



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RORAIMA
DEPARTAMENTO DE ENSINO DE GRADUAÇÃO
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO HOSPITALAR

ANA MARIA MAIA DE CARVALHO
REILÃ DA SILVA RODRIGUES

ESTUDO SOBRE A FORMAÇÃO DO GESTOR HOSPITALAR NO
INSTITUTO FEDERAL DE RORAIMA FRENTE AOS DESAFIOS E
OPORTUNIDADES DO MERCADO DE TRABALHO

BOA VISTA
2025

ANA MARIA MAIA DE CARVALHO
REILÃ DA SILVA RODRIGUES

**ESTUDO SOBRE A FORMAÇÃO DO GESTOR HOSPITALAR NO
INSTITUTO FEDERAL DE RORAIMA FRENTE AOS DESAFIOS E
OPORTUNIDADES DO MERCADO DE TRABALHO**

Projeto de pesquisa apresentado como requisito obrigatório para conclusão da Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II do Curso Tecnólogo em Gestão Hospitalar, do Departamento de Ensino de Graduação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima – IFRR.

Orientador(a): Ma. Lucélia Santos Sousa Gomes

BOA VISTA
2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca do Instituto Federal de Roraima - IFRR)

C331e Carvalho, Ana Maria Maia de.

Estudo sobre a formação do gestor hospitalar no Instituto Federal de Roraima frente aos desafios e oportunidades do mercado de trabalho / Ana Maria Maia de Carvalho, Reilã da Silva Rodrigues. – Boa Vista, 2025.

42 f. : il.

Orientador(a): Ma. Lucélia Santos Sousa Gomes.

Trabalho de Conclusão Curso (graduação) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima. Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar, *Campus* Boa Vista, 2025.

Bibliografia: f. 41-42.

1. Gestão. 2. Administração hospitalar. 3. Serviços de saúde.
I. Rodrigues, Reilã da Silva. I. Gomes, Lucélia Santos Souza. II. Título.

CDD - 658.9136211

Elaborada por Maria de Fátima Freire de Araújo - CRB 11/374

ANA MARIA MAIA DE CARVALHO
REILÃ DA SILVA RODRIGUES

**ESTUDO SOBRE A FORMAÇÃO DO GESTOR HOSPITALAR NO
INSTITUTO FEDERAL DE RORAIMA FRENTE AOS DESAFIOS E
OPORTUNIDADES DO MERCADO DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC apresentado à Banca Examinadora como requisito para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Hospitalar do Instituto Federal de Roraima, defendido em dezoito de dezembro de 2025.

Comissão Examinadora

Documento assinado digitalmente



LUCELIA SANTOS SOUSA GOMES

Data: 04/02/2026 11:18:23-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Profª Ma. Lucélia Santos Sousa Gomes
(Presidente/Orientador)**

Documento assinado digitalmente



GISELY SOUZA CAMPOS MORAES

Data: 05/02/2026 21:56:37-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Profº Ma. Gisely Souza Campos Moraes
(Professor avaliador)**

Documento assinado digitalmente



TIAGO SANTOS BARRETO THOMAZ

Data: 05/02/2026 12:42:21-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Profº Ma. Tiago Santos Barreto Thomaz
(Professor avaliador)**

Boa Vista, 19 de dezembro de 2025

À minha família, agradeço pelo apoio incondicional, pelas palavras de incentivo nos momentos de dificuldade e pela paciência diante das minhas ausências. Este trabalho é fruto não apenas do esforço, mas também do amor, da compreensão e da dedicação que recebemos de vocês.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela saúde, pela sabedoria e pela força concedida em todos os momentos desta caminhada.

À instituição de ensino, seu corpo docente, direção e administração, que proporcionaram o ambiente necessário para meu crescimento acadêmico e pessoal, pautado na ética e no mérito.

A nossa orientadora, pela dedicação, paciência e empenho na condução deste trabalho, sempre oferecendo valiosas orientações.
Aos meus pais, pelo amor incondicional, pelo incentivo constante e pelo apoio em cada etapa da minha formação.

Aos meus familiares, que estiveram presentes com palavras de encorajamento e gestos de carinho.

Aos colegas de turma, que se tornaram companheiros de jornada, parceiros de estudo e irmãos na amizade.

A todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste sonho, deixo aqui minha sincera gratidão.

“Não importa o quão devagar você vá, desde que não pare.”

— Confúcio

RESUMO

O presente estudo tem como foco a formação do gestor hospitalar diante dos desafios e oportunidades do mercado de trabalho contemporâneo. A crescente complexidade das unidades de saúde exige profissionais eficientes, éticos e inovadores, capazes de coordenar serviços em ambientes públicos e privados. Nesse contexto, o Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar (TGH) do Instituto Federal de Roraima (IFRR), criado em 2009, busca suprir essa demanda, formando gestores qualificados. A questão norteadora da pesquisa é: quais são os principais desafios e oportunidades enfrentados pelos gestores hospitalares na realidade atual e se eles estão preparados para o mercado? A relevância do estudo reside em correlacionar a produção científica da área com os objetivos práticos do currículo do TGH, ampliando a visibilidade de profissionais qualificados e avaliando a adequação da formação oferecida. O objetivo geral foi analisar se a formação do curso capacita os egressos para lidar com os desafios e oportunidades identificados, e os objetivos específicos incluíram investigar os desafios e oportunidades da gestão hospitalar entre 2020 e 2025, analisar o Plano Pedagógico do Curso (PPC) de Gestão Hospitalar do IFRR e correlacionar os desafios e oportunidades identificados com o PPC do curso. A pesquisa é de caráter bibliográfico e qualitativo, com coleta de dados realizada em plataformas como SciELO e Portal de Periódicos da CAPES, utilizando descritores como “qualidade e acreditação”, “gestão de crise e saúde pública”, “gestão de tecnologia, dados e logística” e “ética, planejamento e gestão de pessoas”. Foram selecionados dez artigos publicados entre 2020 e 2025 que abordam os principais desafios da profissão. Os resultados apontaram que os desafios contemporâneos da gestão hospitalar — como humanização do atendimento, crises sanitárias, logística e tecnologia — estão contemplados na grade curricular do curso de TGH do IFRR. Foi identificada uma correlação direta com dezoito disciplinas, totalizando 1170 horas, o que representa 48,75% da carga teórica programática de 2700 horas. As considerações finais indicam que o curso de Gestão Hospitalar do IFRR fornece uma base teórica sólida para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades identificadas na literatura científica recente, capacitando os egressos para atuar de forma qualificada e alinhando teoria e prática na gestão de serviços de saúde. Em síntese, o estudo demonstra que o curso cumpre seu papel de preparar gestores hospitalares para o mercado atual, oferecendo uma formação que contempla quase metade da carga teórica voltada diretamente aos desafios contemporâneos da área e reforçando a importância de integrar conteúdos acadêmicos e demandas práticas, consolidando o IFRR como instituição estratégica na formação de profissionais para o setor de saúde.

Palavras-Chave: Gestão, administração hospitalar, serviços de saúde.

RESUMEN

El presente estudio tiene como foco la formación del gestor hospitalario ante los desafíos y oportunidades del mercado laboral contemporáneo. La creciente complejidad de las unidades de salud exige profesionales eficientes, éticos e innovadores, capaces de coordinar servicios en entornos públicos y privados. En este contexto, el Curso Superior de Tecnología en Gestión Hospitalaria (TGH) del Instituto Federal de Roraima (IFRR), creado en 2009, busca satisfacer esta demanda, formando gestores cualificados. La cuestión que guía la investigación es: ¿cuáles son los principales desafíos y oportunidades enfrentados por los gestores hospitalarios en la realidad actual y si están preparados para el mercado? La relevancia del estudio reside en correlacionar la producción científica del área con los objetivos prácticos del currículo del TGH, ampliando la visibilidad de profesionales cualificados y evaluando la adecuación de la formación ofrecida. El objetivo general fue analizar si la formación del curso capacita a los egresados para lidiar con los desafíos y oportunidades identificados, y los objetivos específicos incluyeron investigar los desafíos y oportunidades de la gestión hospitalaria entre 2020 y 2025, analizar el Plan Pedagógico del Curso (PPC) de Gestión Hospitalaria del IFRR y correlacionar los desafíos y oportunidades identificados con el PPC del curso. La investigación es de carácter bibliográfico y cualitativo, con recolección de datos realizada en plataformas como SciELO y Portal de Periódicos de CAPES, utilizando descriptores como “calidad y acreditación”, “gestión de crisis y salud pública”, “gestión de tecnología, datos y logística” y “ética, planificación y gestión de personas”. Se seleccionaron diez artículos publicados entre 2020 y 2025 que abordan los principales desafíos de la profesión. Los resultados señalaron que los desafíos contemporáneos de la gestión hospitalaria — como la humanización de la atención, las crisis sanitarias, la logística y la tecnología — están contemplados en el plan de estudios del curso de TGH del IFRR. Se identificó una correlación directa con dieciocho asignaturas, totalizando 1170 horas, lo que representa el 48,75% de la carga teórica programática de 2700 horas. Las consideraciones finales indican que el curso de Gestión Hospitalaria del IFRR proporciona una base teórica sólida para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades identificadas en la literatura científica reciente, capacitando a los egresados para actuar de forma cualificada y alineando teoría y práctica en la gestión de servicios de salud. En síntesis, el estudio demuestra que el curso cumple su papel de preparar gestores hospitalarios para el mercado actual, ofreciendo una formación que contempla casi la mitad de la carga teórica orientada directamente a los desafíos contemporáneos del área y reforzando la importancia de integrar contenidos académicos y demandas prácticas, consolidando al IFRR como institución estratégica en la formación de profesionales para el sector de salud.

