

**Texto n. 009**

**Textos para Discussão**  
**ISSN -2447-8210**

**A importância do  
Administrador nos Hospitais  
Públicos: notas para uma  
gestão mais profissional**

**Vanessa Aparecida Dias**

**unis**

**Grupo  
Educativo**

## **A importância do Administrador nos Hospitais Públicos: notas para uma gestão mais profissional**

Vanessa Aparecida Dias<sup>1</sup>

### **RESUMO**

Este trabalho aborda a importância do administrador junto aos hospitais públicos, que são extremamente prejudicados em vários sentidos pela falta de uma gestão/administração adequada e competente. Hoje em dia os órgãos públicos municipais, estaduais e federais, principalmente os estaduais e municipais são administrados por médicos, advogados, dentistas e outros profissionais de várias áreas que deveriam estar atuando junto à sua profissão. Alguns desses profissionais assumem o papel do administrador, causando danos aos órgãos públicos, insatisfação à população e comprometendo a economia do setor público em geral. É importante a busca por uma nova gestão, que procure priorizar uma melhor prestação dos serviços ao cidadão como também o acréscimo de sua participação na gestão. Tornam-se necessários administradores profissionais que valorizem a satisfação da população e que deixem de utilizar os órgãos públicos somente para obter vantagens particulares e que saibam utilizar os recursos de forma correta, tratar os funcionários com igualdade e acima de tudo, garantir o progresso da instituição na qual prestam serviços.

**Palavras-chave:** Administração, Gestão Profissional, Liderança e Hospitais Públicos.

**Grupo  
Educativo**

---

<sup>1</sup> Graduando Bacharelado em Administração pelo Unis - MG. [v.dias43@yahoo.com](mailto:v.dias43@yahoo.com)

## **ABSTRACT**

This paper discusses the importance administrator with public hospitals, which are extremely disadvantaged in many ways the lack of a management / proper and competent administration. Today the municipal, state and federal agencies, especially state and local are administered by doctors, lawyers, dentists and other professionals from different fields who should be working together to their profession. Some of these professionals assume the manager's role, causing damage to public agencies, dissatisfaction to the population and affecting the economy of the public sector in general. It is important to search for a new management, which seeks to prioritize better readiness of services to citizens as well as the increase of their participation in management. Become necessary professional administrators who value the satisfaction of the population and to stop using public agencies only for particular advantages and know how to use the resources correctly, treat employees equally and above all ensure the progress of the institution which they serve.

**Keywords:** Administration, Professional Management, Leadership and Public Hospitals.

## **1 INTRODUÇÃO**

O administrador ainda não é valorizado como deveria ser nas instituições públicas, na maioria das vezes não lhe foi permitido que assumisse o seu papel de administrador. Uma Secretaria de Saúde seja estadual ou municipal, ou ainda, um hospital público que é administrado por um profissional que não seja da área de Administração não apresenta um desenvolvimento esperado, por este profissional não ser capacitado para tal fim. A saúde pública, por exemplo, necessita de um administrador competente, que seja capaz de analisar, rever o histórico real do órgão público e buscar soluções eficientes mediante os problemas apresentados.

É comum os órgãos públicos apontarem a falta de verbas para justificarem a deficiência no atendimento prestado aos cidadãos brasileiros. Preconiza-se outra ótica no serviço público, fazer com que o servidor, de qualquer nível, seja mais

preparado para executar suas funções, que tenham capacidade técnica, dessa forma o cidadão poderá receber um atendimento mais adequado e solucionar seus problemas de maneira mais rápida e devida.

Atualmente é visível a ineficiência da Administração nos hospitais públicos, que se justifica principalmente por não serem administrados por profissionais da área administrativa. A situação atual chama a atenção mediante a necessidade de mudanças nesse aspecto, a fim de se aplicar o dinheiro do cidadão de uma forma mais inteligente e eficaz. A falta do “Administrador” nos órgãos públicos resulta na má elaboração de projetos públicos e na falta da realização dos mesmos, causando graves consequências como o crescimento dos problemas administrativos, financeiros e sociais dos órgãos públicos. Médicos e outros profissionais de saúde encontram-se dispersos na estrutura administrativa hospitalar e em diversos órgãos públicos. Os mesmos influenciam de uma forma precária na administração de qualquer órgão ou organização, têm sua contribuição na organização do trabalho, porém como são preparados para tratar de saúde deveriam ter sua interferência limitada na parte administrativa dos órgãos públicos. O objetivo deste trabalho é abordar a importância da Administração nas instituições públicas, com ênfase nos hospitais públicos, na perspectiva de que os administradores sejam valorizados conforme foram qualificados, revitalizando a grande importância do administrador esquecida no exercício da Administração dos Órgãos Públicos no país, e ainda chamar a atenção quanto a Administração Hospitalar que necessita de uma rápida transformação dentro da Gestão Pública.

