

DESAFIOS DO ADMINISTRADOR HOSPITALAR

MARIA AUXILIADORA SOUZA SEIXAS, MSc

UNIFACS

doraseixas@salvador.ba.gov.br

HERMES TEIXEIRA DE MELO, Dr.

UNIFACS

hermestm@cpunet.com.br

RESUMO

A evolução da administração hospitalar está diretamente relacionada a história dos hospitais e da medicina. No Brasil, a maioria dos dirigentes nos hospitais são médicos e enfermeiras que aprenderam a coordenar o hospital no dia-a-dia de trabalho. Percebe-se, no entanto, uma carência de cursos de administração para a área de saúde. Assim, a idéia básica deste artigo, é fundamentar a necessidade do Administrador Hospitalar, o que vem provocando essa especialização, não só dele, como dos demais profissionais que atuam na instituição. A literatura, tanto da América Latina, como do Brasil, mostram o quanto é complexa a organização da saúde e comprova que é preciso contar com recurso humano preparado para atuar de forma a equilibrar as atividades administrativas e assistências.

Palavras chave: administração hospitalar, profissional de saúde, hospital.

ABSTRACT

The evolution of hospital administration is directly related to the history of hospitals and medicine. In Brazil, most of hospitals managers are doctors and nurses that learned to manage the business by doing in everyday situations. It can be realized, however, a lack of management courses for the health area. Then, the basic idea of this article is to found the need of the Hospital Manager, what have been provoking this specialization, not only of this kind of professional, but also the others that act in the institution. The literature in Latin America and Brazil shows how much the health organization is complex and also supports that is necessary to count on human resource prepared to act in a way to balance the management activities to the assistance ones.

Key words: hospital administration, the health of professional, hospitals.

INTRODUÇÃO

A evolução da administração hospitalar está diretamente relacionada a história dos hospitais e da medicina. Os hospitais no Brasil, como em qualquer outro país, foram administrados por religiosos, médicos, enfermeiros ou pessoas da comunidade, devido ao fato de não serem vistos como uma empresa e sim como uma “instituição de caridade”. Nem sempre o gestor conhecia a prática hospitalar, nem as técnicas de gerenciamento, pois a escolha ocorria de forma empírica. Na verdade, não existia a figura do gestor, mas, sim, a função de manter a estrutura física e de cuidar das despesas com os poucos recursos existentes.

Não se pretende afirmar que o hospital só deva compor seu quadro de gerentes com administradores hospitalares, porém o profissional que for exercer função administrativa, deverá estar consciente da complexidade que é requerida a prestação do serviço na área de saúde.

A administração hospitalar é fruto do sistema que se expandiu por várias partes do mundo, onde o hospital é visto como uma empresa moderna, e, é claro, deve contar com os administradores. Inicialmente, só existiam cursos em nível de especialização, porém esses serviram de parâmetro para realização do curso de graduação. Fajardo Ortiz 1972, Malagón-Londoño 1996, Barquin C. ,1992, autores da América Latina, são unânimes em afirmar que em seus respectivos países, os cursos de administração hospitalar foram criados com o objetivo de preparar os profissionais para atuar nos serviços de saúde e eliminar o empirismo.

Como consequência, o administrador hospitalar, integra o elenco de profissionais da área da saúde, e tem a oportunidade de utilizar os conhecimentos adquiridos na vida acadêmica, tendo como responsabilidade maior proporcionar o equilíbrio financeiro aliado ao crescimento da organização.

O MÉDICO COMO DIRETOR

Segundo Malik; Teles (2001), no Brasil, a maioria dos dirigentes nos hospitais são médicos e enfermeiras que aprenderam a coordenar o hospital no dia-a-dia. Os autores afirmam que existe uma carência de cursos de administração para a área de saúde. Faz-se necessário, portanto, cursos

profissionalizantes que poderão auxiliar o administrador a contrabalançar o dilema técnico-financeiro que tanto afligem os gestores das empresas de prestação de serviços em saúde.

Barquin C. (1992) afirma que os médicos e as enfermeiras são preparados para a realização de tarefas técnicas, prestando serviço direto ao paciente. Ocorre que, quando esses profissionais ocupam cargos hierárquicos mais elevados, que exigem conhecimento na área administrativa, na maioria das vezes, a sua atuação fica aquém da sua qualidade técnica. O autor orienta que se deve analisar estatisticamente, tanto o número de pacientes que obtém a melhora ou a cura, assim como o custo do tratamento, a taxa de mortalidade e as complicações pós-operatórias.

