



Journal homepage:
www.arvore.org.br/seer

ASPECTOS PROFISSIONAIS E GERENCIAIS EM HOSPITAIS PARTICULARES DA CIDADE DE ARACAJU (SE), BRASIL

RESUMO

Este artigo destaca a importância do Gestor Hospitalar, evidenciando a necessidade de profissional habilitado para gerenciar hospitais da rede privada na cidade de Aracaju. Como aspecto diferencial para excelência do desempenho profissional nas instituições de saúde, esses profissionais devem estar qualificados no campo da administração hospitalar. Nesse sentido, buscou-se conhecer o perfil profissional, técnico e gerencial dos Administradores Hospitalares em Aracaju (SE); descrever as características profissionais dos diretores administrativos de três hospitais particulares em Aracaju (SE); e evidenciar para os diretores das Unidades de Saúde Privadas a importância da necessidade de contratação de gestores com capacitação adequada. Foi empregado um questionário com doze perguntas abertas aos diretores das unidades hospitalares, os quais foram analisados estatisticamente. Constatou-se que os profissionais apresentam idade entre 30-43 anos, tempo de experiência na função entre 04-18 anos, sendo a maioria do gênero masculino. Concluiu-se que gestores com especialização na área hospitalar apresentam menos dificuldades na execução das atividades, na gestão das equipes e no processo de tomada de decisões.

PALAVRAS-CHAVES: Administração Hospitalar; Hospitais; Gestor Hospitalar.

PROFESSIONAL ASPECTS AND MANAGEMENT IN HOSPITALS PRIVATE CITY ARACAJU (SE), BRAZIL

ABSTRACT

This article highlights the importance of the Hospital Manager, highlighting the need for a qualified professional to manage the network private hospitals in the city of Aracaju. As for differential aspect of professional performance excellence in health institutions, these professionals must be qualified in the field of hospital administration. Accordingly, it sought to understand the profile professional, technical and management of Hospital Administrators in Aracaju (SE); describe the characteristics of professional managing directors of three private hospitals in Aracaju (SE), and demonstrate to the directors of the Private Health Units importance the need for hiring managers with appropriate training. Was employed a questionnaire with twelve questions open to directors of hospitals, which were analyzed statistically. It was found that professionals are aged between 30-43 years, depending on the length of experience between 04-18 years, the majority being male. It was concluded that managers with expertise in the hospital have less difficulty in performing activities, management teams and the process of decision making.

KEYWORDS: Hospital Administration; Hospitals; Hospital Manager.

Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.4, n.1, Jan, Fev, Mar, Abr, Mai, Jun 2013.

ISSN 2179-684X

SECTION: *Articles*

TOPIC: *Liderança e Motivação*



DOI: 10.6008/ESS2179-684X.2013.001.0012

Ítalo Emanuel Rolemberg dos Santos

Faculdade Pio Décimo, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/7836471533247839>

italoqrh@yahoo.com.br

João Sigefredo Arruda

Universidade Tiradentes, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/5691239216408565>

jsiqfredo@yahoo.com.br

Received: 10/02/2013

Approved: 14/06/2013

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Referencing this:

SANTOS, I. E. R.; ARRUDA, J. S.. Aspectos profissionais e gerenciais em hospitais particulares da cidade de Aracaju (SE), Brasil. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Aquidabã, v.4, n.1, p.190-200, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.6008/ESS2179-684X.2013.001.0012>

INTRODUÇÃO

A palavra "hospital" tem origem do latim e significa "que hospeda", passando pela concepção de "nosocomium", ou seja, "lugar de doentes". Entretanto, constata-se que nos dias atuais os hospitais são empresas dotadas de grandes avanços tecnológicos e constituídas de complexa estrutura organizacional. Em virtude disso, o atual gestor deve ser altamente capacitado e buscar, constantemente, atualização técnica. Nesse sentido, Borba (1991, p.430) menciona que "é preciso desconfiar seriamente da capacidade do Administrador que muito trabalha e pouco estuda, pois seu trabalho converter-se-á na sua única ciência e esta não o orientará no seu trabalho".

