ÁREA TEMÁTICA: Administração Pública, Governo e Terceiro Setor – ENANGRAD Pleno

GESTÃO HOSPITALAR NO ÂMBITO PÚBLICO: ENFOQUE NAS CARACTERÍSTICAS DO ATENDIMENTO

Resumo

Gestão pública em ambientes de saúde são fundamentais para o cumprimento de direitos fundamentais dos cidadãos. Assim, o estudo teve como objetivo compreender a percepção dos funcionários sobre os principais elementos e resultados da gestão pública hospitalar no município de Paranatinga-MT, com enfoque nas práticas administrativas e assistenciais desenvolvidas em um hospital público municipal. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, com abordagem qualiquantitativa, utilizando como procedimentos de coleta de dados entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores hospitalares e aplicação de questionários junto aos profissionais de saúde da instituição. Os resultados evidenciam que, apesar dos avanços observados na organização dos serviços e nas iniciativas voltadas à melhoria da assistência, permanecem desafios relacionados à padronização de protocolos, à oferta de capacitações continuadas, às condições estruturais e ao fortalecimento dos processos de gestão. Verificou-se, ainda, a relevância da integração entre os diferentes setores, da comunicação institucional, da participação dos profissionais e da escuta dos usuários como elementos fundamentais para aprimorar a qualidade dos serviços prestados. Conclui-se que uma gestão hospitalar estratégica, participativa e humanizada constitui fator determinante para a efetividade da assistência em saúde pública, especialmente em municípios de pequeno porte, nos quais os recursos e as demandas exigem práticas administrativas eficientes e alinhadas às necessidades da população.

Palavras-chave: Gestão hospitalar. Saúde pública. Qualidade da assistência. Humanização. Estudo de caso.

Abstract

Public management in healthcare settings is essential for ensuring the fulfillment of citizens' fundamental rights. In this context, the present study aimed to understand employees' perceptions of the main elements and outcomes of public hospital management in the municipality of Paranatinga, Mato Grosso, Brazil, with a focus on the administrative and healthcare practices implemented in a municipal public hospital. The research was conducted as a case study using a mixed-methods (qualitative and quantitative) approach. Data were collected through semi-structured interviews with hospital managers and questionnaires administered to the institution's healthcare professionals. The findings indicate that, despite the progress achieved in service organization and initiatives aimed at improving healthcare delivery, significant challenges remain regarding the standardization of clinical and administrative protocols, the provision of continuous professional training, structural conditions, and the strengthening of management processes. The study also highlights the importance of integration among different departments, effective institutional communication, active participation of healthcare professionals, and patient feedback as essential elements for enhancing the quality of healthcare services. It is concluded that strategic, participatory, and humanized hospital management is a determining factor in the

effectiveness of public healthcare services, particularly in small municipalities, where limited resources and growing demands require efficient administrative practices aligned with the needs of the population.

Keywords: Hospital management. Public health. Quality of care. Humanization. Case study.

1. Introdução

A saúde pública no Brasil constitui uma área de elevada complexidade, considerando a amplitude dos serviços ofertados e os desafios relacionados à garantia de um atendimento universal, integral e humanizado. Organizada pelo Sistema Único de Saúde (SUS), instituído pela Constituição Federal de 1988, a assistência pública contempla ações que abrangem desde a atenção básica nas Unidades Básicas de Saúde (UBS) até procedimentos de alta complexidade, incluindo transplantes, vigilância sanitária, assistência farmacêutica e serviços de urgência e emergência (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2024). Apesar dos avanços alcançados, permanecem desafios relacionados à gestão dos serviços, à disponibilidade de recursos e à qualidade da assistência prestada.

No estado de Mato Grosso, as características territoriais e geográficas representam desafios adicionais para a organização dos serviços de saúde. A extensa dimensão territorial, associada à dispersão populacional e às dificuldades de acesso de comunidades rurais, demanda estratégias administrativas capazes de garantir eficiência, resolutividade e equidade no atendimento. Além disso, fatores ambientais e epidemiológicos contribuem para a necessidade de fortalecimento contínuo da estrutura pública de saúde.

Nesse contexto, destaca-se o município de Paranatinga-MT, localizado no interior do estado, com população estimada em 26.423 habitantes, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023). O município dispõe de cinco Unidades Básicas de Saúde e um hospital municipal responsável por atender demandas de média complexidade da população local. Assim como ocorre em outros municípios de pequeno porte, existem limitações relacionadas à infraestrutura, disponibilidade de profissionais, recursos financeiros e processos de gestão.

Diante desse cenário, a gestão hospitalar assume papel estratégico para garantir a organização dos serviços, a eficiência operacional e a qualidade da assistência. Uma administração hospitalar estruturada contribui para a padronização dos processos, cumprimento dos protocolos institucionais, valorização dos profissionais e humanização do atendimento, aspectos fundamentais para assegurar o direito constitucional à saúde. Conforme estabelece a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 196, a saúde é um direito de todos e dever do Estado, sendo garantida mediante políticas sociais e econômicas que promovam o acesso universal e igualitário às ações e serviços destinados à promoção, proteção e recuperação da saúde.

Assim, considerando os desafios enfrentados pela gestão pública hospitalar, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: **como os funcionários percebem os principais elementos e resultados da gestão pública hospitalar no município de Paranatinga-MT?**

Para responder a esse questionamento, o objetivo geral deste estudo consiste em compreender a percepção dos funcionários sobre os principais elementos e resultados da gestão pública hospitalar no município de Paranatinga-MT. Como objetivos específicos, busca-se: analisar a aplicação e atualização dos protocolos institucionais;

examinar os fluxos e processos utilizados no atendimento hospitalar; identificar práticas relacionadas à avaliação da satisfação dos profissionais; verificar as condições estruturais e de trabalho disponibilizadas; e analisar a existência de ações de capacitação e estratégias motivacionais destinadas aos profissionais de saúde.

