GENILDE GOMES DE OLIVEIRA

GESTÃO HOSPITALAR: O DESAFIO DE TORNAR UMA MÁQUINA DA SAÚDE EM EMPRESA

Aracaju-SE
EDITORA ArtNer
2025

Todos os direitos desta edição reservados a autora. Proibida a reprodução total ou parcial, por qualquer meio ou processo, com finalidade de comercialização ou aproveitamento de lucro ou vantagens, com observância da Lei de regência.Poderá ser reproduzido texto, entre aspas, desde que haja clara menção do nome dos autores, título da obra, edição e paginação. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Diagramação
Joselito Miranda

Capa
Roseilde Reis

Revisão
ArtNer

Imagens
Divulgação

Oliveira, Genilde Gomes de.

O48g Gestão hospitalar: o desafio de tornar uma máquina da saúde em empresa. /Genilde Gomes de Oliveira.

- Aracaju: ArtNer, 2025.

56p.: il. 15 cm X 21 Cm

ISBN: 978-65-83131-38-6

1.Gestão Hospitalar
2.Gestão Pública – Saúde
3.Planejamento em saúde
4.Liderança-Motivação-Saúde
I – Título

CDU: 610.092

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária: Jane Guimarães Vasconcelos Santos CRB-5/975

Editora ArtNer

Tel.: (79) 99131-7653 • editoraartner@gmail.com • artner.com.br

DEDICATÓRIA

Dedico esta obra a minha mãe, a nordestina Agnalda Gomes Maciel, que criou seus seis filhos enfrentando muitas dificuldades financeiras, mas com imensa sabedoria e amor, ela nos ensinou valores que levamos para a vida toda: honestidade, respeito, responsabilidade, comprometimento, ética e fidelidade.

Aos meus filhos, Lucas e Felipe, agradeço pelos ensinamentos que me proporcionaram e pela honra de ser mãe. Um dia, se Jesus me perguntar: "O que fizeste com os filhos que te confiei?" espero responder que cuidei, amei, protegi e os ajudei a se tornarem seres humanos do bem.

Às minhas irmãs Janair, Janalice, Izabel e Ana, toda a minha gratidão pelo apoio e carinho ao longo da vida. Amo vocês profundamente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Dra Angela Maria da Silva, por ter me enxergado como gestora, para além de uma pós-graduanda. Foi ela que me apresentou a um universo de aprendizado, no qual mergulhei e dediquei por dez anos com entusiasmo, estudos, ética e muita entrega.

À Dr. Raimundo Saturnino Pereira agradeço o incentivo, por acreditar e apoiar meus projetos. Obrigada por revisar esta obra, pela amizade e carinho comigo e com minha família.

À Profª Drª Adicineia Aparecida de Oliveira, ex chefe do Setor de Gestão de Processos e Tecnologia da Informação do Hospital Universitário da UFS/EBSERH, por acreditar em nossas propostas e pôr em prática os sistemas que auxiliaram o setor de regulação nos ajustes de processos.

À minha equipe do Setor de Regulação e Avaliação em Saúde - SRAS e da Divisão de Apoio Diagnóstico e Terapêutico - DADT, minha profunda gratidão por terem participado ativamente dos projetos e propostas, por terem vivido comigo os sucessos e as decepções, sempre com muito respeito e empatia.

As Doutoras Isabela Cavalcante e Raissa Coelho minha sincera gratidão pelo reconhecimento e incentivo constantes.

Silvania Uanus, muito obrigada pela parceria no SRAS, você é incrível.

Ao meu companheiro Robson Mendonça, gratidão por compreender minhas ausências e por cada conselho que me incentivou a acreditar em mim e seguir em frente. Te amo.

SUMÁRIO

PREFÁCIO 9

CAPITULO 1
CONHECENDO O SISTEMA DE SAÚDE 11
I. GESTÃO PÚBLICA NA ÁREA DA SAÚDE 11
II. DESAFIOS PARA O GESTOR PÚBLICO 13
III. FERRAMENTAS DE GESTÃO 16
IV. Importância do Planejamento em Saúde 17
V. HIERARQUIZAÇÃO DA SAÚDE 17
VI. Gestão Orçamentária e Financeira 18
VII. Estrutura e Modelos de Gestão Hospitalar 21
VIII. SAÚDE MENTAL DE GESTORES E TRABALHADORES: UM DESAFIO ESTRUTURAL NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS 28

