

Os principais desafios enfrentados pela gestão hospitalar: segmentação veterinária

The main threats faced by hospital management: veterinarian segmentation



Tamires Soares Pereira de Faria

Graduada em Administração pelo Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM).
e-mail: tamirespereira345@hotmail.com

Laércio José Vida

Mestre em Administração Estratégica pela FEAD Minas-BH. Professor do UNIPAM.
e-mail: laerciojv@unipam.edu.br

RESUMO: A relevância deste trabalho refletiu-se na abrangência do tema, visto que a administração hospitalar se transformou em algo essencial e imprescindível para a promoção da interação entre recursos humanos, recursos permanentes, organização do hospital, resolução de problemas e conflitos. O estudo procurou obter respostas para a problemática norteadora analisada em questão: identificar os principais desafios enfrentados pela gestão hospitalar na segmentação veterinária. Por se referir a procedimentos subjetivos, a análise foi realizada com base nos objetivos desta investigação, ancorado no marco teórico da revisão literária. Através da análise das respostas obtidas por meio da entrevista pessoal realizada com o gestor envolto na temática, foi possível compreender as dificuldades enfrentadas pela administração hospitalar. A averiguação revelou os aspectos acentuados da administração hospitalar frente aos desafios existentes na atual conjuntura mercadológica. Dentre os itens detectados vislumbram-se, com maior ênfase, aspectos relacionados ao capital humano e o atendimento às expectativas dos pacientes.

PALAVRAS-CHAVE: Administração hospitalar. Qualidade. Segmentação veterinária.

ABSTRACT: The relevance of this work was reflected in the scope of the theme, since hospital administration has become essential and indispensable for the promotion of interaction between human resources, permanent resources, hospital organization, problem solving, and conflict. The study sought to obtain answers to the problematic guideline analyzed in question: to identify the main challenges faced by hospital management in veterinary segmentation. By referring to subjective procedures, the analysis was performed based on the objectives of this investigation, anchored in the theoretical framework of literary revision. Through the analysis of the answers obtained through the personal interview conducted with the manager involved in the theme, it was possible to understand the difficulties faced by the hospital administration. The investigation revealed the accentuated aspects of the hospital administration in face of the challenges existing in the current market situation. Among the items detected, it is possible to see,

with greater emphasis, aspects related to human capital and the fulfillment of patients' expectations.

KEYWORDS: Hospital administration. Quality. Veterinary segmentation.

1. INTRODUÇÃO

Assuntos relacionados à liderança são estudados desde o século XIX. Na atualidade, a gestão administrativa é exigida em qualquer ramo de atividade, seja qual for sua natureza. As empresas hospitalares estão incluídas nessa exigência. A gestão hospitalar encontra-se em processo de redefinição pela busca constante por qualidade no serviço oferecido, na produção do cuidado, integridade com os pacientes e na promoção da satisfação por parte dos usuários. Redefinição necessária para acompanhar as tendências da segmentação.

Organizações prestadoras de serviços de saúde, como hospitais e clínicas em geral, são entidades mais complexas, pois requerem atenção e cuidados mais minuciosos. O hospital ou a clínica tem como função tratar seus pacientes com intuito de preservação à vida, seja ela da classe humana ou animal. As características peculiares a este tipo de organização parecem não encontrar enquadramento exato em nenhum estereótipo administrativo, porém se encaixam perfeitamente nos preceitos da administração geral.

O gestor hospitalar tem como função facilitar a dinâmica dos processos desempenhados em prol do pleno funcionamento da organização com a utilização de ferramentas e recursos que promovam a eficácia. O planejamento, a resolução de problemas e a intermediação de conflitos são técnicas também necessárias para condução administrativa.

O impacto da gestão hospitalar no seu âmbito de atuação promove de maneira sistêmica as responsabilidades e interações coletivas, favorecendo o desenvolvimento de adesões relevantes. Grande passo para que a organização ofereça serviços de qualidade.

A hipótese que orientou este estudo teve a intenção de identificar são quais os principais desafios enfrentados pela gestão hospitalar na segmentação veterinária. Considera-se que essa investigação foi de grande contribuição, pois, diante dos estudos realizados, foram pontuados os aspectos indulgentes em relação aos desafios existentes no ambiente hospitalar veterinário.

