



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO  
TOCANTINS – CAMPUS PALMAS**

**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

**ISABELLA FERREIRA ARAÚJO**

**ANÁLISE DO LIVRO “A ARTE DE SER UM ADMINISTRADOR HOSPITALAR  
EFICAZ”**

Palmas - TO

2020

ISABELLA FERREIRA ARAÚJO

**ANÁLISE DO LIVRO “A ARTE DE SER UM ADMINISTRADOR HOSPITALAR EFICAZ”**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora de qualificação em Gestão Pública como exigência à obtenção do grau de Tecnólogo superior em Gestão Pública, do Instituto Federal do Tocantins – Campus Palmas

Orientador: Prof. Me. Adão Pinto dos Santos

Palmas -TO

2020

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Bibliotecas do Instituto Federal do Tocantins**

---

A658a Araújo, Isabella Ferreira  
Análise do livro "A arte de ser um administrador hospitalar eficaz"  
/ Isabella Ferreira Araújo. – Palmas, TO, 2021.  
28 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Pública)  
– Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins,  
Campus Palmas, Palmas, TO, 2021.

Orientador: Me. Adão Pinto Dos Santos

1. Administração. 2. Saúde. 3. Eficácia. I. Santos, Adão Pinto  
Dos. II. Título.

**CDD 350**

---

A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, deste documento é autorizada para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.  
Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica do IFTO com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**ISABELLA FERREIRA ARAÚJO**

**ANÁLISE DO LIVRO “A ARTE DE SER UM ADMINISTRADOR HOSPITALAR EFICAZ”**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora do CTS em Gestão Pública como exigência final para obtenção do título em tecnólogo em Gestão Pública do Instituto Federal do Tocantins Campus–Palmas.

Orientador: Prof. Me. Adão Pinto dos Santos

Aprovado em: 01 / 06 / 2021 :

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Msc. Adão Pinto dos Santos  
IFTO - Palmas

---

Prof. Msc. Ana Carolina Nogueira Falcão  
IFTO - Palmas

---

Prof. Esp. Alini Cardoso de Albuquerque Alves  
IFTO – Palmas

PALMAS - TO

2021

A Deus, por sempre me abençoar,  
guiar, me proteger e dar forças para  
continuar.

Aos meus familiares e amigos, a minha  
mãe Eva Magda, ao meu irmão  
Péricles, e aos meus queridos avós  
Laurentina e Eldino.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, por me proporcionar tantas oportunidades, concedendo saúde e determinação diante de cada etapa.

Agradeço a minha mãe, irmão e familiares por sempre estarem disponíveis com muito amor e incentivo nas horas difíceis de cansaço e desânimo.

Ao meu orientador Prof. Me. Adão Pinto dos Santos por todo apoio, orientação e auxílio dedicados a mim. Muito obrigada por compartilhar comigo o seu tempo e sua sabedoria.

Aos amigos Analice, Rayssa e Welberth que ganhei durante a graduação, e a todos os meus colegas que tornaram essa jornada mais completa. Sou muito grata pelas parcerias e pelos momentos de descontração.

A todos que colaboram direta ou indiretamente para a conclusão desse trabalho.

Meu muito obrigada a todos!

*“Aprendi que não se deve medir o sucesso pela posição que a pessoa alcançou na vida, mas pelos obstáculos que ela teve de superar enquanto tentava ser bem-sucedida.”*

*(Booker T. Washington)*

## RESUMO

A saúde é temática muito importante, e a busca por profissionais que auxiliem no seu aprimoramento e aperfeiçoamento deve ser constante. Ao ir em uma unidade de atendimento, ou um hospital, o cliente deseja estar bem aparado, e confortável neste ambiente. A função administrativa é conseguir se adequar, e solucionar os problemas encontrados no âmbito. Deste modo o presente trabalho tem como finalidade, trazer aos administradores hospitalares, e profissionais de saúde, condutas ditas como primordiais para alcançar êxito em sua profissão. Foi analisado a obra, “A arte de ser um administrador hospitalar eficaz” de Niversindo Antonio Cherubim, grande escritor e profissional especialista da área. Inicialmente será apresentado a história e conceitos da Administração Hospitalar, em seguida o assunto é comparado por outros autores e pensamentos no referencial teórico, por conseguinte foi trago os resultados da pesquisa, e finalizado com as considerações finais sobre o tema.

**Palavras-chaves:** Administração, Saúde, Eficácia.

## **Abstract**

Health is a very important theme, and the search for professionals to help improve and perfect it should be constant. When going to a care unit, or a hospital, the patient wants to be well-groomed, and comfortable in this environment. The administrative function is to manage to adapt, and solve the problems found in the environment. In this way, the present work aims at bringing to hospital administrators and health professionals, conducts said to be primordial to achieve success in their profession. The work "The art of being an efficient hospital administrator" by Niversindo Antonio Cherubim, a great writer and professional specialist in the area, was analyzed. Initially the history and concepts of Hospital Administration will be presented, then the subject is compared by other authors and thoughts in the theoretical reference, therefore the results of the research were brought, and finished with the final considerations on the theme.