Barquin C. (1992) comenta que a maioria dos hospitais são dirigidos por médicos que frequentaram cursos de especialização para obtenção dos conhecimentos da técnica da administração e organização de empresa, e que para essa direção é requerido um profissional com conhecimento em administração hospitalar e habilidades para acompanhar o avanço da ciência médica e a conexão com outras profissões.

Interessante, todavia, é que a partir do momento em que esses profissionais, que trabalham diretamente com o paciente, ocupam coordenações, na medida que ascendem na organização, passam a desempenhar mais tarefas administrativas. A enfermeira que coordena uma unidade de internamento, realiza mais funções administrativas e quase nenhuma técnica. Ela usa seus conhecimentos de enfermagem para atuar na chefia. Esses profissionais, ao ocupar determinados cargos, não gostam e não entendem das atividades administrativas. Com isso, o hospital perde um bom técnico e não ganha um bom chefe.

Dessa forma, considerando o incremento das tecnologias no apoio ao trabalho do médico e a necessidade deste se dedicar mais aos estudos para acompanhar o desenvolvimento da medicina e, conseqüentemente, não tendo tempo para cuidar do funcionamento da instituição, ficando difícil conciliar a profissão, que é a sua vocação, com a de cuidar da organização do hospital, surge desse contexto um novo profissional que deve se dedicar, em tempo integral, aos trabalhos voltados para

a administração, dando origem do administrador no hospital.

A GESTÃO HOSPITALAR

Para Fajardo Ortiz (1972, p.7), os problemas da gestão da saúde referem-se a “insuficiência de pessoal”; “insuficiência de recursos econômicos e materiais”; “administração antiquadas”; e “locais e equipamentos inadequados” [Tradução do autor]. O autor explica que esses problemas estão tão interrelacionados que as soluções são simultâneas. A origem principal dessa situação, é a escassez de recursos financeiros, gerando falta de atendimento médico, principalmente para a população menos favorecida.

Atualmente, no Brasil, se percebe a situação é idêntica e mesmo havendo um bom investimento na área da saúde, deve existir um profissional qualificado que saiba utilizar os recursos de forma correta.

Conforme Fajardo Ortiz (1972, p.10), “[...] a América Latina necessita com urgência de verdadeiros administradores da atenção médica”. As instituições de saúde encontram-se com estruturas antigas e rígidas, onde o médico, como diretor, é responsável pela atividade administrativa e clínica. As áreas e os equipamentos não são bem aproveitados, falta renovação, manutenção de equipamento, de instalações e de mobiliário. Necessita-se de programas de erradicação de doenças que melhorem a saúde e o futuro da população. A presença de problemas econômicos e sociais, tais como saneamento básico e desnutrição, também dificultam o atendimento médico. Ele salienta que, por enquanto, a área médica e a área administrativa não têm igual valor entre os latinos (incluindo o Brasil) e não goza de nenhum prestígio. Porém, entre os anglosaxões, a atenção dada a administração de hospitais é uma disciplina que possui sua própria tecnologia e que conta com profissional qualificado. Entre os médicos é freqüente pensar que a administração se refere apenas ao pagamento de salários e honorários, lavagem de roupa, equipamentos e alimentos, contabilidade, entre outros. Essas atividades existem em qualquer instituição, tanto em restaurantes, como em hotéis e podem ser realizadas por qualquer administrador competente. No entanto, os serviços de atendimento médico agregam atividades relacionadas com o cuidado e a saúde

de do paciente, que são altamente complicadas e não é de fácil solução se não existem conhecimentos específicos.

Segundo o referido autor, o êxito da assistência depende, primordialmente, da forma como é gerido o hospital, o tipo de profissional existente, assim como dos recursos tecnológicos disponíveis. Ele também chama atenção de que todas as áreas são responsáveis, de alguma forma, pela saúde dos pacientes. E explica que no hospital, como em qualquer empresa, quando existem recursos monetários ilimitados a necessidade de um administrador eficiente é mínima. Porém, quando os recursos são escassos é necessário dar uma boa atenção ao atendimento, verificando os custos de investimento em equipamentos e obras, na quantidade e na qualidade de pessoal técnico e administrativo.

Por fim, Fajardo Ortiz aborda algumas particularidades dessa administração: os hospitais e clínicas são instituições com estrutura pública ou particular com finalidade também de ensino e pesquisa; é um lugar de contraste emocional, de nascimento, alívio ou morte; os serviços são pessoais, porque não existe a enfermidade, existe o enfermo; a autoridade médica é maior que a administrativa; o pessoal que trabalha é heterogêneo e de nível universitário; nunca se encerra o serviço, deve-se contar com pessoal para trabalhar 24 horas; é de difícil medição e interpretação, pois não dá para medir quanta saúde se tem obtido, mede-se quantas cirurgias e quantas consultas; e muitas unidades trabalham provocando déficit econômico, mas não podem ser desativadas.