A relevância desta pesquisa está relacionada à necessidade de compreender como os processos de gestão influenciam a qualidade dos serviços hospitalares, especialmente em municípios de pequeno porte. Os resultados podem contribuir para o desenvolvimento de estratégias administrativas voltadas ao aprimoramento da assistência, fortalecimento da gestão participativa e melhoria das condições de atendimento à população. Além disso, o estudo amplia o debate acadêmico sobre a gestão hospitalar pública como instrumento de eficiência, humanização e transformação social.

2. Fundamentação Teórica

O Sistema Único de Saúde (SUS) foi instituído pela Constituição Federal de 1988 como resultado de um amplo movimento social denominado Reforma Sanitária Brasileira, que defendia a saúde como direito universal e dever do Estado. Segundo Carvalho (2015), a criação do SUS representa a consolidação de décadas de mobilização social em defesa de um modelo público de saúde fundamentado nos princípios da universalidade, integralidade e equidade. Assim, o sistema constitui uma importante conquista da sociedade brasileira, assegurando o acesso da população aos serviços públicos de saúde e àqueles complementares conveniados ao poder público.

De acordo com Oliveira (2016), o SUS compreende um conjunto de ações e serviços de saúde públicos e privados contratados ou conveniados pelo Estado, destinados ao atendimento integral da população brasileira. Sua abrangência ultrapassa a perspectiva exclusivamente curativa, incorporando ações de promoção da saúde, prevenção de doenças, assistência e recuperação dos usuários.

Apesar dessa concepção ampliada de saúde, ainda permanece uma visão limitada que associa o cuidado apenas ao tratamento de enfermidades já instaladas. Carvalho (2015) destaca que um dos principais objetivos da saúde pública deve ser evitar o adoecimento por meio de ações preventivas e de promoção da qualidade de vida. Nesse sentido, o SUS fundamenta-se em uma abordagem que considera o indivíduo em sua totalidade, e não apenas a partir de suas condições clínicas.

Entre os princípios fundamentais do SUS, destaca-se a integralidade da assistência, compreendida como a articulação entre ações de promoção, prevenção, tratamento e reabilitação. Para Viegas e Penna (2013), a integralidade representa um dos maiores desafios para a consolidação do modelo assistencial brasileiro, pois exige práticas de saúde capazes de responder às múltiplas dimensões das necessidades humanas. Complementando essa perspectiva, Solha (2014) ressalta que a integralidade pressupõe a organização dos serviços de saúde de modo a oferecer cuidados abrangentes, considerando o indivíduo em sua complexidade.

Nesse contexto, a atuação do gestor hospitalar torna-se essencial para garantir a eficiência dos serviços e fortalecer práticas de cuidado humanizado. Conforme Malagón-Londoño, Laverde e Londoño (2018), o gestor hospitalar possui responsabilidade não apenas pelo acompanhamento das atividades administrativas e operacionais, mas também pela promoção de relações de trabalho fundamentadas em normas institucionais, qualidade assistencial e adequada interação entre profissionais e usuários.

Dessa forma, o atendimento hospitalar deve considerar o indivíduo em sua integralidade, reconhecendo que aspectos sociais, emocionais e culturais influenciam diretamente o processo saúde-doença. Solha (2014) enfatiza que o cuidado em saúde não deve restringir-se aos aspectos biológicos, sendo necessário compreender o usuário em sua complexidade e promover uma assistência que contemple suas diferentes necessidades.

A humanização do atendimento está diretamente relacionada à capacidade dos serviços de desenvolver práticas de acolhimento e escuta qualificada. Segundo Solha (2014), cabe ao gestor organizar os serviços de modo a garantir espaços adequados para que os usuários sejam ouvidos de forma atenciosa, resolutiva e respeitosa, considerando inclusive demandas que, embora não estejam diretamente relacionadas às condições clínicas, podem influenciar o processo de cuidado.

Nesse sentido, compreender as situações de vulnerabilidade dos usuários constitui uma dimensão essencial da assistência hospitalar. Para Aith e Scalco (2015), a vulnerabilidade relacionada às condições de saúde envolve indivíduos que necessitam de cuidados específicos para recuperação do bem-estar físico e mental. Assim, a atuação dos profissionais deve considerar não apenas aspectos clínicos, mas também fatores sociais, psicológicos e econômicos que interferem na condição de saúde.

Almeida e Furtado (2006) ressaltam que o acolhimento envolve estratégias capazes de receber os usuários considerando suas particularidades e necessidades individuais. Para Nilson (2017), a identificação das vulnerabilidades exige uma abordagem ampliada, na qual os profissionais devem observar elementos que ultrapassam a dimensão exclusivamente biológica, incluindo aspectos sociais, emocionais e econômicos.

A compreensão da vulnerabilidade em suas diferentes dimensões possibilita uma assistência mais humanizada e adequada às necessidades dos pacientes. Conforme Araújo, Kusterer e Verdival (2022), reconhecer as fragilidades emocionais, cognitivas e sociais dos indivíduos permite superar uma visão limitada do cuidado baseado apenas em procedimentos técnicos, direcionando a assistência para a recuperação do bem-estar integral.

Nesse contexto, Nilson (2017) destaca que não existe um protocolo único capaz de identificar todas as situações de vulnerabilidade, sendo necessária sensibilidade profissional para compreender os diferentes fatores que influenciam a saúde dos usuários. Dessa forma, a comunicação entre profissionais e pacientes assume papel estratégico, pois uma relação fundamentada em clareza, empatia e respeito favorece um cuidado mais efetivo. Segundo Araújo, Kusterer e Verdival (2022), a comunicação adequada fortalece a relação profissional-paciente, contribuindo para a identificação das vulnerabilidades e para a construção de práticas assistenciais mais humanizadas.

Portanto, a gestão hospitalar contemporânea exige uma abordagem estratégica capaz de integrar eficiência administrativa, qualidade assistencial e humanização do atendimento. A valorização dos profissionais, a escuta dos usuários e a organização dos processos institucionais constituem elementos fundamentais para fortalecer os serviços de saúde pública e garantir uma assistência alinhada aos princípios do SUS.

