UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL - UERGS

UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE FREDERICO WESTPHALEN

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANA TAINÁ AZEVEDO DE ALMEIDA

EFICIÊNCIA NA GESTÃO HOSPITALAR: ESTUDO DE CASO DE UM HOSPITAL NO MUNICÍPIO DE SEBERI-RS

FREDERICO WESTPHALEN

2022

ANA TAINÁ AZEVEDO DE ALMEIDA

EFICIÊNCIA NA GESTÃO HOSPITALAR: ESTUDO DE CASO DE UM HOSPITAL NO MUNICÍPIO DE SEBERI-RS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito final para obtenção do Título de Bacharel em Administração Pública pela Universidade Estadual do Rio Grande Do Sul – UERGS, Unidade de Frederico Westphalen.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Vanderlei Vargas Groff

Coorientadora: Prof. Me. Josiele Maria Fão

FREDERICO WESTPHALEN

2022

Catalogação de Publicação na Fonte

A447e Almeida, Ana Tainá Azevedo de.

Eficiência na gestão hospitalar: estudo de caso de um hospital no município de Seberi-RS. / Ana Tainá Azevedo de Almeida. – Frederico Westphalen, 2022.

47 f.

Orientador: Paulo Vanderlei Vargas Groff.
Co-orientador: Josiele Maria Fão.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso de Bacharelado em Administração Pública, Unidade em Frederico Westphalen, 2022.

1. Hospital Filantrópico. 2 Gestão Hospitalar. 3. Eficiência.
I. Groff,Paulo Vanderlei Vargas . II. Fão, Josiele Maria. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Laís Nunes da Silva CRB10/2176

ANA TAINÁ AZEVEDO DE ALMEIDA

EFICIÊNCIA NA GESTÃO HOSPITALAR: ESTUDO DE CASO DE UM HOSPITAL NO MUNICIPIO DE SEBERI-RS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito final para obtenção do Título de Bacharel em Administração Pública pela Universidade Estadual do Rio Grande Do Sul – UERGS, Unidade de Frederico Westphalen.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Vanderlei Vargas Groff

Coorientadora: Prof. Me. Josiele Maria Fão

Aprovada em: / /

BANCA EXAMINADORA

_____

Orientador (a): Prof. Dr. Paulo Vanderlei Vargas Groff
Universidade Estadual do Rio Grande Do Sul – UERGS

_____

Coorientadora: Prof. Me. Josiele Maria Fão
Universidade Estadual do Rio Grande Do Sul – UERGS

_____

Professora: Drª Karine Daiane Zingler
Universidade Estadual do Rio Grande Do Sul – UERGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, sendo a força maior, estando sempre presente nesta caminhada e em todas as etapas de minha vida.

A minha família, meus pais Valoi Carlos de Almeida e Nelci Nunes de Azevedo, por tudo o que me ensinaram e me proporcionaram ao longo da vida, pelo incentivo, apoio e carinho, meus exemplos, e a minha irmã Érika, pelo carinho e incentivo.

A toda a equipe do Hospital Pio XII, pelo apoio, principalmente pela grande contribuição na formação desse trabalho.

Ao meu orientador Prof. Dr. Paulo Vanderlei Vargas Groff e minha Coorientadora Prof. Me. Josiele Maria Fão pelo conhecimento, compartilhado e por todo incentivo e dedicação, e a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul-UERGS, campus de Frederico Westphalen-RS, onde cursei Administração Pública nesta ótima instituição. Sou grata a todo o corpo docente, à direção e a administração dessa instituição.

A turma 2018/01 por compartilhar essa experiência comigo, principalmente a minhas colegas Irinéia, Sandrieli e Silvane. Certamente ficarão guardados na minha memória e coração.

E por fim agradeço a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação.

RESUMO

Os hospitais filantrópicos, sem fins lucrativos, desempenham um papel de muita relevância junto à sociedade, e embora trabalhem com orçamentos limitados com grande dependência do poder público e do a apoio da própria comunidade, conseguem dentro das suas limitações, prestar atendimento a todos aqueles que necessitam. O presente estudo teve como tema central entender a eficiência na gestão hospitalar do Hospital Pio XII instalado no município de Seberi/RS, como é executado suas tarefas para que se possa conduzi-la ao bom funcionamento da instituição e com quais medidas administrativas geram mais eficiência no hospital. Através do objetivo geral demostrou as dificuldades encontradas na gestão do hospital filantrópico, e as possibilidades de vencê-las. O desenvolvimento deste trabalho consiste em uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto, além da aplicação de entrevista à parte dos membros do conselho hospitalar, à qual foi possível identificar a escassez de recursos financeiros. Buscou-se o entendimento acerca da gestão dos hospitais filantrópicos, em especial da Fundação Hospitalar Pio XII, os principais problemas que o gestor enfrenta para a manutenção dos serviços de maneira eficiente e o modo de melhor solução, bem como a busca de recursos em outras fontes que não sejam o poder público e maximizando o desempenho com uma melhor qualidade nos serviços prestados. Sendo que as maiores dificuldades encontradas na gestão do hospital frisado encontram-se principalmente nos recursos onde se têm contratos com o SUS, os valores pagos são poucos, necessitando-se assim da ajuda da população, prefeitura e de empresas que auxiliam com as doações.

Palavras-chave: Hospital Filantrópico. Gestão Hospitalar. Eficiência.

ABSTRACT

Non-profit philanthropic hospitals play a role of great heritage in society, and although they work with limited budgets and are highly dependent on public authorities and the support of the community, they manage, within their limitations, to provide care to all those who tolerated. The present study had as its central theme to understand the efficiency in the hospital management of Hospital Pio XII installed in the municipality of Seberi/RS, how its tasks are performed so that it can lead to the proper functioning of the institution and with which administrative measures generated more efficiency. no hospital. Through the general objective, it demonstrated the difficulties encountered in the management of the philanthropic hospital, and the possibilities of overcoming them. The development of this work consists of a bibliographical research on the subject, in addition to the application of an interview to the members of the hospital board, to which it was possible to identify the scarcity of financial resources. We sought to understand the management of philanthropic hospitals, especially the Pio XII Hospital Foundation, the main problems that the manager faces in order to maintain services efficiently and the best solution, as well as the search for resources in other sources other than the government and maximizing performance with a better quality of services provided. Since the greatest difficulties encountered in the management of the stressed hospital are found mainly in the resources where contracts with the SUS are in place, the amounts paid are few, thus requiring the help of the population, city hall and companies that help with donations.

Keywords: Philanthropic Hospital. Hospital management. Efficiency.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01: LOCALIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SEBERI/RS.....14
FIGURA 02: FACHADA ATUAL DA FUNDAÇÃO HOSPITALAR PIO XII 16
FIGURA 03: TIPOS DE CENTROS DE RESPONSABILIDADE.....18
FIGURA 04: MODELO FLEMING 22
FIGURA 05: A BUROCRACIA PROFISSIONAL 22

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIH - AUTORIZAÇÃO DE INTERNAÇÃO HOSPITALAR

CASSI - CAIXA DE ASSISTÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL

CEBAS - CERTIFICAÇÃO DE ENTIDADES BENEFICENTES DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

CNAS - CONSELHO NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

CNES - CADASTRO NACIONAL DE ESTABELECIMENTOS DE SAÚDE

FW - FREDERICO WESTPHALEN

IAC - INCENTIVO DE ADESÃO À CONTRATUALIZAÇÃO

IPERGS - INSTITUITO DE PREVIDÊNCIA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

MAC - RECURSO DE MÉDIA ESPECIALIDADE AMBULATORIAL

MCH - RECURSO DE MÉDIA COMPLEXIDADE HOSPITALAR

RS - RIO GRANDE DO SUL

SUS - SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE

UERGS - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL

UNIMED - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS COOPERATIVAS MÉDICAS

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
2 REFERENCIAL TEÓRICO 14
2.1 Contexto histórico da Fundação Hospitalar Pio XII de Seberi/RS 14
2.2 Orçamento empresarial utilizado nas entidades 17
2.3 Características e dificuldades na gestão de um Hospital Filantrópico sem fins lucrativos 19
2.4 Gestão Hospitalar- Aspectos gerais 21
2.5 Responsabilidade gerencial hospitalar: controle e autonomia 25
3 METODOLOGIA 29
3.1 Método de pesquisa 29
3.1.1 Caracterização da pesquisa 30
3.1.2 Fontes de pesquisa 30
3.1.3 Quanto à abordagem 30
3.1.4 Quanto à sua natureza 30
3.1.5 Quanto aos seus objetivos 30
3.1.6 Quantos aos procedimentos 31
3.1.7 Observação direta intensiva 33
3.2 Método do trabalho 33
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES 35
4.1 A entrevista aplicada 37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 43
APÊNDICE 46

1 INTRODUÇÃO

As organizações exigem planejamento e conhecimento personalizados para apoiar seus processos de tomada de decisão e gestão. Continuamente, eles devem se esforçar para se adaptar as mudanças do mercado e as necessidades do mundo real, atuais e potenciais. Por isso, o hospital, como qualquer outra instituição deve estar atento a esses fatores.

Este trabalho é um estudo de caso relacionado a eficiência na gestão hospitalar: estudo de caso de um hospital no município de Seberi/RS onde elencou-se dados para a elaboração do estudo, além de entrevista aplicada com o presidente do conselho e dois conselheiros do Hospital Pio XII, os quais se mostraram a favor instantaneamente quando solicitado a participação para a entrevista, sendo que o presidente do conselho é o representante essencial do Hospital. Salientando que o Diretor Clínico/Administrador atual é o Dr. Edison Teixeira Molina Junior e a presidente do Hospital Pio XII é Sra. Nubia Dall Agnol.

Buscou-se dados regulamentares, qualitativos obtidos principalmente por meio da Fundação Hospitalar Pio XII e da entrevista aplicada para o presidente do conselho e dois conselheiros, que normatizam os atendimentos e a forma que implantam uma boa gestão hospitalar. Assim, no decorrer do estudo de caso presente, os dados e informações estão expostos, esclarecidos e analisados, trazendo às considerações finais com maior concretude em relação ao tema optado.