**Keywords:** admnistration, health, efficiency

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>12</b>
2.1 Os elementos a disposição de um administrador.....	12
2.2 Elemento Físico.....	13
2.3 Recursos humanos .....	14
2.4 Elemento organizacional .....	15
2.5 Financeiro.....	16
2.6 Qualidades de um administrador eficaz: .....	16
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>18</b>
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>21</b>
4.1 Compreensão dos principais métodos adotados por Cherubin para ser um administrador hospitalar eficaz.....	22
4.2 Análise dos fundamentos teóricos metodológicos, utilizados por Cherubin, para definir todas as qualidades de um administrador hospitalar eficaz .....	24
4.3 Identificação da importância da obra para o gestor hospitalar.....	25
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>27</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Administração Hospitalar pode ser conceituada como as práticas utilizadas para gerir a saúde, tendo o intuito de organizá-la. Sua história está ligada diretamente com o surgimento dos hospitais. Anteriormente aos avanços tecnológicos, os hospitais eram vistos como locais em que as pessoas eram levadas para seus últimos anos de vida. Com o avanço das ciências se tornou um lugar de reabilitação, onde os doentes e enfermos iam se curar com mais aconchego e estruturação. (RUTHES; CUNHA, 2007).

No início, a administração hospitalar não era conhecida, e o termo foi difundido somente após a percepção da sua necessidade. No Brasil, a Administração Hospitalar teve grande influência dos portugueses, e estes, por sua vez, introduziram uma cultura hospitalar vinda de pessoas humildes e carentes de formação educacional, pois pertenciam a uma sociedade constituída principalmente por aventureiros e expatriados.

Os medicamentos usados por esses portugueses eram extraídos da fauna e flora local, e os tratamentos e outras atividades eram, muitas vezes, realizados por pessoas sem nenhuma forma de capacitação, como, por exemplo, boticas ou curandeiros. O governo colonizador não dispunha de nenhuma medida ou modelo que dessem zelo e amparo, à saúde dos habitantes. Com a chegada da realeza no Rio de Janeiro, observou-se a necessidade de um atendimento sanitário, no mínimo básico, a ser instalado para a satisfação e cuidado da família real, que tinha o poder em mãos. (POLIGNANO, 2004).

Atualmente, o Brasil possui um sistema de saúde que recebe altos investimentos. Os hospitais sua vez, devem estar aparados por um sistema bem organizado e elaborado, com profissionais competentes e especializados, tendo técnica e habilidades diversas, que possibilitem se adaptarem às constantes evoluções, bem como transmitem suas experiências para os demais (RUTHES; CUNHA, 2007).

Por outro lado, muitos problemas se manifestam como as grandes filas, falta de humanização, mal atendimento e outras barreiras encontradas, que

precisam ser aprimoradas para alcançar melhorias contínuas. Segundo Polignato (2004, p. 26) “A Constituição de 1988 buscou assegurar a saúde como capacidade de todos e um compromisso do estado”. Deste modo, o administrador deve estar atento em buscar as melhores formas de gerir um hospital.

A Administração Hospitalar permeia uma era de constantes mudanças, e as melhorias contínuas evidenciam que é necessário que haja, de certa forma, uma satisfação do cliente. Para atender estas demandas surge então o lugar de ação de um administrador. (LEONEL; DURAM, 2015).

Assim, este trabalho buscou estudar a obra de Cherubin (CHERUBIN, 2004), intitulada: “A arte de ser um administrador hospitalar eficaz”, e traz visões do autor acerca do assunto, pois sua vasta experiência é importantíssima para o meio administrativo. Tratar-se-á, então, de como obter o aprimoramento das técnicas, e o aperfeiçoamento do próprio administrador, enfatizando sua importância como um dos principais pilares para um bom funcionamento do hospital. como um direito de todos e um dever do estado.

Este estudo proporciona benefícios, principalmente para os que almejam ingressar no ramo da administração hospitalar, ou para quem já está incluso, gerando conhecimentos e criando senso crítico para os possíveis empecilhos que possam surgir, tendo um grande valor acadêmico e social.

Abarca questões cotidianas que podem ser contornadas por meio do conhecimento adquirido pela literatura do autor com vasta experiência na área. Justifica-se pela relevância da obra, por tratar de um tema que ainda carece de aprofundamento e atenção específica.

Ao ter proximidade com esse trabalho a coletividade acadêmica e sociedade, possui a oportunidade de entender as melhores práticas dispostas a um administrador hospitalar que anseia pela eficácia. Esta análise possibilita a obtenção de modelo dito como ideal de um gestor, para a comunidade ou atuantes da administração de um hospital.

Possuir a capacidade de autorrealização é indispensável, para tanto a procura por aprimoramento deve ser constante. A leitura de um livro que guia para o caminho de sucesso, carece atenção redobrada. Antonio Niversino Cherubim monta, de maneira simples e seguindo sua vivência, qual percurso e

condutas serão preferíveis, para o profissional que tem como ofício o trabalho no hospital, e dedicasse ao âmbito hospitalar.

Seixas e Melo (2004, p.17) defendem que uma “administração hospitalar é fruto do sistema que se expandiu por várias partes do mundo, onde o hospital é visto como uma empresa moderna, e, é claro, deve contar com os administradores”. Estes administradores, por sua vez, devem estar aptos para praticar bem sua atividade no hospital.

É notório a premência da elaboração, do planejamento de qualquer estrutura organizacional, e com a saúde não é diferente. Mesmo que exista uma grande quantidade de investimentos, é preciso, também, que haja utilização correta dos recursos obtidos, e que o profissional que esteja a frente saiba da complexidade em realizar esse tipo de serviço. (SEIXAS; MELO, 2004).

Está explícito a grande valia de um administrador hospitalar, e que através de um bom direcionamento e estudos este pode alcançar grandes feitos. Mas como seria feito tal ação? Como para o autor seria o meio, ou os caminhos para atingir a eficácia? Quais relações deve existir, e quais evitar para obter o sucesso nesta área? Que atributos deve possuir um administrador que almeja sempre aperfeiçoar seu desempenho pessoal? E como ajudar também, os outros profissionais integrantes da organização em que participa?

Para finalizar a problematização desta análise, resta a questão que motiva este estudo: de que maneira o administrador hospitalar deve se portar, para alcançar excelência em sua profissão?