A evolução da administração hospitalar está diretamente relacionada à história dos hospitais e da medicina. No Brasil, a modelo de outros países, esses estabelecimentos de assistência à saúde foram inicialmente administrados por religiosos, médicos, enfermeiros ou pessoas da comunidade. Devido ao fato de os mesmos não serem vistos como empresa, mas como instituições de caridade, os administradores não necessitavam de qualificações técnicas, adquirindo a prática de coordenação com as rotinas de trabalho, afirmam Seixas e Melo (2004).

Borba (1991) é categórico ao afirmar que não há lógica na necessidade de que o gestor hospitalar tenha graduação em medicina, uma vez que por não ter formação curricular para administração, o hospital corre riscos quando não gerido por um especialista. Na visão do autor, essa experiência só será válida se o profissional tiver habilidade inata e estiver realmente especializado para tal função, ficando dessa forma evidente que é indispensável possuir conhecimentos teórico-práticos de Administração Geral e, especificamente, de Administração Hospitalar.

Seixas e Melo (2004) comentam também que quando profissionais como médicos e enfermeiros não especializados para gestão assumem esses cargos, não entendem das atividades administrativas e, com isso, o hospital perde um bom técnico e não ganha um bom chefe. Dessa maneira, espera-se com o desenvolvimento deste estudo, tomar conhecimento da abrangência da capacitação técnica dos Administradores Hospitalares da cidade de Aracaju/SE, a fim de evidenciar para os diretores das Unidades de Saúde Privadas a importância da necessidade de contratação de gestores com capacitação adequada.

REVISÃO TEÓRICA

Por serem prestadores de serviços no atendimento à população, tendo a obrigação de manter-se fiel aos propósitos de restaurar e promover a saúde, dentro de um bom padrão técnico e de um ótimo nível de humanização em suas atividades operacionais, os hospitais sofrem diretamente influência das políticas sociais e econômicas (BERTELLI, 2004).

Pensar na gestão de um hospital é, antes de qualquer coisa, conhecer profundamente a instituição em que se trabalha, ter conhecimento das normas e rotinas dos serviços que ela presta, reconhecer seus pontos fortes e/ou aqueles que precisam ser melhorados para traçar um planejamento claro e organizado a fim de tornar o trabalho eficiente. Além disso, cada hospital deve fornecer claramente os moldes de liderança e valores organizacionais que influenciam no comportamento dos seus administradores. Lacombe e Heilborn (2002) afirmam que a instituição deve estabelecer se sua política será voltada ao capital humano, bem-estar dos funcionários e serviços prestados, ou se seu foco será o cumprimento de metas.

“Em primeira instância, o estabelecimento hospitalar é responsável por uma boa liderança”, apresenta Marras (2001, p. 38). Para tanto, a organização necessita definir o perfil de líder desejado e implementar programas de desenvolvimento gerencial que permitam alcançar objetivos propostos. Por outro lado, deve considerar as características individuais de cada gestor, possibilitando-lhes complementarem, com seus talentos e características pessoais, o perfil básico de liderança ideal almejado.

Banden (1999) afirma que a empresa deve definir qual tipo de liderança espera do gestor, pois essa liderança também influencia no andamento da equipe e por consequência, na qualidade do serviço. Nesse sentido, Byham e Cox (2000) destacam que a maioria das organizações adota, inadequadamente, sistemas e rotinas de trabalho que favorecem a falta de motivação e o não entusiasmo pelo trabalho.

Gil (2001, p. 46) defende que “para que os trabalhadores sejam produtivos, devem sentir que o trabalho executado é adequado a suas habilidades e que são tratados como pessoas”. Considerando esse aspecto, não se pode esquecer que tão importante quanto desenvolver trabalho adequado às habilidades, o colaborador deve estar desempenhando atividades compatíveis aos seus conhecimentos. Nesse sentido, não é suficiente possuir apenas experiência e conhecimento técnico, pois com a globalização as informações fluem de forma muito rápida e os profissionais precisam estar atualizados. Cabe à empresa propor meios que facilitem a fluência das informações internas e das mudanças mercadológicas, através de capacitações frequentes (GIL, 2001).