Na organização hospitalar existe uma constante renovação na área técnica/médica. Porém, na área administrativa, o mesmo não ocorre com tanta freqüência, o que provoca uma acomodação do administrador em busca de mudanças das rotinas de trabalho.

Para se exercer a função de gestor hospitalar, é necessário: saber coordenar as atividades para se atingir os objetivos; promover programas de capacitação dos profissionais para acompanhar as inovações, pois sem renovação o hospital irá declinar e morrer; promover a motivação do pessoal para trabalhar com entusiasmo. E cabe ao diretor dar o exemplo de dedicação ao serviço. O diretor deve ser um hábil negociador, de forma que os

profissionais pensem no hospital como uma instituição estável que deve durar muitas gerações e que seja um multiplicador e acelerador de benefícios sociais e econômicos.

Analisando as funções do diretor de hospital, chega-se a conclusão que, sua responsabilidade maior é proporcionar o bom desenvolvimento das diversas atividades técnicas e profissionais que são realizadas ao mesmo tempo. Essa diversidade, é que torna a administração hospitalar complexa, que devido aos altos custos operacionais, necessita de um esquema organizacional que dê apoio a toda essa sofisticação.

O ADMINISTRADOR HOSPITALAR

Galán Morera (1996), ao explanar sobre a figura do gestor, informa que em alguns países foi determinado regras legais e mínimas para quem for exercer função de direção no hospital. O autor chama atenção para as vantagens de se ter um gerente preparado em administração hospitalar, em vez de entregar essa gestão a um político ou a um leigo. Esse fato ocorre normalmente, em diversas instituições, tanto públicas quanto privadas. Ele afirma que, o hospital terá outro desempenho a partir do momento em que fizer a opção de contar com um gestor que tenha conhecimentos técnicos de administração, aliado ao domínio dos assuntos dos serviços de saúde.

Não se pretende aqui dizer que esse cenário é um *mar de rosas*, pelo contrário, para o administrador exercer suas atividades burocráticas, é preciso partilhar em parceria com as ações do médico, da enfermagem e dos demais profissionais, para que se possa obter apoio nas decisões a serem tomadas. Para gerenciar suas atividades, esse profissional deve privilegiar as rotinas médicas, oferecendo todo o aparato necessário para a prestação do serviço. Zoboli (2000) discute sobre o caráter ético que envolve a figura do administrador, referenciando os valores e princípios que irão influenciar no processo de tomada de decisão. A autora questiona sobre o que é mais importante: a situação financeira ou o paciente?

Esse é um assunto enfrentado diariamente nas instituições de saúde, e sem dúvida, o conflito deve ser constante, e como não existe resposta certa, cada caso deverá ser estudado, separadamente. No

entanto, não se pode perder de vista que quando existe a possibilidade de cura, deve-se buscar a oportunidade, pois não há dinheiro que pague a perda de uma vida.

Malik; Teles (2001) também chamam atenção quanto ao conflito que tem vivenciado o administrador. Por representar o hospital, intermediar os médicos e as fontes pagadoras, negociando o valor da prestação dos serviços, e caso não aconteça de forma favorável para todos os envolvidos, poderá provocar a suspensão do contrato.

Para a edificação dessa convivência, deve-se promover um harmônico ambiente entre o médico (que se preocupa em salvar a vida do paciente) e o profissional da área administrativa (que precisa oferecer os recursos materiais, cada vez mais caros) para manter a saúde financeira da instituição. Para tanto, faz-se necessário uma boa articulação com as empresas que pagam pela prestação do serviço. Na área de custos, tão elevados e imprevisíveis, existe uma preocupação, tanto para quem presta o serviço, como para quem paga. No hospital, a decisão do tratamento, e conseqüentemente, do custo, está nas mãos do médico e da enfermagem. No entanto, esses profissionais não têm como formação a preocupação com os custos, procurando reduzi-los com a substituição de medicamentos ou aparelhagem. Na visão deles, o paciente deve receber todo o tratamento necessário e o que tiver de melhor para o seu pronto restabelecimento. Porém, quando a receita financeira é insuficiente, o papel do Administrador Hospitalar é encontrar o ponto de equilíbrio entre o preço e o custo.

Quando o administrador se insere na instituição de saúde e começa a compreender como atuam os profissionais da área e como funcionam as suas inter-relações, a depender da sua capacidade profissional, poderá não ter êxito. Considerando-se que o processo de formação encontra-se em fase de construção e que os hospitais são gerenciados por vários tipos de profissionais, é que se procura investigar o perfil desse administrador e quais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) ele deve ter. A princípio, a literatura afirma que ele precisa ter o perfeito entendimento do processo de trabalho na área da saúde, com uma visão integrada de todos os serviços, autonomia e iniciativa para

decidir, apoiado nos princípios éticos, estar comprometidos com a empresa, saber trabalhar com equipe multiprofissional e estar disposto a aprender diariamente.