O objetivo geral baseia-se nas problemáticas enfrentadas pelos gestores hospitalares na segmentação veterinária, com o intuito de propor ações de melhoria, para amenizar os sofrimentos dos pacientes e de seus proprietários, oferecendo a eles um tratamento seguro e de qualidade. Quanto aos objetivos específicos, busca-se conhecer um pouco mais sobre a dinâmica hospitalar veterinária e identificar o perfil dos administradores hospitalares.

A metodologia utilizada neste projeto foi a pesquisa bibliográfica descritiva, na qual, a partir da fundamentação teórica e da revisão bibliográfica, procu-

rou-se fornecer um melhor entendimento sobre os principais desafios enfrentados pela gestão hospitalar na segmentação veterinária. Os aspectos literários foram confrontados com as respostas obtidas através da entrevista realizada com o gestor hospitalar envolto na temática.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Administração hospitalar pode ser definida como o conjunto de princípios e atividades que envolvem o planejamento, organização, direção e controle de ações praticadas por gestores de instituições de saúde. Verifica-se que, independentemente do tipo de organização, as atividades desempenhadas estão correlacionadas com os conceitos universais da administração geral (BORBA & LISBOA, 2006). Esses autores vislumbram que a administração hospitalar envolve alguns itens essenciais a qualquer gestão, planejamento e controle. A administração abordada em questão diferencia-se dos demais segmentos administrativos apenas pela peculiaridade dos serviços oferecidos aos clientes, tais como o atendimento e a recuperação de indivíduos ou animais. As características em si são similares aos demais sistemas administrativos.

2.2. EVOLUÇÃO DO SISTEMA HOSPITALAR

A clínica e o hospital, vistos como uma empresa prestadora de serviços, sofreram uma rápida evolução tecnológica e social que atinge diretamente todos os seus usuários. Nessa perspectiva surgem programas de qualidade estruturados por meio de controles e aperfeiçoamentos de técnicas. Para Londoño *et al.* (2000, p. 5),

a gestão do hospital moderno tem algumas características diferentes daquelas do hospital antigo, uma vez que hoje tais instituições são concebidas como empresas prestadoras de serviço de saúde, em disposição permanente para atender a todas as expectativas e demandas de um cliente, o paciente; ainda sim, dispostas a operar em um mundo de competência e qualidade.

O autor destaca que o sistema de gestão hospitalar evoluiu ao longo do tempo. Com a evolução, percebe-se que o hospital nos dias atuais pode ser comparado a qualquer outra empresa, e ambas possuem o mesmo objetivo: oferecer aos clientes um atendimento satisfatório e com qualidade. Nessa perspectiva, cabe ao gestor hospitalar promover a sinergia entre os elementos essenciais para que esse processo ocorra.

Relatos existentes sobre os hospitais antigos destacam a inexistência de

condições para que eles pudessem ser administrados como uma organização empresarial. Isso se deve à escassez de recursos e à simplicidade dos serviços oferecidos, além do trabalho gratuito e voluntário (BORBA & LISBOA, 2006). O comentário do autor condiz com a citação acima, pois graças à evolução dos hospitais, a gestão administrativa também evoluiu, apresentando propósitos similares às intenções apresentadas por qualquer outra instituição, independentemente do ramo de atividade.

2.3. A GESTÃO HOSPITALAR:

UM ELEMENTO INDISPENSÁVEL PARA UM BOM DESEMPENHO DO HOSPITAL

A gerência desempenha um papel primordial na gestão hospitalar, pois é ela que realiza o trabalho de combinar pessoas, tecnologias e recursos, visando o alcance das metas previamente definidas. A perspectiva é clara: dotar as organizações hospitalares de práticas comprometidas com aqueles objetivos, que se traduzem essencialmente pela busca por eficiência e qualidade (CASTELAR, 1995).

Enfatiza-se que a performance de um hospital está relacionada ao comprometimento e ao desempenho do seu gestor. O gestor é a peça-chave para o desenvolvimento da organização hospitalar, é ele que conduz todos os pontos essenciais a sua existência, além de direcionar os recursos financeiros, humanos e tecnológicos para promoção de serviços com confiabilidade, conforto e qualidade. O gestor trabalha pela promoção do envolvimento e do comprometimento dos profissionais que integram a equipe, além de controlar as atividades desempenhadas e oferecer suporte às particularidades que surgem diariamente durante a rotina. O gestor enfrenta grandes desafios em sua condução gerencial.