Para promover qualidade de vida aos profissionais, é preciso buscar que trabalhadores estejam satisfeitos com o trabalho. Pires (1998) aponta o estresse como um dos grandes inimigos da satisfação e produtividade. No entendimento desse autor, há uma grande distância entre os desejos e a realidade da maioria das pessoas. Por isso, a tensão e a ansiedade daí decorrentes dificultam a realização profissional. Além disso, não se pode esquecer que parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e que para muitas o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal. É natural, portanto, que almejem se identificar com seu trabalho.

Cohen (2000, p. 76) evidencia que “com o advento da economia do conhecimento, a separação rígida entre casa e trabalho começa a ser posta em dúvida”. Os empregados, conseqüentemente, desejaram trabalhar em lugares mais agradáveis. Assim sendo, as empresas

e os gestores hospitalares são desafiados a investir no ambiente, tanto para atrair e reter talentos como para melhorar a produtividade do trabalho.

Os programas de qualidade de vida no trabalho (QVT) devem envolver também as dimensões relacionadas ao estilo gerencial, à liberdade e autonomia para tomada de decisões e ao oferecimento de tarefas significativas. Dessa maneira, Motta (1997) defende a participação, como meio eficaz de gerar motivação. O autor considera que é preciso acabar com a repressão organizacional, que produz funcionários alienados, amedrontados e submissos.

Machline (1983) diz que em relação à qualidade de vida no trabalho em hospitais, cabe ao gestor, de forma transparente e motivadora, proporcionar esse espaço aos colaboradores, e estes serem multiplicadores do processo. Assim todos colaboram não só para a saúde e o bem-estar mental dos pacientes, mas também dos que os atendem.

Maldonato (2003) ressalta que ainda hoje as empresas enfatizam a padronização do trabalho, de maneira que o profissional deverá vir em primeiro lugar, depois as necessidades dos funcionários e por último o atendimento ao cliente, uma vez que o mercado tradicional está mudando dinamicamente, exigindo que os hospitais se tornem intensamente competitivos.

Além disso, as menores margens de lucros, aliadas às crescentes exigências de qualidade por parte dos consumidores de produtos e serviços, estão criando pressões insuportáveis para a maioria das organizações. De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), as organizações têm oportunidades inéditas para desfrutar de novos mercados.

Fadel (2007) corrobora com as ideias dos autores ao afirmar que “transformações apontam para um redirecionamento dos objetivos organizacionais que antes se voltavam para o controle da produção de bens e serviços e hoje estão baseados na informação, na valorização da descentralização administrativa da comunicação e da flexibilidade nos processos.

O gestor empresarial do futuro deverá estar atento para novos requisitos de gestão que serão exigidos no desempenho das atividades do conhecimento, nas organizações empresariais e no comércio (GATES, 1999). Nesse sentido, é inviável às unidades de saúde não serem gerenciadas a contento por Administradores Hospitalares, os quais devem ser habilitados a administrar segundo o perfil exigido pelas instituições privadas, que é: apresentar os melhores resultados, elaborando estratégias que possibilitem garantir a qualidade dos serviços com agilidade e a um custo menor, promovendo o desenvolvimento da empresa. O Gestor Hospitalar tem o importante desafio de otimizar a relação custo-benefício, uma vez que lida com a promoção e melhoria da saúde e com a garantia da vida.

A tarefa da administração envolve a interpretação de objetivos, a fim de transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle das ações. É, portanto, função do Administrador Hospitalar propiciar liderança para facilitar a criação e o desenvolvimento de atitudes destinadas a alcançar metas (SEIXAS; MELO, 2004). Logo, qualquer organização de saúde deve contar com gestores especializados que estejam comprometidos para atingir objetivos finais no serviço que dirigem.

Portanto, não basta ser gerente e determinar regras e normas de realização de tarefas. Para gerenciar com qualidade, é necessário ter liderança e saber como motivar e agir com a equipe frente a diversas situações para o cumprimento das metas preestabelecidas (SOTO, 2002).

