precisas para apoiar decisões essenciais. Para enfrentar esse contexto desafiador, os gestores hospitalares necessitam adotar ferramentas de gestão comprovadamente eficazes, emprestadas do meio empresarial (SILVA, 2022). Entre essas ferramentas, destacam-se aquelas relacionadas ao controle da gestão e à avaliação de desempenho, as quais demandam um gerenciamento eficaz e a monitorização de indicadores-chave (CARDOSO, 2020).

Dessa forma, compreender a complexa teia de fatores que influenciam essa gestão é crucial para garantir a eficiência e eficácia na prestação de serviços de saúde. Nesse sentido, esta revisão de literatura propõe-se a analisar os principais desafios e estratégias na gestão das organizações hospitalares, visando a compreensão da complexidade e das responsabilidades envolvidas nesse processo.

OBJETIVO

Analisar os principais desafios e estratégias na gestão das organizações hospitalares, visando compreender a complexidade e as responsabilidades envolvidas nesse processo.

METODOLOGIA

Esta revisão narrativa de literatura acadêmica baseia-se em uma abordagem qualitativa de natureza básica e caráter exploratório, a fim de reunir e disponibilizar informações relevantes sobre a gestão das organizações hospitalares, considerando a sua complexidade e responsabilidade.

A pesquisa foi conduzida em bancos de dados acadêmicos renomados, como U.S. National Library of Medicine (PubMed), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e Scientific Electronic Library Online (SciELO), e, utilizou-se palavras-chave específicas, como “gestão de recursos humanos”, e “administração hospitalar” e “saúde”. Para a combinação dos termos, foi utilizado o operador booleano “AND”.

A pesquisa foi limitada a artigos publicados em inglês e português nos últimos 10 anos, com o objetivo de garantir a relevância e atualidade dos dados coletados. Foram selecionados artigos que abordam os desafios relacionados à gestão de recursos humanos em instituições de saúde, com foco em temas como custos e financiamentos, tecnologia e inovação, gestão de pessoas e regulamentação. Em contrapartida, com exceção do relatório da Organização Mundial da Saúde de 2007, foram excluídos estudos que foram publicados fora do recorte temporal atribuído e que estivessem em diferente idioma do inglês e do português.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram selecionados, analisados e sintetizados 11 artigos, a fim de extrair informações relevantes sobre os desafios relacionados à gestão de recursos das organizações hospitalares.

A gestão em saúde é uma prática administrativa que busca melhorar o funcionamento das organizações pela melhor combinação dos recursos disponíveis. Por meio de ações eficientes, eficazes e efetivas, a gestão em saúde visa permitir que a instituição atinja seus objetivos de forma satisfatória (BAMBIRRA, 2022). Desta forma, destaca-se a importância da constante adaptação e flexibilidade na gestão das organizações de saúde, portanto, os gestores devem estar preparados para enfrentar mudanças rápidas e imprevistas, buscando soluções inovadoras para os desafios do setor (VIEIRA, 2023)

As políticas de recursos humanos são destacadas como prioridades para alcançar um Sistema Único de Saúde (SUS) democrático, equitativo e eficiente. As dimensões da ideologia do SUS influenciam fortemente a formulação das políticas de recursos humanos para a saúde no Brasil, levando em consideração as questões conceituais, como norteadoras da organização do sistema (ASSUNÇÃO, 2019). Os desafios de recursos humanos encontrados no sistema de saúde refletem-se nas instituições que compõem a rede.

É crucial reconhecer que os desafios enfrentados no setor de saúde são multifacetados, envolvendo questões como custos, qualidade e acesso aos serviços. Estas questões são amplamente debatidas e têm um impacto significativo no sistema de saúde como um todo. Nesse cenário, destaca-se os recursos limitados e a necessidade de otimizar recursos para atender às demandas crescentes; a atualização de gestores e de sistemas/ inovações, dada a rápida evolução da tecnologia na área da saúde; a escassez de profissionais de saúde qualificados; a conformidade com regulamentações governamentais e padrões de qualidade. Neste caso, os recursos na área da saúde são escassos e frequentemente sobrecarregados, ou impõem restrições ao sistema, ou seja, as organizações são pressionadas para fazer mais com menos (MORICI, 2014; BAMBIRRA, 2022).

A superação dos desafios relacionados às questões de recursos humanos na área da saúde pode ser resumida, segundo Morici (2014), em quatro grandes objetivos: aumentar a cobertura e fixação de equipes profissionais, visando garantir a prestação de serviços de saúde de forma adequada e equitativa; garantir competências e habilidades essenciais para a força de trabalho da saúde; aumentar a atuação da equipe profissional frente aos objetivos definidos; e reforçar as capacidades de planejamento e gestão de recursos humanos no setor da saúde.