2.4. COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES DO GESTOR HOSPITALAR

Castelar (1995, p. 145) afirma que

o diretor de hospital, tal como um chefe de orquestra, deve esforçar-se para executar sua programação zelando pelo bom funcionamento de todas as instâncias citadas, no respeito da letra e do espírito dos textos, e garantindo por outro lado a unidade do hospital para melhor realização possível de sua missão.

Ao analisar as responsabilidades do diretor do hospital, não se pretende englobar todas as suas atividades, mas sim apresentar um esquema que permita observar em conjunto suas obrigações que sirva de referência para organizar suas funções ou desenvolver programas sistemáticos embasados nas técnicas da administração moderna (LONDOÑO *et al.*, 2003).

Ambos os autores destacam que o gestor hospitalar deve aplicar ferramentas modernas de gestão para conduzir o ambiente prestador de serviços de

saúde. Ressaltam ainda que esforços não devem ser limitados para a promoção da sintonia entre os processos que estruturam um escopo hospitalar. Para alcançar a sintonia processual, o gestor hospitalar deve estabelecer metas, ações de melhorias, monitorar e acompanhar o desempenho de sua equipe, gerir recursos, promover a biossegurança e o bem-estar no ambiente.

Também cabe ao diretor uma supervisão permanente efetiva sobre a atualidade e a segurança dos serviços prestados, além de tomar ciência diária e pessoalmente sobre a eficiência da atenção hospitalar (LONDOÑO *et al.*, 2003). O autor destaca a grande relevância do acompanhamento e da supervisão, competências citadas anteriormente como atribuições indispensáveis aos gestores hospitalares. Presume-se, então, a necessidade que o gestor possui em atentar de forma global para todos os processos relacionados ao ambiente hospitalar.

2.5. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO AMBIENTE HOSPITALAR

No processo administrativo, as atividades devem fluir normalmente e sequencialmente, de tal forma que o trabalho possa ser comandado e, sobretudo, coordenado para a sua real finalidade, que sem dúvida alguma é a mais importante no trabalho hospitalar: oferecer um apoio logístico que proporcione ao paciente todas as condições para o bom e eficiente atendimento (BORBA & LISBOA, 2006).

Seguindo a mesma perspectiva, a gestão hospitalar veterinária deve agregar os mesmos preceitos, oferecer aos pacientes um atendimento satisfatório, além de condições necessárias à sua recuperação. Os animais de companhia são considerados como um ente da família, visto que eles recebem além do amor de seus proprietários os cuidados necessários à promoção de seu bem-estar. Em busca desses cuidados, seus proprietários procuram por um atendimento preventivo ou corretivo em clínicas ou em hospitais veterinários. A clínica escolhida pelo proprietário para promover o suporte médico e o restabelecimento da saúde do paciente deve transmitir segurança e confiabilidade de maneira global.

A organização administrativa no ambiente hospitalar na segmentação veterinária ocorre praticamente da mesma maneira que acontece nas demais instituições que desempenham outras atividades. Os processos se desenvolvem por meio de departamentos, cada departamento é composto por profissionais que desempenham diferentes funções. Os departamentos e os profissionais são liderados pela gerência administrativa, com auxílio de regras, regulamentos e condutas estabelecidas para facilitar a aplicabilidade da liderança e da gestão.

3. METODOLOGIA

O método bibliográfico baseou-se em sua fundamentação através de materiais já elaborados, como referenciais teóricos, publicações, dissertação e teses, constituindo-se por análise de livros, artigos científicos e pela contribuição vi-

vencial do gestor hospitalar envolto no processo em estudo.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica descritiva, na qual, a partir da fundamentação teórica e da revisão bibliográfica, fornece-se um melhor entendimento sobre a administração hospitalar. A pesquisa bibliográfica oferece meios para definição e resolução de problemáticas já conhecidas, para exploração de novas áreas, em que os problemas não se caracterizam suficientemente, e o objetivo seria permitir ao pesquisador o reforço paralelo na análise de suas pesquisas (BERVIAN, 2007).