O objetivo geral é analisar o livro intitulado “A arte de ser um Administrador Hospitalar Eficaz”, extraíndo as informações cruciais, para atingir o êxito no exercício da profissão de ser um administrador hospitalar.

Especificamente:

- Compreender os principais métodos adotados por Cherubin, para ser um administrador hospitalar eficaz.
- Analisar os fundamentos teóricos metodológicos, utilizados por Cherubin, para definir todas as qualidades de um administrador hospitalar eficaz.
- Identificar qual a importância da obra para o gestor hospitalar.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo será elencado algumas afirmações sobre o administrador hospitalar defendidas pelo autor Cherubin em seu livro, trazendo também outros autores com suas ideias, apontamentos, conceitos que formaram mediante vivências, e pesquisas. A busca pela constante eficácia é um atributo necessário para qualquer organização, para tanto as opiniões de especialistas fundamentam e auxiliam um certo tipo de roteiro para os sucessos da administração. Cherubin foi um religioso fortemente ligado as questões da saúde, seu trabalho enriquece cada profissional, ou leitor, que tem contato com a obra.

### 2.1 Os elementos a disposição de um administrador

Durante o livro Cherubin pretende pôr em evidencia, que o administrador irá deter alguns recursos ou bases para realizar um bom trabalho, almejando a eficiência. Esses meios estão postos à sua disposição, e com uma gestão de qualidade, conseguirá realizar bons resultados, porque de fato qualidade e eficácia estão intrinsecamente ligadas. (CHERUBIN, 2004).

De acordo com Chiavenato:

O mundo atual é uma sociedade institucionalizada e composta de organizações. Todas as atividades voltadas para a produção de bens (produtos) ou para a prestação de serviços (atividades especializadas) são planejadas, coordenadas, dirigidas e controladas dentro de organizações. Todas as organizações são constituídas de pessoas e de recursos não-humanos (como recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos etc.). A vida das pessoas depende das organizações e estas dependem do trabalho daquelas. As pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, se divertem, são tratadas e morrem dentro de organizações. (CHIAVENATO, 2000, p. 1).

Um exemplo dessas organizações é a saúde, porém, acompanhar todas as pessoas para que haja uma vida saudável não é papel fácil. O administrador deve estar atento em todos os meios postos a sua disposição, desde a utilização à manutenção dos materiais. Para tanto, ele tem a sua disposição quatro elementos principais, que são eles, os físicos, humanos, organizacionais

e financeiros. (CHERUBIN, 2004). Ao discorrer sobre administração Chiavenato (2000, p. 2) defende que “A Administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização.” Desta maneira será exposto algumas características dos principais elementos, e atributos para o administrador eficaz salientados por Cherubin:

## **2.2 Elemento Físico**

Os elementos físicos é um dos meios que está à disposição do administrador hospitalar, é a partir deste que são realizadas todas as atividades do hospital. Seria precisamente os equipamentos, materiais e o edifício do hospital em sua totalidade. Com o aprimoramento do físico, o local de tratamento se torna aconchegante, e realmente estruturado para a recuperação do cliente.

De acordo com a obra de Cherubin:

Os elementos físicos, sobre as quais o administrador hospitalar deve exercer todo o tipo de vigilância, para que sejam eficazes, compreendem: o edifício onde são desenvolvidas as atividades do hospital e em toda a sua composição; cada uma das suas instalações, como as elétricas, hidráulicas, de gases, ar condicionado e especiais; os equipamentos para diagnóstico, tratamento e a produção de serviços; o mobiliário dos aposentos, das salas de espera e dos escritórios; os instrumentos cirúrgicos e outros; os equipamentos de informática, comunicação, manutenção, transporte e segurança. (CHERUBIN, 2004, p. 9 -10).

A harmonia de um hospital é construída e constituída por meio do físico, ou seja, para o aconchego do paciente é de fundamental importância que todos esses materiais sejam de total confiança, por meio dos quais o cidadão obtenha o tratamento adequado e com equipamentos de qualidade. Ao entrar em outra realidade que não seja sua casa, a pessoa que busca o tratamento terá que enfrentar muitas barreiras, é provável que venha o incomodo de estar nesse ambiente, isso fará com que note os defeitos como má ventilação, iluminação, ou situações de precariedade. Mas pode também existir uma faceta

do administrador que sabe observar as principais necessidades da estrutura hospitalar. (MARCONDES, 1980).

### 2.3 Recursos humanos

Cherubin traz como base da eficácia, os recursos humanos. Ter um departamento de RH é de extrema necessidade, e é com sua organização e aprimoramento que a empresa garantirá um funcionamento efetivo.

Ruthes e Cunha aponta que:

Atualmente, as organizações que buscam a excelência na administração de Recursos Humanos estão preocupadas em adotar métodos que permitam que os profissionais sejam cada vez mais capacitados e multifuncionais, cumprindo assim de forma bastante eficiente seus papéis. O objetivo é atender as estratégias definidas para o sucesso da organização, de forma competitiva. (RUTHES; CUNHA, 2007, p. 94)

Para o administrador os recursos humanos devem ser os meios e os fins, que necessitam total interação e comprometimento, e que se não houvesse a existência desse elemento inexistiria a eficácia. Sem a real melhoria dos recursos humanos de nada valerá os gastos em implantações de novas tecnologias, pelo fato de se necessitar de pessoas para o seu manejo, no entanto mesmo com ausência de máquinas é possível a realização de das atividades hospitalares, com trabalhadores competentes, até não possuindo condições apropriadas dos elementos físicos. (CHERUBIN, 2004).