3. Metodologia

Este estudo configura-se como um estudo de caso com abordagem qualiquantitativa, realizado no Hospital Municipal Irmã Teodora, localizado no município de Paranatinga-MT. A pesquisa teve como objetivo verificar referente a

forma com que a gestão hospitalar de Paranatinga monitora se os protocolos e diretrizes do hospital estão sendo seguidos, se precisam de atualizações bem como compreender as percepções dos profissionais de saúde quanto à satisfação e motivação no ambiente de trabalho.

A dimensão quantitativa da pesquisa foi operacionalizada por meio da aplicação de questionários estruturados compostos por cinco perguntas, utilizando uma escala Likert. Os questionários foram aplicados de forma presencial e virtualmente por meio do *Google Forms* A amostra incluiu 25 Técnicos de Enfermagem, 10 Enfermeiros e 03 Médicos, representando um retorno superior a 50% do total de profissionais da instituição — conforme dados fornecidos pela Responsável Técnica, que apontou um total de 45 Técnicos de Enfermagem, 12 Enfermeiros e 05 Médicos.

A dimensão qualitativa da pesquisa foi desenvolvida por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas presencialmente com dois gestores do Hospital Municipal Irmã Teodora: a Assistente Social, e o Diretor do hospital.

De acordo com Casa Nova et al. (2020, p. 182), a entrevista é compreendida como “um diálogo objetivado, uma interação comunicativa entre duas ou mais pessoas. Digo diálogo objetivado porque, enquanto técnica, diz do momento em que a pessoa investigadora, de posse de um roteiro de questões, elabora perguntas a outra pessoa [...]”.

As entrevistas tiveram como objetivo compreender os processos de gestão, os protocolos de atendimento, as ações de capacitação profissional e a percepção da satisfação dos usuários.

Dessa forma, os instrumentos utilizados na coleta de dados foram: um questionário estruturado com escala *Likert*, destinado à avaliação da percepção dos profissionais de saúde, e um roteiro de entrevista semiestruturada, aplicado aos gestores da instituição.

Assim, os dados quantitativos foram organizados e analisados por meio do *software Microsoft Excel*, com a geração de gráficos e tabelas. Já os dados qualitativos foram examinados por meio da identificação de padrões e categorias temáticas recorrentes nas falas dos entrevistados, permitindo uma análise interpretativa sobre os aspectos levantados na pesquisa.

Por fim, a combinação das abordagens quantitativa e qualitativa possibilitou uma compreensão ampla e aprofundada da realidade estudada, contribuindo para o alcance dos objetivos propostos.

4. Análise e Discussão dos Resultados

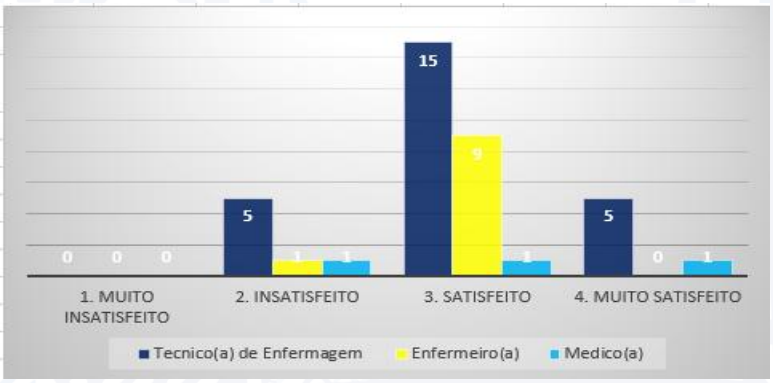
Com base nas entrevistas realizadas com a Assistente Social e o Diretor hospitalar, e nos questionários aplicados a médicos, enfermeiros e técnicos de enfermagem, foi possível analisar a gestão hospitalar, os protocolos de atendimento e as percepções dos profissionais sobre motivação, estrutura e condições de trabalho. Os dados foram organizados por temas e analisados com apoio do software Excel, utilizando gráficos para facilitar a interpretação dos resultados.

A estrutura organizacional e os processos decisórios influenciam diretamente o desempenho hospitalar e o modelo de atenção adotado. Segundo Santos e Pinto (2021), o organograma hospitalar ultrapassa a representação hierárquica, pois orienta o funcionamento interno, organiza processos e direciona as práticas institucionais.

4.1 Gestão hospitalar: monitoramento dos protocolos e diretrizes do Hospital de Paranatinga

Com a aplicação deste questionário objetivou-se compreender qual o grau de conhecimento dos colaboradores em relação aos protocolos e diretrizes a serem seguidos no Hospital Municipal Irmã Teodora. Assim, identificou-se que a maioria dos Técnicos (as) de enfermagem 60% encontra-se satisfeitos, ou seja, se consideram conhecedores dos protocolos e diretrizes a serem seguidos, 20% estão muito satisfeitos, o que significa que se consideram conhecedores de todos os protocolos e diretrizes a serem seguidos e 20% estão insatisfeitos, ou seja, se sentem desinformados em relação a possíveis atualizações deles, uma vez que há falta de materiais impressos e digitais que possibilitem o acesso para tal visualização. Os Enfermeiros, em sua maioria, sendo 90%, também se encontram satisfeitos e 10% estão insatisfeitos. Já os Médicos, demonstram estar bem divididos, uma vez que, possuem o mesmo grau de satisfação (33%) para muito satisfeito, satisfeito e insatisfeito, conforme apresentado na figura 2.

Figura 2: Grau de conhecimento dos profissionais sobre diretrizes internas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

O conhecimento dos protocolos e diretrizes de atendimento pelos profissionais é essencial no ambiente hospitalar, pois garante a padronização dos cuidados, promovendo segurança, eficiência, qualidade e humanização da assistência. Além disso, contribui para a continuidade dos serviços, reduzindo falhas e integrando as etapas do atendimento.