Palabras clave: Gestión, administración hospitalaria, servicios de salud.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BIOE	Bioética
BIOS	Biossegurança
CCIH	Comissão de Controle e de Infecção Hospitalar
CF/88	Constituição Federal de 1988
DI	Desenvolvimento Interpessoal Aplicado à Gestão Hospitalar
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
EMP	Empreendedorismo
EPI	Epidemiologia Aplicada aos Serviços de Saúde
FPE	Fundamentos do Planejamento Estratégico
GP	Gestão de Pessoas
GRMP	Gestão de Recursos Materiais e Patrimoniais
GSFH	Gestão de Serviço de Farmácia Hospitalar
HS	Homem e Sociedade
IA	Inteligência Artificial
IFRR	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima
IMIP	Instituto de Medicina Integral Prof. Fernando Figueira
LA	Legislação Aplicada
LIBRAS	Linguagem Brasileira de Sinais
LSH	Logística de Serviços Hospitalares
ODH	Organização e Documentação Hospitalar
ONA	Organização Nacional de Acreditação
PO	Psicologia Organizacional
PPC	Plano Pedagógico do Curso
PSP	Políticas de Saúde Pública

QSS	Qualidade nos Serviços de Saúde
SADEAACC	Sistema Apoio à Decisão Espacial para o Acesso ao Atendimento de Condições Crônicas
SI	Sistemas de Informação
SUS	Sistema Único de Saúde
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TGH	Curso Superior em Tecnologia em Gestão Hospitalar
TPSS	Técnicas de Planejamento em Serviço de Saúde
UTI	Unidade de Tratamento Intensivo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Gestão Hospitalar	14
2.2 História da Gestão Hospitalar	14
2.3 A Evolução da Gestão Hospitalar	15
2.4 CURSO TGH IFRR	16
3 METODOLOGIA	17
4 RESULTADO E DISCUSSÕES	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	41

INTRODUÇÃO

A cada dia o mercado de trabalho fica mais exigente e sedento por profissionais eficientes, éticos e inovadores. Administrar uma unidade de saúde requer conhecimentos específicos e multidisciplinares ao mesmo tempo, o gestor hospitalar carrega a responsabilidade de gerenciar processos e pessoas de forma estratégica. Em 2009 o Instituto Federal de Roraima (IFRR) passou a ofertar o Curso de Tecnologia em Gestão Hospitalar (TGH), buscando atender às demandas do setor de saúde, com profissionais qualificados, com conhecimentos técnicos e capazes de coordenar unidades complexas do serviço de saúde, tanto no setor público, quanto no privado. O curso tem duração de 3 anos e vem formando profissionais todos os anos.

Diante disso, surge a questão norteadora: Quais São Os Principais Desafios E Oportunidades Enfrentados Pelos Gestores Hospitalares Na Realidade Atual? Estes Gestores Estão Preparados Para A Realidade Do Mercado De Trabalho? Para responder a estes questionamentos, buscamos na literatura científica a identificação dos principais desafios e oportunidades. Em seguida, fizemos uma análise comparativa desses achados com a proposta do curso oferecido pelo IFRR, a fim de verificar se a formação capacita os egressos para lidar com os desafios e aproveitar as oportunidades identificadas no mercado de trabalho.

A pesquisa realizada é do tipo bibliográfica, com abordagem qualitativa, voltada à identificação de desafios e oportunidades no campo da gestão hospitalar. Os dados foram coletados por meio de buscas sistemáticas em duas plataformas acadêmicas: SciELO e Portal de Periódicos da CAPES. Para garantir a atualidade e relevância dos resultados, foram utilizados filtros de publicação entre os anos de 2020 a 2025, aplicando os descritores: “qualidade e acreditação”, “gestão de crise e saúde pública”, “gestão de tecnologia, dados e logística” e “ética, planejamento e gestão de pessoas”.

O objetivo geral do estudo foi analisar se a formação oferecida pelo curso de TGH capacita os egressos a lidar com os desafios e oportunidades identificadas no mercado de trabalho. A relevância desse estudo se baseou na importância de relacionar as produções científicas da área de gestão hospitalar com as pretensões e objetivos práticos da graduação. Visto que há uma carência de mão de obra qualificada para lidar

com os desafios complexos ao se gerenciar uma unidade de saúde, relacionar casos reais encontrados na literatura com o currículo do IFRR pode oferecer um amplo espectro de avaliação tanto do curso quanto da formação, visando incentivar a valorização da profissão e a visibilidade de profissionais bem qualificados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Hospitalar

Gestão hospitalar é um campo da administração relacionado ao serviço de saúde, envolve planejamento estratégico, gestão de recursos humanos, financeiro e tecnológico. Para Cecílio (2003) o eixo central para a gestão hospitalar deve ser a abrangência do cuidado à saúde, assegurando que os serviços sejam organizados e fluidos de forma que atenda às necessidades dos pacientes de forma integrada.

Além disso, Feuerwerker e Cecílio (2007) ressaltam que a formação de gestor deve estar alinhada às demandas da área de saúde, possibilitando uma administração equilibrada entre os aspectos técnicos e humanos. Os autores destacam ainda que a gestão hospitalar moderna exige uma atuação e conhecimentos multidisciplinares, levando em consideração as inovações tecnológicas, políticas públicas, humanização e sustentabilidade.

Vale reforçar que a gestão hospitalar não se limita à administração de hospitais, mas todo campo de coordenação de redes de atenção à saúde, conforme apresentado por Cecílio *et al.* (2012), onde analisaram a atuação da atenção básica na construção de redes temáticas de saúde. Sendo assim, a gestão hospitalar é um elemento principal de garantia da eficiência dos serviços de saúde e qualidade de atendimento.

2.2 História da Gestão Hospitalar

A gestão hospitalar passou por grandes transformações ao longo da história, espelhando-se nas mudanças sociais, econômicas e políticas que interferiram diretamente no funcionamento dos hospitais. Segundo Aguiar (2010), o Sistema Nacional de Saúde português desenvolveu-se a partir da aceitação do direito à proteção social da saúde, instituído na Constituição de 1976. Essa evolução forçou os modelos de gestão hospitalar a se adaptarem, buscando maior eficiência na administração dos recursos disponíveis, reorganização e otimização de fluxos.

Em sua tese, Aguiar (2010), cita o exemplo da mudança de natureza administrativa, de alguns hospitais portugueses, do setor público para o privado, o que impactou diretamente a eficiências, indicadores de produção e qualidade dos serviços prestados, surgindo a necessidade de aprimorar a prestação do serviço de saúde e implementação de novos modelos de gestão.

No Brasil seguiu no mesmo compasso, influenciado por mudanças políticas e econômicas. Segundo Farias e Araujo (2016), os hospitais além de fornecerem assistência médica, são organizações complexas que também necessitam garantir eficiência e qualidade. Historicamente a gestão hospitalar enfrentou impasses ao integrar o campo técnico com o administrativo, o que levou à gestão hospitalar passar por transformações como implementação de metodologia de gerenciamento, uso de ferramentas tecnológicas para apoio administrativo, construção de diálogos verticais e horizontais, facilitando os processos e a colaboração de todos.

2.3 A Evolução da Gestão Hospitalar

Para Fonseca *et al.* (2015), a administração hospitalar moderna requer uma abordagem que integra inovação, eficiência operacional e planejamento estratégico. O estudo enfatiza que a gestão hospitalar não está limitada apenas à otimização do gerenciamento de recursos, mas engloba também a implementação de políticas que tem por finalidade garantir a qualidade dos serviços prestados. A marca da evolução do setor compreende adotar novas tecnologias e perceber a necessidade de adaptação contínua.

Já para Parente e Parente (2019), os desafios atuais encarados por gestores, envolvem a necessidade de otimizar os custos junto à elevação da qualidade de atendimento, utilizando da integração de sistemas de informação. As autoras afirmam ainda que, a gestão hospitalar deve ser dirigida por profissionais qualificados, preparados para lidar com a complexidade do sistema, capazes de promover soluções inovadoras para problemas, tanto iminentes, quanto futuros.