Almeida e Ferraz discorrem sobre a capacitação dos recursos humanos em saúde, mostrando que:

O contexto da reforma do setor saúde e as transformações vertiginosas na área da saúde tornam a capacitação de recursos humanos em saúde um desafio mediante a reconhecida transitoriedade do saber e das marcantes mudanças no mundo do trabalho em saúde. (ALMEIDA; FERRAZ, 2008, p. 34).

Enquanto Gonçalves elenca outros impasses de que:

Como qualquer entidade prestadora de serviços o hospital está, mais do que qualquer outra organização, na dependência do comportamento de seus recursos humanos. Principalmente porque aqui os funcionários defrontam-se com pessoas fragilizadas pela doença e em processo de regressão psicológica, bem como com familiares sofridos e desgastados. No hospital não serão suficientes treinamento ou obediência a normas operacionais estabelecidas previamente e rigidamente obedecidas. Tal como em qualquer organização, o desempenho das pessoas que atuam no hospital dependem de sua motivação. (GONÇALVES, 1998, p.90).

O sucesso de uma organização, tem como base a motivação. Impulsionar, e incentivar o profissional acarreta na realização e aprimoramento do seu papel, o desempenho será de qualidade pelo fato de estar realizando algo que o seu superior valida.

## **2.4 Elemento organizacional**

Este componente tem como função, ordenar e trazer a formação de uma estrutura administrativa, composta pelos órgãos de acessória, execução e preparação das unidades. (CHERUBIN, 2004). Para alcançar os objetivos mensurados é preciso ter um ambiente organizado, dessa maneira uma boa técnica é a criação de um organograma que de acordo com Gonçalves:

A estrutura formal mostra a responsabilidade que cabe a cada unidade dentro da organização, o nível em que se encontra dentro da organização e a autoridade que lhe é delegada, bem como algumas linhas formais de comunicação. É de se reconhecer que, ao lado da autoridade formal, existe a informal, que decorre de relações interpessoais que se desenvolvem entre os integrantes de qualquer grupo humano. Não é exercida da mesma maneira que a formal, nem usa os mesmos canais organizacionais, mas tem uma força considerável que não pode ser ignorada por qualquer administrador consciente. (GONÇALVES, 1998, p. 86).

O organograma, evidencia as relações que existem entre os componentes, é uma maneira de esclarecer o papel de cada um dentro da empresa, representa toda a estrutura organizacional da instituição, corresponde a uma representação gráfica. (GONÇALVES, 1998).

## 2.5 Financeiro

O controle das finanças é outro aspecto de extrema importância para o administrador, verificar a aplicação e a produção é uma de suas responsabilidades. O investimento correto é imprescindível para que o hospital alcance seus objetivos, não olvidando de conseguir obter reservas para as constantes atualizações. Com isso é preferível que conte com o auxílio de colaboradores, participando dos encontros e locais que facilitam esse feito. (CHERUBIN, 2004).

De acordo com Lucion (2005) e, observando algumas ferramentas, evidenciou-se que:

O orçamento de caixa é uma ferramenta básica do planejamento financeiro de curto prazo. Para preparar um orçamento de caixa tem-se que levar em conta diversos pontos da atividade financeira da empresa como, recebimentos de caixa, que são todos os itens que a empresa recebe de entrada de caixa durante um determinado período do planejamento financeiro. (LUCION, 2005, p.152).

O planejamento financeiro é de grande valia, para qualquer empresa. Dá luz para a realização dos vários investimentos de diversos setores, ele é capaz de organizar a comparação de cenários, resolvendo questões futuras. O controle está ligado diretamente com o plano financeiro, devendo passar constantemente por uma análise criteriosa. (Lucion, 2005).

## 2.6 Qualidades de um administrador eficaz:

Alguns atributos são expostos como essências para um administrador, eficaz, como a determinação, qualidade em que o profissional demonstra sua dedicação a profissão que possui. Outro atributo é a responsabilidade perante suas obrigações, devendo estar atento aos objetivos a serem alcançados. Para isso se concretizar, necessita-se autodomínio agindo sempre com racionalidade e cumprindo os compromissos firmados. Estar preparado exige associar-se a pessoas com experiência, auxiliando outros com os seus aprendizados, pois quem transmite o conhecimento aprende com seus ensinamentos. (CHERUBIN, 2004).

Escutar os integrantes proporciona inúmeras oportunidades pois:

Ouvindo sua equipe, um líder consegue criar um vínculo de relacionamento, tornando mais forte a sua influência. Ouvir é fundamental para que a equipe possa apresentar seu ponto de vista, questionar idéias, propor melhorias, dar sugestões, entre outras. Em um ambiente de trabalho como este, é possível que idéias inovadoras fluam naturalmente. (CUNHA; PEREIRA, NEVES, 2009, p.7).

Ser líder, significa escolher pela ponderação, não desviando do objetivo, ser gentil e ao mesmo tempo não construir grandes familiaridades, distinguir o que deve ou não ser feito, se portar bem e incentivar no aprimoramento dos outros profissionais. Ser modelo é ter uma postura exemplar, ter ética, manter firme em suas resoluções, dando orientação e ajudando as pessoas, mostrando-se forte diante das adversidades. Muitos são os compromissos assumidos pelo administrador, logo é importante que este se mantenha atendo a cada um deles, sendo perspicaz com quem coordena, operando pela busca do bem comum, evitando as críticas que não são construtivas. (CHERUBIN, 2004).