Esta pesquisa delimitou-se em uma análise e estudo de caso da eficiência na gestão hospitalar de um hospital no município de Seberi. Buscou-se apresentar explicações de como o hospital se mantém com uma gestão eficiente, identificando pontos fortes e fracos e os quais podem ser melhorados em relação à atual gestão.

Os modelos mais modernos e adequados de administrar uma entidade filantrópica, sem fins lucrativos, na atualidade tem critérios gerenciais específicos e dentro de um parâmetro de qualidade total, desse modo os requisitos são mínimos, para um profissional assumir o cargo de diretor ou administrador em um determinado hospital sem fins lucrativos. Percebe-se se que a gestão hospitalar pesquisada é majoritariamente baseada na cultura organizacional, com algumas modalidades apresentando técnicas formais de treinamento. No entanto, todas as mudanças

necessárias não devem ser feitas no calor do momento ou de improviso, mas devem ser planejadas com antecedência.

Diante disso, buscou-se um levantamento de dados e informações sobre como o hospital é gerenciado, ressaltando a importância de desenvolver um plano estratégico e definir políticas organizacionais que norteiam os esforços e ações da instituição.

Além disso, o hospital do município de Seberi desde 1977 até o presente momento, teve 13 administradores que fizeram o possível para torná-lo a referência hospitalar que é hoje, apesar dos grandes desafios e dificuldades como a financeira, a instituição se manteve firme e com uma gestão bem organizada.

Para isso, delimitou-se quanto ao objetivo geral desta pesquisa a “Eficiência na Gestão Hospitalar: Estudo de Caso de um hospital no município de Seberi/RS”, demostrando as dificuldades encontradas na gestão de um hospital filantrópico, sem fins lucrativo, e as possibilidades de vencê-las.

De forma específica, pretendeu-se:

- Analisar os dados e informações obtidas por meio da entrevista aplicada e por meio de pesquisa e estudo de caso;
- Elencar os principais problemas enfrentados pelo gestor de uma entidade filantrópica;
- Sugerir alguns meios para se resolver os problemas existentes em um hospital;

Justifica-se que este estudo de caso é de fundamental importância, onde a administração se integra no processo de gestão hospitalar, de forma profissional e ética. Segundo Lorenzetti (2014, p. 422), “no Brasil, ainda prevalece à cultura de que qualquer profissional sabe gerir e que a administração se aprende na prática.” Na realidade, sabe-se que isso não é verdade, e que é necessária uma formação especializada, simplesmente praticar não é o suficiente para fazer-se uma gestão com eficiência em uma entidade filantrópica sem fins lucrativos, precisa ter o conhecimento teórico também.

O estudo forneceu grande conhecimento e experiência ao acadêmico, onde os estudos teóricos no curso de Administração Pública foram apostos na prática. É também motivado pelo fato de que a Universidade tem seu mérito, pois o estudo foi feito por meio da UERGS- Universidade Estadual do Rio Grande do Sul e do mesmo modo pelo curso de Administração Pública, buscando o crescimento da universidade e do curso em geral. Desta forma, justifica-se que este estudo é de fundamental

relevância pela necessidade de se pesquisar e analisar a eficiência na gestão hospitalar em um hospital no município de Seberi em relação a forma de administrar o hospital.

Considerando o que anteriormente foi exposto e de forma a proporcionar um melhor entendimento a respeito da gestão hospitalar no município de Seberi/RS, formulou-se o seguinte problema na pesquisa: Quais medidas administrativas geram mais eficiência em um hospital filantrópico?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o estudo de caso na gestão hospitalar no município de Seberi/RS é essencial que haja o devido conhecimento sobre as teorias estudadas em administração pública, além de informações concretas sobre o tema proposto. Diante disso, dada a importância dos hospitais sem fins lucrativos para a promoção da saúde pública no Brasil, deve haver uma preocupação com sua gestão, visando o enfrentamento dos inúmeros problemas existentes, para que haja melhoria nas condições de atendimento, às pessoas que precisam, sejam elas pacientes ou não.

O referencial teórico serve de base para o entendimento e para a preparação da análise e dos resultados atingidos na presente pesquisa relacionada à gestão hospitalar do Hospital Pio XII do município de Seberi.

2.1 Contexto histórico da Fundação Hospitalar Pio XII de Seberi/RS

Segundo dados do site da Prefeitura Municipal de Seberi/RS (2022), contendo informações da Fundação Hospitalar Pio XII, a mesma é localizada no município de Seberi, uma entidade filantrópica de direito privado e sem fins lucrativos regendo-se por estatuto, tem por finalidade manter o hospital funcionando para a comunidade, fornecendo clínica geral, atendimento cirúrgico, maternidade, centro obstétrico, consultórios, farmácia e serviços de urgência e emergência.

FIGURA 01: LOCALIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SEBERI/RS

Fonte: Google maps 2022.

Segundo o livro “Seberi e sua História”, lançado em 2020 pelos autores Guterra, Miotto e Dalla Valle, consta que foi encontrado nos livros de atas da década de 50, guardados em um acervo de um antigo morador, onde nestas datas foram encontrados registros sobre o Hospital de Caridade, que pode ter dado origem à atual Fundação Hospitalar Pio XII. Em 29 de março de 1953 foi fundada uma Associação Beneficente com a finalidade de construir e funcionar um Hospital de caridade para atender não somente as pessoas que pudessem pagar, mas como também aos indigentes da Vila Seberi e dos distritos vizinhos.

A ideia de construir em Seberi um hospital, emergiu em 1958, juntamente com a proposta de emancipar o município, ainda distrito de Palmeira das Missões. Nesta época, o prefeito Sr. Marcelo Zanchet, designou a área e iniciou a documentação, porém, logo depois foi obrigado a parar por falta de recursos financeiros de outras esferas da administração pública.

A partir da emancipação do município de Seberi no ano de 1959, surge a ideia de reerguer a associação, que por motivos econômicos teve que parar com as obras. Com isso, a Associação recebeu um novo impulso em termos de continuidade dos trabalhos, mas ficou inacabado a obra. Em 1974, o prefeito de Seberi, o Engenheiro Agrônomo Doutor Adilon Osório de Oliveira, mobilizou o poder legislativo, por sua presidenta, Tania Maria Bottan e com o apoio da comunidade, concretizar o anseio em construir um hospital condicente para o bem da saúde da população do município. A construção do hospital era uma das mais antigas e junta com as expirações da comunidade Seberiense, um sonho de 18 anos se tornou realidade.

O hospital naquela época era propriedade da prefeitura e através da Lei nº 427 de 25 de outubro de 1976, foi aprovada por unanimidade pela câmara de vereadores, a autorização a instituir a “Fundação Hospitalar Pio XII”, pessoa jurídica e de direito privado, destinada a prestar assistência medica hospitalar a comunidade.

Foi durante a administração do Doutor Adilon Osório de Oliveira que o hospital foi finalmente construído e entregue a comunidade seberiense em janeiro de 1977. A obra foi inaugurada pelo Excelentíssimo Senho Sinval Guazelli, então governador do estado quando da sua visita a Seberi. No dia 1º de novembro de 1977, foram abertas as portas da Fundação Hospitalar Pio XII, onde hoje é referência na área da obstetrícia e ginecologia para 26 municípios da região.

FIGURA 02: FACHADA ATUAL DA FUNDAÇÃO HOSPITALAR PIO XII

Fonte: Site da Rádio Grupo Chiru FM (2019).

Nota-se por meio da Figura 02 que o Hospital Pio XII é uma entidade de porte médio, mas com grandes referencias, destaca-se ainda que a Fundação Hospitalar Pio XII tem como fator importante poder desempenhar suas funções com eficiência, legitimando constantemente a sua missão, visão e valores.

Desde o início de suas atividades, a fundação aperfeiçoou cada vez mais o seu ramo de atividades e conseguiu ser reconhecida como entidade filantrópica, de utilidade pública Municipal, Estadual e Federal. Possui atualmente 61(sessenta e um) leitos e mantém convênio com o SUS, CASSI, UNIMED, IPERGS. O hospital tem farmácia interna própria, laboratório de análises clínica (terceirizado), gerador de energia elétrica e lavanderia.

A Fundação PIO XII tem por finalidade a manutenção do hospital para a comunidade com seções de maternidade, bem como hospitalização em geral, farmácia, serviços de urgência e emergência. Ela está situada na Travessa Roberto Schmidt nº 73 no Bairro Centro de Seberi, e conta com um quadro 65 funcionários, seu registro no CNPJ está sob o nº 89.286.249/0001-19, sendo isento de Inscrição Estadual por se tratar de uma entidade filantrópica.

A fundação é dirigida por um profissional nomeado pelo conselho administrativo sendo que este, sob representação de seu presidente, tem a responsabilidade de observar a direção, analisando se a mesma está cumprindo corretamente as atribuições de seu cargo. A direção tem a incumbência de administrar todos os setores do hospital, adequando as tarefas às pessoas, dirigindo e controlar todas as atividades

realizadas no mesmo, zelando pelo patrimônio da instituição e atendendo a comunidade como lhe é solicitado. Salientando que o Diretor Clínico/Administrador atual é o Dr. Edison Teixeira Molina Junior e a presidente do Hospital Pio XII é Sra. Nubia Dall Agnol.

Percebe-se, que apesar de ser um hospital de médio porte, seu quadro de funcionários é bastante extenso, resultando em superlotação em horários específicos e gerando uma alta demanda. Há também a questão da falta de um funcionário por qualquer motivo, pois com uma equipe mediana, um deles terá que trabalhar e acabar gerando horas extras para garantir que não haja lacuna que prejudique a prestação do serviço.