Em suma, a evolução contemporânea da gestão hospitalar reflete em movimentos contínuos de adequação e reinvenção. O principal foco para os atuais gestores deve ser a busca por ferramentas e modelos de gestão mais eficientes, abraçar novas

tecnologias e atualizar-se com capacitações frequentes. Compreender essas evoluções da profissão contribui para valorização e aprimoramento das práticas administrativas, bem como, melhoria da qualidade dos serviços de saúde.

Melo et al. (2015) enfatiza que a atuação do profissional gestor hospitalar vai além de apenas administrar processos, o gestor deve entender a fundo todo o funcionamento dos serviços de saúde, especialmente da unidade a qual ele é responsável, deve também possuir visão sistêmica e ao mesmo tempo ser capaz de tomar decisões rápidas, coerentes e éticas sobre alta pressão. A liderança deve ser tratada como uma competência fundamental, pois o gestor deverá ser capaz de inspirar equipes multiprofissionais e motivá-los de forma síncrona a garantir a qualidade do atendimento e funcionamento pleno da unidade.

Um gestor hospitalar contemporâneo é um agente de transformação, capaz de alinhar os objetivos da unidade com às demandas e necessidades da população ou clientes, estando preparado para lidar com desafios aplicados pela regulação sanitária, informatização e exigências do mercado. Através de ferramentas de gestão, como planejamento estratégico, análise de indicadores de desempenho, gestão de riscos e outras, o gestor hospitalar contribui para a evolução e inovação da sua profissão e para o setor de saúde (Melo et al. 2015)

2.4 CURSO TGH IFRR

Implantado em 2005 o curso superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar do IFRR, tem como objetivo suprir a alta demanda de profissionais qualificados para administrar unidades de saúde de dentro e fora do estado. Inicialmente o curso foi denominado de Gestão em Saúde, porém após adequações junto às diretrizes do catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia o curso passou a se chamar Gestão Hospitalar (IFRR, 2015). A proposta pedagógica do curso é modular, carga horária total de 2700 horas, divididas em três anos, contemplando disciplinas teóricas e práticas, incluindo estágio supervisionado obrigatório e trabalho de conclusão de curso (TCC).

Segundo o último Plano Pedagógico do Curso (PPC) publicado em 2015, a necessidade de criação do curso surgiu de estudos realizados junto ao setor de saúde em Roraima, onde até então as instituições de ensino disponham de cursos focados

apenas para área assistencial na saúde, abrindo uma lacuna para administração eficiente no setor. Além do mais, o curso foi estruturado para preparar gestores aptos a atuar tanto no Sistema Único de Saúde (SUS), quanto em instituições privadas capazes de gerir, planejar e organizar processos do serviço de saúde. É importante destacar que o curso está em processo de reformulação, o que resultará na alteração da sua carga horária total para 2500 horas. Essa mudança está em conformidade com o Catálogo Vigente e as diretrizes do IFRR, que também preveem a implementação da curricularização da Extensão, correspondente a 10% da carga horária total do curso.

O estágio supervisionado possui carga horária de 100 horas, é a oportunidade do aluno se aprofundar nas práticas da profissão, pode ser realizado tanto no setor público como privado, em instituições de saúde conveniadas ao IFRR. O curso possui também atividades complementares que podem ser visitas técnicas, onde o aluno pode reconhecer na prática as teorias aplicadas em aula ou participações em congressos, conferências e eventos científicos.

Tudo isso contempla a formação do Gestor Hospitalar, que segundo o PPC vigente, define o perfil do egresso como: “um profissional de nível superior, com formação humanística... Atuará no planejamento, organização e gerenciamento dos processos de trabalho em saúde de forma ética, capaz de apresentar flexibilidade, criatividade, empreendedorismo, iniciativa e capacidade comunicativa, de liderança e negociação...”. O curso de Tecnologia em Gestão Hospitalar, forma desde 2009, profissionais denominado de “Gestor Hospitalar” com competências multidisciplinares, capaz de gerenciar ou assessorar os mais diversos estabelecimentos de saúde e esta pesquisa busca compreender quais os desafios e oportunidades estes egressos enfrentaram.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, com abordagem qualitativa, voltada à identificação de desafios e oportunidades no campo da gestão hospitalar. Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos, sendo essencial

para a construção do referencial teórico e para a compreensão aprofundada do objeto de estudo.

A abordagem qualitativa, por sua vez, permite interpretar os fenômenos sociais a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos, valorizando a compreensão dos significados e contextos. De acordo com Minayo (2001), a pesquisa qualitativa “responde a questões muito particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado, pois trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes”.

A coleta de dados foi realizada por meio de buscas sistemáticas nas plataformas SciELO e Portal de Periódicos da CAPES, utilizando o descritivo “qualidade e acreditação”, “gestão de crise e saúde pública”, “gestão de tecnologia, dados e logística” e “ética, planejamento e gestão de pessoas”. Com aplicação de filtros de publicações entre os anos de 2020 a 2025. Conforme Lakatos e Marconi (2017), esse tipo de pesquisa é fundamental para proporcionar uma base sólida de conhecimento, permitindo ao pesquisador analisar criticamente os estudos existentes e identificar lacunas ou oportunidades de investigação.

Assim, a combinação entre a pesquisa bibliográfica e a abordagem qualitativa favorece uma análise interpretativa e contextualizada, essencial para compreender as complexidades da gestão hospitalar contemporânea.

Como critério de inclusão, foram selecionados apenas os artigos que apresentavam aderência à metodologia da pesquisa, ou seja, estudos que relatam experiências, compreendidas como desafios no campo da gestão hospitalar e que permitissem estabelecer conexões com as competências e disciplinas previstas no plano pedagógico do curso de TGH. Foram excluídas publicações que tratavam de aspectos clínicos, diagnósticos ou terapêuticos sem interface com a gestão, bem como artigos que não apresentavam dados empíricos ou reflexões aplicáveis ao contexto educacional e profissional do gestor hospitalar. A partir dessa filtragem, os artigos foram organizados em uma tabela de correlação entre tema abordado, desafio e oportunidade de gestão, e as respectivas áreas curriculares do curso, permitindo uma análise integrada entre teoria acadêmica e prática profissional

4 RESULTADO E DISCUSSÕES

Foram segregados aqueles artigos que se aplicam a metodologia desta pesquisa, publicações que relatam desafios da profissão de gestão hospitalar, foram selecionados 10 artigos, os quais foram relacionados com plano pedagógico do curso de TGH, a fim identificar oportunidades de atuação do profissional gestor hospitalar.

Artigos extraídos da plataforma SciELO:

- **Artigo¹: Qual é a cara do respeito? Práticas de gestão da diversidade na experiência de uma paciente travesti no sistema público de saúde.** Autores: Adriana K. S. Monteiro, Rafael F. Mesquita, Maurício D. R. Paniza, Juuara J. B. dos Santos. 2024;
- **Artigo²: Sistema de apoio à decisão espacial para gestão no atendimento de condições crônicas infantis.** Autores: Malu M. P. S. Pinto, Elaine A. M. G. Soares, Luciana M. M. Lima, Kenya L. Silva, Ronei M. Moraes. 2025;
- **Artigo³: Retomada à acreditação hospitalar no "pós-pandemia" da COVID-19: perspectivas de lideranças.** Autores: Julia N. Treib, Nicole H. Rodrigues, Amanda S. Barbosa, Jéssica A. Guardalupe, Ana M. M. Magalhães, João L. C. Oliveira. 2024;
- **Artigo⁴: Ações desenvolvidas no Instituto de Medicina Integral Prof. Fernando Figueira para enfrentamento à pandemia da COVID-19.** Autores: Tereza Campos, Afra Suassuna, Ítala Nóbrega, Jéssica Cavalcanti, Madalena Oliveira, Maria Júlia G. Mello, Suzana Ferraz, Suzana Mota, Gisele Pereira, Adriana Scavuzzi. 2021;
- **Artigo⁵: Efeito da transição administrativa da gestão hospitalar na cultura de segurança em unidades cirúrgicas.** Autores: Josemar Batista, Elaine D. A. Cruz, Evelyn C. M. S. Lopez, Leila M. M. Sarquis, Leila S. Seiffert, Lillian D. G. Wolff. 2020.

Artigos extraídos da plataforma CAPES:

- **Artigo⁶: Desafio na gestão hospitalar: diferenças entre o planejamento de consumo e o consumo efetivo de medicamentos.** Autores: Gídeon D. Duarte,

Beatriz A. O. Gutierrez, Rosana A. Vieira, Teresa M. Pereira, Thaís B. L. da Silva. 2020;

- **Artigo⁷: Técnicas de inteligência artificial aplicadas aos processos de gestão hospitalar.** Autores: Carlos R. Franzini Filho, Adiloderne N. Souza Filho. 2020.
- **Artigo⁸: Gestão Hospitalar: os desafios na implantação com qualidade.** Autores: Jessianie A. A. Bandeira. 2021;
- **Artigo⁹: Liderança e novos desafios da gestão hospitalar diante da pandemia de COVID-19.** Autores: Elisabete A. S. G. G. A. M. Silva, Sueli C. Pereira, Paulo R. Barja, Airton Viriato. 2021;
- **Artigo¹⁰: Acreditação hospitalar como ferramenta para a gestão da qualidade no Brasil.** Autores: Júlio C. M. do Nascimento, Angela A. F. Gravena, Miguel M. Junior. 2020.