É válido destacar que durante muitos anos a administração de hospitais foi exclusivamente burocrática. Fadel (2007) menciona que os hospitais, no Brasil, foram organizados à luz das teorias administrativas clássicas, com estruturas extremamente rígidas, vários níveis hierárquicos, centralização do poder e limitada autonomia e responsabilidade dos níveis intermediários – gerenciais e operacionais, além de acentuada valorização das funções.

Em relação ao papel do administrador, sabe-se que para atingir os desejados objetivos na gestão de pessoas, deve ser considerado o papel do líder, pois é ele quem está mais próximo do nível operacional. Lacombe e Heilborn (2003, p. 414), mencionam que “[...] os líderes defendem valores que representam a vontade coletiva, do contrário, não seriam capazes de mobilizar os liderados à ação”, o que leva a perceber que o líder deve ser responsável pela realização de objetivos grupais.

Já Calombini (2000, p.37) afirma que é papel do gestor “[...] alinhar todos os envolvidos na organização aos objetivos empresariais, além de oferecer soluções de aprendizagem com relevância estratégica para cada família de cargos”. O gestor também deve ser capaz de ver com clareza os objetivos propostos, esforçando-se para alcançá-los, tendo autocontrole na tomada de decisões e em momentos de crise, verificando o cumprimento das ordens, julgando quem são as pessoas certas para ocupar os lugares certos nos momentos certos, compreendendo que a diversidade destas traz força para a equipe.

Em virtude da competitividade, torna-se imperativo que as equipes de trabalho estejam motivadas. Colaboradores motivados para realizar o trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. No entendimento de Marras (2001), a motivação humana é um tema que vem polarizando as atenções dos cientistas e estudiosos desde o início do século XX, quando oficialmente se tem notícia das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área.

Para Gil (2001, p. 202), a motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas. Paradoxalmente, hoje se sabe que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

Todavia, um fator que parece ser de grande importância é a qualidade da liderança exercida. Segundo Kondo (1994), os líderes devem ter um sonho, uma visão capaz de motivar a si próprios e sua equipe. Levando-se em consideração a definição de Seixas e Melo (2004, p.16) em relação à gestão de pessoas, “as organizações de saúde são complexas e precisam contar com recursos humanos preparados para atuar de forma a equilibrar as atividades administrativas e

assistenciais”. Nesse sentido, depreende-se que motivar pessoas é uma difícil missão para gestores hospitalares.

Além disso, os gestores devem incentivar a criatividade. Sob essa perspectiva, entende-se que a motivação resultaria da difusão de uma visão comum, um pensamento que possa “arder na mente e nos corações da equipe, dando-lhe uma razão de ser”, afirmam Robbins e Finley (1997, p. 218).

Um gestor com visão empreendedora não se mantém preso a teorias e técnicas ultrapassadas. Ele proporciona aos colaboradores condições de expansão profissional e pessoal, formando equipes coesas, motivadas e comprometidas com as diretrizes estabelecidas, além de encorajá-los a enfrentar e superar dificuldades. Com isso, através de sua conduta integradora, proporciona fluidez nas rotinas da organização, agregando valor e diferencial nos serviços oferecidos. Segundo esse entendimento, o líder deve identificar aspectos motivacionais de sua equipe, assevera Vianna (1997).

Para tanto, deve indagar as aspirações dos colaboradores e verificar se a organização tem sido capaz de satisfazê-las. De fato, é difícil imaginar que alguém possa perseguir com afinco os objetivos de uma organização que não lhe dê condições de realizar seus sonhos e seus objetivos pessoais. Por isso, Weiss (1991) propõe o contrato psicológico, uma espécie de acordo não explícito para mediar a relação entre supervisor e subordinado. Esse acordo deve contemplar expectativas, responsabilidades e consequências mútuas do sucesso ou do fracasso.

Segundo Weil (1993), há necessidade de resgatar a dimensão humana das organizações a partir de um enfoque integrado dos fatores individuais, sociais e ecológicos. Para o autor, o homem aceita cada vez menos ser tratado como mera peça de uma engrenagem, só aceitando trabalhar em empresas que cultivem valores humanizados e que lhe permitam realizar o seu pleno potencial como ser humano.