Por fim, o administrador precisa conhecer os aspectos éticos e legais que envolvem essa instituição, que se deriva do direito a “saúde para todos”, onde a dignidade da pessoa deve ser respeitada e o atendimento deve ser garantido, ter conhecimento de todas as funções que envolvem o hospital e compreender a visão do conjunto por completo, que são: manutenção da saúde, prevenção da doença, educação profissional e pesquisa. No entanto, assiste a esse administrador a tarefa de procurar aliar essas funções aos recursos disponíveis da instituição.

CONCLUSÃO

Ao se pensar na razão de ser do hospital, no tipo de trabalho que é realizado e que a forma de atuação dos profissionais interfere diretamente no atendimento ao cliente/paciente, é preciso reconhecer que essa instituição necessita de profissional especializado para fortalecer a integração dos diversos serviços, transformando os empregados em parceiros e amigos.

Análise interessante é feita por Lima; Barbosa (2001, p. 40) que considera a organização hospitalar como “[...] uma empresa de multiprodutos, com vários processos de produção altamente interdependentes, cujos produtos se articulam para a produção de seu principal produto, qual seja, o diagnóstico e tratamento do paciente”.

A necessidade de transformação nas organizações de saúde está gerando o aparecimento de um novo tipo de gestor: o *gerente profissional*, voltado para a melhoria da qualidade, focada nos desejos e anseios dos clientes com vistas a aumentar a procura dos mesmos por serviços prestados pelo seu hospital, com benefícios para a eficiência e a qualidade da assistência médica (NEIRA (2000, p.25) .

Atenta a essa situação, tem-se a certeza que os cursos de graduação com habilitação em administração hospitalar é de fundamental importância para a formação e capacitação do profissional. E o seu plano pedagógico deve garantir a construção do domínio intelectual e a prática profissional, visando reduzir a distância entre a teoria e a prática.

Ao estudar o assunto, percebe-se que existe hoje um grande desafio para as Faculdades, pois as empresas, de forma geral, vivem um ritmo acelerado de transformações tecnológicas, e os hospitais estão na linha de frente como usuários desses recursos.

Assim, a idéia básica deste artigo, foi fundamentar a necessidade do Administrador Hospitalar, o que vem provocando essa especialização, não só dele, como dos demais profissionais que atuam na instituição. A literatura, tanto da América Latina, como do Brasil, mostram o quanto é complexa essa organização e comprova que é preciso contar com recurso humano preparado para atuar de forma a equilibrar as atividades administrativas e assistências.

Diante do exposto, pergunta-se: de que forma esse administrador deve ser preparado para atuar no hospital? Como fica a manutenção dessa atualização? É, sem dúvida, outro grande desafio.

REFERÊNCIAS

- BARQUIN C., M. **Dirección de hospitales:** sistemas de atención médica. 6. ed. México: Interamericana, 1992.
- FAJARDO ORTIZ, G. **Teoría y práctica de la administración de la atención médica y de hospitales.** México: La Prensa Médica Mexicana, 1972.
- GALÁN MORERA, R. Evaluación integral. In: MALAGÓN-LONDONO, G.; GALÁN MORERA, R.; PONTÓN LAVERDE, G. **Administración hospitalaria.** Bogotá: Panamericana, 1996. p. 487-500.
- LIMA, S. M. L.; BARBOSA, P. R. Planejamento e inovação gerencial em um hospital público: o caso do Hospital Municipal Salgado Filho (SMS/RJ). **Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro, v. 35, n.3, p. 37-76, maio/jun. 2001.
- MALAGÓN-LONDONO, G.; GALAN MORERA, R.; PONTÓN LAVERDE, G. **Administración hospitalaria.** Bogotá: Panamericana, 1996.
- MALIK, A. M.; TELES, J. P. Hospitais e programas de qualidade no Estado de São Paulo. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v.41, n.3, p.51-9, jul.set.2001.
- NEIRA, A. Gestão hospitalar: elementos do contexto externo e a função do dirigente. **Revista Brasileira de Administração,** Brasília, v. 10, n. 30, p. 22-6, set. 2000.
- ZOBOLI, E. L. C. P. **A interface entre a ética e a administração hospitalar.** 2000, 215p. Dissertação (Mestrado em Serviços de Saúde) - Departamento de Prática em Saúde Pública da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.