Quanto á abordagem da pesquisa, optou-se pelo método qualitativo, que é basicamente aquele que busca entender um fenômeno específico em sua profundidade, em vez de estatísticas, regras e outras generalizações. O método citado anteriormente trabalha com descrições, comparações e interpretações, tornando-se menos participativo e, portanto, menos controlável. Segundo Godoy (1995, p. 43),

a pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumento estatístico na análise dos dados, pelo contrário, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Por meio da pesquisa descritiva qualitativa, foi possível identificar os desafios enfrentados pela gestão hospitalar, na segmentação veterinária. Para identificação dos desafios enfrentados pela gestão, utilizou-se de um instrumento de pesquisa estruturado contendo perguntas objetivas e subjetivas, por meio da entrevista pessoal. A entrevista foi realizada com o gestor hospitalar envolto na temática.

Segundo Andrade (2006), a entrevista objetiva averiguar os fatos e fenômenos; identificar opiniões sobre os fatos e fenômenos determinadas pelas respostas individuais com conduta previsível para certas circunstâncias; descobrir fatores que influenciam ou que determinam opiniões, sentimentos e condutas; além de comparar a comportamento de uma pessoa no presente e no passado para deduzir seu desempenho no futuro.

Após a realização da entrevista, o conteúdo aderido foi ponderado, buscando-se a integração entre os conceitos abordados com embasamento na fundamentação teórica e na revisão bibliográfica.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, estão apresentados os resultados da entrevista aplicada com o gestor hospitalar da segmentação veterinária envolto nessa análise. As respostas do entrevistado foram confrontadas com a teoria defendida por conceituados

especialistas na área de gestão hospitalar. Através da apreciação dos conteúdos obtidos, realizou-se uma análise, na qual as questões abordadas com maior ênfase durante a entrevista foram enaltecidas com o objetivo de relatar os resultados conclusivos do estudo. A entrevista realizada foi semiestruturada e subdividida em oito categorias.

4.1. CATEGORIA I: QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO HOSPITALAR VOLTADA PARA SEGMENTAÇÃO VETERINÁRIA?

São muitos os desafios da gestão hospitalar voltada para a segmentação veterinária, pois temos que ter em mãos uma unidade hospitalar que ofereça o melhor serviço ao paciente, e que não o onere para o cliente, e que dê lucro, diante dessa situação, o gestor deverá estar ligado nos gargalos que dificultam a obtenção dos resultados positivos (informação verbal: dados obtidos por meio de entrevista pessoal realizada pela autora).

E ainda,

Podemos destacar: os custos e a qualidade da mão de obra existente; os custos e a qualidade da matéria-prima utilizada, atualização técnica dos profissionais envolvidos, dos equipamentos que auxiliam na obtenção de um diagnóstico preciso, instalações confortáveis e bem higienizadas. Envolvimento do corpo profissional no objetivo da empresa, que é oferecer um serviço de ótima qualidade, buscando qualidade de vida ao paciente e a satisfação do cliente. E consequentemente obter lucro e estar sempre dentro das normas e padrões da vigilância sanitária e das entidades reguladoras (informação verbal: dados obtidos por meio de entrevista pessoal realizada pela autora).

Por meio da fala do entrevistado, pode-se observar que ele percebe a existência de diversos desafios enfrentados pela gestão hospitalar na segmentação veterinária, enfatiza ainda o grande desafio da promoção de um atendimento seguro e de qualidade. Outra relevante abordagem está relacionada ao envolvimento da equipe e à capacitação dos profissionais envolvidos no processo, além do atendimento às legislações vigentes. O entrevistado cita ainda questões relacionadas à disponibilização de recursos e instalações apropriadas.

Londonõ *et al.* (2000) destacam que grande parte das atividades profissionais desenvolvidas em um hospital exige muito esforço físico, concentração e dedicação. Para tal, é necessário que a gestão administrativa realize investimentos treinamentos e capacitações. A fala do autor vai ao encontro da colocação do entrevistado em relação ao desafio de retenção e envolvimento dos profissionais inseridos nesse sistema. Os treinamentos e incentivos seriam necessários para causarem bons resultados.

4.2. CATEGORIA II: QUAL SERIA O DESAFIO DE MAIOR IMPACTO?

A visão apresentada pelo entrevistado, no que se refere à definição do desafio de maior impacto na gestão hospitalar, foi abordada de forma genérica e sucinta, conforme se verifica no depoimento:

O grande desafio, sem dúvida, é a mão de obra qualificada e envolvida com os interesses da unidade hospitalar veterinária, profissionais que vestem a camisa e que estejam atualizados com as necessidades do mercado (informação verbal: dados obtidos por meio de entrevista pessoal realizada pela autora).