CAPITULO 2
GESTÃO PÚBLICA NA PRÁTICA 37
IX. APLICANDO NA PRÁTICA O QUE A TEORIA ENSINOU 37
REFERÊNCIAs 51

CAPITULO 3
LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS 53
INTRODUÇÃO 53
LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO: CONCEITOS E ESTILOS 54
CONCLUSÃO 60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 61

CAPÍTULO 4
JUDICIALIZAÇÃO NA SAÚDE: UM DESAFIO PARA A GESTÃO 63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 70

pexels-karolina-grabowska

PREFÁCIO

Tive o privilégio de acompanhar a trajetória de Genilde no Hospital Universitário de Aracaju, quando da minha passagem pela gestão na Secretaria de Saúde da capital. Primeiramente nos idos de 2014/ 2015 quando compúnhamos uma equipe de avaliação de desempenho que avaliava de forma conjunta o Contrato, que àquela época existia entre os entes, e logo depois, a partir de 2017, quando da minha passagem como Secretária de Saúde de Aracaju, onde por diversas vezes tive a oportunidade de debater estratégias que poderiam ser feitas com o intuito de melhorar o acesso da população e, nesses momentos pude constatar a sensibilidade dessa mulher preocupada em como acolher as nossas necessidades assim como com a manutenção da qualidade assistencial que sempre foi uma preocupação dessa unidade hospitalar. Debatíamos em muitas conversas sobre como olharmos para o serviço púbico, não com um olhar de um mal necessário a quem não pode pagar por assistência, mas como aquele poderoso equipamento poderia funcionar como uma máquina gerencial, com protocolos estabelecidos, planejamento, engajamento, foco e objetivo de prestar a melhor assistência aos usuários do SUS.

Estamos diante de uma jornada desafiadora e apaixonante que é a gestão hospitalar. Com olhar crítico, sensibilidade e experiência prática, é possível tornar uma estrutura complexa uma verdadeira máquina da saúde em uma organização eficiente, estratégica e sustentável.

Este livro não nasceu apenas do conhecimento técnico, mas de vivências intensas, de decisões difíceis e da busca constante por equilíbrio entre a missão de cuidar e a necessidade de gerir.

Ao longo das páginas, o leitor encontrará não apenas conceitos e teorias, mas também reflexões profundas e exemplos reais que revelam o cotidiano de quem vive a gestão na linha de frente.

Recomendo esta leitura com entusiasmo, certo de que eia trará insights valiosos a todos que atuam ou se interessam peio fascinante universo da gestão hospitalar.

Aracaju, 30 de maio de 2025.

Waneska de Souza Barboza - Médica Emergência

Perita Médica Federal Especialista em Saúde Coletiva pela UFBA, MBA em PPP e Concessões pela FESPSP

CAPITULO 1

CONHECENDO O SISTEMA DE SAÚDE

I. GESTÃO PÚBLICA NA ÁREA DA SAÚDE

A gestão pública na área da saúde é um campo de extrema relevância, pois está diretamente relacionada à garantia de direitos fundamentais, como o acesso universal e igualitário aos serviços de saúde. Essa área exige uma abordagem estratégica, ética e eficiente, devido à complexidade do sistema de saúde, à diversidade de demandas da população e à limitação de recursos disponíveis.

É necessário que o gestor público conheça o sistema que fundamenta a saúde pública e para além disso, esteja disposto a aprender continuamente, saindo da teoria para a prática, percebendo as especificidades e limitações que tornam a gestão pública desafiadora, pois se lida, muitas vezes com gestores indicados devido a determinado apoio político e não por competência na área.

Percebe-se no Brasil que os órgãos controladores, defensoria, promotoria, tribunal de contas, dentre outros, por meio judicial, impõem ações que deveriam ser tomadas pelo gestor e que por ingerência, falta de recurso, excesso de demandas, acabam não sendo priorizadas e a resposta só ocorre por meio judicial, com estabelecimento de prazo para cumprimento das demandas, nem sempre legítimas. Tem-se ainda gestores públicos que não conhecem a legislação do SUS, e por último, mas não menos relevante, existem problemas como subfinanciamento, capacitação das equipes, rotatividade de profissionais que dificultam o planejamento adequado das ações inerentes ao direito da população.

Seja qual for o adjetivo, incapacidade, subfinanciamento, inexperiência, para atender a demanda da população que cada vez mais busca por seus direitos, o judiciário se sobrepondo ao gestor determina a execução de procedimentos, gerenciando de maneira indireta a máquina pública, hospital, unidade de saúde, laboratório, clínica e secretarias de saúde.