Cunha, Pereira e Neves defendem:

Para ser um bom líder é necessário antes de tudo, entender a sua finalidade, o porquê da sua existência para o grupo e para a organização. Entender o seu papel é fundamental para que o líder crie um ambiente de sucesso, para isso é importante ter virtudes e algumas são primordiais, tais como: eficácia (levar o grupo a atingir objetivos e metas definidos pela organização), saber ouvir (ouvir atentamente os seus liderados, filtrar os assuntos importantes e deixar que as melhores idéias prevaleçam, criando assim um ambiente de inovação), saber delegar tarefas (não centralizar tudo, saber delegar é praticar a confiança no grupo) e desenvolver o grupo (contribuir para o desenvolvimento de cada indivíduo do seu grupo, formar líderes e sucessores). (CUNHA; PEREIRA, NEVES, 2009, p.2).

A positividade traz consigo a boa vontade em realizar as atividades, adquirindo assim a eficácia, quem é otimista incentiva os demais. Para tanto, é preciso percorrer alguns degraus, como ocupar bem o tempo no intuito de que tudo seja conduzido de maneira tranquila, concentrar nos resultados, confiar na preparação dos demais, fixar e selecionar as prioridades. Tomar decisões corretas, para que isso seja feito é preciso entender profundamente o problema que irá enfrentar. (CHERUBIN, 2004).

Rego, Souto e Cunha argumentam que:

Quando as organizações são espiritualmente ricas, os seus membros podem satisfazer as suas necessidades espirituais, experimentar um sentido de segurança psicológica e emocional, sentir-se tratados como seres intelectual e espiritualmente valorosos, e experimentar sentidos de propósito, de auto-determinação, de alegria e de pertença. Em resposta, podem desenvolver uma mais forte ligação afectiva à organização e reagir reciprocamente, denotando maiores lealdade, empenhamento, esforço e produtividade. (REGO; SOUTO, CUNHA, 2007, p.29).

Ser positivo pode proporcionar a felicidade, a vontade e determinação. Mostra caminhos, e ideias, que em momentos de euforia não são vistos, e ou percebidos. Por meio do pensamento positivo surgem reflexões para tomada de decisão, e aumento de opções para lidar com as metas estabelecidas.

### **3 METODOLOGIA**

Para compreender a metodologia que utilizada, é necessário o conhecimento de algumas definições, como a metodologia, pesquisa, ciência e a importância das bibliografias. Com a explicação desses conceitos, será mais fácil a compreensão acerca do tema. Desta maneira este capítulo busca esclarecer o meio utilizado para realizar análise da obra.

O emprego da palavra metodologia remete aos métodos, utilizados em sequência para realizar uma ciência. Demo (1985) conceitua metodologia como:

Metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticamente. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos. Disto trata a metodologia. (DEMO, 1985, p. 19)

A atividade básica da ciência é a pesquisa, na qual é possível descobrir a realidade, nota-se que é um processo interminável. Enquanto ciência pode ser dita como um instrumento que tem a finalidade de busca pela verdade, de qualquer conhecimento, é uma arena que é invadida com constantes teorias. (Demo, 1985).

Acerca das bibliografias, Alves (1992) aponta que:

Esta análise ajuda o pesquisador a definir melhor seu objeto de estudo e selecionar teorias, procedimento e instrumentos ou, ao contrário, a evitá-los, quando estes tenham se mostrado pouco eficientes na busca do conhecimento pretendido. Além disso, a familiarização com a literatura já produzida evita o dissabor de descobrir mais tarde (às vezes, tarde demais) que a roda já tinha sido inventada. Por essas razões, uma primeira revisão da literatura, extensiva, ainda que sem o aprofundamento que se fará necessário ao longo da pesquisa, deve anteceder a elaboração do projeto. Durante essa fase, o pesquisador, auxiliado por suas demais leituras, vai progressivamente conseguindo definir de modo mais preciso o objetivo de seu estudo, o que, por sua vez vai lhe permitindo selecionar melhor a literatura realmente relevante para o encaminhamento da questão, em um processo gradual e recíproco de focalização. (Alves, 1992, p.54).

As bibliografias transmitem uma quantidade enorme de informações, aprimora o pesquisador intelectualmente, aumenta sua capacidade crítica, como a de um raciocínio rápido, linguagem aprofundada, e melhor percepção dos fatos.

O trabalho foi feito através de análise documental. Para tanto, as bibliografias para responder as indagações foram fundamentadas em artigos científicos e livros referentes ao tema.

É uma temática em que o autor envolve assuntos diversos como o comportamento do indivíduo, com o hospital, os componentes da organização, recursos que estão a sua disponibilidade e a questão psicológica.

A coleta das informações trará de maneira clara, os mecanismos usados por Niversino, assim a pesquisa será desenvolvida e poderá inovar, ou mesmo reestruturar as atividades hospitalares, que se encontram em processo de desgaste.

Durante a pesquisa é analisada a obra de Niversino Antonio Cherubin, nomeada "A arte de ser um Administrador Hospitalar Eficaz", expondo o que ao seu ver, é fundamental para quem anseia por ser um administrador hospitalar, até mesmo para os que atuam na profissão.

Usando a técnica qualitativa, que tem como objetivo captar integralmente todo o contexto, o projeto firma uma percepção formal de maneira ordenada, fundamentada em convicções do escritor, guiado também por ideologias equivalentes ou dispares. Todas as informações dispostas,

foram verificadas, com a finalidade de colher efeitos positivos. As ferramentas utilizadas é a de análise documental, sendo o trabalho de caráter qualitativo, bibliográfico.

A análise da pesquisa é considerada umas das técnicas mais antigas do mundo, baseia-se em explicar e sistematizar um conteúdo, sendo lógico e justificável. Para tanto é preciso que haja um detalhamento, em que tenha o controle, da ausência ou frequência de itens. Todo o conteúdo deverá estar permeando a maneira de pensar do autor, e averiguando os dados coletados. Por meio desta ferramenta que se obteve o aprimoramento da pesquisa, descrever auxilia nos resultados, e fornece dados úteis para o trabalho, que podem ser interpretados de acordo com a problemática. (OLIVEIRA *et al.*, 2003). Este estudo é realizado, recolhendo todos os dados pertinente a pesquisa em caráter documental.