Moscovici (2003), seguidora da abordagem holística, aponta a necessidade de resgatar a identificação entre o trabalhador e os resultados do seu esforço. Para a autora, os modernos processos de produção tiraram do indivíduo a alegria encontrada nos antigos artesãos. Hoje, cada um faz uma parte do trabalho, perdendo-se de vista o todo.

Toledo (1996) entende que para alcançar a excelência os gestores precisam aprender a ver as pessoas em suas verdadeiras dimensões. É preciso amá-las tanto pelas suas riquezas quanto por suas promessas intrínsecas. É preciso ouvi-las, respeitá-las e fazer parceria com elas. Não faz sentido, levando-se em consideração essa visão, manter relações de trabalho frias e utilitaristas, pois estas são incapazes de favorecer o alto desempenho pessoal e profissional.

Ainda seguindo essa perspectiva humanista e integradora, Matos (1995) considera que é preciso discutir melhor o amor nas relações humanas, inclusive no contexto das organizações. A valorização humana deve ser vista como o objetivo principal das empresas. A satisfação dos clientes só se torna possível com empregados satisfeitos. Em virtude disso, as empresas nascem para realizar projetos que visam a suprir necessidades humanas, e isso exige sentido de equipe,

solidariedade e sinergia. A produtividade e o lucro são consequências naturais da redescoberta do prazer do trabalho, do resgate da essência humana das organizações, resultantes da atitude profissional de um administrador hospitalar tecnicamente habilitado.

METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa descritiva, quanto aos fins, uma vez que se procurou descrever a formação dos Gestores dos Hospitais Privados. Optou-se por análises estatísticas dedutivas, a fim de verificar as hipóteses apresentadas no estudo.

O levantamento bibliográfico foi realizado para tornar possível a construção do embasamento teórico sobre o tema, o qual se tornou fator influenciador na estruturação e focalização das ideias. O levantamento bibliográfico e a coleta de dados aconteceram no primeiro trimestre de 2010, na cidade de Aracaju.

Em Aracaju, os serviços de saúde são realizados por estabelecimentos públicos e privados, através de atividades ambulatoriais, hospitalares ou domiciliares. A rede hospitalar é constituída por dez hospitais, sendo cinco Privados e cinco Públicos, mas apenas três hospitais foram objeto do estudo.

Como instrumento para coletar as informações, utilizou-se um questionário composto por doze perguntas abertas, as quais foram aplicadas com gestores administrativos dos três hospitais particulares existentes na cidade, excluindo-se as Maternidades.

Foi entregue pessoalmente, aos gestores que se dispuseram a participar do estudo, um questionário acompanhado de um texto explicativo sobre os propósitos da pesquisa e da manutenção do sigilo de sua identidade, além de sigilo do nome da instituição hospitalar na qual atuam. As perguntas foram respondidas a punho pelos próprios administradores e na presença dos pesquisadores, os quais receberam de imediato as respostas.

Utilizou-se uma amostra não probabilística, sendo consideradas variáveis para análise deste estudo: idade, gênero, cursos de graduação e pós-graduação e tempo de experiência profissional dos referidos gestores.

RESULTADOS

Dentre os entrevistados foram encontrados dois do sexo masculino e um do sexo feminino com idade variando entre 30 e 43 anos. Quanto à formação acadêmica, dois possuíam graduação em Administração de Empresas com pós-graduações que variam entre Especialização e Mestrado em Administração Hospitalar e um era Bacharel em Direito com Especialização em Finanças e Negócios Empresariais. O tempo de atuação desses profissionais na gestão hospitalar varia entre quatro e dezoito anos, o que se leva a concluir que são profissionais que conhecem solidamente sua área de atuação.

Dois dos Administradores referiram que é de grande importância a necessidade de preparação específica para o desempenho de sua função, em virtude de ser uma área muito complexa e que exige conhecimento de legislações próprias, além da execução de procedimentos específicos.