Para relacionar os artigos com o PCC, pesquisamos na ementa do curso por palavras chaves definidas como oportunidade de atuação do profissional gestor, conectando as disciplinas dispostas como base teórica para enfrentamento dos desafios elencados pelos artigos.

Exemplo:

Artigo¹

Oportunidade: implementar políticas inclusivas;

Ementa da disciplina homem e sociedade: “Os processos de constituição de identidades nas suas variadas expressões – étnicas, religiosas, profissionais, políticas”;

Ementa da disciplina de Políticas de Saúde Pública: “Aspectos das políticas de Saúde Pública no Brasil e no Mundo”.

Seguimos mantendo apenas as disciplinas a qual o conteúdo se relaciona com o proposto pelo referencial teórico, definições como: “formação de gestor deve estar alinhada às demandas da área de saúde, possibilitando uma administração equilibrada entre os aspectos técnicos e humanos.” ou a gestão hospitalar deve ser dirigida por profissionais qualificados, preparados para lidar com a complexidade do sistema,

capazes de promover soluções inovadoras para problemas, tanto iminentes, quanto futuros. Então seguimos assim:

Artigo¹ trata de um estudo que evidencia a necessidade das unidades de saúde em implementarem práticas concretas, formalizadas e intersetoriais na gestão da diversidade e inclusão, buscando garantir um tratamento digno e humanizado aos usuários do SUS. O documento relata os desafios e dilemas sobre a experiência de uma usuária travesti em uma unidade hospitalar pública, destacando a falta de preparo dos profissionais em lidar com questões de diversidade. Os desafios da gestão incluem inserir práticas mais inclusivas, combater a transfobia e violência por parte dos profissionais de saúde.

- Oportunidade e atuação: implementar políticas inclusivas e capacitação em diversidade.
- Disciplinas do curso de TGH correlacionadas:
 - **Legislação Aplicada (LA):** o componente possui 80h e traz noções básicas de direito, com base a Constituição Federal de 1988 (CF/88), como o “Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade...”, bem como “Art. 196. A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação.”
 - **Bioética (BIOE):** componente com 50h traz à luz a epistemologia da ética e da moral. A disciplina tem como objetivo avaliar os limites e responsabilidades da ciência, garantindo que avanços não violem valores humanos fundamentais, tais como, os desafios elencados no artigo, reforçando a necessidade do profissional gestor reconhecer a importância das aplicações da ética e da moral.

Em essência, a Bioética funciona como uma bússola moral para o gestor hospitalar, enfatizando que a Gestão Hospitalar é um campo complexo

que exige uma abordagem equilibrada entre os aspectos técnicos e humanos. O gestor deve possuir uma formação humanística e atuar de forma a garantir que o eixo central da gestão seja a abrangência do cuidado à saúde, organizando serviços que atendam às necessidades dos pacientes de forma integrada.

- **Políticas de Saúde Pública (PSP):** componente de 100h aprofunda nos princípios e diretrizes do SUS, como princípio da igualdade da assistência o qual garante que todos os cidadãos tenham acesso às ações e serviços de saúde sem qualquer tipo de discriminação ou privilégio. O tema relaciona-se fortemente aos desafios e oportunidades, emergindo nas bases teóricas para seu enfrentamento. Conecta-se ao tópico 2.1 do referencial teórico, defendendo que o gestor deve exercer liderança eficaz e tomar decisões éticas para lidar com a diversidade e inclusão, transformando as diretrizes do SUS em práticas de gestão hospitalar inclusivas e de qualidade.
- **Homem e Sociedade (HS):** contém 60h, discorre sobre “humanização do homem dentro dos diversos campos do saber”, bem como “os processos de constituição de identidades nas suas variadas expressões – étnicas, religiosas, profissionais, políticas”. Sendo mais uma disciplina da área de humanas que pode auxiliar os egressos com base teórica para enfrentamento dos desafios discutidos no artigo, visto no referencial que define o Tecnólogo em Gestão Hospitalar como um profissional de nível superior com formação humanística.

Artigo² tem como objetivo descrever o desenvolvimento de um Sistema Apoio à Decisão Espacial para o Acesso ao Atendimento de Condições Crônicas (SADEAACC), para oferecer suporte ao processo de tomada de decisão da gestão hospitalar no manejo de pacientes crônicos infantis. Pacientes estes que requerem tratamentos contínuos e internações frequentes, o que exige dos hospitais maior preparo para oferecer acesso apropriado e conseqüentemente elevação dos custos desta prestação de serviço. O SADEAACC constitui uma implementação computacional de protocolos clínicos que baseia-se em decisões programadas utilizando um modelo de regras

composto por 65 diretrizes e incorpora uma componente espacial para a análise de aglomerados.

O sistema fornece à gestão uma decisão mais apropriada, podendo aceitar, remarcar, encaminhar ou rejeitar atendimentos e consultas. A análise espacial de dados busca eliminar a improvisação, priorizando o atendimento de pacientes provenientes de municípios que configuram um aglomerado espacial significativo para o agravo. Observa-se que a implementação de um sistema inteligente para decisões baseadas em dados, sanou o desafio da unidade em improvisar nos atendimentos a pacientes crônicos.

- Oportunidade e atuação: uso de sistemas inteligentes para decisões baseadas em dados
- Disciplinas do curso de TGH correlacionadas:
 - **Sistemas de Informação (SI):** o componente de 50h apresenta diversos conceitos relacionados a sistemas de saúde, assim como sua aplicação e gerenciamento. Em tom metafórico, esta disciplina é como um livro ou manual de métodos a ser aplicada na prática em um laboratório, que seria o cenário de contexto descrito no artigo. Em outras palavras, esta matéria fornece percepções específicas e de crucial importância para que um gestor hospitalar aplique processos de gerenciamento e tenha sucesso, a disciplina enfatiza a necessidade de o gestor hospitalar atuar com conhecimentos multidisciplinares e visão sistêmica.
 - **Técnicas de Planejamento em Serviço de Saúde (TPSS):** a disciplina de 80h conduz os alunos por todas as fases de implementação de um sistema ou processo de trabalho em uma unidade de serviço de saúde, trazendo em ementa temas como: evolução histórica, conceitos, fases do planejamento, estratégias, desenvolvimento de cenários, indicadores, parâmetros, métodos e análise. Assim como a disciplina anterior, esta matéria pode ser vista como um manual instrutivo para o egresso de TGH, também fornecendo ferramentas de planejamento e trazendo o que já foi visto no referencial teórico, que é a abrangência do cuidado à saúde, em ações operacionais mensuráveis. Isso capacita o profissional gestor a

elaborar e implementar a reorganização e otimização de fluxos e sistemas na unidade hospitalar, conforme as exigências da gestão moderna.

- **Fundamentos do Planejamento Estratégico (FPE):** componente composto por 60h, oferece diversos conceitos e ferramentas estratégicas que podem ser utilizados no serviço hospitalar. Traz estrutura conceitual para o profissional gestor seguir de forma lógica e planejada todas as fases de um processo de implementação. Ter essa disciplina na grade do curso é vital para a construção do perfil de gestor hospitalar, conforme traçado no referencial teórico, se concretize como um profissional com visão sistêmica e capaz de realizar planejamento estratégico. A ementa da disciplina abrange as fases do planejamento estratégico “... diagnóstico estratégico, análise SWOT, definição de Missão e Objetivos, e controle e avaliação do planejamento...”.

Artigo³ compreende as percepções de líderes estratégicos sobre a retomada do processo de Acreditação Hospitalar de um hospital universitário após a pandemia de COVID-19. A crise sanitária de nível global impôs a interrupção da avaliação externa, revisão de estratégias de contingência e protocolos, contudo também foi a oportunidade de resgatar os processos de gestão da qualidade e segurança do paciente que foram fragilizados durante a pandemia.

É relatado pelos os líderes, as adversidades relacionadas à gestão de recursos humanos e do tempo, retratando a exaustão das equipes após a pandemia. Destaca-se como desafio a necessidade de adaptação rápida de estruturas, fluxos e proteção dos profissionais.