Os repasses financeiros mensais referentes a AIH (Autorização de Internação Hospitalar – Recurso de Média Complexidade Hospitalar – MCH), Recurso de Média Especialidade Ambulatorial – MAC, o INTERGRASUS e o IAC, os convênios com os municípios em obstetrícia cirúrgica e ginecológica e com as emendas federais e estaduais, somados todos ele, rendem mensalmente a Fundação Hospitalar Pio XII (FHP XII) um montante que possa cobrir as despesas que o hospital tem em medicamentos, equipamentos, folha salarial, pagamento dos honorários dos médicos entre outros gastos, fazendo com que assim continue o seu funcionamento.

O FHP XII possui ainda convênios com os três planos de saúde privados, a UNIMED, IPERGS e CASSI, contudo, da mesma forma que na prestação de serviço particular, ocorre bastante atendimentos por esses convênios, trazendo um percentual muito bom para a entidade.

Assim como em qualquer entidade beneficente e de assistência, os hospitais filantrópicos são ligados a uma mantenedora, que pode ou não confundir com a própria organização hospitalar, composta de cunho religioso ou não, que um conselho de administração e uma diretoria para gerir as atividades organizações.

2.2 Orçamento empresarial utilizado nas entidades

A administração de qualquer instituição pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, estabelece objetivos e metas para um determinado mês, o nosocômio estudado segue o contrato que se tem com o SUS, onde é obrigado a cumprir a meta estabelecida para não perder o convênio que se tem com o SUS, o auxílio da

ferramenta de orçamento se torna importante para se comprar medicamentos e equipamentos com preços razoáveis e de boa qualidade.

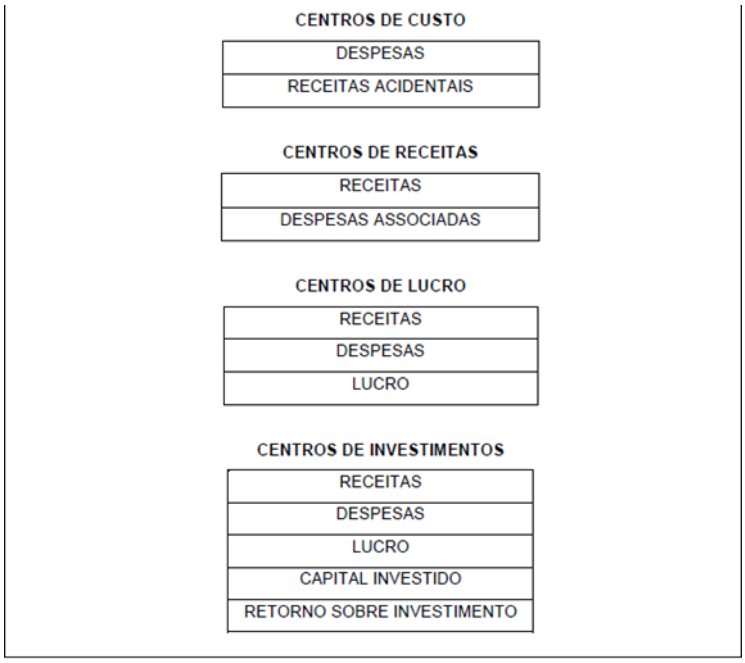
O orçamento quando o mesmo é vinculado às funções administrativas, e quando está relacionado as definições básicas da administração, que são: organização, planejamento e controle. Estas definições básicas de responsabilidade da administração, na visão de Junior, Pestana e Franco (1997, p. 81), podem ser descritas da seguinte forma:

> Planejar: representa a forma como o administrador e sua empresa pretendem atingir os objetivos propostos.
> Organizar: representa a melhor disposição dos recursos da empresa. Suas atividades, as de seus subordinados e de todos os recursos disponíveis deverão estar dispostos de maneira a alcançar os objetivos propostos de forma mais eficiente e eficaz.
> Controlar: representa a segurança de que sua própria energia e ações, bem como as de seus subordinados, estejam coordenadas com a implementação dos objetivos da organização.

As vantagens principais da utilização de orçamentos são: harmonia dos objetivos individuais com os da organização; criação de objetivos, estratégias e planos; redução de operações rotineiras; racionalização dos recursos; entre outros.

Logo, surgem os tipos de centros de responsabilidade:

FIGURA 03: TIPOS DE CENTROS DE RESPONSABILIDADE



Fonte: Adaptado de Junior, Pestana e Franco (1997, p. 90)

A figura 03 mostra que o orçamento, como uma ferramenta de gestão, está ligado diretamente às operações contábeis e ao processo de planejamento e controle da administração. Em organizações descentralizadas, o orçamento pode ser separado por subunidades, as quais são chamadas de centros de responsabilidade.

O orçamento de um centro de custo é revisado pela administração antes das devidas aprovações, e ainda podem solicitar alterações. No caso de variações desfavoráveis, os responsáveis por cada centro de custo deverão corrigir as mesmas. Já no caso dos centros de receita, é delegada a responsabilidade pelos responsáveis pelas vendas. (JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997).

São utilizadas algumas técnicas de análise para a condução das análises críticas, pode-se citar a análise do ponto de equilíbrio e a análise da taxa de retorno sobre o investimento, estando a primeira conceituada a seguir.

A análise do ponto de equilíbrio é definida por Figueiredo e Caggiano (1997, p. 142-143) como uma técnica que “evidência o relacionamento existente entre os fatores que afetam o lucro, permitindo assumir algumas premissas a respeito desses fatores, notando assim os efeitos das mudanças nesses fatores.” Cada organização possui um método próprio e específico para a análise de seus orçamentos, conforme definição de seus gestores.

O orçamento empresarial utilizado nas entidades é essencial para a boa manutenção dos gastos mensais e/ou anuais. Sendo que no hospital estudado cumpre-se a meta (orçamento) estabelecida pelo convênio que se tem com o SUS, onde o auxílio da ferramenta de orçamento se torna importante para se comprar medicamentos e equipamentos com preços razoáveis e de boa qualidade.

2.3 Características e dificuldades na gestão de um Hospital Filantrópico sem fins lucrativos

Um hospital filantrópico que presta atendimento médico gratuito é uma instituição privada e filantrópica da área da saúde, com base nos parâmetros estabelecidos pela lei federal nº 12.101, promulgada em 27 de novembro de 2009, que regulamenta a certificação das entidades de assistência social e regulamentação dos procedimentos de contribuições sociais para a seguridade social.

Um dos diferenciais dessas organizações é que os seus ganhos são reinvestidos, pois não visam lucro ou distribuição, o compromisso de trabalhar para a

sociedade pela pratica da filantropia desprendida com a missão de prover soluções em saúde pública na comunidade onde estão inseridos, destinados o mínimo de 60% dos atendimentos e serviços prestados ao SUS.

Smiderle (2002) diz que no Brasil, os primeiros tipos de serviços de assistência aos enfermos formam as Santas Casas, que se dedicavam prioritariamente ao atendimento dos enfermos e à administração dos cemitérios, sendo as irmandades brasileiras compostas por maçons durante o primeiro e segundo reinado.

Para ser considerado como uma entidade filantrópica sem fins lucrativos, um hospital deve possuir o Certificado de Entidade de Assistência Social (CEBAS), que é concedido pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), órgão subordinado ao Ministério de Assistência e Promoção Social. O CEBAS é uma exigência para obtenção de diversas isenções fiscais e tributarias, passiveis de serem deferidos pelas entidades reputadas como filantrópicas.

> A certificação das entidades beneficentes de assistência social e a isenção de contribuições para a seguridade social serão concedidas às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, reconhecidas como entidades beneficentes de assistência social com a finalidade de prestação de serviços nas áreas de assistência social, saúde ou educação, e que atendam ao disposto nesta Lei. (BRASIL, 2009, p. 01).

De acordo com Botelho (2006), a área da saúde pública no Brasil enfrenta desafios principalmente relacionados a questões financeiras, administrativas e organizacionais. Ressalta-se que os hospitais públicos ou privados sem fins lucrativos, geralmente não praticam uma gestão eficiente e não se beneficiam de ferramentas adequadas de controle, avaliação ou planejamento hospitalar.

> Os hospitais filantrópicos poderiam ser melhor geridos se houvesse o equilíbrio entre os três poderes, ficando predeterminadas as funções de cada um: 1) Presidência (poder político) – funções relativas as decisões macro, baseadas nas informações obtidas juntos aos técnicos de cada área do hospital, se integrando a programas sociais junto à comunidade; 2) Médico – o corpo clínico tem que se preocupar com as ações relativas à saúde e à execução de atos ligados à operacionalização dos procedimentos médicos, envolvendo toda a equipe operacional do hospital; 3) Administrador Hospitalar – é o encarregado de dar apoio à equipe médica quanto à gestão dos recursos materiais e de fornecer informações necessárias aos políticos para a tomada de decisão, encarregando-se da gestão de pessoas e de materiais, envolvendo custos, receitas e metas. (BERNARDES *et al* 2010, p. 12)

Pode-se dizer que uma gestão financeira ineficaz, aliada à morosidade no repasse de recursos do SUS, agravando os problemas para todas as organizações hospitalares, aumentando o endividamento e consequentemente impedindo o investimento, manutenção e que contratos necessários sejam feitos.

De acordo com Cunha, Souza e Ferreira (2014) devemos levar em consideração que o setor filantrópico hospitalar brasileiro é na atualidade o responsável por cerca de 1/3 dos leitos disponíveis em todo o país, caracterizando - se como um importante prestador de serviços ao Sistema Único de Saúde-SUS. Pelo exposto, faz-se necessário que este tão importante setor receba mais apoio financeiro por parte do poder público, com vista a sua manutenção adequada melhorando o desenvolvimento dos serviços e maior integração ao sistema de saúde brasileira nas esferas públicas e privadas.

Uma maneira saudável das instituições sem fins lucrativos sobreviver em meio de uma crise financeira é buscar parceria voluntárias. Este movimento, do voluntariado, passa a ser um acontecimento importante na história da filantropia. As instituições sem fins lucrativos estão gerando um poderoso contrafluxo, estão forjando novos laços com a comunidade, novo compromisso com a cidadania ativa, com a responsabilidade social e com valores.