Em contrapartida, o terceiro participante ressaltou que “saber coordenar as atividades para obtenção dos objetivos pretendidos, possuir visão estratégica, saber coordenar pessoas e possuir uma equipe de suporte preparada” são os principais aspectos a serem levados em conta para uma gestão hospitalar bem sucedida, não se fazendo necessária uma preparação específica.

A opinião dos primeiros entrevistados também converge ao afirmar que os principais desafios encontrados em suas atividades estavam relacionados à Gestão de Pessoas. Para eles, é difícil fazer com que todos os associados passem a ter um foco comum, uma vez que lidam com diversos interesses pessoais, os quais, na maioria das vezes diferem dos interesses organizacionais.

O último entrevistado acreditava que o principal desafio a ser enfrentado era a dificuldade de diálogo com outros profissionais, além de conseguir proporcionar e manter comunicação entre os diversos setores da empresa, uma vez que existem departamentos e colaboradores que se consideram “autossuficientes”. Isso impede que o processo, como um todo, funcione como “uma linha de produção interligada onde os departamentos dependem uns dos outros”, afirma um dos sujeitos da pesquisa. Para este, todos devem contribuir dando o melhor de si, recebendo e repassando as informações para que o resultado alcançado seja a certeza de um trabalho eficaz e que gera satisfação ao cliente.

“Temos feito um bom trabalho principalmente no que diz respeito à modernização tecnológica, cumprimento da legislação e resolutividade quanto aos anseios da sociedade”. Esta é a opinião de um dos administradores em relação aos serviços ofertados atualmente em Aracaju. Ele também acredita que no último ano os hospitais passaram a valorizar mais o cliente e seu acompanhante, deixando ainda a desejar na qualidade dos serviços de Hotelaria Hospitalar.

Em contrassenso, outro gestor acredita que ainda se tem muito a melhorar no atendimento dispensado aos clientes e na atenção como um todo, aos serviços e cuidados prestados aos cidadãos.

Os três foram categóricos ao afirmar que esse nicho de mercado é muito competitivo tecnologicamente e que o corpo técnico (médicos, enfermeiros e demais especialidades afins) está bem especializado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do estudo ficou evidente que o Administrador Hospitalar necessita conhecer com propriedade o mercado de trabalho, a estrutura organizacional e as relações internas e externas

do estabelecimento de trabalho, identificando-se assim com a missão, visão, valores e a cultura da instituição.

Nos estabelecimentos analisados a maioria dos profissionais reconhece a necessidade de capacitação técnica, buscando a qualificação específica exigida pela área. Eles também são sensíveis à realidade, reconhecendo os avanços e os aspectos que precisam ser melhorados. Se por um lado o Hospital é uma empresa e precisa agir como tal para se manter competitiva, ou seja, prestar assistência médico-hospitalar especializada na oferta de seus produtos e serviços, por outro é uma instituição atuando diretamente com a dor e angústia do ser humano.

As questões éticas devem estar presentes em qualquer atividade de trabalho e são ainda mais importantes no dia-a-dia de quem trabalha na área de saúde, pois as pessoas que buscam os serviços disponibilizados pelos hospitais estão, na grande maioria das vezes, fragilizadas. Isso deve estar bem claro para o gestor hospitalar, e para outros profissionais que lidam diretamente com os pacientes, a fim de que a dignidade das pessoas seja respeitada mediante um atendimento diferenciado e de qualidade.

Além de aspectos éticos, legais e legislativos, o meio hospitalar exige outros conhecimentos específicos. Por esses motivos, ratificou-se a necessidade do administrador hospitalar possuir qualificação dirigida. Considerando as respostas dadas pelos gestores com formação específica, seja especialização ou mestrado, em Gestão Hospitalar, constatou-se que o gestor com preparação específica apresenta menos dificuldades para contornar os diferentes obstáculos que surgem nas atividades diárias.

Observou-se que no ambiente hospitalar está cada vez mais evidente, para o administrador, que sua atuação sofre influência direta da política e da economia, gerando constante inquietação acerca do futuro das instituições. Por isso frequentes mudanças tem ocorrido nessas organizações. Outro desafio relatado pelos entrevistados relacionava-se à dificuldade de comunicação e à capacidade de gerenciar as relações dos liderados entre si e com o hospital, levando a crer que há necessidade de aperfeiçoamento na gestão de pessoas.