Outro aspecto concerniu em promover, leitura eficaz sobre os documentos colhidos e buscando resultados esperados, e redigindo os resultados finais conforme elucidam os documentos estudados.

Analisar este conteúdo, salienta ao leitor a importância de ser um administrador hospitalar, não obstante enfatiza também na qualidade que o seu ofício pode trazer, ao ambiente no qual presta seus serviços, é indispensável uma análise aprofundada dessa pesquisa.

Investigar é em poucas palavras conseguir, procurar, examinar, se perguntar ou até mesmo em casos de sucesso, conseguir obter as respostas para a indagações acerca de uma questão. Apurar sobre a qualidade da ocupação de um administrador hospitalar, e seus comportamentos, é o foco da investigação.

Consolidar um bom papel em uma empresa, é valoroso. Preservar a autoridade demanda, levantar todas os conhecimentos, para a formação de uma concepção completa sobre o que administra. (CHERUBIN, 2004). Desta maneira, ao averiguar este exemplar, o propósito é dedicar a obtenção de explicações, atingindo conceitos completos sobre as táticas disponíveis.

Toda a investigação do presente trabalho é realizada por meio de documentos e referencias escritas pelo autor Niversino Antonio Cherubin,

através do livro “A arte de ser um administrador hospitalar eficaz”, onde todos os capítulos foram condensados no referido trabalho.

A pesquisa aplicada tem o intuito de conseguir alcançar objetivos que auxiliem a ciência, por meio desta, pode haver aprimoramentos em vários espaços, e teorias científicas.

Essa pesquisa foi então realizada em etapas a saber:

1. Levantamentos bibliográficos:

Neste momento era pesquisado autores, que trouxessem pensamentos e opiniões sobre o tema abordado, bem como obras que tratem sobre a análise de livro.

2. Qualificação

3. Construção de uma metodologia de análise do livro:

A metodologia é determinada, após a leitura de materiais sobre análises de livros. Onde mostra quais melhores maneiras para realizar esta análise.

4. Interpretação da obra:

Com uma leitura minuciosa da obra, se interpretou todo o contexto escrito por Cherubim, detalhando o que é fundamental para ser um administrador hospitalar eficaz.

5. Organização do material e defesa do trabalho.

Esta pesquisa é de cunho científico, realizada de maneira crítica e metodológica. Possuirá a função de descrever o que é relevante, para a administração de um hospital, ajudando o líder deste ambiente em seu desempenho profissional.

## **4 RESULTADOS**

Tendo como principal objetivo a análise do livro intitulado “A arte de ser um Administrador Hospitalar Eficaz”, e extraindo as informações cruciais, para atingir o êxito no exercício da profissão de ser um administrador hospitalar. A busca foi constante para atingir tal feito. Para tanto as fases deste processo propiciou algumas respostas como a de compreender os métodos defendidos pelo autor.

#### **4.1 Compreensão dos principais métodos adotados por Cherubin para ser um administrador hospitalar eficaz**

Cherubim, aponta em sua obra dezessete capítulos bem elaborados, contendo o que para ele é primordial na função de um bom Gestor Hospitalar, de forma clara é apontado a importância de haver a incansável busca pelo desempenho pessoal, com condições tratadas como simples e cotidianas, sendo politicamente correto até mesmo dentro do seu próprio lar.

Outro aspecto apontado é a capacidade de autocontrole de personalidade, que seria o empenho em ser humilde, no sentido de reconhecer os esforços de toda a equipe, vendo seus erros e se vinculando com pessoas que auxiliem no processo de aprimoramento como profissional, além de partilhar os resultados com todos de jeito que aprenda e conheça sobre a atividade que dirige.

Durante a evolução de um administrador que pode alcançar o cargo jovem e se despedir idoso, Cherubim aconselha que é necessário manter viva a saúde mental e ainda menciona que é importante a realização de exercícios físicos, que envolva os reflexos e faculdades mentais, mantendo a vida saudável e sem vícios. Saber viver bem vai além, seria estar em um estado ideal de vida, onde a moral seja foco. De certa maneira, viver sabiamente promove o aprimoramento dos seus dons, agindo com ponderação e sendo seletivo, será notado o caráter e comprometimento com a organização.

Como o autor do livro estudado é um religioso, em sua obra há um capítulo exclusivo para essa questão. Por conseguinte, é apontado como método também questões sentimentais, em especial o amor pela profissão, que irá gerar a capacitação, bons relacionamentos e o melhor atendimento ao público.

As relações de um gestor hospitalar não é somente uma questão sentimental, ela é também econômica, por isso há a denominação chamada de entidade de classe, que são instituições que mantem proximidades com o administrador. Por meio da participação em reuniões com diferentes entidades a sua associação poderá gerar apoio diante de perseguidores, resguardar e ter representação perante outras organizações. Ser bem relacionado de certa

forma, oportuniza a presença em eventos e esses relacionamentos traz benefícios, como na criação de projetos e exposição de propostas.

Diante de tantos acontecimentos que podem surgir na carreira de um administrador hospitalar, Niversindo não se olvida em citar a importância da ajuda no aprimoramento profissional, pois a qualidade do hospital é vista pela preparação de seus profissionais.

O tempo gasto também deve ser outra preocupação, e seu bom uso é feito quando se organiza cada semana, percorre cada unidade, não adia as atividades, mantendo a concentração no que deve ser realizado hoje.