2.4 Gestão Hospitalar - Aspectos gerais

Na concretização da eficiência do sistema de prestação de saúde, a administração de um hospital pode desempenhar um papel significativo por ser considerado um elo de ligação entre a estratégica empregada na prestação de serviços, desse modo, gerenciando no ambiente interno hospitalar, uma combinação de pessoas, tecnologia e recursos, no intuito de cumprir as metas previamente estabelecidas, visto que o processo de gestão hospitalar também é formado por planejamento, execução e controle.

As entidades hospitalares em suas atividades produtivas desenvolvem-se de uma forma continua, destacando-se a distinção entre um hospital e outro tipo de negócio. Neste caso, entende-se que os hospitais são organizações complicadas, e sua gestão depende de um tipo de especialização administrativa conhecida como gestão hospitalar, ainda relativamente desconhecida no Brasil. A gestão hospitalar

evolui como os fatos de acordo com as características de cada realidade, o que resultou uma evolução dinâmica dos modelos de gestão hospitalar.

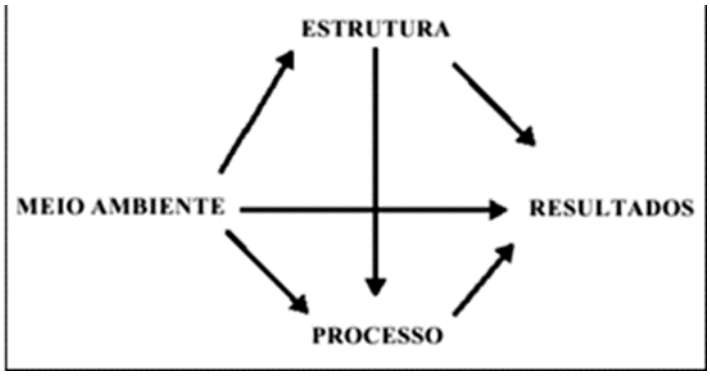
Segundo Almeida & Dubrin (*apud* Borges & Ferreira,2006), frisam que o modelo de gestão não é algo que simplesmente acontece, ele é considerado um fenômeno social que pode ser compreendido perfeitamente pelo administrador. As crescentes dificuldades impostas pela baixa remuneração dos serviços, aliados a um mercado mais competitivo, tem levado os administradores dos hospitais filantrópicos a buscar meios alternativos de sobrevivência.

No entanto a falta de recursos tem sido um grande obstáculo para muitas entidades, no entanto, várias instituições filantrópicas decidiram abrir os seus olhos e mudar o perfil de sua gestão. Por fim, alguns hospitais estão investindo em planejamento estratégico e novos sistemas integrados, que permitem o controle de custos e evitam os desperdícios.

Os hospitais, do ponto de vista gerencial, são bastante assemelhados a qualquer outra empresa, porém muito mais complexos e recheados de inúmeras variáveis o que certamente dificulta a aplicação de modelos de gestão. Vários estudos apontam a existência de problemas de eficiência e eficaz na gestão dos hospitais que estão vinculados ao SUS.

Segundo Bittar (2004) ainda não surgiu um diagrama melhor do que o modelo de Fleming para definir a complexidade dos hospitais, onde ocorre uma constante interatividade entre estrutura, meio ambiente, processos e resultados. Esses quatros modelos se enquadram aos hospitais filantrópicos, que mesmo com relativa autonomia gerencial, também apresentam sintomas reais de crise e necessitam de um bom gerenciamento.

FIGURA 04: MODELO FLEMING



Fonte: Automatiza sistemas 2022.

A figura 04 mostra o modelo Fleming onde esse modelo define como toda tecnologia envolvida nos cuidados ao paciente. Segundo Hammer e Champy entendem processo empresarial como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente. O processo também pode ser definido como um conjunto de atividades de trabalho inter-relacionados que se caracteriza por requerer certos insumos e tarefas particulares, implicando em um valor agregado com vistas a obter resultados.

Diferentemente de uma empresa de personalidade privada a Fundação Hospitalar Pio XII, não existe uma continuidade de comando, são apenas dois anos que se pode ficar à frente da instituição, pois os diretores, provedores ou presidentes são eleitos pela sociedade, e que para esta função não podem receber remuneração ou vantagens, seja ela financeira ou não. Evidentemente estes eleitos adquirem o status se serem “presidentes” de uma organização importante, principalmente em cidades pequenas, em que o hospital é em muitos casos a maior empresa da cidade.

A diretoria, em geral, nomeia um administrador que pode ser participante da sociedade ou um gerente contratado, com a devida experiência e embasamento teórico para cumprir suas funções, ocorrendo casos, ainda, em que empresas de consultorias são chamadas para assumir a gestão técnica administrativa e financeira como é o caso da Fundação Hospitalar Pio XII que tem a empresa X administrando.

Nesta formatação organizacional se observa que a figura de dono do negócio não está presente, e formando “feudos” de interesses dentro das organizações filantrópicas. Estes feudos tentam conduzir a organização conforme os seus interesses.

Trazendo o modelo de Mintzberg (1995) podemos fazer a analogia com a estrutura apresentado pelos hospitais, onde temos:

FIGURA 05: A BUROCRACIA PROFISSIONAL

Fonte: MINTZBERG, 1995, p. 194).

Núcleo operacional: Corpo médico, serviços médicos terceirizados, enfermagem, técnicos e auxiliares de enfermagens;

Cúpula estratégica: Provedoria, diretoria, conselhos administrativos e fiscais;

Linha Intermediária: Gerente (administrador hospitalar), chefias médicas, chefias de enfermagem, farmacêutico, chefias em geral, etc.

Tecnoestrutura: Contador, Informática, departamento de estatística, setor de controle da qualidade, planejamento estratégico, pesquisa operacional, etc.

Assessoria de Apoio: Recursos humanos, assessoria jurídica, restaurante, relações públicas, serviços terceirizados, portaria, lavanderia, administração, transportes, faturamento, motoristas, caldeiras, cozinha, farmácia, maqueiros, etc.

Este tipo de estrutura, que Mintzberg (1995) chamou de Burocracia Profissional, evidência o núcleo operacional como a parte chave da organização (p. 193) e a padronização de habilidades como o mecanismo principal de coordenação (p. 189), que é obtida pelo delineamento e por padrões que predeterminam o que é para ser feito, diferenciando da burocracia mecanizada pelo fato de que a burocracia profissional enfatiza a autoridade de natureza profissional, o poder da perícia (p. 191).

Mas, em se tratando de gestão é muito mais complexa que parece, não se pode desprezar, fatores importantes como administrar as receitas, definir preços, controlar os custos, supervisionar o pessoal, gerenciar os materiais, os serviços, planejamento de fluxo de caixa, simulação de resultados previamente, examinar alternativas de negócios médicos, conhecer a taxa de ocupação em unidades internas (UTI, quarto, enfermaria), dentre outros levantamentos de custos operacionais como custo com lavanderia, da cozinha, da farmácia, impostos trabalhistas, implantar controle de qualidade dos serviços, conhecer a opinião dos clientes.

Muitos gestores sem formação em áreas específicas, como a administração, não conhecem ferramentas específicas, necessárias para uma boa gestão, que utilizadas podem contribuir para uma melhoria na gestão e na qualidade do trabalho e atendimento na saúde. Nos gestores que o hospital teve durante o seu surgimento se passou vários muitos não tinham estudo, e isso acarretou um grande prejuízo financeiro para a instituição.

O Gestor ou diretor (usualmente chamados) é o pilar do hospital o principal responsável, considerando o hospital como uma empresa de alta função social e características cientificas, técnicas, administrativas e econômicas; exigindo assim uma organização dinâmica com aperfeiçoamento continuo tanto na gestão quanto nas

pessoas que trabalham com equipamentos e materiais para dar uma resposta às necessidades imediatas.

Gerindo a instituição hospitalar, com planejamento e estruturação racional das funções administrativas e cientificas para uma gestão com qualidade, assim permitindo a aplicação dos princípios de otimização de esforços que é o caso que a empresa X realiza atualmente na Fundação Hospitalar Pio XII.

Diante da grande importância dos hospitais filantrópicos sem fins lucrativos para a promoção da saúde pública no Brasil, deve-se haver uma preocupação com a gestão dessas entidades, com vistas ao enfrentamento dos inúmeros problemas existentes, para que haja um melhoramento nas condições de atendimento à população que deles necessitam, atendendo ou até mesmo, superando as suas expectativas e demostrando os pontos fortes e fracos, que serão destacados no decorrer do trabalho.

É preciso que se consiga estabelecer uma forma para a identificação dos problemas que afligem as instituições pela má gestão, bem como as oportunidades de crescimento, através da troca de experiência, compartilhando-se as exitosas enquanto descarta aquelas que não apresentaram resultados satisfatórios.

A gestão hospitalar tornou um instrumento imprescindível nas organizações, o terceiro setor considerado um poder descentralizado se adaptara com escassez de recursos e doações, sendo assim precisa ter diferencial nos trabalhos executados e ações minuciosamente planejadas para obter o controle de custo e continuidade das atividades sociais. A maioria desses problemas enfrentados é apresentada nas dificuldades na área administrativa, por falta de conhecimento técnicas de gestão financeira, falta de recursos, eficiência, transparência, com isso ocorrendo falhas na estrutura administrativas. Isto ocorre, pois os gestores são profissionais da área de desenvolvimento social devem obter planejamento para atingir um objetivo final, dependendo não existem meios para esses investimentos para aplicar nas ações.

Vale ressaltar também que não se deve tentar explicar uma má gestão colocando a culpa nos baixos valores pagos pelo Sistema Único de Saúde (SUS). Uma instituição filantrópica sem fins lucrativos prestadora de serviços na área de saúde pública, deve adotar um sistema que forneça informações estratégicas para a tomada de decisões e para a gestão de custos, que é um ponto fundamental para aqueles que sofrem com a falta de dinheiro.