- Oportunidade e atuação: reforçar cultura de qualidade e engajamento das lideranças.
- Disciplinas do curso de TGH correlacionadas:
 - **Gestão de Pessoas (GP):** componente curricular composto por 60h, traz mais do que conceitos, instrui os alunos a aplicar “Desenvolvimento Organizacional: Treinamento e desenvolvimento”. Os quais revelam todas as facetas do processo de gestão de pessoas, se alinhando com a oportunidade de atuação do profissional gestor hospitalar descrito acima e

em obediência ao referencial que define um gestor hospitalar como “um profissional de nível superior com formação humanística, visão sistêmica, capaz de liderança, e que equilibra aspectos técnicos e humanos na administração”. Portanto, a disciplina é um pilar da formação humanística do curso, fornecendo as ferramentas estratégicas para gerenciar a complexidade das relações de trabalho e garantir que o corpo de colaboradores atue em uníssono para alcançar a qualidade e excelência na assistência.

- **Psicologia Organizacional (PO):** com aplicação em 60h, esta disciplina aborda sobre os principais conceitos básicos e ferramenta para aplicação das oportunidade citadas acima, como: “Equipes e grupos de trabalho; Liderança; Comunicação; Pesquisa de clima organizacional; Aplicando a pesquisa de clima organizacional; Treinamento; Avaliação de desempenho; Saúde e segurança no trabalho; Tipos de transtornos mentais relacionados ao trabalho.”. Vale destacar o tamanho da relevância que o estudo dessas temas proporciona ao gestor hospitalar, visto que, claramente está alinhado com a proposta de formação do egresso: “um profissional de nível superior, com formação humanística... Atuará no planejamento, organização e gerenciamento dos processos de trabalho em saúde de forma ética, capaz de apresentar flexibilidade, criatividade, empreendedorismo, iniciativa e capacidade comunicativa, de liderança e negociação...”.
- **Desenvolvimento Interpessoal Aplicado à Gestão Hospitalar (DI):** disciplina de 60h, tem alguns conceitos bem semelhante a disciplina PO, porém trata do campo psicológico mais individual “Emocional; Motivação; liderança e poder nas organizações” são temas de grande peso para atuação do gestor, principalmente no contexto apresentado. Segundo o referencial teórico levantado, o gestor precisa ter capacidade comunicativa, de liderança e negociação, além de ser capaz de tomar decisões rápidas, coerentes e éticas sob alta pressão, reforçando os conceitos apresentados no item 2.3 A Evolução da Gestão Hospitalar.

- **Qualidade no Serviço de Saúde (QSS):** disciplina composta por 70h, é o componente que está diretamente ligado com os desafios e oportunidades percorridos no artigo, abordando temas como: “Normas da Qualidade; Acreditação: Certificação Nacional e Internacional e Novas Tendências; O impacto da acreditação na qualidade assistencial dos serviços de saúde”. Esta é uma das matérias específicas do curso TGH, fundamental para o egresso vivenciar na prática as teorias nela aplicadas. Em resumo, a matéria é um componente que transforma a necessidade teórica de saber sobre qualidade em ações práticas de gestão, fornecendo ao egresso as ferramentas e o entendimento normativo para planejar, implementar e medir processos que eliminem falhas sistêmicas de segurança e falhas interpessoais de exclusão, garantindo a abrangência e a dignidade do cuidado à saúde.

Artigo⁴ detalha as ações implementadas pelo Instituto de Medicina Integral Prof. Fernando Figueira (IMIP) para enfrentamento à pandemia de COVID-19, tido como referências para o estado de Pernambuco. A situação pandêmica forçou o instituto a abrir novos leitos de Unidade de Tratamento Intensivo (UTI) e enfermarias, bem como, a necessidade de adequação e redimensionamento de espaços e aplicação de protocolos mais rígidos. A crise exigiu uma gestão proativa e colaborativa, que integrou as áreas assistencial, financeira e de ensino, além de setores de apoio como compras e logística, na articulação de soluções.

Além dos desafios de baixa oferta e indisponibilidade de medicamentos e insumos, houve um grande impacto na administração de recursos humanos devido ao afastamento de colaboradores por estarem infectados ou no grupo de risco. Para combater os desafios da rápida adaptação de estruturas e fluxos, bem como proteger os profissionais, foi criado um Gabinete de Crise, utilizando de ferramentas de manejo de dados a fim de monitorar indicadores que foram essenciais para as tomadas de decisão.

- Oportunidade de atuação: fortalecimento da capacidade de resposta rápida e inovação em gestão.

- Disciplinas do curso de TGH correlacionadas:
 - **Biossegurança (BIOS):** este componente de 70h, traz de forma bem introdutório, diversos, programas, normas e protocolos específico da área de saúde, temas como: “Noções gerais de Biossegurança: conceito, objetivo, importância, amparo legal, órgãos responsáveis pela normatização e controle; Comissões Hospitalares: CCIH – Comissão de Controle e de Infecção Hospitalar”. Contudo estão bem relacionados à situação pandêmica relatada no artigo, servindo pilares de conhecimento técnico e específicos do ramo de serviços de saúde. E visando o referencial teórico “o eixo central para a gestão hospitalar deve ser a abrangência do cuidado à saúde, assegurando que os serviços sejam organizados e fluidos de forma que atenda às necessidades dos pacientes de forma integrada.” BIOS de fato é um componente essencial na construção do profissional gestor hospitalar.
 - **Epidemiologia Aplicada aos Serviços de Saúde (EPI):** com carga horária de 70h, este componente traz grande parte da base teórica relacionada ao contexto citado neste artigo, a pandemia de COVID-19. Além de outros temas tratado, podemos destacar: “...vias de transmissão de prevenção, controle e tratamento dessas doenças; Análise de dados gerados por investigações de surtos epidêmicos; Noções básicas de imunobiologia; Programa Nacional de Imunização”. Conhecimentos essencial para que o gestor cumpra sua função, definida pelo referencial teórico, de gerenciar a complexidade das organizações hospitalares e manter a eficiência dos serviços de saúde e a qualidade de atendimento em face de surtos e epidemias, utilizando a análise de dados populacionais e padrões de doença para informar o planejamento estratégico e tático.
 - **Fundamentos do Planejamento Estratégico (FPE):** composto por 60h, oferece diversos conceitos e ferramentas estratégicas, destacamos “Escola do pensamento estratégico”. Planejamento estratégico na Administração Pública. Elaboração e implementação do planejamento

estratégico: fases...”. Então podemos afirmar que, de fato, a matéria proporciona fundamentos para atuação do profissional gestor estando em total alinhamento com referencial teórico.

- **Técnicas de Planejamento em Serviço de Saúde (TPSS):** a disciplina de 80h, traz à luz aos alunos ferramentas e técnicas de gestão e planejamento, o componente pode equipar os futuros gestores para diversos cenários, mesmo em contexto de crises. Os temas “Desenvolvimento de cenários. Elaboração e implementação do processo de planejamento estratégico institucional e setorial.” são fortes evidências da base de preparo que é proposta aos egressos e também em consonância com o referencial teórico, conforme já destacado.
- **Empreendedorismo (EMP):** com 50h somada a grade, esta disciplina proporciona o conceito de inovação, o que é profundamente tratado no artigo. Apesar de que a disciplina foca um pouco mais no setor privado, a mesma explora as possibilidades de aplicação da inovação, como é visto no artigo. Dessa forma, a disciplina é o motor que traduz a visão de negócio e o espírito de iniciativa exigidos pelo referencial teórico em ações concretas de inovação e melhoria contínua, essenciais para o sucesso gerencial em um setor dinâmico e complexo como o hospitalar.

Artigo⁵ analisou a cultura de segurança do paciente em unidades cirúrgicas de um hospital, realizado em dois momentos distintos de gestão, abordando a transição administrativa para a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH). A cultura de segurança é crucial para a segurança dos pacientes, considerando avaliar as dimensões de cultura de segurança, observou-se que nos dois períodos nem uma das 12 dimensões foram consideradas fortes. A transição administrativa influenciou positivamente a "adequação de profissionais" e "passagem de plantão/transferências", mas impactou negativamente o "trabalho em equipe dentro das unidades".

Revelando o baixo impacto positivo da transição na cultura de segurança hospitalar e que a organização persistia em uma cultura punitiva frente a erros e falhas cirúrgicas, explicando a baixa frequência de notificações de eventos adversos.

- Oportunidade e atuação: reforçar a comunicação institucional e práticas de segurança.
- Disciplinas do curso de TGH correlacionadas:
 - **Psicologia Organizacional (PO):** este componente de 60h, reforça a importância da comunicação, além de trazer conceitos como “Aspectos importantes nas organizações; Cognição; Percepção e Sensação; Motivação; Equipes e grupos de trabalho” a relevância do papel de liderança abordado pela disciplina é bastante proveitosa em relação às sugestões do artigo. Diante das diversas negativas apresentadas pelo artigo, reconhecemos o impacto desse campo científico na prática da profissão de gestor, além da concordância com o referencial teórico já citado.
 - **Fundamentos do Planejamento Estratégico (FPE):** composto por 60h, aborda em sua ementa “Planejamento estratégico na Administração Pública. Elaboração e implementação do planejamento estratégico: fases. Diagnóstico estratégico: análise do ambiente interno e externo.” criando bases para estabelecer estratégias em situações de transição administrativa, guiando o egresso por todas as fases, além de estar em conformidade com o referencial teórico.