A fim de cumprir com os objetivos desta pesquisa, o método utilizado é o dedutivo que, conforme Munhoz (1989), parte de concepções generalizadas e aceitas para serem aplicadas em questões específicas, com o intuito de demonstrar a importância do papel do administrador na gestão das instituições públicas, especialmente nos hospitais públicos.

Como procedimento técnico de pesquisa foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que para Gil (1991) é elaborada a partir de material já publicado, principalmente de livros, artigos de periódicos, revistas especializadas e sites de internet.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Entendendo o significado da Administração

Essa profissão foi regulamentada pela Lei nº 4.769, de 09 de setembro de 1965. Inspirado no cinquentenário da profissão, o Conselho Federal de Administração publicou a Resolução nº 441, instituindo 2015 como o Ano do Administrador no Brasil.

Mas como se pode definir Administração? Existem vários conceitos. Cada administrador profissional deve fazer o seu conceito de Administração, planejando, executando e entendendo as ações de uma instituição dando a melhor direção possível, tornando-as necessárias e eficientes. O Planejamento é um dos fatores mais importantes para uma boa administração, pois o administrador que não executa o planejamento não se organiza e conseqüentemente não desenvolve suas obrigações de forma correta e precisa.

A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos. (STONER, 1999, p.4).

O Planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. O Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. (CHIAVENATO 2000).

A administração possui várias características, entre elas: atividade interligada, busca de resultados imediatos, proporciona a utilização dos recursos físicos e materiais disponíveis, envolve atividades de planejamento, organização, direção e controle. Uma administração bem sucedida, realizada de forma precisa e por profissionais capacitados, é capaz de superar uma crise econômica sem expor a instituição pública ao sacrifício econômico-social. Uma administração mal realizada em instituições públicas, por exemplo, gera uma enorme falta de qualidade no atendimento. Sendo assim a gestão por competência no serviço público é uma alternativa possível para a melhoria da prestação de serviços aos cidadãos.

AKTOUF (1996) ressalta que o termo "Administração" é a divisão, organização e execução de diferentes tarefas voltadas a um objetivo comum. Esta

definição vem da revolução industrial, em que o antigo modelo de produção individualizado e artesanal dá lugar a uma produção ordenada em que a evolução individual está atrelada a recompensas materiais, em que o retorno financeiro é a recompensa pelo esforço. O autor reconhece que mudanças não se farão de um dia para outro, mas elas precisam ser feitas. Afinal, asseverar este movimento por maior humanidade na empresa não é nem um ideal romântico, nem um ato de filantropia, nem uma utopia, mas uma necessidade. Para realizá-la, é preciso incorporar um novo estado de espírito, certa sabedoria, nova generosidade.

É importante que a administração das instituições públicas olhe para o desenvolvimento profissional de seus colaboradores administrativos e valorize aqueles que fazem a diferença, que se esforçam e se empenham em executar suas funções de forma clara, técnica e ágil. Assim os administradores trabalharão não somente com intenção de obter uma promoção profissional, mas poderão ver que a profissão “Administração” possui um significado importante para a sociedade em geral. De forma geral, pode-se observar que a Administração é praticada o tempo todo e na vida de todos, porém deve ser executada da melhor forma possível para o alcance dos melhores resultados.

Em muitas instituições públicas, com destaque para os hospitais públicos, os responsáveis pelos setores avaliam seus subordinados somente pelas características pessoais, deixando de lado a parte técnica que é a mais importante, pois um funcionário que não tem capacidade de executar uma função e não tem interesse em aprender, compromete o atendimento e os serviços prestados à população. Fazer com que os funcionários trabalhem de forma colaborativa requer por parte da administração ferramentas que criem condições para que cada servidor assuma papel decisório no exercício de suas funções, superando dificuldades na busca de aprendizados. A troca de informações é imprescindível, pois impulsiona as pessoas a refletir sobre o que cada um pode contribuir em favor da instituição, aumentando consideravelmente a agilidade no atendimento. Todo aquele que estiver no lugar de chefia/liderança do setor ou departamento público também deve estar sempre atualizado, fazendo cursos de reciclagens, sendo estes disponibilizados pelo Gestor Público ou cedendo o funcionário para que possa se desenvolver, aprender novas técnicas de trabalho e repassar este conhecimento adquirido aos membros de sua equipe de trabalho.