Inferese, a partir da resposta citada, que o entrevistado faz uma análise adequada sobre a definição do desafio de maior impacto na gestão hospitalar. Enfatiza questões relacionadas ao envolvimento, à responsabilidade e à especialização dos profissionais inseridos nessa segmentação de mercado.

A relevância da melhoria contínua por meio da atualização dos conhecimentos baseados nas tecnologias científicas e a valorização dos profissionais envolvidos têm como intuito o alcance de resultados significativos. É necessário oferecer, além dos recursos, recompensas que atendam a necessidade desses profissionais. Profissionais comprometidos garantem o sucesso das atividades desempenhadas (LONDONO *et al.*, 2000).

O autor sugere algumas ações para intensificar o comprometimento e o envolvimento da equipe, itens baseados em capacitação, recursos e principalmente recompensas. Cita ainda alguns meios para minimizar as problemáticas relacionadas à mão de obra, identificadas pelo entrevistado como o desafio de maior incidência.

4.3. CATEGORIA III: POR QUE AS ENTIDADES HOSPITALARES NA ATUALIDADE SÃO CONSIDERADAS MAIS COMPLEXAS, NA SUA VISÃO?

As entidades hospitalares veterinárias são complexas, pois têm características específicas, diferenciando-se dos demais ramos de negócios, não é uma regra matemática, lá se mexe com vida, onde sempre temos novos casos e condutas específicas para cada caso, o que faz com que a unidade hospitalar esteja sempre se atualizando, buscando oferecer o melhor serviço, o que faz com que o gestor esteja sempre buscando atualizações, e o principal, tomando as decisões rápidas e objetivas, auxiliando os profissionais da saúde veterinária e a unidade hospitalar no melhor tratamento (informação verbal: dados obtidos por meio de entrevista pessoal realizada pela autora).

Sob uma abordagem objetiva, o entrevistado enaltece as características específicas da segmentação, atividade relacionada diretamente com a vitalidade dos pacientes, o que requer atenção e cuidados especiais, além de profissionais

capacitados para exercerem tal atividade. A busca constante pela atualização de procedimentos e condutas, muito bem colocada pelo entrevistado, torna-se essencial para acompanhar as tendências do ramo de atividade avaliado em questão.

Couto e Pedrosa (2007) reforçam a abordagem do entrevistado em relação à complexidade do sistema hospitalar, destacando que o hospital é uma organização cada vez mais regida por leis, normas, regulamentação e portarias. Tais exigências são justificadas pela finalidade da organização, recuperação de paciente e promoção da saúde.

O entrevistado percebe que o hospital se torna uma organização mais complexa, pela relação direta com o cuidado vital e a preservação da saúde. O autor citou as questões relacionadas ao comprimento das legislações vigentes, que têm como intuito direcionar o atendimento às expectativas dos pacientes e estabelecer uma sistemática mais concreta ao ramo de atividade.

4.4. CATEGORIA IV: QUAIS SERIAM OS ELEMENTOS INDISPENSÁVEIS À PROMOÇÃO DE UMA GESTÃO HOSPITALAR DE SUCESSO?

Bom senso, conhecimento administrativo, agilidade, liderança e habilidades no relacionamento em grupo (informação verbal: dados obtidos por meio de entrevista pessoal realizada pela autora).

Nesse sentido, através da afirmação do entrevistado, percebe-se que ele vislumbra diversas habilidades necessárias à promoção de uma gestão hospitalar de sucesso, como conhecimentos técnicos, liderança e direcionamento da equipe. Borba e Lisboa (2006) enfatizam que a administração hospitalar está alicerçada na lógica e na clareza do raciocínio humano, visto que, por meio desses elementos, é possível o alcance da eficácia, do desenvolvimento tecnológico ordenado e rápido, além da aplicação de métodos com embasamento científico diretamente relacionado ao sucesso do negócio.

O autor destaca elementos técnicos necessários ao sucesso da gestão hospitalar, itens que complementam a colocação do entrevistado diante da problemática abordada. Borba e Lisboa (2006) enfatizam ainda que a gestão deve ser bela e harmoniosa como a melodia de uma música, colocações enriquecedoras oriundas de ambas as partes.