Os hospitais têm um pacto de quantidade de atendimentos (consultas, procedimentos e medicação) que devem ser realizados e, caso ultrapassem o número desses atendimentos contratualizados, estes não irão gerar fluxos de caixa imediatos (TRIVELATO, 2015). É oportuno destacar que as AIH (Autorização de Internação Hospitalar) pagas em razão das internações, estão muito aquém dos seus custos reais (La Forgia & Couttolenc, 2009), o que consequentemente faz diminuir a qualidade dos atendimentos prestados.

2.5 Responsabilidade gerencial hospitalar: controle e autonomia

No intuito de produzir uma administração profissionalizada, competente para gerir as instituições de saúde, o Ministério da Saúde publicou em 05 de dezembro de 2002, a Portaria nº 2.225/GM/MS, estabelecendo as exigências mínimas para a estruturação técnico-administrativa das direções dos hospitais vinculados ao SUS.

> Art. 1º Estabelecer exigências mínimas para a estruturação técnico/administrativa das direções dos hospitais vinculados ao Sistema Único de Saúde, sem prejuízo de outras que venham a ser consideradas necessárias em cada instituição, em decorrência de regulamentos específicos ou exigências legais, e critérios de qualificação profissional exigíveis para o exercício de funções nestas direções, de acordo com o Porte do hospital segundo sua classificação atribuída conforme os critérios do Sistema de Classificação Hospitalar do Sistema Único de Saúde.

Assim, são especificados as exigências legais e os critérios de qualificação profissional para o exercício das funções relacionadas à gestão hospitalar, conforme classificação do hospital no Sistema Único de Saúde, passando a ser exigidos profissionais com formação específica em Administração Hospitalar ou com cursos de qualificação na área (BRITO, 2004). A portaria do Ministério da Saúde reflete seguramente na reestruturação das instituições hospitalares conveniadas ao Sistema Único de Saúde (SUS).

Assim, afirma Cecílio, (1997, p. 41), que passa a ser “imprescindível a maior qualificação dos responsáveis pela gerencia” das instituições hospitalares, sendo está “função gerencial especializada, a qual passa a ser central na vida daqueles profissionais que exercem o papel gerencial, exigindo preparo, vocação e disponibilidade de tempo” (BRITO, 2004, p. 25).

Por outro lado, Laverde (2009) afirma que o diretor em grande parte dos casos é o representante legal da entidade, responsável pela gestão atual e pelo desenvolvimento futuro da instituição, sendo assim o gestor precisa ser planejador, organizador, inovador e líder tanto no hospital quanto na comunidade. O planejamento é o fator principal de qualquer ação, em se tratando de saúde em uma casa especifico hospital não se pode improvisar. O gestor deve apresentar propostas completas e sustentadas que solucione os problemas com mudanças, inovações tecnológicas e administrativas, como ampliação ou criação de novos serviços, melhorar o bem-estar de pacientes, familiares, funcionários do hospital, fornecedores dentre outros.

Tento em vista que todos esses aspectos são muito importantes a convicção do gestor em suas funções para obtenção dos resultados, ele como orientador, comandante, condutor, com autoridade pela sua capacidade, sabendo aplicar sua autoridade com sutileza, porém com firmeza em seus funcionários. É importante possuir a habilidade de escolha e dispensa quando for necessário, principalmente nas diferentes especialidades medicas técnicas e administrativas.

O gestor proporciona técnicas de gestão com mudanças inovadoras de sustentabilidade para obter gerenciamento organizacional de eficiência no seu hospital, praticidade além de solucionar de forma rápida as dificuldades, reduzir o prazo de planejamento, mantém atualizado com tendências do mundo, acompanhamento a melhoria continua dos serviços prestados, executa treinamentos eficaz de qualificação aos seus profissional, divulgar à imagem da instituição para arrecadar doações, garantir desenvolvimento dos projetos com precisão, almejando a satisfação da comunidade, a credibilidade do governo, visando que solidariedade e gestão estratégica definidas devem estar em sincronia para alcançar resultados positivos e valorização do profissional nesse setor (SANTOS, 2009).

A importância do gestor para o hospital é a execução de projetos, treinamentos, planejamento de trabalhos em curto prazo, assim visando a melhoria continua da organização. Além disso as dificuldades encontradas para a prestação dos atendimentos com qualidade são muitas, pois são parcos os recursos oferecidos pelo poder público, e para se manter um hospital filantrópico sem fins lucrativos com as portas abertas, a diretoria das entidades se vê obrigada a recorrer, inclusive, a ajuda da população local para a continuidade e o melhoramento da instituição.

As competências que um gestor deve ter envolvem os seus conhecimentos e habilidades para conseguir solucionar os problemas que ele pode encontram ao longo

de sua gestão. Segundo Moura (2008, p. 4), são seis tipos de competências que demonstradas na imagem.

- Intelectual: Significa a capacidade de identificar e definir problemas, encontrando soluções, melhorando processos estrategicamente e compartilhando conhecimentos;
- Organizacional: Sinaliza que a pessoas tem uma grande capacidade de auto planejamento com metodologia própria e sabendo gerenciar o tempo e o espaço de trabalho;
- Comunicativa: Deve saber se expressar a todos os seus contatos, tanto chefes como subordinados, sabendo assim negociar para obter a colaboração de todos com o objetivo de manter a equipe em pleno equilíbrio nas suas funções;
- Comportamental: o gestor deve manter uma postura ética diante de seus subordinados e superiores, mantendo a qualidade e segurança nas suas ações diante de mudanças e podendo assim aprender se necessário;
- Social: É a capacidade de compartilhar os conhecimentos adquiridos no setor de trabalho para beneficiar seus colaboradores e a sociedade;
- Política: É a capacidade de exercer direitos e deveres de forma crítica e trazendo uma reflexão na maneira de agir de todos para atingir um objetivo comum.

Todas as habilidades e conhecimento devem ser combinadas para criar um profissional com experiência e atitudes necessárias para garantir a alta qualidade no atendimento aos seus colaboradores e aos pacientes e em todos os processos específicos da instituição que surgem de maneiras inesperada e solucionando os problemas que estão existentes em seu hospital.

Neste sentido, o gestor torna-se o responsável direto por executar as atividades administrativas inerentes a sua formação, uma vez, que adquiriu conhecimento baseado naquela especialidade, dentre eles, a administração de pessoal, o controle de medicamentos, a redução de custos, a delegar funções à profissionais competentes para assumir suas funções bem como todo Know-how exigido para tal. É, por fim, função de administrador hospitalar especializado, realizar mudanças possíveis atentando-se as necessidades da instituição, seja com os custos de implantação de novas tecnologias, redução de gastos, ou seja, na melhoria da prestação de serviço.

3 METODOLOGIA

A metodologia é um caminho para realizar algo através do estudo dos métodos utilizados em uma área especifica e da produção de conhecimento. Cada estudo tem melhor e mais adequado método de obtenção de dados e informações que lhe permitirão atingir os objetivos propostos de forma eficiente, organizado e direcionando o estudo de forma a produzir resultados genuínos para o seu estudo, e de seu desenvolvimento posterior com o negócio proposto.

Metodologia então é uma maneira de adquirir conhecimentos e esclarecer dúvidas, a começar por um método que resolverá o problema juntamente com processos e técnicas para dar o valor cientifico ao estudo em questão. Por meio dela foi capaz de ser estudado a eficiência na gestão hospitalar de um hospital no município de Seberi/RS.

3.1 Método de pesquisa

Pode-se dizer que o método da pesquisa é o modo que o cientista elege para aprimorar o seu conhecimento sobre determinado tema, tópico, fato ou fenômeno, chegando-se à verdade nas ciências.

> A ciência utiliza-se de um Método que lhe é próprio, o Método científico, elemento fundamental do processo do conhecimento realizado pela ciência para diferenciá-la não só do conhecimento comum, mas também das demais modalidades de expressão da subjetividade humana, como a filosofia, a arte e a religião (SEVERINO, 2007, p.102).

Afirma-se que o método é o caminho a percorrer para se chegar à verdade e também que não existe conhecimento valido sem procedimentos ordenados e racionais. É realizado para elaborar-se uma teoria científica de concretude.

Assim como esta pesquisa que elencou dados estruturados para identificar, compreender e analisar o entendimento do funcionamento dos hospitais filantrópicos sem fins lucrativos em especial na Fundação Hospitalar Pio XII no município de Seberi/RS, os principais problemas que o gestor enfrenta para a manutenção dos serviços de maneira eficiente.

3.1.1 Caracterização da pesquisa

Estão apresentados a seguir os aspectos que caracterizam a pesquisa realizada, com os componentes e métodos, apoiando-se em elementos gerais que são comuns as pesquisas desta natureza, para a formação do conhecimento apresentado, marcando as atividades da pesquisa.

3.1.2 Fontes de pesquisa

As fontes de pesquisa classificam-se em primárias e secundárias, abaixo está elucidado suas características e diferenças:

Fontes primárias: Trazem informações concretas, permitindo aprofundar-se no assunto pesquisado. Para Campos e Campelo (1998, p. 16) “fontes primárias são aquelas que contêm informações originais ou, pelo menos, novas interpretações de fatos ou ideias já conhecidas”. É exemplo a Internet, livros e teses. Esse tipo de fonte foi usado para a realização do estudo de caso da eficiência na gestão Hospitalar de um Hospital no Município de Seberi/RS.

Fontes secundárias: Os autores Campos e Campelo (1988, p. 16) citam que; “as fontes secundárias têm a função de facilitar o uso do conhecimento disperso nas primárias. [...] Apresentam a informação filtrada e organizada de acordo com um arranjo definido”. São constituídas de obras que interpretam e analisam as fontes primárias e tem a função de facilitar o acesso a esses dados. São exemplos; enciclopédias, dicionários, manuais, tabelas, monografias, anuários, base de dados, etc.