Frente ao exposto, identificou-se a necessidade de os gerentes hospitalares renovarem seu modelo de gestão, no sentido de ajustar seu perfil à realidade. Torna-se imperativo satisfazer as demandas dos públicos interno e externo, que estão cada vez mais exigentes, visando à manutenção e sobrevivência no mercado. Para que isso faça parte da rotina de trabalho, é imprescindível saber liderar pessoas, tornando-as comprometidas, motivando sua participação ativa e direta em todos os processos administrativos e de desenvolvimento organizacional.

Acredita-se que o apoio oferecido pela empresa aos seus colaboradores também seja um fator influenciador na gestão. Quando se proporciona a participação de toda a equipe de profissionais, mobiliza-se a inteligência da instituição e se valoriza o potencial dos colaboradores. Isso lhes permite expressar ideias e emoções, além de possibilitar o desenvolvimento de relações pessoais e organizacionais capazes de possibilitar o exercício das atividades com autonomia e competência.

Não houve qualquer relação significativa entre sexo ou idade e gerência eficiente. Tempo de serviço é fator importante, mas não o principal para bom desempenho, pois há tendência a melhorar competências profissionais com o exercício das funções, desde que haja conhecimento técnico. O importante é aprender com as adversidades, saber relacionar eficientemente teoria e prática, reconhecer que tudo o que foi estudado deve ser adaptado à realidade de cada hospital e, sobretudo, ser capaz de se adaptar às constantes mudanças impostas pelo mercado globalizado.

REFERÊNCIAS

BANDEN, N.. **Auto estima no trabalho**: como as pessoas confiantes e motivadas constroem organizações de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BERTELLI, S. B.. **Gestão de pessoas em administração hospitalar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

BORBA, V. R.. **Administração hospitalar**: princípios básicos. 3 ed. São Paulo: Cedas, 1991.

BYHAM, W. C.; COX, J.. **O poder da energização**: como melhorar a produtividade e a satisfação dos funcionários. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CALOMBINI, L.. A empresa é a Escola. **Você S.A**, São Paulo, v.3, n.27, 2007.

COHEN, D.. Espaço: a fronteira final. In: COHEN, D.. A empresa do novo milênio. **Exame**, v.201, 2000.

FADEL, C. B.; GARBIN, A. J. I.; SOARES, E. O. GARBIN, C. A. S.. Perfil dos administradores de hospitais públicos do estado do Paraná. **Revista de Administração em Saúde**. São Paulo, v.9, n.37, 2007.

GATES, B.. **A empresa na velocidade do pensamento**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

GIL, A. C.. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

KONDO, Y.. **Motivação Humana**: um fator-chave para o gerenciamento. 2 ed. São Paulo: Gente, 1994.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G.. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva 2002.

MACHLINE, C.. **O hospital e a visão administrativa contemporânea**. São Paulo: Pioneira, 1983.

MALDONATO, M. T.; CANELLA, P.. **Recursos de Relacionamento para Profissionais de Saúde**. São Paulo: Reichman e Affonso, 2003.

MARRAS, J. P.. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2001.

MATOS, F. G.. **A empresa feliz**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MOSCOVICI, F.. **Renascença Organizacional**. 3 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MOTTA, P. R.. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1997.

PIRES, W. R.. **Qualidade de Vida**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SEIXAS, M. A. S.; MELO, H. T.. Desafios do Administrador Hospitalar. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v.5, n.9, 2004.

SOTO, E.. **Comportamento Organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Thomson, 2002.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TOLEDO, F.. **Recursos Humanos e globalização**. São Paulo: FTA, 1996.

VIANNA, M. A. F.. **Trabalhar para quê?: a motivação profissional nas equipes realizadoras**. São Paulo: Gente, 1997.

WEIL, P.. **Organizações e tecnologia para o próximo milênio: a nova cultura organizacional holística**. 3 ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Ventos, 1993.

WEISS, D.. **Motivação e Resultados: como obter o melhor de sua equipe**. São Paulo: Nobel, 1991.