4.5. CATEGORIA V: DESCREVA AS HABILIDADES, COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES NECESSÁRIAS AO GESTOR HOSPITALAR

Ser ético, ousado, proativo, saber lidar com pessoas, comprometido, saber ouvir, saber lidar com conflitos, e ser criativo (informação verbal: dados obtidos por meio de entrevista pessoal realizada pela autora).

Observa-se que a resposta do entrevistado ressalta as exigências estabele-

cidas no que diz respeito às competências e atribuições do gestor hospitalar. Entre os itens destacados, a resolução de conflitos, muito bem pontuada, torna-se algo indispensável para manter a ordem dos processos e a criação de um ambiente saudável e integrado.

A graduação em Administração, com conhecimentos expandidos em serviços de saúde, são formações técnicas necessárias ao profissional que pretende exercer a gestão de um ambiente hospitalar. A gestão só pode ser eficaz se for conduzida por dirigentes competentes e responsáveis (CASTELAR, 1995). Observa-se que a fala do entrevistado foi abordada de forma mais ampla que a colocação do autor, porém, este reforça a necessidade da formação específica em gestão para condução do negócio englobado em tal segmentação.

4.6. CATEGORIA VI: POR QUE A GESTÃO HOSPITALAR SE TORNA UM ELEMENTO INDISPENSÁVEL PARA O BOM DESEMPENHO DO HOSPITAL?

Uma boa gestão hospitalar é fundamental para o sucesso do negócio, pois sem ela, a unidade hospitalar veterinária irá trabalhar com objetivos difusos, deficitários, custos elevados, recursos humanos deficientes ou excessivos, conflitos mal resolvidos e prejuízos materiais e humanos (informação verbal: dados obtidos por meio de entrevista pessoal realizada pela autora).

O entrevistado pontuou as dificuldades enfrentadas por sistemas em que a gestão não está definida e não há a existência de controles eficazes. Destacou ainda os prejuízos oriundos da má administração, perdas materiais e humanas. Castelar (1995), afirma que a gestão hospitalar tem o intuito de ocasionar melhoria na performance organizacional, bem como iniciar uma reflexão sobre modelos gerenciais capazes de otimizar resultados.

O autor reforça a percepção do entrevistado sobre a importância da gestão hospitalar para o sucesso do negócio e o bom desempenho do hospital. O entrevistado destaca ainda as problemáticas que surgem quando não há uma gestão sólida e bem definida. A gestão hospitalar procura atender a critérios e exigências relacionadas à eficiência e a qualidade.

4.7. CATEGORIA VII: COMO PROMOVER UM AMBIENTE SEGURO, AGRADÁVEL E ACOLHEDOR MEDIANTE OS DESAFIOS?

Com ética, respeito, conhecimento, carinho e estar sempre buscando melhorias, diante das reclamações e necessidades dos clientes e colaboradores (informação verbal: dados obtidos por meio de entrevista pessoal realizada pela autora).

O entrevistado destacou algo de extrema proeminência: o atendimento das necessidades e das expectativas dos clientes como um dos itens para promoção de um ambiente seguro, agradável e acolhedor. A ética, o respeito, o conhe-

cimento, o carinho, foram também colocados como pontos-chave para a promoção de um ambiente agradável diante dos desafios enfrentados.

Pode-se dizer então que a administração hospitalar está direcionada pela ética capaz de harmonizar a excelência do cuidado, com a excelência da organização, utilizando-se de princípios e valores, como a autenticidade, a integridade, a coerência, a justiça e a equidade.

Neto e Malik (2016) afirmam que a segurança do paciente é vista de diferentes maneiras, ambas relacionadas à qualidade do serviço prestado: efetividade do cuidado, cuidado centrado no paciente, cuidados prestados no momento certo, eficiência e equidade, são itens indispensáveis à promoção de um ambiente seguro e acolhedor.

Os autores colocam diversos itens necessários à promoção de atendimentos com qualidade e que preservem o bem-estar do paciente. Enfatizam ainda que a segurança integra diretrizes para prevenção de erros e possíveis incidentes. O intuito seria atender da melhor forma possível às expectativas existentes em cada atendimento clínico, com utilização de técnicas seguras e eficazes.