É evidente que haverá dias de desânimo, mas é preciso combatê-los, melhorando a própria autoestima, driblando preocupações passadas, tomando precauções em seus discursos, considerando ser sempre aprendiz e que desta maneira está sujeito as suas próprias limitações, e resta a ele ter comportamentos positivos, para minimizar erros e conseguir enfrentar os contratempos.

Na busca pelo sucesso se coloca em ação o conhecimento sobre si, pelo fato de que é importante estar preparado para o posicionamento diante das oportunidades, mostrando serviço. Não temer o sucesso é primordial, pois é natural que haja ansiedade, é preciso aceitar que pode haver erros, no entanto, ao focar nos recursos humanos existe então uma certa facilidade no caminho de sucesso, quem persiste define objetivos e transforma os empecilhos em novas oportunidades.

A autorrealização caminha junto com enriquecimento de valores, e Cherubim discorre que uma ferramenta nesse processo é o Benchmarking, que seria a maneira de saber o que de bom está sendo realizado no hospital, se o administrador escuta e não se apavora diante de alguns fracassos. Administrar o estresse nesse âmbito é complexo, primeiramente é primordial afastar-se de preocupação, relaxar, realizar exames, e espairecer.

Perseverar no desempenho é obter o alcance de metas, melhorando sempre mais em sua função, sendo atencioso com os clientes, propor questionários e sugestões, lidar com vontade o trabalho, tendo educação e mantendo ordem em seus afazeres para efetivar com ligeireza, não se ausentar de reuniões e estudar sempre.

O administrador está acima de todos os cargos de um hospital, logo seu conhecimento deve ser amplo. Neste momento ele deve estar ciente sobre a entidade que o mantém, conhecendo-a, colocando em ação suas políticas, elaborando relatórios, providenciando os medicamentos, e mantendo relação com os doentes, além de ordenar as unidades administrativas assistenciais, abrindo sempre que possível o hospital para visitas da sociedade. Todas as práticas do hospital junto à comunidade, deve ser confeccionada e divulgada no balanço social.

#### **4.2 Análise dos fundamentos teóricos metodológicos, utilizados por Cherubin, para definir todas as qualidades de um administrador hospitalar eficaz**

Observando os fundamentos teóricos metodológicos utilizados pelo autor, é notório a grande quantidade de informações disposta a ele por meio das leituras de livros clássicos, que evidenciam culturas e comportamentos que desde antes já eram apercebidos.

Entre cada capítulo é exposto, citações para reflexões, a obra é literalmente rica em informações, assim proporciona ao leitor qualidade em escrita e entendimento.

As referências bibliográficas, trazem obras de grande porte, algumas muito conhecidas. Com certeza a formação em teologia, filosofia e administração hospitalar foram de grande prestígio na habilidade, em escrita de Cherubim.

Todo conteúdo por ele oferecido é muito detalhado e elaborado, sua vivência proporcionou também respostas para muitas perguntas. Durante a leitura do livro, se encontra passagens de histórias de grandes personagens como Mahatma Gandhi, Albert Einstein e outros. Pessoas que de maneira indireta, fez grande parte da obtenção de respostas do autor. Niversindo teve a grandiosidade em conseguir elencar meios que se colocados em práticas podem destinar a eficácia, e sucesso do administrador.

### **4.3 Identificação da importância da obra para o gestor hospitalar**

O sonho de todo trabalhador é almejar uma boa e efetiva participação no trabalho que atua, com o gestor hospitalar não é diferente, ao ter contato com o livro, “A arte de ser um Administrador Hospitalar Eficaz” provavelmente sanará muitas de suas limitações.

A persistência é citada na obra de Cherubim como uma grande qualidade, ela leva ao desenvolvimento pessoal e conseqüentemente a superação. Ser persistente no serviço é de grande valia, pois o administrador é constantemente observado no local onde trabalha. É nesse momento que aparece a importância da leitura do livro, pois nele se encontra maneiras de manter o foco e determinação, diante de muitos momentos do cotidiano hospitalar.

São colocadas a disposição posturas que podem melhorar sempre a imagem de quem governa o ambiente. No hospital. e na comunidade, o reconhecimento deve ser notório, como o de um cidadão que amplia sempre a confiança da sociedade, expondo que a organização colabora na qualidade de vida, assistência física e psicologia, promovendo um atendimento permanentemente superior.

O acompanhamento de qualidade aponta que, os propósitos foram postos em prática, com melhoria nos produtos utilizados. Para tanto os recursos precisam ser dispostos de maneira transparente, para que não haja julgamento quanto ao proceder do gestor.

É interessante pensar o quanto, excelência esta ligada diretamente com eficácia, são questões que estão sempre dentro da permanente busca pela melhora do que é liderado. Sem dúvidas que, quem administra algo como a saúde tem, ou quer atingir meios que os leve a obtenção de bons resultados. Alcançar confiança de quem é coordenado seria um bom caminho a ser trilhado, sobretudo pelo fato de que isso permite o entendimento profundo sobre o local que conduz.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observando a realidade brasileira, é evidente que o assunto abordado deve ser sempre mais discutido e esclarecido, muitas são as informações que podem abrilhantar a profissão do administrador hospitalar, o livro “A arte de ser um Administrador Hospitalar Eficaz”, dá de certa forma, a devida importância a essa profissão.

Todas as informações aqui dispostas, foram redigidas de acordo com os conhecimentos extraídos da obra. O contato é enriquecedor para as pessoas, sejam elas comunidade acadêmica ou sociedade, pois trazem novos conceitos sobre a temática e aborda assuntos que não estão distantes da realidade de muitos leitores.

O objetivo deste trabalho foi mostrar ao administrador como ele pode utilizar as ferramentas que tem a sua disposição, ao seu favor. Ter o olhar atento durante o dia-a-dia não é um papel fácil, mas a obra foi capaz de apontar caminhos.