Ter noções de Economia é fundamental para o administrador no serviço público. Mesmo que as instituições estejam vivendo o seu melhor momento ou, simplesmente, uma fase confortável, não é possível dirigi-la sem entender como funcionam as unidades econômicas diretamente envolvidas nos negócios: concorrentes, fornecedores, trabalhadores, investidores. Assim podem ser acompanhadas as flutuações da oferta e da demanda, as pressões dos fornecedores por melhores preços e condições, os controles governamentais, entre outros fatores.

## 2.2 A importância da Administração Pública

A Administração Pública exerce suas funções por meio de seus agentes, órgãos, entes e atividades públicas, garantindo a direta e imediata realização plena dos fins alçados pelo Estado. A Administração Pública sempre será exercida em harmonia com os princípios que regem o Direito Administrativo, sendo que as ações que os contrariem serão invalidadas. Na administração pública existem vários fatores que a fazem se tornar importante no cenário empresarial, já que ela favorece a economia e faz com que as crises sejam melhores administradas. E o governo arrecadaria impostos, aplicando em serviços necessários à população, favoreceria toda a população, sendo que todos teriam os mesmos direitos de cidadãos e facilitaria então a distribuição de renda. Cada colaborador na administração pública teria a possibilidade da igualdade social, garantindo um serviço de qualidade a toda população. E a burocracia seria intensificada, assim garantindo maior eficiência em todos os serviços. O domínio administrativo que envolve a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios se adapta para oferecer serviços públicos de interesse coletivo e forma a Administração Pública, que é definida por alguns autores como:

Administração Pública é o conjunto de atividades desempenhadas ou dirigidas pelas autoridades e pelos órgãos de Estado, com o objetivo formal de promover o bem comum da coletividade. (COTRIM, 2009, p.41)

Administração pública são a organização e a gerência de homens e materiais para a consecução dos propósitos de um governo. (WALDO, 1971, p.06)

De tudo isso se deduz que o significado do substantivo administração e do adjetivo pública é bastante claro: gerenciar os propósitos de um governo e

os negócios de Estado, procurando atender o todo, o coletivo, a sociedade sem discriminação. (TENÓRIO e SARAVIA, 2007, p.114).

O administrador público deve apenas aplicar o que consta nas leis, afastando critérios pessoais para desempenho de preceitos administrativos. A Administração Pública permite maior transparência nas ações governamentais do nosso país.

### **2.3 O administrador precisa estar frente às Instituições Públicas**

Nas instituições públicas o administrador elabora, coordena e avalia políticas que têm como objetivo atender às diversas demandas principalmente nas áreas da saúde, educação, assistência social. Ao elaborar uma política pública, ele estabelece seus objetivos e suas diretrizes, analisa a viabilidade das linhas de financiamento com recursos públicos, acompanha licitações e controla o orçamento. Uma instituição pública gerenciada por um administrador resulta em um desenvolvimento mais rápido e eficiente na implantação dos recursos financeiros, evitando o uso indevido das verbas públicas.

É bastante conhecido e elucidado o fato de que altas quantias de recursos públicos são desperdiçadas diariamente nos três níveis da administração pública (federal, estadual e municipal) mediante práticas indevidas, compras desnecessárias e desvio de verbas, pois as pessoas que ocupam os cargos de administradores/encarregados nessas instituições não possuem conhecimento mínimo sobre administração. O fato é que essas práticas causam um considerável prejuízo nos cofres públicos, sendo determinada como uma das causas da atual crise financeira no país, atingindo principalmente a população.

Atualmente, muitas instituições públicas são gerenciadas por pessoas que ocupam cargos políticos. Essas pessoas, na maioria das vezes não são capacitadas para administrar as instituições públicas, pois muitas vezes são profissionais de outras categorias. Muitos responsáveis por secretarias, departamentos ou setores não possuem capacidades para gerenciar os mesmos. Um grande exemplo são médicos que assumem secretarias ou hospitais e foram capacitados para salvar vidas e cuidar da saúde das pessoas, e não para gerenciar instituições. Essa desvalorização da Administração gera de modo visível, um grande desperdício de verbas e recursos.

