

JORGE LUIZ D'AMBROSIO

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA NA  
ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR**

Fundação Getúlio Vargas

**Vitória, ES, 2001.**

JORGE LUIZ D'AMBROSIO

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA NA  
ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós  
Graduação, Mestrado Executivo da FGV  
como requisito parcial à obtenção  
do grau de Mestre em Administração.  
Orientador: Prof. Dr. Luis Cesar Gonçalves de  
Araújo.

Fundação Getúlio Vargas

**Vitória, ES, 2001.**

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO MESTRADO EXECUTIVO

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA NA  
ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR**

**Dissertação de Mestrado Apresentada por:  
Jorge Luiz D'Ambrosio**

E  
APROVADA EM \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
PELA COMISSÃO EXAMINADORA

---

**Doutor Luis César Gonçalves de Araújo**

---

**Doutor Paulo Reis Vieira**

---

**Doutora Simone Aparecida Simões Rocha**

## EPÍGRAFE

*“ ‘Estar consciente’ é, em primeiro lugar, um termo puramente descritivo, que repousa na percepção do caráter mais imediato e certo. A experiência demonstra que um elemento psíquico (uma idéia, por exemplo) não é, via de regra, consciente por um período de tempo prolongado. Pelo contrário, um estado de consciência é, caracteristicamente, muito transitório; uma idéia que é consciente agora não o é mais um momento depois, embora assim possa tornar-se novamente, em certas condições que são facilmente ocasionadas. No intervalo, a idéia foi... não sabemos o quê. Podemos dizer que esteve latente, e, por isso, queremos dizer que era capaz de tornar-se consciente a qualquer momento. Ora se dissermos que era inconsciente, estaremos também dando uma descrição correta dela. Aqui “inconsciente” coincide com “latente e capaz de tornar-se consciente”. Os filósofos sem dúvida objetariam: - Não, o termo “inconsciente” não é aplicável aqui; enquanto a idéia esteve em estado de latência, ela não foi algo psíquico de modo algum. – Contradize-los neste ponto não conduziria a nada mais proveitoso que uma disputa verbal”.*

*( Sigmund Freud)*

## ***RESUMO***

As teorias e as práticas administrativas são instrumentos relevantes para que possamos compreender o ambiente organizacional. Importante destacar os vários processos que são submetidos às organizações, para que possam ser discutidos, analisados e reformulados, com a finalidade de não se tornarem ultrapassados pelas rápidas mudanças em que o mundo vem atravessando. É o homem que torna os processos de mudanças essenciais à sobrevivência das organizações e ele é quem evolui junto com as transformações por ele mesmo implantadas. Desta forma é que apresentamos este trabalho o qual procura enfocar o homem em seu ambiente profissional, levantando aspectos de sua convivência e participação nos processos de formação e continuidade das organizações.

## ***ABSTRACT***

The theories and practical the administrative ones are excellent instruments so that let us can understand the organizational environment. Important to detach the some processes that are submitted to the organizations, so that they can be argued, be analyzed and be reformulated, with the purpose of not becoming exceeded for the fast changes where the world comes crossing. Its the man who becomes the processes of essential changes the survival of the organizations and it he is who evolves together with the transformations for he himself implanted. That way it is that we present this work which looks for to focus the man in its professional environment, raising aspects of its life and participation in the formation processes and continuity of the organizations.

## **AGRADECIMENTOS**

Seria injusto agradecermos especificamente a uma pessoa ou algumas pessoas, o risco de esquecermos alguém, por falha da lembrança, é muito grande. Quando em um mundo cada vez mais voltado para relações superficiais e sem um conteúdo mais profundo, encontramos pessoas que nos apóiam e nos incentivam, começamos a entender que é preciso buscar constantemente as relações interpessoais, pois muitas vezes o defeito pela falta desses relacionamentos é de nós mesmos.

Saint-Exupéry em seu livro o Pequeno Príncipe, enfoca a busca incessante do seu personagem em conseguir encontrar um amigo. No diálogo travado com a raposa, o pequeno príncipe ouve do animal que ele precisava cativá-lo e desta forma teria um amigo.

Quero agradecer a tantos que me cativaram sem ao menos imaginar que estavam procedendo desta maneira. A tantos que contribuíram para que este trabalho pudesse ser concluído.

## SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

1. INTRODUÇÃO.....	07
CAPÍTULO I.....	09
2. UM BREVE HISTÓRICO.....	09
CAPÍTULO II.....	13
3. METODOLOGIA.....	13
3.1 Método.....	13
3.2 Objeto pesquisado.....	14
3.3 Dados coletados.....	19
CAPÍTULO III.....	20
4. A ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR.....	20
CAPÍTULO IV.....	23
5. OS CONFLITOS NA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR.....	23
5.1 As resistências às mudanças.....	23
5.2 Os grupos de interesses.....	31
5.3 A dificuldade no relacionamento interpessoal.....	34

<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>40</b>
<b>6. DIFICULDADES NA FORMAÇÃO DE EQUIPES NO HOSPITAL.....</b>	<b>40</b>
6.1 Médicos.....	45
6.2 Enfermagem.....	49
6.3 Administração.....	52
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>57</b>
<b>7. LIDERANÇA NO AMBIENTE HOSPITALAR.....</b>	<b>57</b>
7.1 A falsa liderança.....	59
7.2 O líder fabricado.....	60
7.3 Gerentes x líderes.....	63
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>66</b>
<b>8. GESTÃO HOSPITALAR – UMA VISÃO ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>66</b>
8.1 Gestão de Recursos Humanos.....	69
8.1.1 Evolução do Recursos Humanos.....	71
8.1.2 Atribuições do Recursos Humanos.....	72
8.1.3 O Processo de Recrutamento e Seleção.....	76
8.1.3.1 Recrutamento.....	76
8.1.3.2 Seleção.....	80
8.1.4 A Gestão dos Recursos Humanos no Ambiente Hospitalar.....	82
8.2 Administração dos Recursos Financeiros.....	87
8.2.1 Inadimplência.....	88
8.2.2 Custos.....	89
8.2.3 Automação.....	91
<b>9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>93</b>
<b>10. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>95</b>