S egundo Solha (2014, p. 37), os protocolos e linhas de cuidado orientam decisões clínicas e fortalecem práticas baseadas em evidências, favorecendo um planejamento adequado da assistência. Silva et al. (2017) destacam que a sistematização dos protocolos contribui para a melhoria da qualidade, capacitação profissional, rastreabilidade dos processos e avaliação contínua dos serviços.

Nesse contexto, recomenda-se a aplicação semestral de questionários, virtuais ou impressos, para avaliar o conhecimento dos profissionais sobre os protocolos institucionais e identificar possíveis necessidades de capacitação. Mesmo com baixos índices de insatisfação, o domínio dessas diretrizes é indispensável para garantir a segurança do paciente e a qualidade da assistência.

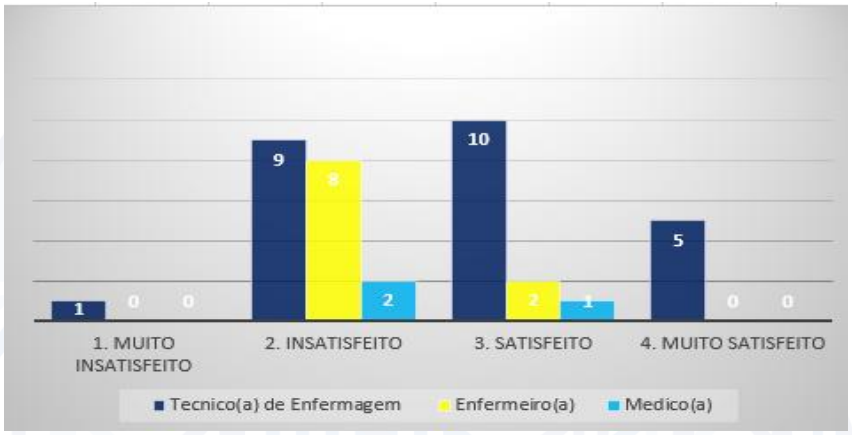
4.2 Gestão hospitalar e o grau de satisfação dos profissionais

Nesta segunda questão, a finalidade foi analisar a disponibilidade, a eficácia e a adequação das ofertas de treinamentos e motivação dentro da Instituição. Dessa maneira, foi questionado o grau de satisfação dos profissionais em relação a cursos e treinamentos oferecidos para Médicos (a), Enfermeiros (a) e Técnicos (a) de Enfermagem. Verificou-se então que a maior parte dos Técnico (as) de Enfermagem (40%) estão satisfeitos, 20% estão muito satisfeitos, o que indica grande satisfação em relação aos cursos e treinamentos ofertados. No entanto, verifica-se também que

36% estão insatisfeitos e 4% estão muito insatisfeitos, o que indica que 40% dos colaboradores encontram-se descontentes.

Os Enfermeiros em sua maioria (80%) estão insatisfeitos com os cursos e treinamentos ofertados ou com a falta deles. Apenas 20% se dizem satisfeitos. No caso dos Médicos 67% responderam que estão insatisfeitos e somente 33% encontra-se satisfeito, conforme representado na figura:

Figura 1- Percepção sobre Treinamentos e Motivação



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A necessidade de educação continuada entre os profissionais da saúde torna-se cada vez mais evidente, especialmente diante do acelerado crescimento dos espaços de trabalho, o que tem exigido uma atuação fundamentada no conhecimento e no desenvolvimento de competências e habilidades voltadas à tomada de decisões. Assim:

> Torna-se cada vez mais evidente a necessidade de educação no ambiente dos trabalhadores da área da saúde, pois o acelerado crescimento dos espaços de trabalho tem demandado uma atuação profissional pautada no conhecimento e no desenvolvimento de competências e habilidades para tomada de decisões. (Santos, et al. 2015, s/p)

Com base nesse cenário, os treinamentos teórico-práticos têm se consolidado como um método de melhoria dos processos assistenciais e de garantia da qualidade e segurança dos pacientes. Tais treinamentos abordam temas relevantes para o aperfeiçoamento da prática profissional, bem como para a qualificação e/ou atualização dos profissionais de saúde. Conforme destacado por Sé (2019, p.2):

> Baseia-se como método de melhoria dos processos assistenciais e garantia da qualidade e segurança dos pacientes, a partir de treinamentos teórico-práticos acerca de temas relevantes para o aperfeiçoamento da prática profissional, qualificação e/ou atualização dos profissionais de saúde.

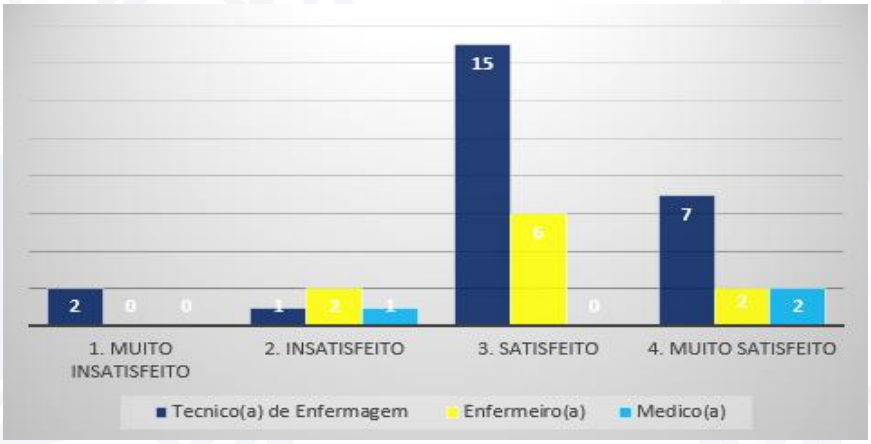
Ao se analisar o panorama atual, observa-se que apenas os Técnicos de Enfermagem demonstram, majoritariamente, satisfação com os cursos e treinamentos oferecidos. Diante dessa constatação, recomenda-se que a gestão hospitalar avalie a viabilidade de ampliar a oferta de cursos, workshops e treinamentos de maneira contínua. Tal iniciativa tem o potencial de promover o aprimoramento e a constante atualização dos profissionais, incentivando o desenvolvimento de novas competências e contribuindo para o aumento do engajamento, da satisfação e da

retenção dos colaboradores. Esses fatores são fundamentais para assegurar a excelência do atendimento, refletindo diretamente na sua eficácia e qualidade.