Os mesmos objetivos podem ser encontrados no relatório da Organização Mundial da Saúde (OMS) de 2007. As estratégias de recursos humanos são planejadas para resolver problemas de saúde globais. Institucionalmente, as estratégias relativas à força de trabalho devem centrar-se em três desafios principais: melhorar o recrutamento, ajudar a força de trabalho a melhorar o seu desempenho e reduzir a rotação dos trabalhadores. A otimização do desempenho dos trabalhadores atuais ganha destaque porque:

- a. apresenta provavelmente resultados mais rápidos que o aumento do número de trabalhadores;
- b. as possibilidades de aumentar o número de trabalhadores são limitadas na maioria dos casos;
- c. por força de trabalho com assistência ao bom desempenho ou recrutamento de novos trabalhadores, bem como a conservação dos existentes;
- d. os governos devem garantir justiça e eficiência na utilização dos recursos financeiros disponíveis (OMS, 2007).

Seria função dos recursos humanos nas organizações hospitalares a gestão do empreendimento, dos sistemas de apoio necessários à realização do trabalho e à criação de um ambiente de trabalho positivo, considerando as três etapas delineadas pela OMS (2007): na entrada do funcionários, na implementação das alavancas para melhoria do comprometimento dos trabalhadores e da gestão da idoneidade dos profissionais.

Atualmente, mesmo com a relação entre gestão e saúde em constante evolução a OMS, em 2022, viu a necessidade de lançar um plano de ação global que visa garantir a saúde dos pacientes. Para tanto, delimitar os objetivos estratégicos a serem alcançados, em conjunto com os órgãos competentes, propõe alcançar melhor qualidade dos serviços de saúde (SANTOS, 2022). A sinergia entre administração e saúde requer abordagens interdisciplinares e investimentos contínuos em recursos humanos e tecnológicos.

A procura de soluções e a implementação de uma gestão em saúde eficaz e de qualidade torna-se indispensável para enfrentar os desafios que os sistemas de saúde enfrentam atualmente, nesse caso é necessário uma abordagem interdisciplinar e inovadora (VIEIRA, 2023). 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 bem-estar da sociedade (SILVA, 2022). Por meio dessas medidas, podemos alcançar uma gestão eficaz e de qualidade que beneficie não apenas as organizações hospitalares, mas também a sociedade como um todo (VIEIRA, 2023).

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 é necessário uma gestão eficaz de recursos, não é apenas uma questão de alocação de recursos financeiros, mas também envolve a otimização de recursos humanos, tecnológicos e logísticos. A complexidade do ambiente de saúde exige uma abordagem holística, onde os gestores devem estar preparados para enfrentar mudanças rápidas e imprevisíveis, enquanto garantem a prestação de serviços de saúde adequados e equitativos.

Em resumo, para enfrentar os desafios complexos do sistema de saúde, é essencial adotar uma abordagem interdisciplinar e inovadora. Isto envolve investimentos contínuos no desenvolvimento de recursos humanos, investigação e tecnologia, bem como a promoção da colaboração entre diferentes partes interessadas. Por meio destas etapas, é possível alcançar uma gestão eficaz e de qualidade que não só beneficia as organizações hospitalares, mas também contribui para o bem-estar da sociedade.

REFERÊNCIAS

ASSUNÇÃO, A. Á. et al.. Recursos humanos e trabalho em saúde: os desafios de uma agenda de pesquisa. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 23, p. S193–S201, 2019

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

CARDOSO, Antonio Augusto Brion et al. Gestão de custos em organizações hospitalares: sistemática por centro de custos. *Semina: Ciências Sociais e Humanas*, v. 41, n. 1, p. 123-138, 2020.

MORICI, Marina Campos; Barbosa, Allan Claudius Queiroz. A gestão de recursos humanos em hospitais do Sistema Único de Saúde (SUS) e sua relação ao modelo de assistência: um estudo em hospitais de Belo Horizonte, Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, v. 47, p. 205-225, 2014.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. *Trabalhando juntos pela saúde. Relatório Mundial de Saúde 2006*. Brasília: Ministério da Saúde, 2007.

PIZETTA, Luciane; Reis, Augusto; Picinni, Mirian. Indicadores-chave de desempenho para gestão hospitalar: percepções de gestores públicos de saúde. *Revista Gestão & Saúde*, v. 14, n. 1, p. 4-20, 2023.

ROCHA, Thiago Augusto Hernandez et al. Gestão de recursos humanos em saúde e mapeamento de processos—reorientação de práticas para promoção de resultados clínicos satisfatórios. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, v. 11, n. 3, p. 143-159, 2014.

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

SOUSA, Josiano Cesar de et al. Diretrizes para a Implantação de Inovações em Organizações Hospitalares. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 19, p. 331-350, 2022.

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.

VIEIRA, Remita Viegas et al. A influência da gestão hospitalar eficiente na promoção da saúde: como está a relação entre administração e saúde atualmente?. *Revista Psipro*, v. 2, n. 4, p. 16-41, 2023.