Artigo⁶ destrincha o processo de administração de materiais em um hospital universitário, comparando a previsão de consumo de medicamentos com o consumo efetivo elaborado pelo setor de almoxarifado. A gestão de materiais hospitalares representa de 35% a 45% do todo orçamento do hospital e para otimização de gastos é necessário melhorias contínuas no processo de controle. O estudo aponta que a previsão de consumo era significativamente divergente do consumo efetivo, salientando a necessidade de um melhor gerenciamento, contudo para êxito no planejamento, é crucial utilizar sistemas de gerenciamento de materiais e indicadores de desempenho que possibilitem a identificação de pontos de melhoria.

Os resultados apontaram necessidade de aprimoramento no fluxo logístico em áreas específicas como na UTI Adulto e Berçário. O estudo afirma que a gestão de estoque é desafiadora devido à demanda instável inerente à atividade hospitalar. E

destaca o desafio de divergências entre previsão e consumo real de medicamentos e o desperdício de recursos.

- Oportunidade e atuação: implantar sistemas de controle e indicadores de desempenho logístico.
- Disciplinas do curso de TGH correlacionadas:
 - **Sistemas de Informação (SI):** o componente de 50h apresenta diversos conceitos relacionados a sistemas de saúde, assim como sua aplicação e gerenciamento. Destacamos ainda em sua ementa: “Criação de um modelo de Banco de Dados: Tabelas, Consultas, Formulários e Relatórios. Introdução aos Sistemas de Informação em Saúde”. Fundamenta com especificidades do processo de implantação de sistemas, possibilitando aos egressos conhecimentos técnicos para aplicação da oportunidade sugerida. Como citado anteriormente, em total alinhamento com o proposto pelo referencial teórico.
 - **Gestão de Recursos Materiais e Patrimoniais (GRMP):** disciplina composta por 60h, compreende toda a importância da gestão de estoque de materiais, bem como, suas ferramentas e aplicações. Evidencia-se em sua ementa: “Administração dos recursos materiais: conceitos, objetivos e importância; Gestão dos estoques: papel, importância, análise de estoques; Armazenamento de materiais e bens: tipos de estocagem, técnicas...”. A disciplina explora as particularidades do serviço de saúde, alinhado diretamente à necessidade de conhecimento técnico exigido para enfrentar os desafios destacados no artigo.
 - **Logística de Serviços Hospitalares (LSH):** possui 60h, e é uma das disciplinas que discorre sobre conceitos “armazenagem de produtos, manuseio e acondicionamento do produto, controle de estoques, entrada e processamento de pedidos”. Assim como a disciplina GRMP, esse componente traz bases fundamentais para a atuação do profissional gestor, preparando-o para enfrentar os desafios e abraçar as oportunidades.

- **Gestão de Serviço de Farmácia Hospitalar (GSFH):** composta por 70h, é o componente curricular que aprofunda sobre os conhecimentos técnicos de gestão de medicamentos e toda sua estrutura e funcionamento, abordando sobre “interrelação com outros setores do hospital, funções da farmácia hospitalar, sistemas de distribuição de medicamentos”. Vale ressaltar que a disciplina foca imensamente no papel do gestor, trazendo as diversas dimensões que o egresso precisa ter como embasamento para encarar os desafios elencados.
- **Qualidade no Serviço de Saúde (QSS):** compõe 70h na grade do curso, e se relaciona com o artigo, por abordar técnica de “Construção de Indicadores de Qualidade”. Como já citado, a componente está em consonância com o esperado pelo referencial teórico e servindo conhecimentos específicos e técnicas aos egressos, para atuação nas oportunidades sugeridas no artigo.

Artigo⁷ é uma revisão bibliográfica narrativa sobre Inteligência Artificial (IA) aplicada aos processos de gestão hospitalar. As técnicas de IA mais promissoras usadas nos processos de gestão incluem a lógica difusa, rede bayesiana, machine learning e mineração de dados. A adoção da IA pode desempenhar um papel crucial no planejamento estratégico, fornecendo informações em tempo real e contribuindo para a otimização da tomada de decisões, resultando em melhor alocação de recursos e redução de custos. Contudo, o grande número de prontuários médicos em papel no Brasil limita o desenvolvimento e a implementação desses sistemas.

A complexidade dos hospitais, com seus altos custos operacionais e inúmeros processos administrativos, configura um cenário desafiador, mas também promissor, para a aplicação de técnicas de IA visando a melhoria contínua desses processos. Se considerarmos a baixa integração entre dados, processos e resistência à inovação como um desafio para gestão, também podemos considerar o uso de IA uma otimização nas decisões clínicas e administrativas como oportunidade de atuação.

- Oportunidade e atuação: uso de IA para otimizar decisões clínicas e administrativas.
- Disciplinas do curso de TGH correlacionadas:

- **Sistemas de Informação (SI):** o componente de 50h se correlaciona com a proposta do artigo trazendo conceitos básicos de sistemas, gerenciamento de informações, tecnologia e automação. Uma disciplina com conteúdos cruciais e específicos para que um gestor hospitalar implemente processos de gerenciamento, alinhado com as oportunidades de atuação proposta.
- **Organização e Documentação Hospitalar (ODH):** com aplicação de 60h, este componente explora “Tecnologias para Gerenciamento da Informação para criação de prontuário eletrônico”, assim como, suas aplicações para melhorias contínuas de processos do serviço de saúde. Uma matéria norteada de conhecimentos técnicos específicos da gestão hospitalar, alinhado com as necessidades elencadas no artigo. Portanto, a disciplina dota os egressos de conhecimentos técnicos necessários para gerenciar o fluxo de informações, garantindo que as ferramentas tecnológicas, princípios humanísticos e de segurança, atuando como um elemento-chave para a “melhoria contínua dos processos do serviço de saúde” pontuado no referencial teórico.
- **Fundamentos do Planejamento Estratégico (FPE):** composto por 60h, se relaciona com a proposta do artigo por desmistificar temas como: “Elaboração e implementação do planejamento estratégico: fases. Diagnóstico estratégico: análise do ambiente interno e externo”. Conhecimento técnico primordial para enfrentar os desafios relacionados à implementação de sistemas de saúde. E como já foi citado, FPE está em perfeita harmonia com se espera de profissional gestor.
- **Técnicas de Planejamento em Serviço de Saúde (TPSS):** a disciplina de 80h, é mais uma componente curricular que discorre sobre o planejamento estratégico tanto em organizações de saúde do setor público, quanto do privado. Sendo um forte pilar para atuação do egresso, conforme já mencionado. Ofertando técnicas pontuais que vão de acordo com a necessidade de conhecimento necessário para atuação da

oportunidade elencada e respeitando as definições observadas no referencial teórico.

Artigo⁸ visa descrever os desafios da gestão com qualidade na prestação de serviços hospitalares, um dos desafios centrais identificado é a dificuldade em encontrar a intersecção entre as vertentes administrativas e assistência do negócio. A implementação da gestão com qualidade requer muita dedicação, comprometimento e investimentos, a busca pela qualidade por meio da acreditação hospitalar é o melhor caminho para excelência dos serviços.

A acreditação é vista como uma forma de se obter uma ampla e sistemática visão das falhas e estabelecer metas, as falhas nas relações entre a equipe assistencial e a administrativa é a maior barreira apresentada no estudo.

- Oportunidade e atuação: fortalecer cultura organizacional; implementar programas de educação permanente; melhorar indicadores de qualidade.
- Disciplinas do curso de TGH correlacionadas:
 - **Qualidade no Serviço de Saúde (QSS):** componente de 70h, é a disciplina que mais fundamenta o cenário apresentado no artigo, esmiuçando todas as etapas do processo de acreditação hospitalar, desde a evolução histórica, até os impactos da acreditação. Vale destacar em sua ementa “Ferramentas da qualidade na saúde: Fonte e Construção de Indicadores de Qualidade. Normas da Qualidade; Acreditação: Certificação Nacional e Internacional e Novas Tendências”. Um verdadeiro alicerce para o egresso se destacar diante de um complexo processo, a implementação e acompanhamento da acreditação hospitalar.
 - **Psicologia Organizacional (PO):** possui 60h, e sustenta a importância do papel das lideranças, especialmente em relação à cultura organizacional, assim como sua postura e relevância no processo de acreditação. Para além da complexidade da implementação da acreditação hospitalar, vale ressaltar que ter conhecimento técnico sobre cultura organizacional e conseguir envolver todos nesse processo é a chave para o acerto, sendo uma disciplina, como já mencionado, alinhada com a proposta de formação de profissional gestor hospitalar.