4.3 Gestão hospitalar e o nível de reconhecimento dos profissionais

Os dados desta terceira análise é referente a avaliação do nível de motivação e reconhecimentos da própria atuação enquanto profissional no hospital. O gráfico correspondente aos Técnicos de Enfermagem, indica que 60% deles estão satisfeitos, 28% estão muito satisfeitos, enquanto 8% estão muito insatisfeitos e 4% estão insatisfeitos. Os Enfermeiros também em sua maioria (60%) estão satisfeitos, 20% estão muito satisfeitos e 20% estão insatisfeitos. Já os médicos 67% estão muito satisfeitos e 33% estão insatisfeitos.

Figura 2- Percepção dos Profissionais sobre o reconhecimento no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Reconhecer e valorizar os colaboradores é uma estratégia essencial para manter um ambiente de trabalho positivo, estimulante e produtivo. Essa prática fortalece o engajamento dos profissionais, melhora o clima organizacional e reflete diretamente na qualidade dos serviços prestados. Como afirmam Freitas e Henz (2023, p. 16), reconhecer e valorizar os colaboradores é “fator de relevância para manter o clima de trabalho positivo, estimulante e produtivo”.

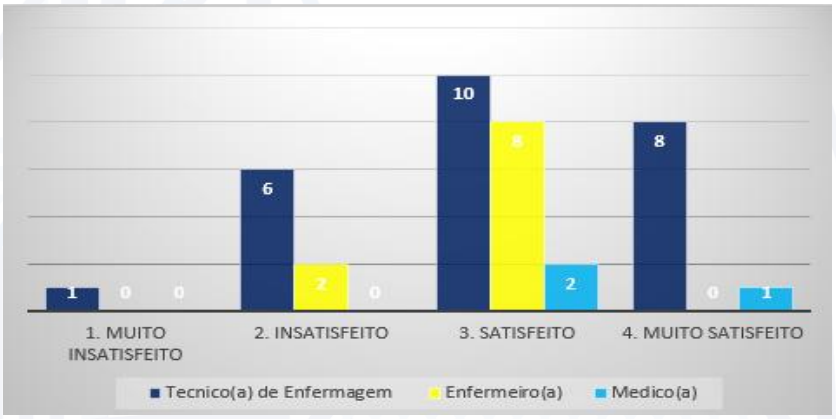
Nesse mesmo sentido, Chiavenato (2014) ressalta que o reconhecimento profissional contribui não apenas para a motivação dos trabalhadores, mas também para o comprometimento com os objetivos institucionais, influenciando de forma significativa os resultados organizacionais.

Apesar de a maioria dos profissionais demonstrar satisfação com o reconhecimento recebido, é importante considerar aqueles que ainda se sentem desvalorizados. Para melhorar esse cenário, recomenda-se que a gestão incentive a comunicação aberta entre líderes e equipes, promovendo um ambiente seguro para o diálogo. Além disso, a participação ativa de enfermeiros e médicos nas decisões estratégicas contribui para a valorização profissional, fortalecendo o vínculo institucional e elevando o engajamento e a satisfação da equipe.

4.4 Qualidade dos materiais e estrutura de trabalho ofertados no Hospital Municipal Irmã Teodora

Ao observar os gráficos nesta quarta análise em relação aos equipamentos estrutura e materiais de trabalho ofertados, se são considerados quantitativos suficientes para realização de um bom atendimento, verifica-se que 40% dos Técnicos de Enfermagem estão satisfeitos, 32% responderam que estão muito satisfeitos, mostrando que 72% desta categoria estão contentes, porém, 24% responderam que estão insatisfeitos e 4% estão muito insatisfeito, totalizando assim 28% de profissionais que se encontram descontentes. Em relação aos Enfermeiros 80% responderam que estão satisfeitos e 20% disseram estar insatisfeitos. 67% dos médicos responderam que estão satisfeitos, em contrapartida 33% informaram insatisfação.

Figura 5- Eficiência e Qualidade dos Recursos Materiais no Ambiente Hospitalar



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

É essencial destacar a importância da qualidade dos equipamentos utilizados no atendimento aos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS), uma vez que esse aspecto constitui um dos pressupostos fundamentais da Política Nacional de Humanização (PNH). Conforme enfatizam Camargo e Rodrigues (2021, p.66):

> É relevante enfatizar a importância da qualidade dos equipamentos utilizados no atendimento dos clientes do SUS como um pressuposto básico da Política Nacional de Humanização (PNH), pois dessa maneira humaniza-se, tanto o ambiente de trabalho dos servidores municipais, como reflete nos atendimentos dados por estes àqueles.

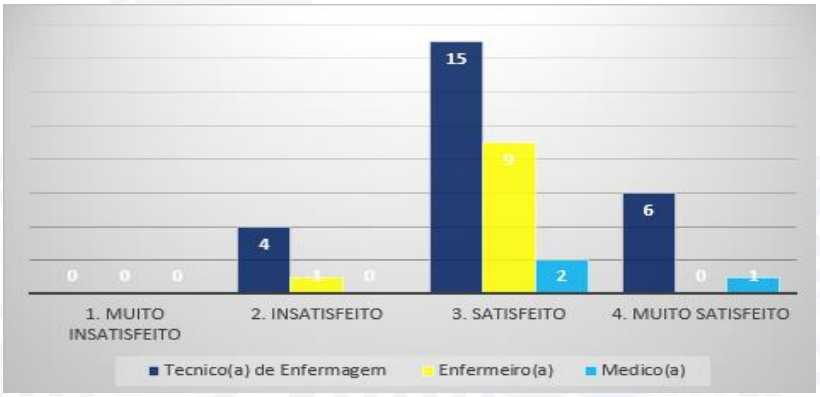
Além da qualidade, a manutenção regular dos equipamentos hospitalares também se mostra imprescindível para a segurança e a eficiência dos serviços prestados. Nesse sentido, Lima e Rocha (2021, p. 20) afirmam que “a realização de manutenção é um fator de suma importância, tanto para o hospital quanto para o paciente; realizar esta manutenção fará com que a assistência se torne mais segura e por consequência, faça com o que os custos institucionais diminuam.”