Para a pesquisa concretizada em relação à identificação, compreensão e análise da eficiência na gestão hospitalar de um hospital no município de Seberi/RS, foi utilizado as fontes primárias e secundárias, por meio de internet, livros, base de dados, etc.

3.1.3 Quanto à abordagem

A abordagem da pesquisa torna-se qualitativa, pois apresenta dados e informações com analise subjetiva, a fim de acrescentar conhecimento ao tema estudado. E por se tratar de uma pesquisa qualitativa, não se quantifica dados, todavia

se leva em consideração o impalpável. A seguir estão esclarecidos seus devidos significados:

Pesquisa qualitativa: A pesquisa qualitativa busca explicar o porquê das coisas, produzindo informações aprofundadas, dando de fato qualidade ao estudo realizado. Ainda, “é criticada por seu empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador” (MINAYO, 2001, p. 14). Além disso, “o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa.” (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Compreende-se que a pesquisa qualitativa busca entender fenômenos humanos, nela o pesquisador é o principal instrumento, para que assim possa obter uma visão detalhada e complexa por meio de uma análise científica do pesquisador, por isso ela foi usada para atingir os objetivos da pesquisa.

3.1.4 Quanto à sua natureza

Em relação à natureza deste estudo, ela se torna uma pesquisa aplicada, pois o objetivo é disponibilizar informações referente a gestão hospitalar, não somente para auxiliar docentes, discentes, mas também para a comunidade interessada no assunto. Conforme o autor Thiollent (2009, p. 36) a pesquisa aplicada dirige-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais.

Logo, a pesquisa aplicada é aquela que busca a resolutividade de questões pontuais do dia a dia, com foco prático e específico, utilizando o conhecimento, métodos e técnicas científicos.

3.1.5 Quanto aos seus objetivos

Quanto aos objetivos desta pesquisa, torna-se exploratória, descritiva e explicativa. A seguir estão esclarecidos seus significados:

Pesquisa exploratória: A pesquisa exploratória é cometida sobre um assunto com pouco ou nenhum estudo realizado anteriormente. Conforme Piovesan e Temporini (1995, p. 318) “Propõe-se procedimento metodológico de abordagem qualitativa denominado pesquisa exploratória, cuja aplicação tem por finalidade a elaboração de instrumento de pesquisa adequado à realidade”.

Pesquisa descritiva: A pesquisa descritiva tem como finalidade a descrição de características e relações entre variáveis. Esse tipo de pesquisa utiliza a coleta de dados descrevendo cada detalhe do tema pesquisado e de tudo aquilo que é encontrado.

Frisa-se ainda que “O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem (ou o que) deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e por que deverá fazê-lo” (MATTAR, 2001, p. 23). A pesquisa descritiva não explica os fenômenos os quais descreve, mas serve de base para a explicação. É necessário que haja o conhecimento do problema a ser pesquisado, por isso na pesquisa presente estão descritas as características e dados importantes ao tema exposto.

Pesquisa explicativa: A pesquisa explicativa busca esclarecer o porquê das coisas através dos resultados encontrados, estando muito bem descrita e detalhada, dessa forma ela pode ser a continuação de uma pesquisa descritiva, onde além de delinear ela explica o porquê os fatos ocorrem. Então para a pesquisa presente, os dados acometidos serviram para entender e explicar o porquê das coisas, detalhando os fatos encontrados.

Por esses motivos, buscou-se criar maior familiaridade em relação ao fenômeno estudado, visando aprofundar o conhecimento de uma realidade pouco conhecida que é a Gestão Hospitalar nas entidades filantrópicas sem fins lucrativos.

3.1.6 Quantos aos procedimentos

A pesquisa se torna bibliográfica e também estudo de caso em relação aos procedimentos. A seguir citam-se seus significados:

Pesquisa bibliográfica: A pesquisa bibliográfica trata-se da revisão literária sobre as teorias que orientam o trabalho científico, chamada também de levantamento bibliográfico ou revisão bibliográfica, podendo ser realizada por meio de livros, periódicos, artigo de jornais, sites da Internet entre outras fontes disponíveis.

Para Andrade (2010, p. 25):

> A pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica preliminar. Seminários, painéis, debates, resumos críticos, monográficas não

> dispensam a pesquisa bibliográfica. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões. Portanto, se é verdade que nem todos os alunos realizarão pesquisas de laboratório ou de campo, não é menos verdadeiro que todos, sem exceção, para elaborar os diversos trabalhos solicitados, deverão empreender pesquisas bibliográficas (ANDRADE, 2010, p. 25).

Assim a pesquisa bibliográfica realizada nesta pesquisa proporcionou aprendizado, conhecimento e base fundamental sobre o tema exposto, elevando ainda mais a sua concretividade na solução da problemática através do estudo do tema.

Estudo de caso: Segundo Severino (2007, p. 121) o estudo de caso é a "Pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo. A coleta dos dados e sua análise se dão da mesma forma que nas pesquisas de campo, em geral.".

O estudo de caso interpreta como é o mundo do ponto de vista dos participantes, com o objetivo de apresentar esta perspectiva sem interferir, permitindo uma compressão abrangentes da realidade e dos fenômenos estudados. Procura também responder as perguntas "como" e "por que". Servindo assim para aprofundar-se no assunto, contribuindo expressivamente para que interessados no tema de pesquisa tenham maior base teórica.

O autor Yin (2001, p. 32) destaca que:

> "Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de um estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados."

Segundo Malloy e Lang (1993) a metodologia do estudo de caso dever ser empregada com o objetivo de aperfeiçoar o entendimento acerca de um fenômeno observado por profissionais ou estudantes. Assim, por meio deste trabalho, buscou-se melhorar o conhecimento com relação à gestão no hospital filantrópicos sem fins lucrativos no município, em razão das dificuldades apontadas.

3.1.7 Observação direta intensiva

A observação direta intensiva é realizada por meio da observação que é realizada por intermédio dos sentidos (visão, audição, tato etc..). Além disso, é realizada por meio de entrevista, técnica esta que envolve duas pessoas, uma delas obtém as informações a respeito do assunto estudado e a outra é simplesmente a respondente.

A entrevista, conforme Lüdke e André, “permite correções, esclarecimentos e adaptações que a torna sobremaneira eficaz na obtenção das informações desejadas” (1994, p. 34). Nesse sentido, Mondada, cita que a entrevista deve ser entendida como “um acontecimento comunicativo no qual os interlocutores, incluído o pesquisador, constroem coletivamente uma versão do mundo” (MONDADA, 1997, p. 59).

Assim sendo, nesta pesquisa aplicou-se entrevista ao presidente do conselho e dois conselheiros do Hospital Pio XII, agregando tangivelmente nos dados, informações e resultados do estudo realizado.

3.2 Método do trabalho

O método é o caminho explicado do desenvolvimento do projeto de pesquisa, em relação á tudo o que foi utilizado. Segundo Trujillo Ferrari (1974), o método científico é uma linha característica da ciência, estabelecida em instrumento básico que ordena o pensamento em sistemas, e delineia os procedimentos do cientista ao longo do caminho até alcançar o objetivo científico preestabelecido. Abaixo se encontram os objetivos específicos e as ferramentas executadas para serem atingidos:

Análise dos dados e informações obtidas por meio da entrevista aplicada e por meio de pesquisa e estudo de caso: Para a análise de dados obtidos por meio de entrevista, pesquisa e estudo de caso, foram estudadas as respostas obtidas por meio das entrevistas, além da utilização de artigos, sites oficiais, leis e informações relevantes que proporcionou maior entendimento sobre o porquê a importância de um gestor hospitalar eficiente é fundamental para um hospital, dando ainda maior consistência ao estudo realizado.

Elenco dos principais problemas enfrentados pelo gestor de uma entidade filantrópica: a entrevista, os noticiários e os artigos encontrados relacionados à gestão

hospitalar foram essenciais para o entendimento dos principais problemas enfrentados pelos gestores de entidades filantrópicas em especial hospitais, como o Hospital Pio XII.

Sugestão de alguns meios para resolver os problemas existentes em um hospital: as sugestões surgiram por meio da entrevista aplicada, além dos artigos, noticiários e observação realizada, esta tem o objetivo de ajudar na resolução dos problemas existentes no hospital, neste estudo é citado o Hospital Pio XII.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A instituição citada apresenta várias formas de se manter em funcionamento, gerando lucro através de procedimentos e serviços hospitalares oferecidos pelo SUS, particulares e convênios. Os gestores, estão sempre em busca de contato com os deputados para poder adquirir emendas para ajudar na aquisição de medicamentos, equipamentos e melhorias na estrutura, como por exemplo o caso da fachada do hospital que foi adquirida pelo programa avançar na saúde. O hospital também conta com a parceria de empresas e da comunidade, na ajuda de doações, fazendo com que assim essas contribuições ajudem na receita e diminuam as despesas da instituição.

Um ponto diferencial da Fundação Hospitalar Pio XII é o relacionamento interpessoal entre os funcionários da instituição, que pode ser considerado exemplar em razão da ausência de conflitos pessoais e problemas de relacionamento profissional entre eles, ou com o corpo clinico e os membros da diretoria. É visível que as relações profissionais e de amizade ali estabelecidas são alicerçadas no respeito, educação, profissionalismo, humildade, empatia e valorização do outro, promovendo um ambiente saudável e muito agradável.

Em contato com a administração da Fundação Hospitalar Pio XII, onde é ressaltado que um dos problemas é do Poder Público de não prover, ou não querer prover conforme a necessidade, destinando poucos recursos em um orçamento insuficiente para a manutenção dos serviços de saúde que o hospital necessita. Além disso a destinação insuficiente de recursos financeiros, ainda contribui para o aumento das despesas em equipamentos estragados, falta de medicamentos e sem falar do alto custo da medicação pela escassez de matérias primas, causando uma sobrecarga na capacidade de atendimento dessas instituições, em razão do pouco investimento.