- **Técnicas de Planejamento em Serviço de Saúde (TPSS):** contempla 80h na grade curricular, é o componente que aborda sobre o planejamento estratégico, assim como suas diversas ferramentas para implementação de programas. Os temas propostos: “Estratégias, Diretrizes e Políticas. Desenvolvimento de cenários. Elaboração e implementação do processo de planejamento estratégico institucional e setorial.” são de alta relevância diante dos desafios ressaltados.

Artigo⁹ objetivou analisar as práticas de gestores hospitalares e o papel da liderança em contexto pandêmico, o qual impactou igualmente a gestão de serviços hospitalares e o desempenho das lideranças. A crise evidenciou a necessidade de transformações estruturais e de processos de trabalho, expondo os profissionais a um risco “físico-psicossocial” adicional, gerando maior estresse e afastamentos.

O estudo reafirma o quão alto é o nível de complexidade das unidades hospitalares. O principal desafio da liderança foi a "gestão do novo", devido às rápidas mudanças de cenário que exigiam ações corretivas e contínua adaptação de protocolos. A ideia de que um administrador especializado é sinônimo de gestão eficiente, foi colocada à prova, afinal quem é especialista de gestão em pandemia, por presenciar várias delas? Mesmo diante de desafios como sobrecarga emocional das equipes, necessidade de decisões rápidas e reorganização de fluxos e recursos, a qualificação afunilada em gestão hospitalar proporciona ao serviço de saúde meios de não sucumbir às crises.

- Oportunidade e atuação: fortalecer liderança estratégica; criar comitês de crise; melhorar comunicação interna
- Disciplinas do curso de TGH correlacionadas:
 - **Biossegurança (BIOS):** este componente de 70h, a disciplina aborda diversos, programas, normas e protocolos específico da área de saúde, temas como: “Noções gerais de Biossegurança: conceito, objetivo, importância, amparo legal, órgãos responsáveis pela normatização e controle; Comissões Hospitalares: CCIH – Comissão de Controle e de Infecção Hospitalar” diretamente correlacionado com o contexto pandêmico apontado no artigo, fornecendo a base de conhecimento técnico e específico no campo dos serviços de saúde, reforçando as

competências necessárias do profissional gestor hospitalar, conforme visto no referencial teórico.

- **Epidemiologia Aplicada aos Serviços de Saúde (EPI):** com 70h de carga horária, este componente fundamenta teoricamente a situação narrada no artigo que trata a última pandemia de COVID-19. Temas como “...vias de transmissão de prevenção, controle e tratamento dessas doenças; Análise de dados gerados por investigações de surtos epidêmicos; Noções básicas de imunobiologia; Programa Nacional de Imunização”, conduzem os egresso do curso as particularidades da área de saúde, ajudando nas tomadas de decisões e gerenciamento de processos, que segundo o que foi explanado no referencial teórico, é o que se espera de um gestor hospitalar.
- **Desenvolvimento Interpessoal (DI):** disciplina disposta em 60h, traz um tema científico que é indispensável para um gestor desenvolver a “Inteligência Emocional”, visto que, quando bem compreendida e trabalhada a inteligência emocional se torna fundamento em situações de crises. Tendo-a como matéria acadêmica essencial para um gestor hospitalar abraçar as oportunidades citadas. Novamente ressaltamos a importância desta disciplina para construção do perfil profissional de gestor hospitalar.
- **Psicología Organizacional (PO):** composto por 60h, esta disciplina traz temas como “Motivação; Equipes e grupos de trabalho; Liderança; Comunicação” pilares conceituais para se desenvolver a liderança e a comunicação interna. Visto que no contexto mencionado no artigo as percepções dos líderes e gestores são vitais para uma unidade de saúde sobreviver diante uma crise global, enfatizando o tópico 2.3 A Evolução da Gestão Hospitalar, “que a atuação do profissional gestor hospitalar vai além de apenas administrar processos... ser capaz de tomar decisões rápidas, coerentes e éticas sobre alta pressão.”.
- **Fundamentos do Planejamento Estratégico (FPE):** disciplina de 60h, carrega todos conceitos e ferramentas para superar os desafios elencados

no artigo. Temas como: “Estratégias empresariais: conceito, tipos, formulação e escolha da estratégia. Projetos e planos de ação” estão elencadas em sua ementa, é apenas alguns dos suportes que a disciplina propõe ao egresso para uma atuação eficiente, o que está fundamentalmente submetido a afirmação “gestor hospitalar contemporâneo é um agente de transformação” vista no referencial teórico.

Artigo¹⁰ identificou as características, avanços e dificuldades da acreditação hospitalar no Brasil, certificação majoritariamente emitida pela Organização Nacional de Acreditação (ONA). Os hospitais, principalmente os privados, buscam a acreditação para aprimorar a gestão, a segurança do paciente e aumentar o destaque e competitividade do mercado.

As dificuldades mais frequentes na gestão da qualidade incluem a necessidade de mudança da cultura organizacional, alta rotatividade de funcionários e alto custo de implementação. Para o sucesso do programa, é fundamental sensibilizar e valorizar os colaboradores, mantendo uma comunicação eficiente e apresentando os resultados alcançados. A acreditação promoveu avanços como a padronização de processos, a segurança do paciente e a avaliação contínua do desempenho, mas o estudo financeiro e a percepção do paciente ainda são áreas pouco exploradas.

- Oportunidade e atuação: padronizar processos; valorizar profissionais; consolidar cultura de segurança e qualidade.
- Disciplinas do curso de TGH correlacionadas:
 - **Qualidade nos Serviços de Saúde (QSS):** disciplina de 70h, proporciona as fundações do complexo processo de acreditação hospitalar e gestão da qualidade. Basicamente tudo que discorre no artigo é proposto na ementa deste componente. Se relaciona diretamente com o artigo e as propostas de oportunidade de atuação, sendo uma matéria específica do curso, explorando todas as etapas do processo mencionado no artigo, e ainda servindo base para o que se espera de um gestor hospitalar.
 - **Psicologia Organizacional (PO):** componente tem 60h de carga horária, se relacionada diretamente ao artigo, no sentido de valorizar o

profissional, a disciplina carrega diversas peças-chaves para o gestor alcançar o objetivo de sensibilizar, valorizar e se comunicar com os profissionais e colaboradores. Primordial no processo de acreditação, visto que o artigo reforma imensamente o papel do gestor como o principal responsável por conduzir todas as equipes.

- **Gestão de Pessoas (GP):** composto por 70h em sua carga horária, este componente aborda “Conceito de Gestão de Pessoas; Planejamento estratégico” que são bases relacionadas ao cuidado com os colaboradores citado no artigo. Além de explorar os diversos aspectos do processo de gerenciamento de pessoas. Lembramos o que já foi visto no referencial teórico “...evolução contemporânea da gestão hospitalar reflete em movimentos contínuos de adequação...”.

Para otimização visual, elaboramos a tabela abaixo, contendo na primeira coluna o título de cada artigo, seguindo de um resumo do tema abordado, os desafios e as oportunidades de gestão identificadas, e na última coluna, as disciplinas que cujas ementas abordam os tópicos citados.

Quadro I - Consolidado artigos x componentes				
Título do Artigo	Tema Abordado	Desafio de Gestão	Oportunidade de Gestão	Disciplinas no Curso de TGH
Artigo¹ Qual é a Cara do Respeito?	Diversidade e inclusão no atendimento hospitalar	Discriminação e despreparo para lidar com pacientes trans/travestis	Implementar políticas inclusivas e capacitação em diversidade	LA; BIOE; PSP; HS.
Artigo² Sistema de Apoio à Decisão Espacial para Gestão no Atendimento de Condições Crônicas Infantis	Uso de sistemas de apoio à decisão e análise espacial	Improvisação no atendimento; falta de integração entre níveis da Rede de Atenção à Saúde	Uso de sistemas inteligentes para decisões baseadas em dados	SI; TPSS; FPE.
Artigo³ Retomada à Acreditação Hospitalar no Pós-Pandemia da COVID-19	Reestruturação da qualidade e reacreditação hospitalar	Exaustão das equipes; perda de processos padronizados	Reforçar cultura de qualidade e engajamento das lideranças	GP; PO; DI; QSS.