Uma verba de um hospital público terá grande sucesso em seu uso se o hospital estiver sendo governado por um administrador profissional, pois é necessário um planejamento apropriado e uma negociação eficiente para que a verba seja utilizada de forma adequada e sem desperdícios. Não se garante o mesmo sucesso se o hospital for administrado por profissionais de outras categorias. Essa diferença mostra a necessidade de se ter um administrador preparado para operacionalizar o destino dos recursos públicos de forma correta e eficiente, pois a liberação incorreta do recurso pode tornar inviável a finalidade para o qual o mesmo se destina. É importante planejar o destino da verba e depois de um planejamento realizado é necessário fazer a organização e alocar os recursos.

#### **2.4 O valor do Administrador nas instituições de saúde**

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. (BARQUIN, 1992).

A classe médica ou outra profissão que não seja de Administrador, estando frente à direção de um hospital ou unidade prestadora de serviços na área de saúde, precisa se preocupar um pouco mais com os direitos dos cidadãos que são os que mais contribuem com os cofres públicos quando pagam seus impostos. O administrador conhece os aspectos éticos legais que envolvem as instituições, tem conhecimento de todas as funções que envolvem um hospital e possui a visão do conjunto por completo (manutenção da saúde, prevenção de doenças, controle de funcionários, controle de compras, etc.), onde o principal objetivo é saúde para todos e a dignidade do usuário deve ser respeitada e o atendimento garantido nas instituições públicas.

Há também, a necessidade de desenvolver a capacidade administrativa dos diversos níveis gerenciais, sucedidos do próprio processo de busca de condições para que as instituições públicas funcionem com maior efetividade. Para isso, é necessário que essas instituições tenham seu domínio nas mãos de um administrador, para que seja reconhecido seu valor assistencial e econômico. Considerando a profissionalização, destaca-se a necessidade de desenvolvimento

gerencial e a importância de programas de capacitação gerencial como estratégia para a formação de equipes. É preciso identificar melhor as necessidades de formação na área de recursos humanos para que as iniciativas neste campo surtam efeitos na área administrativa, evitando assim um deficiente aproveitamento de recursos e conseqüentemente não ocorrendo falhas na qualidade do atendimento.

Sabe-se que um hospital é julgado a todo instante pelos pacientes e, sobretudo pelos acompanhantes ou visitantes que ficam atentos a tudo que nele passa. Um hospital com um administrador em sua direção abrirá mais oportunidades dos funcionários receberem treinamento que é de suma importância para os colaboradores de todas as categorias, pois aumenta o conhecimento da equipe e melhora o relacionamento com a população.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É notória a necessidade das mudanças na administração dos órgãos públicos. Nesses cinquenta anos de regularização da profissão da Administração, os administradores ainda não conseguiram ocupar o seu lugar frente ao mercado de trabalho. Existe um grande descompasso entre as atuais práticas de gestão e as necessidades das modernas organizações e das pessoas. Mesmo com as grandes transformações no mundo moderno, é muito comum encontrar profissionais de outras áreas exercendo a função de administradores e que ainda não perceberam que administrar é competência para os que estão preparados. Os desvios de diversas profissões ainda têm fortes reflexos negativos nos cofres das instituições públicas, pois as pessoas são remuneradas por títulos, cargos políticos ou parentesco e não pelas competências e com isso, acabam desperdiçando recursos públicos, pois não estão preparadas para administrar.

A revisão bibliográfica apontou a necessidade do reconhecimento da profissão de Administração na prática, destacando que a falta dos administradores nas instituições públicas, principalmente no âmbito dos hospitais, está aumentando cada vez mais a dificuldade de prestar um atendimento adequado à população.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, Omar. **A Administração Entre a Tradição e a Renovação**. Trad. de Antônio José Cunha, Claudio Mazzilli, Elaine Di Diego Antunes, Marcelo Dantas, Roberto C. Fachin & Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 1996.

BARQUIN C., M. **Dirección de hospitales: sistemas de atención médica**. 6. ed. México: Interamericana, 1992.

CFA - Conselho Federal de Administração. **Profissão de Administrador Completará 50 Anos em 2015**. (s.d). Acesso em 21 de setembro de 2015, disponível em <http://www.administradores.com.br/noticias/cotidiano/profissao-de-administrador-completara-50-anos-em-2015/97224/>>. Acesso em 21 de setembro de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COTRIM, Gilberto. **Direito Fundamental: instituições de direito público e privado**. 23ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MUNHOZ, Dércio Garcia. **Economia aplicada: técnicas de pesquisa e análise econômica**. Brasília: UnB, 1989.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TENÓRIO, F. G; SARAVIA, E. J. **Esforços sobre gestão pública e gestão social**. In: MARTINS, Paulo Emílio Matos. 2007.

WALDO, Dwight. **O estudo da administração pública**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