Diante disso, para reduzir a insatisfação dos profissionais quanto à estrutura e aos materiais disponíveis, recomenda-se que a gestão institucional adote práticas de escuta ativa, por meio da coleta de feedbacks sobre a qualidade e quantidade dos insumos ofertados. Essa medida permitirá avaliar a adequação dos recursos à demanda da unidade. Além disso, é fundamental implementar manutenções preventivas e, quando necessário, renovar os equipamentos, garantindo sua funcionalidade e evitando prejuízos na continuidade dos atendimentos. Tais ações favorecem a segurança do paciente e otimizam o desempenho das equipes.

4.5 Gestão hospitalar: condições de trabalho ofertadas

Ao observarmos os resultados obtidos sobre as condições de trabalhos ofertadas pelo hospital, é possível identificar que a maioria (60%) dos Técnicos de Enfermagem se dizem satisfeitos e 24% responderam que estão muito satisfeitos, o que juntos totalizam 84% de satisfação. Em contrapartida 16% dos colaboradores se mostraram insatisfeitos. Os Enfermeiros em sua maioria (90%) também se encontram satisfeitos e 10% disseram estar insatisfeitos. Já os Médicos 67% estão satisfeitos e 33% estão insatisfeitos.

Figura 6- Gráfico do questionário: Nível das condições de trabalho ofertados



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A importância das boas condições de trabalho no âmbito hospitalar é um aspecto que deve ser prioritariamente considerado pela gestão, visto que impacta diretamente na qualidade da assistência prestada, no bem-estar dos profissionais e nos resultados institucionais. Conforme ressalta Araújo (2022, p.08), “a estrutura organizacional, as boas condições de ambiente de trabalho do indivíduo e a valorização da sua saúde devem ser enfatizadas como direito adquirido e buscar abranger de melhor forma as necessidades do trabalhador.”

Condições de trabalho inadequadas no ambiente hospitalar podem gerar impactos negativos significativos, como o comprometimento da qualidade do atendimento, aumento do estresse ocupacional e a desmotivação das equipes. Esses fatores afetam diretamente a efetividade dos serviços de saúde. Como destacam Bertoncini, Pires e Scherer (2011, s/p), “[...] condições de trabalho inadequadas, como força de trabalho insuficiente e precariedade dos instrumentos de trabalho, contrariam ou impedem o alcance dos objetivos de promoção da saúde e integralidade [...]”.

Dessa forma, é essencial que a gestão hospitalar adote medidas que promovam o bem-estar dos profissionais. Entre essas ações, destaca-se a necessidade de oferecer suporte psicológico aos trabalhadores que enfrentam altos níveis de estresse, realidade comum na área da saúde. Além disso, é recomendável a implementação de sistemas de feedback e sugestões, com devolutivas efetivas, demonstrando que a administração reconhece e valoriza as demandas dos colaboradores.

4.6 Percepção dos Gestores

Com o objetivo de aprofundar a análise sobre a gestão hospitalar no âmbito público, com ênfase nas características do atendimento prestado, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dois profissionais do Hospital Municipal Irmã Teodora: o Diretor Hospitalar, e a Assistente Social.

As entrevistas buscaram compreender aspectos relacionados à aplicação de protocolos institucionais, organização do fluxo de atendimento, processos de avaliação da satisfação dos usuários e práticas de capacitação dos profissionais.

A seguir, as respostas dos entrevistados são apresentadas em formato de tabela, a fim de sistematizar as informações obtidas e contribuir com a análise proposta neste trabalho.

Tabela 1 – Entrevista com o Diretor do Hospital

Tema	Respostas
Aplicabilidade da avaliação da padronização e diretrizes do Hospital Municipal Irmã Teodora.	Realizar-se-á o monitoramento e avaliações contínuas com pesquisa de satisfação que será implantada para avaliação do paciente (Atualmente em fase de desenvolvimento).
Fluxo Assistencial na Atenção Hospitalar: Etapas e Normatização do Atendimento de Urgência e Ambulatorial.	O fluxo de atendimento emergencial, com o novo sistema informatizado, inicia-se com a retirada de senha na recepção, seguida da triagem, na qual são coletados sinais vitais e aplicada a classificação de risco pelo Protocolo de Manchester. Em seguida, é realizado o cadastro do paciente e o atendimento ocorre conforme o grau de urgência, com encaminhamento imediato dos casos mais críticos.
Avaliação da Satisfação do Paciente: Instrumentos e Impactos na Otimização dos Processos de Atendimento.	A avaliação da satisfação dos pacientes em geral encontra-se em fase de implantação; contudo, junto aos pacientes internados, a pesquisa é conduzida pela Assistente Social.
Integração e Formação de Novos Colaboradores no Ambiente Hospitalar: Principais Processos Formativos.	É realizado um programa de integração que contempla reciclagem inicial, seguido de treinamento específico. Posteriormente, o Instituto disponibiliza programas de educação continuada e, nos primeiros dias, os novos colaboradores são supervisionados por profissionais experientes nas rotinas e procedimentos institucionais.

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Tabela 2 – Entrevista com a Assistente Social do Hospital

Pergunta	Resposta
Mensuração da Satisfação do Paciente: Procedimentos e Protocolos de Avaliação dos Serviços Hospitalares.	Diariamente, realiza-se visita aos leitos, ocasião em que o paciente ou seu acompanhante, quando o paciente estiver impossibilitado, preenche o formulário de intervenção. Em seguida, as respostas são encaminhadas à Direção e à área administrativa do hospital para análise e adoção de medidas corretivas.
Identificação de Vulnerabilidades em Pacientes Internados.	Diariamente são realizadas visitas aos leitos, abordando-se o paciente ou, caso este esteja impossibilitado, seu acompanhante, para preenchimento do formulário de intervenção.
Garantia de Alimentação e Higiene para Pacientes: Triagem de vulnerabilidade econômica e ofertas Assistenciais.	O Hospital disponibiliza apenas itens básicos de higiene pessoal e orienta os acompanhantes a providenciarem materiais adicionais. Na ausência de acompanhante ou quando o paciente não possui familiares no município, a

	equipe hospitalar providencia os itens complementares.