A evolução precisa vir do próprio indivíduo, este por sua vez deve estar sempre atento as novas oportunidades de aprendizado, qualificação e melhoria de seus atos. Ter o compromisso de sempre ser o melhor no que faz é de certa forma, uma maneira de ser ético. Em um hospital esse quesito deve estar em constante exigência, pois a força desse ambiente desencadeará condições concretas e expressivas de satisfação de quem frequenta o local.

A metodologia empregada para a obtenção de respostas, teve grande peso e valia. Durante cada ideia confrontada é possível absorver elucidações claras e coerentes, pois cada recomendação trouxe mais significância ao tema em questão. Mesmo com tantas informações sobre o assunto, não se pode deixar de almejar melhorias, dado o fato de que sempre é possível inovar e reinventar. Muitas atividades e projetos ainda precisam ser produzidas para acarretar mais soluções para indagações futuras.

Esta pesquisa foi realizada em tempos de pandemia, onde os hospitais encontram-se em uma situação complexa, por isso é ainda mais visível sua importância para a procura de melhores meios de administração do ambiente hospitalar.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, G. P. L.; FERRAZ, A. C. Políticas de formação de recursos humanos em saúde e enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem REBEn**, Brasília, v. 61, n. 1, p. 31-35, Jan/Fev, 2008. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/reben/v61n1/05> > Acesso em: 30 de out. 2020.

ALVES, J. A. A “Revisão de Bibliografia” em teses e dissertações: Meus tipos inesquecíveis. **Cad. Pesq.** São Paulo, n. 81, p. 53-60, Mai, 1992. Disponível em: < <http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/990> > Acesso em: 03 de nov. 2020.

CHERUBIN, A. N. **A Arte de ser um Administrador Hospitalar Eficaz**. 1. Ed. São Paulo: Sociedade Beneficente São Camilo, 2004. 239p.

CHIAVENATO, I. **Introdução a TEORIA GERAL ADMINISTRAÇÃO**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000. 699p.

CUNHA, D.; PEREIRA, A. M.; NEVES, O. R. O papel do líder nos tempos atuais **Revista UMC**, 2009. Disponível em: < [http://www.academia.edu/download/33162821/O\\_papel\\_do\\_lider\\_nos\\_dias\\_atuais.pdf](http://www.academia.edu/download/33162821/O_papel_do_lider_nos_dias_atuais.pdf) > Acesso em : 31 de out. 2020.

DEMO, P. **INTRODUÇÃO À METODOLOGIA DA CIENCIA**. 1. Ed. São Paulo: EDITORA ATLAS S.A, 1985. 122p.

GONÇALVES, L. E. Estrutura Organizacional do Hospital Moderno. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 80-90, Jan/Mar, 1988. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37820> >. Acesso em: 30 de out. 2020.

LEONEL, M.; DURAN, E. J. Administração Hospitalar: O Administrador como Gestor. **Revista Organizações e Sociedade – Multidisciplinar**, Iturama (MG), v. 4, n. 1, p. 113-125, Jan/Jun, 2015. Disponível em < <http://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/view/108> >. Acesso em: 19 de out. 2020.

LUCION, R. E. C. Planejamento Financeiro. **Revista Eletrônica de Contabilidade Curso de Ciências Contábeis UFSM**, Rio Grande do Sul, v. 1, n.3, p. 142-160, Mar-Mai, 2005. Disponível em: < <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs2.2.2/index.php/contabilidade/article/view/142> >. Acesso em: 30 de out. 2020.

MARCONDES, C. R. A dinâmica do Ambiente Interno do Hospital. **Revista de Administração IA - USP**, São Paulo, v. 15 (2), p. 28 – 55, Abr/Jun, 1980. Disponível em: < <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/download/166586/159309> > Acesso em: 30 de out. 2020.

OLIVEIRA, E. et al. ANÁLISE DE CONTEÚDO E PESQUISA NA ÁREA DA EDUCAÇÃO. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 4, n.9, p.11-27, Mai/Ago, 2003. Disponível em: < <https://periodicos.pucpr.br/index.php/dialogoeducacional/article/view/6479> >. Acesso em: 12 de nov. 2020.

POLIGNANO, V. M. HISTÓRIA DAS POLÍTICAS DE SAÚDE NO BRASIL Uma pequena revisão. **Cadernos do Internato Rural-Faculdade de Medicina**, 2001. Disponível em : < <http://www.nesbuc.ufc.br/downloads/historiapoliticassaudebrasil.pdf> > Acesso em: 26 de out. 2020.

REGO, A.; SOUTO, S.; CUNHA, P. M. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO**, v.13, n.1, p.7-36, 2004. Disponível em: < [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S087296622007000100002&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S087296622007000100002&script=sci_arttext&tlng=es) > Acesso em: 31 de out. 2020.

RUTHES, M.; R. CUNHA, O. K.C. I. Os desafios da administração hospitalar na atualidade. **Revista de Administração em Saúde**, v. 9, n. 36, p.93-102, Jul/Set, 2007. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/profile/Isabel\\_Cunha/publication/242525115\\_Os\\_desafios\\_da\\_administracao\\_hospitalar\\_na\\_atualidade/links/53d91fcb0cf2e38c6331efcb.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Isabel_Cunha/publication/242525115_Os_desafios_da_administracao_hospitalar_na_atualidade/links/53d91fcb0cf2e38c6331efcb.pdf) > Acesso em:16 de out. 2020.

SEIXAS, S. A. M.; MELO, T. H. Desafios do Administrador Hospitalar. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 5, p.16-20, Jan/Jun, 2004. Disponível em: < <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/download/166586/159309> > Acesso em: 28 de out. 2020.