A gestão atual do Hospital Pio XII busca a arrecadação de verbas através de indicações de emendas parlamentares com destinação de valores para serem empregados na aquisição de equipamentos, construção ou reforma nas instalações da instituição e custeio, que são sempre muito bem-vindas, em razão da carência financeira tão peculiar as organizações que praticam a filantropia no Brasil.

Segundo a plataforma digital da Central Brasileira de Estabelecimentos de Saúde, Cebes (2022), o Hospital Pio XII Seberi é um estabelecimento de saúde tipo

Hospital Geral que executa serviços de saúde na localidade e possui as seguintes especialidades: Fisioterapia, Atenção Psicossocial, Tratamento Reprodutivo, Hemograma, Exame de Sangue, Exame de Urina, Exame de Anemia, Exame de Fezes, Exame de Diabetes, Exame de Hepatite, Exame de DST/HIV/Aids, Exame Toxicológico, Exame da Tireóide T4 Livre/TSH, Exame de Colesterol, Exame de Gravidez, Transplante, Farmácia, Cirurgia Reparadora, Hemoterapia, Diagnóstico por Anatomia Patológica e Citopato, Papanicolaou, Biópsia, Biópsia Aspirativa, Imunoperoxidase, Coloração Especial, Radiografia, Radiografia com Contraste, Angiografia, Mamografia, Tomografia Computadorizada, Densitometria Óssea, Ressonância Magnética, Ultrassonografia, Medicina Nuclear, Urgência e Emergência, Teste Ergométrico, Exame Holter 24 horas, Eletrocardiograma, Eletroencefalograma, Eletroneuromiografia, Videoeletroencefalografia, Potenciais Evocados.

Os dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, (2020), apresentados no documento Perfil das Cidades Gaúchas – SEBERI (2020), despontam que o Índice de Desenvolvimento Socioeconômico - IDESE – 2018 do município de Seberi é de 0,74, dividido da seguinte forma: Educação 0,72; Renda 0,65 e; Saúde 0,84. Possuindo desenvolvimento socioeconômico “médio”, e ocupando o 316º lugar no estado do Rio Grande do Sul. Os recursos de assistência à saúde em 2020 eram dispostos da seguinte forma: 13 enfermeiros, 11 médicos, 51 leitos e 1 hospital (Hospital Pio XII).

Conforme as informações fornecidas pelos entrevistados e integrantes do conselho hospitalar, o citado nosocômio prestou 73,30% de seus serviços pelo Sistema Único de Saúde (SUS), Unimed 4,71%, Ipergs 9,89%, CASSI 0,34% e Particular 11,76% no ano de 2021. Imagina-se que os reembolsos dessas despesas serão na mesma ordem.

O serviço de pronto atendimento de urgência e emergência de responsabilidade do município de Seberi, segundo informações apresentadas pelo presidente do conselho hospitalar PIO XII, é com contrato com mais dois municípios para esse atendimento, sendo ainda referência para 9 (nove) municípios da região de obstetrícia cirúrgica e ginecologia 26 (vinte e seis) municípios que é mantido por meio de convênios com repasses mensais efetuados pelas prefeituras, com o fim de promover o atendimento da demanda médica/hospitalar a toda a população.

Colocando à disposição dos seus pacientes, segundo dados encontrados no site do CNES - Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (2022), 67 leitos,

sendo 51 reservados ao Sistema Único de Saúde -SUS, e 16 destinado a convênios e internações particulares. As instalações do hospital estão muito boas, pois passaram por uma recente reforma realizada com recursos oriundo de indicações de emendas parlamentares e doações da comunidade, logo, oferecendo boas condições de trabalhos aos médicos e funcionários e consequentemente um melhor e mais agradável atendimento aos pacientes.

Segundo dados fornecidos pela Fundação Hospitalar Pio XII presente pesquisa, constitui-se com seu corpo clinico, 9 médicos sendo 3 ginecologistas, 2 pediatras, e 1 anestesista, 2 médicos clínicos e 1 médico cirurgião, além daqueles que se revezam para os plantões diários de 6 horas, 12 horas ou 24 horas. Possuindo também 10 enfermeiros, 30 técnicos de enfermagem, 2 técnicos de radiologia, 2 farmacêuticos, 1 nutricionista, 4 recepcionistas, 1 auxiliar financeiro, 1 auxiliar de recursos humanos, 2 auxiliares de faturamento, 1 auxiliar de compras, 2 cozinheiras, 2 copeiras, 5 da higienização e 1 auxiliar de lavanderia. Contam também com os bons serviços de um gestor e de uma gestora muitos competentes, apresentando-se sempre prestativos, buscando sempre novos incentivos para cada vez mais melhorar o atendimento e o ambiente hospitalar.

Para acrescentar e tangibilizar ainda mais o estudo, a entrevista foi capaz de proporcionar maiores dados e informações pertinentes ao Hospital Pio XII do município de Seberi/RS, a qual está elucidada no próximo tópico da presente pesquisa.

4.1 A entrevista aplicada

No presente estudo foi aplicado entrevista ao presidente e dois conselheiros que fazem parte do conselho do Hospital Pio XII, localizado no município de Seberi/RS. As informações e os dados retidos por meio da entrevista foram de extrema importância para o atingimento dos objetivos da pesquisa, onde foram analisados de forma a compreender como a gestão hospitalar eficiente faz a diferença frente aos recursos escassos vindo do governo e mediante às doações feitas de livre e espontânea vontade pela comunidade e por outras entidades que envolvem-se com a causa hospitalar.

O entrevistado número 01 citou na primeira pergunta, relacionada à importância de desenvolver um plano estratégico e definir políticas organizacionais que norteiam os esforços e ações da instituição:

> Ter um planejamento estratégico e saber definir as políticas organizacionais dentro de nossa instituição faz toda a diferença. Para quando se ocorra uma decisão importante que influencie diretamente ou indiretamente, seja tomada com base de estratégias que sejam claramente definidas para melhorar o atendimento/ funcionamento da entidade e assim enfrentando os desafios atuais com cautela e atingindo as metas e objetivos que temos propostos no nosso hospital.

Em relação às maiores dificuldades encontradas na gestão de um hospital filantrópico, sem fins lucrativos e as possibilidades e vencê-las o entrevistado 01 alegou que são várias, principalmente os recursos onde se têm contratos com o SUS, os valores pagos são poucos, muitas vezes para poder manter o hospital em pleno funcionamento necessita-se da ajuda da população e de empresas que auxiliam com o que podem com as doações. Procura-se sempre conversar com os vereadores para buscar emendas para aquisição de equipamentos, medicamentos e da estrutura do hospital.

Já no que se refere ao que está sendo realizado de ações, incentivos, leis, projetos, entre outros, para que a gestão do hospital seja aplicada de maneira eficiente, o entrevistado 01 alude que a gestão atual tenta aplicar de maneira eficiente todos os incentivos, ações e projetos, procurando ter muita visão do que pode prejudicar o hospital financeiramente, não tomando as decisões momentâneas e sempre procurando ter uma visão mais ampla para depois podermos decidir algo. Para ele:

> Um dos projetos que temos muito orgulho de ter conseguido foi o projeto da remodelação da Fachada do hospital, e temos muitos projetos que pretendemos fazer em nosso hospital, fazendo com que ele continue sendo referência não somente em ginecologia e obstetrícia, mas sim em outros procedimentos

Já o entrevistado 02 respondeu da seguinte forma sobre a importância de desenvolver um plano estratégico e definir políticas organizacionais que norteiam os esforços e ações da instituição:

> O planejamento estratégico presente na instituição reduz a margem de erro, tornando a tomada de decisão mais segura e promovendo condições de

> implantação de ações, projetos, procedimentos e metas que visam mudar a situação atual. As políticas organizacionais estão diretamente ligadas ao sucesso da instituição, as decisões tendem a seguir uma direção definida fornecendo à organização estabilidade na busca de seus objetivos.

As principais dificuldades encontradas na gestão de um hospital filantrópico sem fins lucrativos e as possibilidades de vencê-las para o entrevistado 02 é entendida como uma demanda muito grande de dificuldades a serem superadas, na qual a falha na comunicação, muitas informações se perdem no caminho em troca de turnos, plantões, entre outras situações, o fluxo de pacientes ineficiente, Internações inadequadas e tempo excessivo de permanência. Nessas situações deve-se muitas vezes realizar o planejamento estratégico antes de executar as decisões, vendo isso, a gestão de pessoas é a ferramenta mais eficiente para superar as dificuldades, segundo o entrevistado.

Para o entrevistado 02 o hospital por meio do projeto avançar na saúde, está fazendo uma reforma total na sua fachada. O montante total dos recursos totaliza R$ 300.000,00 e serão inteiramente revertidos na revitalização do mesmo. Foi ainda realizada a abertura do centro de endoscopia e colonoscopia no mês de agosto, uma área muito importante para o hospital.

Para o entrevistado número 03 a importância de desenvolver um plano estratégico e definir políticas organizacionais que norteiam os esforços e ações da instituição “é você ter uma direção para onde ir e aonde quer chegar, mostrado à sua equipe qual é o foco, as metas e os objetivos da instituição, para que todos trabalhem em conjunto desenvolvendo estratégias para onde se quer chegar”. Para ele, as principais dificuldades encontradas na gestão de um hospital filantrópico sem fins lucrativos e as possibilidades de vencê-las se destacam na dificuldade financeira, pois se tem muito a fazer com poucos e insuficientes recursos. Como também se depende muito do governo e autoridades políticas para obter recursos extras, como emendas e recebe um valor defasado da tabela do SUS (Sistema Único de Saúde).

Relacionado ao que está sendo realizado de ações, incentivos, leis, projetos, entre outros para que a gestão do hospital seja aplicada de maneira eficiente o entrevistado 03 citou as muitas parcerias para obter melhorias, principalmente na estrutura, “contamos com a comunidade que muito nos ajuda, com a associação das amigas do hospital que desenvolvem um grande trabalho e também com algumas empresas que investem em doações”. Além disso, existem os auxílios políticos

através de emendas e recursos para alguns projetos. Destacando que em todos os auxílios e projetos executados há prestação de contas e também amostras do que está sendo feito ou comprado, o que reflete no controle social e na fiscalização das contas públicas que os cidadãos podem estar acompanhando e discutindo.