Fonte: Dados da Pesquisa 92025)

As entrevistas realizadas com o Diretor Hospitalar e a Assistente Social do Hospital Municipal Irmã Teodora evidenciam ações convergentes voltadas à qualificação do atendimento e à humanização dos serviços. Embora apresentem enfoques distintos — técnico-gerencial e social —, ambos desenvolvem práticas complementares relacionadas à melhoria da assistência.

Destacam-se ações de avaliação da satisfação dos usuários, integração de colaboradores e acompanhamento das vulnerabilidades sociais dos pacientes. As diferenças quanto à implantação dos processos refletem etapas distintas de aprimoramento da gestão pública, e não divergências institucionais.

Nesse contexto, a escuta do usuário é fundamental para o planejamento e a tomada de decisões, pois sua percepção contribui para o aperfeiçoamento dos serviços de saúde (Paiva et al., 2015). Santos e Pinto (2021) ressaltam que segurança, qualidade assistencial e experiência do paciente estão relacionadas à organização dos serviços e à atuação dos trabalhadores.

Conforme Ovando et al. (2023), uma gestão sistêmica e organizada contribui para prevenir problemas e melhorar os resultados institucionais. Assim, a integração entre os setores hospitalares fortalece a efetividade dos serviços e favorece uma assistência mais qualificada e humanizada.

5. Conclusão e Contribuições

O presente estudo teve como objetivo compreender a percepção dos funcionários sobre os principais elementos e resultados da gestão pública hospitalar no município de Paranatinga-MT, considerando aspectos relacionados aos protocolos institucionais, fluxos de atendimento, satisfação profissional, condições estruturais e ações de capacitação dos trabalhadores do Hospital Municipal Irmã Teodora. A partir dos dados coletados por meio de questionários aplicados aos profissionais de saúde e entrevistas realizadas com gestores, foi possível identificar avanços, fragilidades e desafios presentes na gestão hospitalar pública local.

Os resultados evidenciaram que os profissionais apresentam, de modo geral, uma percepção positiva quanto à organização dos serviços, às condições de trabalho e ao reconhecimento profissional. Entretanto, foram identificadas limitações relacionadas ao acesso e atualização dos protocolos institucionais, indicando a necessidade de fortalecer os mecanismos de comunicação interna e a disseminação das normas assistenciais. Tais ações são fundamentais para garantir maior padronização dos procedimentos, segurança do paciente e qualidade da assistência.

Entre os principais desafios identificados destaca-se a oferta de capacitações e ações de educação permanente. A percepção de médicos e enfermeiros revelou insatisfação quanto à frequência e disponibilidade de treinamentos, demonstrando a importância de investimentos contínuos no desenvolvimento profissional. A qualificação dos trabalhadores da saúde constitui elemento essencial para aprimorar as práticas assistenciais, fortalecer a tomada de decisão e promover melhorias nos serviços prestados.

Em relação às condições estruturais e aos recursos disponíveis, embora prevaleça uma avaliação positiva, parte dos profissionais apontou dificuldades relacionadas à infraestrutura, materiais e equipamentos. Esses aspectos reforçam a necessidade de acompanhamento permanente das condições de trabalho,

considerando que os recursos institucionais influenciam diretamente a eficiência dos processos, a motivação das equipes e a humanização do atendimento.

As entrevistas com o Diretor Hospitalar e a Assistente Social demonstraram a existência de iniciativas voltadas ao aprimoramento da gestão, como avaliação da satisfação dos usuários, integração de novos colaboradores, acompanhamento dos pacientes e atenção às situações de vulnerabilidade social. Essas práticas evidenciam uma perspectiva de gestão orientada para a qualidade do cuidado, embora alguns processos ainda estejam em fase de implantação e consolidação.

Dessa forma, em resposta à questão de pesquisa, conclui-se que os funcionários percebem a gestão pública hospitalar de Paranatinga-MT como um processo em desenvolvimento, com avanços relacionados ao comprometimento institucional e à organização dos serviços, mas que ainda enfrenta desafios referentes à educação permanente, atualização dos protocolos, comunicação interna e aprimoramento da estrutura disponível. Assim, uma gestão estratégica, participativa e humanizada torna-se fundamental para atender às necessidades dos usuários e trabalhadores.

Como limitações do estudo, destaca-se a realização da pesquisa em apenas uma unidade hospitalar municipal, característica que restringe a generalização dos resultados para outras instituições. Além disso, a investigação concentrou-se na percepção dos profissionais e gestores, não contemplando diretamente a visão dos usuários, aspecto relevante para uma avaliação ampliada da qualidade da assistência. Recomenda-se que a gestão hospitalar fortaleça programas de educação continuada, amplie os canais de comunicação institucional, mantenha protocolos atualizados e desenvolva mecanismos permanentes de avaliação da satisfação de profissionais e usuários.

Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar os estudos para outros municípios de pequeno porte, incluindo a perspectiva dos usuários e análises comparativas entre diferentes modelos de gestão hospitalar pública. Por fim, destaca-se que a gestão hospitalar em municípios de pequeno porte exige integração entre planejamento, pessoas e recursos, com foco na valorização dos profissionais, na escuta dos usuários e na melhoria contínua dos processos administrativos e assistenciais, contribuindo para o fortalecimento do Sistema Único de Saúde e para a garantia do direito constitucional à saúde.