Artigo⁴ Ações Desenvolvidas no IMIP para Enfrentamento à Pandemia da COVID-19	Gestão de crise e reorganização hospitalar	Adaptação rápida de estruturas e fluxos; proteção de profissionais	Fortalecimento da capacidade de resposta rápida e inovação em gestão	BIOS; EPI; FPE; TPSS; EMP.
Artigo⁵ Efeito da Transição Administrativa da Gestão Hospitalar na Cultura de Segurança em Unidades Cirúrgicas	Cultura de segurança do paciente e mudanças administrativas	Baixo impacto positivo da transição na cultura de segurança	Reforçar práticas de segurança e comunicação institucional	PO; FPE.
Artigo⁶ Desafio na Gestão Hospitalar: Diferenças entre o Planejamento de Consumo e o Consumo Efetivo de Medicamentos	Gestão de estoques e planejamento logístico hospitalar	Divergência entre previsão e consumo real de medicamentos; desperdício de recursos	Implantar sistemas de controle e indicadores de desempenho logístico	SI; GRMP; LSH; GSF; QSS; TPSS.
Artigo⁷ Técnicas de Inteligência Artificial (IA) Aplicadas aos Processos de Gestão Hospitalar	Aplicação de IA na gestão hospitalar	Baixa integração entre dados e processos; resistência à inovação	Uso de IA para otimizar decisões clínicas e administrativas	SI; ODH; FPE; TPSS.
Artigo⁸ Gestão Hospitalar: os desafios na implantação com qualidade	Implantação da gestão com foco na qualidade e acreditação	Resistência à mudança cultural; integração entre áreas assistencial e administrativa; necessidade de capacitação contínua	Fortalecer cultura organizacional; implementar programas de educação permanente; melhorar indicadores de qualidade	QSS; PO; TPSS.
Artigo⁹ Liderança e novos desafios da gestão hospitalar diante da pandemia de COVID-19	Liderança e gestão hospitalar em tempos de crise sanitária	Sobrecarga emocional das equipes; necessidade de decisões rápidas; reorganização de fluxos e recursos	Fortalecer liderança estratégica; criar comitês de crise; melhorar comunicação interna	BIOS; EPI; DI; PO; FPE.
Artigo¹⁰ Acreditação hospitalar como ferramenta para a gestão da qualidade no Brasil	Acreditação e gestão da qualidade em hospitais	Alta rotatividade de pessoal; resistência à mudança; custos de implementação	Padronizar processos; valorizar profissionais; consolidar cultura de segurança e qualidade	QSS; PO; GP.

Fonte: Autoria própria

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises dos 10 artigos demonstram que os desafios contemporâneos da gestão hospitalar, que vem desde humanização e crises sanitárias até logística e tecnologia, estão sim contemplados na grade curricular do curso de TGH do IFRR, que possui uma carga horária total de 2.700 horas, sendo 2.400 horas dedicadas aos componentes curriculares.

O estudo afirma que a formação oferecida pelo IFRR abrange os conhecimentos necessários para o Gestor Hospitalar, segundo o PPC do curso, atuar nas diversas áreas do mercado de trabalho. Segue um consolidado das relações identificadas, apontando as categorias temáticas dos artigos analisados, junto às horas aulas:

Categoria Temática Central	Artigos Correspondentes	Carga Horária
Qualidade e Acreditação	Artigo ³ , Artigo ⁸ , Artigo ¹⁰	70h (QSS) + 60h (PO) + 60h (GP) + 60h (DI) + 80h (TPSS) = 330h
Gestão de Crise e Saúde Pública	Artigo ⁴ , Artigo ⁹	70h (BIOS) + 70h (EPI) + 50h (EMP) + 100h (PSP) = 290h
Gestão de Tecnologia, Dados e Logística	Artigo ² , Artigo ⁶ , Artigo ⁷	50h (SI) + 60h (GRMP) + 60h (LSH) + 70h (GSFH) + 60h (ODH) = 300h
Ética, Planejamento e Gestão Pessoas	Artigo ¹ , Artigo ⁵	80h (LA) + 50h (BIOE) + 60h (HS) + 60h (FPE) = 250h
		Total: 1170 horas
Fonte: Autoria Própria		

As 18 disciplinas correlacionadas diretamente com os desafios e oportunidades identificados na pesquisa somam um total de 1170 horas da carga horária total do

curso, que detém um total de 2700 horas. Desconsiderando as 100 horas de estágio supervisionado, o qual o aluno tem a oportunidade de praticar o que foi repassado em sala de aula, podemos afirmar que os desafios em torno da atuação do profissional gestor hospitalar, elencado pela comunidade científica nos últimos 5 anos, possuem base teórica segundo o PPC do curso de TGH ofertado pelo IFRR.

Concluimos que 48,75% de todo conteúdo teórico programático do curso se relacionam como base teórica necessária para enfrentamento dos desafios e oportunidade de atuação da profissão. Estes autores consideram um percentual bastante relevante, visto que é imprescindível que o gestor tenha conhecimentos técnicos e abrangentes para combater os desafios de gerenciamento de uma unidade de saúde. Assim podemos afirmar que de fato o curso Tecnologia em Gestão Hospitalar ofertado pelo Instituto Federal de Roraima capacita seus egressos a lidar com os desafios e oportunidades do mercado de trabalho identificadas na literatura científica.

REFERÊNCIAS

- AMADO, João. **Manual de investigação Qualitativa em Educação 3ª edição**. Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press, 2017.
- BATISTA, J. et al. Efeito da transição administrativa da gestão hospitalar na cultura de segurança em unidades cirúrgicas. **Texto & Contexto Enfermagem (Texto Contexto Enferm)**, Florianópolis, v. 29, e20190012, 2020.
- BANDEIRA, J. A. A.; BANDEIRA, M. A. Gestão Hospitalar: os desafios na implantação com qualidade. **Revista Científica UBM**, Barra Mansa (RJ), ano 26, v. 23, n. 44, p. 103-114, 1. sem. 2021
- CAMPOS, T. et al. Ações desenvolvidas no Instituto de Medicina Integral Prof. Fernando Figueira para enfrentamento à pandemia da COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil (Rev. Bras. Saúde Matern. Infant.)**, Recife, v. 21, supl. 1, p. S275-S286, fev. 2021
- CECÍLIO, LC de O. As necessidades de saúde como conceito estruturante na luta pela integralidade e equidade na atenção em saúde. **Os sentidos da integralidade na atenção e no cuidado à saúde**, v. 4, 2001.
- CECILIO, Luiz Carlos de Oliveira et al. A Atenção Básica à Saúde e a construção das redes temáticas de saúde: qual pode ser o seu papel?. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, p. 2893-2902, 2012.
- DE SOUZA MINAYO, Maria Cecília. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista pesquisa qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.
- DUARTE, Gídeon Depintor et al. Desafio na gestão hospitalar: diferenças entre o planejamento de consumo e o consumo efetivo de medicamentos. **Revista de Administração em Saúde**, v. 20, n. 81, 2020.
- FARIAS, Diego Carlos; ARAUJO, Fernando Oliveira de. Gestão hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. **Ciência & saúde coletiva**, v. 22, p. 1895-1904, 2017.
- FEUERWERKER, Laura Camargo Macruz; CECÍLIO, Luiz Carlos de Oliveira. O hospital e a formação em saúde: desafios atuais. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 12, p. 965-971, 2007.
- FONSECA, Andressa Dutra et al. A evolução da gestão hospitalar e suas intervenções no mercado atual. **SUMÁRIO p.**, p. 26.
- FRANZINI FILHO, C. R.; SOUZA FILHO, A. N. **Técnicas de inteligência artificial aplicadas aos processos de gestão hospitalar**. [S.l.]: [s.n.], 2020.
- GOIS, E. A. S. et al. Liderança e novos desafios da gestão hospitalar diante da pandemia de COVID-19. **Revista Univap**, [S.l.], 2021

INSTITUTO FEDERAL DE RORAIMA. **Plano pedagógico do curso superior de tecnologia em gestão hospitalar**. Boa Vista: IFRR, 2015. Disponível em: <https://boavista.ifrr.edu.br/cursos/graduacao/tecnologia-em-gestao-hospitalar/plano-pedagogico-do-curso/plano-pedagogico-do-curso-2015>. Acesso em: 16 jun. 2025.

MONTEIRO, A. K. S. et al. Qual é a cara do respeito? Práticas de gestão da diversidade na experiência de uma paciente travesti no sistema público de saúde. **GV Casos — Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, [S.l.], 2024.

NASCIMENTO, J. C. M. do; GRAVENA, A. A. F.; JUNIOR, M. M. Acreditação hospitalar como ferramenta para a gestão da qualidade no Brasil: características, avanços e desafios. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde (RAHIS)**, Belo Horizonte, v. 17, n. 4, p. 1-10, out./dez. 2020.

MELO, Áquila Corrêa et al. O papel do administrador hospitalar no mundo contemporâneo. **SUMÁRIO p.**, p. 2.

PARENTE, Zullene Santana; PARENTE, Domiciana Santana. Os desafios na gestão hospitalar. **Multidebates**, v. 3, n. 2, p. 78-85, 2019.

PINTO, M. M. P. S. et al. Sistema de apoio à decisão espacial para gestão no atendimento de condições crônicas infantis. **Cadernos de Saúde Coletiva (Cad Saúde Colet)**, [S.l.], v. 33, n. 1, e33010369, 2025.

TREIB, J. N. et al. Retomada à acreditação hospitalar no "pós-pandemia" da COVID-19: perspectivas de lideranças. **Cogitare Enfermagem (Cogitare Enferm)**, [S.l.], v. 29, 2024.