4.8. CATEGORIA VIII: QUAIS SERIAM OS ELEMENTOS CABÍVEIS DE MELHORIAS?

Muita coisa ainda temos para melhorar, pois as necessidades dos clientes são constantes e, como estamos na era digital, a cada dia os pacientes estão sendo humanizados, o que faz com que uma unidade hospitalar veterinária seja cobrada como se fosse um hospital humano e particular, oferecendo o melhor serviço e com segurança (informação verbal: dados obtidos por meio de entrevista pessoal realizada pela autora).

O entrevistado coloca a necessidade dos clientes como pontos cabíveis de constante melhoria, em que as indigências são pontuadas como periódicas. A melhoria da gestão hospitalar passa necessariamente pela definição de um sistema simples, confiável e prático. Estratégias gerenciais e de qualidade são elementos cabíveis de progressões (CASTELAR, 1995). Ambos os envolvidos realizam a abordagem em torno dos mesmos aspectos: a qualidade e o atendimento as expectativas dos clientes.

Para Puri (1994), a qualidade não é uma questão tática, mas sim estratégica. A qualidade é de fato um conceito complexo e multifacetado. Não se trata de uma atividade ou característica singular, nem de um sistema ou de um departamento. É a soma de todas as características de um produto ou serviço que contribuem para sua superioridade e excelência.

O impacto da gestão da qualidade no seu âmbito de atuação promove de maneira sistêmica as responsabilidades e interações coletivas, favorecendo o desenvolvimento de adesões do capital intelectual, tornando-se um grande passo para que a organização seja um diferencial no mercado. A qualidade é conside-

rada elemento diferenciador no processo de atendimento às expectativas de seus usuários, alicerçada pela integração harmônica das diversas áreas que compõem a estrutura hospitalar.

5. CONCLUSÃO

A visão do gestor hospitalar, inserido no contexto de forma ampla e clara, reforça a existência de desafios no ambiente hospitalar, com ênfase na complexidade. O gestor vislumbra ainda os elementos indispensáveis ao sucesso da organização hospitalar. As atribuições e o perfil do administrador hospitalar foram também identificados. O gestor percebe a necessidade de melhoria no sistema e a importância da gerência hospitalar para o bom desempenho do hospital e para oferecer um ambiente seguro, agradável e acolhedor.

Para Motta (1995), os gestores enfrentam o desafio de cumprir os objetivos e alcançarem os resultados esperados. Na atividade hospitalar não é diferente: garantir o cumprimento dos objetivos estratégicos não é uma tarefa tão simples assim, visto que existem alguns fatores determinantes. A forma de execução das tarefas, a integração da equipe, o fator humano, o conhecimento técnico, o preparo e o planejamento são fatores essenciais para o alcance do programa estratégico estabelecido.

O serviço ofertado torna-se algo mais complexo, devido à conexão direta com a afetividade e às relações que envolvem sentimentos. O cuidado com os pacientes deve ser especial e minucioso. É necessário o envolvimento do grupo para oferecer o suporte exigido durante todo o tratamento, além, é claro, do apoio técnico indispensável ao bem-estar. O fator humano é determinante para acarretar esse fluxo contínuo.

A atividade não permite margem de erro, é necessário ter atenção, integração, planejamento e controle. Esse conjunto de ações tem o intuito de impedir transtornos e intercorrências que, na maioria das vezes, tornam-se irreversíveis. A integração entre os profissionais é de suma protuberância para alcance da efetividade das tarefas, em que a sinergia entre os membros da equipe torna-se indispensável.

Cabe ao gestor hospitalar transmitir segurança e serenidade, mesmo nas circunstâncias mais delicadas, além do espírito de decisão e iniciativa, disciplina e energia revitalizadora para levar o hospital a uma constante atualização, com foco no desempenho. O administrador hospitalar, através de uma gestão eficiente, pode salvar vidas e prolongá-las, além de induzir as instituições a aperfeiçoarem suas possibilidades na prevenção das enfermidades, na promoção da saúde e desenvolvimento do ensino e da pesquisa.