Referências

AITH, Fernado; SCALCO Nayara. **Direito à saúde de pessoas em condição de vulnerabilidade em centros urbanos.** São Paulo, 2015, p.145. Disponível em: https://doi.org/10.5433/1679-4842.2013v16n1p143

ALMEIDA, Elizabeth Crepaldi de; FURTADO, Luciana de Moraes. **Acolhimento em saúde pública: a contribuição do fonoaudiólogo.** Campinas, 2006. Disponível em: file:///C:/Users/suelm/Downloads/1116-Texto%20do%20Artigo-2076-2246-10-20121114.pdf

ARAÚJO, Ana Thereza Meireles; KUSTERER, Liliane Lins e VERDIVAL, Rafael. **Vulnerabilidade e compreensão como fundamentos do consentimento na relação médico-paciente:** As dimensões de vulnerabilidade. Belo Horizonte, 2022. Disponível em: https://rbdcivil.ibdcivil.org.br/rbdc/article/download/735/525/2494

ARAÚJO, Letícia Belchior Sousa. **Vulnerabilidades na saúde pública e direitos humanos**. Revista Processus Multidisciplinar, 2022. Disponível em: https://periodicos.processus.com.br/index.php/multi/article/view/633/681

BERTONCINI, Judite Hennemann; PIRES, Denise Elvira Pires de; SCHERER, Magda Duarte dos Anjos. **Condições de trabalho e renormalizações nas atividades das enfermeiras na saúde da família.** 2011. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1981-77462011000400008

CAMARGO, Rosi Munaretti de; RODRIGUES, Jaqueline Fonseca. **Gestão Pública.** Ponta Grossa: Editora ZH4, 2021. Disponível em: https://www.editorazh4.com.br/assets/uploads/arquivo/18847-livro-gp_versao_site.pdf

CARVALHO, Gilson. **A saúde pública no Brasil:** SUS como direito do cidadão e dever do Estado. São Paulo, 2015. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0103-40142013000200002

CASA NOVA, Silvia Pereira de Castro, [et.al]. **TCC: Trabalho de conclusão de curso.** São Paulo: Editora Saraiva Educação, 2020. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: https://www.academia.edu/93021947/_CHIAVENATO_I_Gestão_de_Pessoas_o_novo_papel_dos_recursos_humanos_nas_organizações

FREITAS, Danielle Cristina Pereira e Silva; HENZ, Aline Patrícia. **Clima Organizacional na Gestão Hospitalar e seus Impactos**: Revisão Bibliográfica. Revista Pleiade– Centro Universitário Descomplica UniAmérica, 2023. Disponível em: https://pleiade.uniamerica.br/index.php/pleiade/article/view/947/1172

IBGE. **Censo 2022**. Paranatinga, 2023. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mt/paranatinga/panorama

LIMA, Rafael Abrantes de; ROCHA, Izabella Andrade da. **Gestão de tecnologia em saúde:** avaliação de equipamentos eletromédicos em unidade de centro cirúrgico. Revista Ciência, Tecnologia e inovação em saúde, 2021. Disponível em: http://dx.doi.org/10.9789/2675-4932.rectis.v2.10913

MALAGÓN-LONDOÑO, Gustavo; LAVERDE, Gabriel P.; LONDOÑO, Jairo R. Gestão Hospitalar, 4ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788527734646. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788527734646

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **SUS é o modelo de saúde pública para o mundo:** Controle de doenças socialmente determinadas coloca o Brasil no protagonismo internacional alinhado às metas da ONU. Desenvolvimento do Complexo Econômico-Industrial da Saúde é outro grande avanço. Ministério da Saúde, 2024. Disponível em:

https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/2024/abril/sus-e-modelo-de-saude-publica-para-o-mundo

NILSON, Luana Gabriele. **Introdução ao acolhimento:** O trabalho em equipe para identificação do contexto de vida da população a fim de garantir o acolhimento resolutivo. Florianópolis, 2017. Disponível em: https://ares.unasus.gov.br/acervo/html/ARES/14864/1/Apostila_Introdu%C3%A7%C3%A3o%20ao%20Acolhimento_%20N%C3%BAcleo%20Telessaude%20SC%20UFSC.pdf

OLIVEIRA, André Luiz de. **História da saúde no Brasil: dos primórdios ao surgimento do SUS:** A VIII Conferência Nacional de Saúde e o surgimento do SUS. Santa Catarina: Revista Encontros Teológicos 27(1), 2016.p.41. Disponível em: https://facasc.emnuvens.com.br/ret/article/view/198

OVANDO, Rômulo Gustavo de Moraes; BOURLEGAT, Cleonice Alexandre Le; PAVON, Raíssa Varrasquim. **Gestão hospitalar e gerenciamento legal de riscos na humanização da saúde.** Curitiba, 2023. Disponível em: https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/59972/43335

PAIVA, Marcele Bocater Paulo de; [et al]. **Uma contribuição para a avaliação da Atenção Primária à Saúde pela perspectiva do usuário.** 2015. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0103-73312015000300013

SANTOS, Thadeu Borges Souza; PINTO Isabela Cardoso de Matos. **Gestão Hospitalar no SUS**. Editora UFBA, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufba.br/handle/ri/33083

SANTOS, Ana Maria Gualberto dos, [et.al]. **Limites e possibilidades do ensino à distância (EaD) na educação permanente em saúde:** revisão integrativa. Ciênc. saúde coletiva, 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/j/csc/a/VWbbPLVr6vWq4wx3CdNyNZR/

SILVA, Joana Angélica Santos Veloso. **Glosas Hospitalares e o Uso de Protocolos Assistenciais:** Revisão Integrativa da Literatura. Recife, 2017. Disponível em: https://www.cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/13

SOLHA, Raphaela Karla de Toledo. **Sistema Único de Saúde - Componentes, Diretrizes e Políticas Públicas**: A universalidade. São Paulo, 2014, p.23 e 37. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536513232/pageid/2

VIEGAS, Selma Maria da Fonseca; PENNA, Cláudia Maria de Mattos. **A construção da integralidade no trabalho cotidiano da equipe saúde da família,** Minas Gerais, 2013, p. 134. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1414-81452013000100019