Observa-se assim que, apesar das dificuldades que maioritariamente se concentram na questão financeira, o hospital encontra formas de se manter e ter eficiência na sua gestão, podendo atender às pessoas que necessitam de seus serviços da melhor forma que conseguem com as condições que possuem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nota-se que se os hospitais filantrópicos adotam uma gestão profissional, que trabalham em conjunto e harmonicamente, os resultados financeiros são mais positivos

Considera-se ainda que o objetivo central desta organização é a caridade, e que muitas têm este paradigma cristalizado, não aceitando que uma organização filantrópica almeje lucro. Entretanto, podemos caracterizar uma entidade filantrópica não pelo fato de obter ou não lucro, mas sim a destinação deste lucro. Não tem como fazer caridade sem que não haja resultado positivo ou no mínimo um resultado que satisfaça os custos para que possam fazer a aquisição de medicamentos e equipamentos qualificados para um atendimento adequado. Certamente “saúde não tem preço, mas tem custo”.

No caso de instituições filantrópicas, em especial o hospital Pio XII, a definição de lucro está intimamente ligada à manutenção da organização por longos anos. Mas para isso não se pode dispensar resultados financeiros positivos, que se transformam em reinvestimentos seja de bens materiais, tecnologias ou de pessoal.

Ficou explicito que a melhor solução de gestão para esta organização é a formação de um grupo harmônico composto pela tríade que compõe os processos decisório. Os atuais gestores têm que trabalhar em conjunto como é o caso do hospital Pio XII, aprendendo no grupo as dificuldades e as vantagens da organização, principalmente no que se refere à discussão e decisão de fatos do dia a dia, levando em conta as características de cada uma destas divisões.

O fato é que a organização só terá capacidade de aprender se os grupos forem capazes de aprender. Portanto, após a análise bibliográfica de estudiosos da área, chega-se à conclusão da importância do administrador hospitalar eficiente não somente na Fundação Hospitalar Pio XII, mas em si em todas as instituições filantrópicas, no processo de gestão na saúde. Essa análise nos leva a entender, o quanto é complexa as instituições hospitalares e comprova que é preciso contar com gestores hospitalares preparados para atuar de forma a equilibrar as atividades administrativas e assistências, dentro da instituição.

Conclui-se que apesar das dificuldades que maioritariamente se concentram na questão financeira, o hospital encontra formas de se manter e ter eficiência na sua

gestão, podendo atender às pessoas que necessitam de seus serviços da melhor forma que conseguem com as condições que possuem.

Fica claro que os objetivos estabelecidos na pesquisa foram atingidos por meio da revisão bibliográfica e dos resultados atingidos expostos no corpo do trabalho, os quais elucidaram a eficiência na gestão hospitalar no município de Seberi, analisando os dados e informações obtidas por meio da entrevista aplicada e por meio de pesquisa e estudo de caso, elencando os principais problemas enfrentados pelo gestor de uma entidade filantrópica e sugerindo meios para se resolver os problemas existentes em um hospital.

Recomenda-se por fim, que em novos estudos as questões relacionadas à gestão eficiente hospitalar e as dificuldades enfrentadas, apresentem mais dados tanto qualitativos como quantitativos. Sugere-se assim, que em pesquisas posteriores a quem se interessar em buscar dados já compilados e aprofundar o estudo com base em questionários à um grupo específico de pessoas possa também ser estudo por micro regiões.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

BRASIL. Lei nº 12.101, de 27 de novembro de 2009. **Dispõe sobre a certificação das entidades beneficentes de assistência social**. Presidência da República – Casa Civil.

BERNARDES, Jaime Gil et al. Gerenciamento de Hospitais Filantrópicos: Confronto entre a Técnica Médica, o Poder Político e a Administração Hospitalar. **VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Pág. 12. 2010.

Borges, I. G. M. & Ferreira, L. N. (2006). *A* **Utilização do Balanced Scorecard - BSC como ferramenta de gestão em hospitais privados.** Estudo da graduação de Ciências Contábeis da UCB.

Bittar, O. J. N. V. (2004). **Cultura & Qualidade em Hospitais.** Porto Alegre. Cap.1.

BRITO, M. J. M. **O enfermeiro na função gerencial: desafios e perspectivas na sociedade contemporânea**. 1998. 176 p. Dissertação (Mestrado em Enfermagem). Escola de Enfermagem da UFMG, Belo Horizonte, 1998.

CAMPELLO, Bernadete Santos, CAMPOS, Carlita Maria. **Fontes de informação especializada:** características e utilização. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1988.

_____. **CEBAS- Certificado de Entidades Beneficentes de Assistência Social na Área da Educação.** Disponível em: https://cebas.mec.gov.br/. Acesso em: 12 abr. 2022.

CEBES. **Hospital Pio XII, Seberi.** Disponível em: https://cebes.com.br/hospital-pio-xii-seberi-2228610/. Acesso em: 01 dez. 2022.

CECÍLIO, L. C. O. A **Modernização gerencial dos hospitais públicos: o difícil exercício da mudança**. **Revista de Administração pública**: Rio de Janeiro: V.31.n.3 pg. 36-47, 1997.

_____. **CNES- Cadastro Nacional de Estabelecimento de Saúde.** Disponível em: https://cnes.datasus.gov.br/. Acesso em 10 de abr. 2022.

_____. **CMB- Confederação das Santas Casas e Hospitais Filantrópicos.** Disponível em: https://www.cmb.org.br/cmb/index.php/institucional/quem-somos. Acesso em 14 de abr. 2022.

CUNHA, Fernanda de Paula; SOUZA Antônio Artur de; FERREIRA, Cássia Oliveira. **Análise do endividamento de hospitais Filantrópicos**. XVII SEMEAD – Seminário de Administração. Minas Gerais, outubro de 2014.

_____. **Entenda quais são os 8 principais desafios do terceiro setor no Brasil.** Disponível em: https://runsmart.cloud/blog/2017/11/06/entenda-quais-sao-4-principais-desafios-do-terceiro-setor-no-brasil/. Acessado em 05 de Abril de 2022.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria Teoria e Prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

GUTERRA, Ana Lucia Rodrigues; MIOTTO, Hedy Elsenbach; DALLA VALLE, Maria Diva Bazzanella. **Seberi e sua história.** 1a edição, Frederico Westphalen: Litografia Pluma, 2020.

LA FORGIA, Gerard M., COUTTOLENC, Bernard François. **Desempenho Hospitalar no Brasil: Em busca da Excelência**, São Paulo, 1ª ed., Editora Singular, 2009.

LORENZETTI, Jorge; LANZONI, Gabriela Marcellino de Melo; ASSUITI, Luciana Ferreira Cardoso; PIRES, Denise Elvira Pires de; RAMOS, Flávia Regina Souza: **Gestão em Saúde no Brasil: Diálogo com Gestores Públicos e Privados**, (2014). Acessado 05 de Abril de 2022.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1994.

JUNIOR, José Hernandez Perez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão:** Teoria e Prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MALLOY, David Cruise; LANG, Donald L. **An aristotelian approach to case study analysis**. Journal of Business Ethics, Dordrecht, NL, vol.12, nº.7, pág. 511-516, July 1993.

MARCONI, M. De A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa socia**l: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MONDADA, L. **A entrevista como acontecimento interacional:** abordagem linguística e interacional. RUA, n. 3, 1997.

MOURA, Anísio de; VIRIATO, Aírton. **Gestão Hospitalar:** da organização ao Serviço de Apoio Diagnóstico e Terapêutico. Ed. 1. Barueri-SP. Ed. Manole. 2008.

THIOLLENT, M. (2009). **Metodologia de Pesquisa-ação.** São Paulo: Saraiva.

TRIVELATO, Patrícia Valeriano; SOARES, Michelle Barbosa; ROCHA, Wagner Gonçalves; FARIA, Evandro Rodrigues de. **Avaliação da eficiência na alocação dos recursos econômicos financeiros no âmbito hospitalar.** RAHIS, vol. 12, nº 4, 2015.

PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Edméa Rita. **Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública**. Rev. Saúde Pública. Departamento de Prática de Saúde Pública da Faculdade de Saúde Pública – Universidade de São Paulo – Brasil – pág. 318, 1995.

SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - (2020). **Perfil das Cidades Gaúchas** – SEBERI (2020). Disponível em: https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Seberi.pdf. Acesso em: 01 dez. 2022.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo, Editora Cortez. 2007.

SMIDERLE, Fabiana Rosa Neves. **A gestão pública dos serviços de saúde e sua relação com um hospital filantrópico**. Dissertação de Mestrado – EMESCAM. Vitória, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE

ENTREVISTA

Entrevista realizada à uma parte dos administradores (conselho hospitalar) do Hospital Pio XII do município de Seberi com o objetivo de incrementar a pesquisa "EFICIÊNCIA NA GESTÃO HOSPITALAR: ESTUDO DE CASO DE UM HOSPITAL NO MUNICÍPIO DE SEBERI/RS" realizada por meio do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito final para obtenção do Título de Bacharel em Administração Pública pela Universidade Estadual do Rio Grande Do Sul – UERGS, Unidade de Frederico Westphalen. Orientador: Prof. Dr. Paulo Vanderlei Vargas Groff e Coorientadora: Prof. Me. Josiele Maria Fão.

1- Para você qual é a importância de desenvolver um plano estratégico e definir políticas organizacionais que norteiam os esforços e ações da instituição?

2- Quais são as maiores dificuldades encontradas na gestão de um hospital filantrópico, sem fins lucrativos e as possibilidades e vencê-las?

3- O que está sendo realizado de ações, incentivos, leis, projetos, entre outros, para que a gestão do hospital seja aplicada de maneira eficiente?