Os procedimentos realizados apresentam casuística diversificada, e cabe aos profissionais agilidade e preparo para lidar com tais situações, além, é claro, da disponibilidade de recursos tecnológicos para facilitar o diagnóstico. O fechamento do diagnóstico caminha de mãos dadas com a tecnologia evolutiva, o

que os torna parceiros inseparáveis, visto que periodicamente surgem no mercado equipamentos cada vez mais sofisticados que auxiliam na identificação da patologia e na elaboração de tratamentos.

Em síntese, o gestor hospitalar deve manter controle dos recursos disponíveis, envolver e motivar o fator humano, estabelecer um ambiente agradável e integrado a fim de assegurar a eficácia dos procedimentos e a prestação de atendimentos satisfatórios e seguros. Esse é o grande desafio da gestão atual.

O desdobramento da eficiência e da eficácia nos processos de gestão e suporte hospitalar só apresenta objetividade, caso a atenção esteja voltada para o paciente, através de conceitos que atendam às crescentes reivindicações por melhorias. Toda atividade produtiva é aquela que conta com a participação conjunta de diversos agentes, cada qual contribuindo com algum recurso.

A Administração Hospitalar, em conjunto com os agentes citados no parágrafo anterior, assim como qualquer outra figura administrativa, propende, em princípio geral, em coordenar e normalizar suas atividades com a finalidade de atingir objetivos oriundos dos esforços em conjunto, através do planejamento, da organização e do controle.

Por meio deste estudo esmiuçador, foi possível averiguar que a segmentação de saúde na atualidade enfrenta inúmeros desafios, porém, com uma gestão concreta e bem estruturada, os obstáculos tornam-se oportunidades de melhoria e desenvolvimento.

Através da abordagem conceitual e principalmente da contribuição vivencial do gestor envolto na temática, enfatiza-se um aspecto indispensável ao bom funcionamento do hospital. O item identificado em questão refere-se à maneira como a instituição hospitalar é administrada.

O gestor hospitalar tem papel principal dentro desse cenário, pois ele é o profissional capaz de gerenciar de forma eficiente a complexidade das atividades das instituições de saúde, adquirindo autonomia no processo de aquisição e disseminação do conhecimento e tornando-se agente multiplicador apto a resolver questões internas e externas da organização e suas relações humanas, sociais e tecnológicas.

A partir dos resultados obtidos, é possível indicar itens cabíveis de melhorias. O desenvolvimento da equipe por meio de treinamentos, capacitações e recompensas monetárias direciona e prepara o grupo. Profissionais capacitados e envolvidos realizam os atendimentos de forma satisfatória e oferecem o suporte técnico necessário para tal. Em relação ao ajuste de arestas não conformes existentes na sistemática hospitalar, sugere-se a prática de reuniões periódicas e feedbacks. As reuniões e feedbacks são ferramentas indispensáveis ao alcance do resultado esperado, além de facilitar o alinhamento em torno dos objetivos estratégicos e o desenvolvimento de pessoas.

Por fim, adverte-se que este trabalho não proporcionou meta conclusiva para analisar e esgotar todas as áreas e fundamentos relacionados à gestão hospitalar. Espera-se que demais pesquisas busquem a complementação e a expansão de novas concepções, visto que os temas relacionados são atuais e de suma mag-

nitude. Outras investigações poderão aderir, a partir deste estudo, como fonte de extensão das ferramentas, métodos e práticas que possibilitam ações que superaram expectativas.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. São Paulo: Atlas, 2006.
- BORBA, Valdir Ribeiro; LISBOA, Teresinha Covas. *Teoria geral de administração hospitalar: estrutura e evolução do processo de gestão hospitalar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- CASTELAR, Rosa Maria. *Gestão hospitalar: um desafio para o hospital brasileiro*. [s.l.]: Ecole Nat.de la Sante Publique, 1995.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- COUTO, Renato Camargos; PEDROSA, Tania Moreira Grillo. *Hospital: acreditação e gestão em saúde*. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2007.
- GODOY, A. S. *Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais*. São Paulo: RAE, 1995.
- MALAGÓN-LODOÑO, Gustavo; MOREIRA, Ricardo Galán; LAVERDE, Gabriel Pontón. *Administração hospitalar*. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2003.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- PURI, Subhash C. *Certificação ISO 9000 e gestão da qualidade total*. Rio de Janeiro: Forense, 1994.
- VECINA NETO, Gonzalo; MALIK, Ana Maria. *Gestão em saúde*. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016.