

## **Gestão hospitalar contemporânea: desafios, inovações e qualidade na assistência à saúde**

### Contemporary hospital management: challenges, innovations and quality in healthcare

Kassia Regina de Castro<sup>1</sup>; Márcio Antônio de Almeida Alves<sup>2</sup>; Aline Pereira de Paula<sup>3</sup>; Joanny-von Antonio de Oliveira Reis<sup>4</sup>; Dirce Salette Folmam<sup>5</sup>; Clarissa Ferreira Moreira Miotto<sup>6</sup>; Mércia França de Oliveira<sup>7</sup>; Wagner Nunes Nascimento<sup>8</sup>; Marisley Rodrigues Pena<sup>9</sup>; Vivian da Silva Melo<sup>10</sup>; Antonia Claudia Cabral Nunes<sup>11</sup>

**Resumo:** A gestão hospitalar contemporânea vem passando por profundas transformações impulsionadas pelos avanços tecnológicos, mudanças epidemiológicas, aumento da expectativa de vida e crescente demanda por serviços de saúde de qualidade. O presente artigo teve por objetivo discutir os principais desafios enfrentados pela gestão hospitalar na atualidade, destacando estratégias inovadoras voltadas à eficiência administrativa e humanização do cuidado. Trata-se de uma revisão bibliográfica de caráter qualitativo. Os resultados evidenciam que a modernização da gestão hospitalar exige integração entre tecnologia, liderança estratégica, segurança do paciente e qualificação profissional. Conclui-se que torna-se fundamental que as instituições hospitalares invistam em planejamento estratégico, adoção de ferramentas digitais, capacitação contínua e modelos de gestão participativa, visando garantir qualidade assistencial e excelência no cuidado em saúde.

**Palavras-chave:** Gestão hospitalar. Inovação em saúde. Qualidade assistencial.

<sup>1</sup>Enfermeira. Mestre em Enfermagem. Vitória/ES. E-mail: kassia\_castroroseto@yahoo.com.br

<sup>2</sup>Tecnólogo em Gestão Pública. Esp. em Gestão Pública. Vitória/ES. E-mail: marcio.aa.alves@ufes.br

<sup>3</sup>Bacharelado em Serviço Social. Vitória/ES. E-mail: as.alinedepaula@gmail.com

<sup>4</sup>Bacharel em Biomedicina. Esp. em Gestão em Recursos Públicos e Contábeis. Vitória/ES. E-mail: joannyoliveira@yahoo.com.br

<sup>5</sup>Licenciatura em Ciências Biológicas. Esp. em Educação de Jovens e Adultos. Vitória/ES. E-mail: tchesalette@gmail.com

<sup>6</sup>Enfermeira. Esp. em Assistência de Enfermagem ao Paciente Graves. Vitória/ES. E-mail: clarissaferreira2006@hotmail.com

<sup>7</sup>Bacharelado em Ciências Sociais. Esp. em Saúde Coletiva. Vitória/ES. E-mail: merciolive@hotmail.com

<sup>8</sup>Bacharelado em Serviço Social. Esp. Educação em Direitos Humanos. Vitória/ES. E-mail: wag\_nun@hotmail.com

<sup>9</sup>Tecnóloga em Gestão Hospitalar. Esp. Recursos Humanos e Desenvolvimento de Pessoas. Vitória/ES. E-mail: marisleybisi@hotmail.com

<sup>10</sup>Licenciatura em Ciências Biológicas. Vitória/ES. E-mail: vivian\_mello8@hotmail.com

<sup>11</sup>Bacharelado em Administração. Esp. em Gestão Hospitalar e Contábil. Vitória/ES. E-mail: c.antoniacnunes@yahoo.com.br

**Abstract:** Contemporary hospital management has been undergoing profound transformations driven by technological advances, epidemiological changes, increased life expectancy, and a growing demand for quality healthcare services. This article aimed to discuss the main challenges faced by hospital management today, highlighting innovative strategies focused on administrative efficiency and the humanization of care. It is a qualitative literature review. The results show that modernizing hospital management requires integration between technology, strategic leadership, patient safety, and professional qualification. It is concluded that it is essential for hospital institutions to invest in strategic planning, the adoption of digital tools, continuous training, and participatory management models, aiming to guarantee quality care and excellence in healthcare.

**Keywords:** Hospital management. Innovation in healthcare. Quality of care.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a saúde pública brasileira enfrenta um cenário de significativa complexidade, marcado pela sobrecarga dos serviços, escassez de recursos e dificuldades na oferta de assistência de qualidade à população. Nesse contexto, as instituições hospitalares desempenham papel fundamental na promoção, recuperação e manutenção da saúde dos indivíduos (Ferreira et al., 2021). Tal cenário exige planejamento estratégico, gestão qualificada e otimização de recursos, visando garantir aos usuários o acesso digno e efetivo ao direito à saúde (Ferreira et al., 2021).

Para Borsato e Carvalho (2020), historicamente, a gestão hospitalar possuía caráter predominantemente burocrático e administrativo. Entretanto, diante das novas demandas da sociedade e das mudanças no perfil epidemiológico da população, os hospitais passaram a necessitar de modelos de gestão mais dinâmicos e eficientes.

A gestão hospitalar contemporânea vem passando por profundas transformações impulsionadas pelos avanços tecnológicos, mudanças epidemiológicas, aumento da expectativa de vida e crescente demanda por serviços de saúde de qualidade. Os hospitais deixaram de ser apenas instituições voltadas ao tratamento de doenças e passaram a atuar como organizações complexas, que necessitam de planejamento estratégico, controle de custos, gestão de pessoas e garantia da qualidade assistencial (Borsato, Carvalho, 2020).

Com o avanço das tecnologias digitais, a globalização das informações e o aumento das exigências dos usuários dos serviços de saúde, tornou-se indispensável que os gestores hospitalares desenvolvam competências voltadas à inovação, liderança e tomada de decisão baseada em evidências. Além disso, a pandemia da COVID-19 evidenciou fragilidades estruturais nos sistemas de saúde, reforçando a importância de uma gestão eficiente, integrada e humanizada (Ridolfi et al, 2026).

Nesse contexto, pergunta-se: de que forma a gestão hospitalar atual busca equilibrar eficiência administrativa e qualidade da assistência, promovendo segurança ao paciente, sustentabilidade financeira e valorização dos profissionais de saúde? Assim, este estudo objetiva discutir os principais desafios enfrentados pela gestão hospitalar na atualidade, destacando estratégias inovadoras voltadas à eficiência administrativa, humanização do cuidado.

## **2 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO HOSPITALAR**

O planejamento estratégico das ações de gestão e o investimento sustentável de longo prazo nos sistemas de saúde figuram como pilares fundamentais para o pleno atendimento das demandas e necessidades da população. Contudo, o êxito desse processo pressupõe a articulação dinâmica de outras funções administrativas fundamentais tais como a organização, a coordenação, o delineamento de fluxos de trabalho e a execução resolutiva dos serviços, as quais devem operar de forma integrada desde a Atenção Primária à Saúde (APS) até os níveis de maior complexidade assistencial (Ferreira et al., 2021).

Paralelamente, a literatura reconhece o ambiente hospitalar como um espaço intrinsecamente complexo, frequentemente associado a tensões e vulnerabilidades para os usuários, cujas demandas emergem de condições de morbidade agudas ou crônicas delicadas. Sob essa ótica, as instituições hospitalares enfrentam óbices substantivos para a implementação de reformas estruturais e gerenciais (Carnut e Ferraz, 2021; Castro et al, 2023).

Esse cenário de resistência e estagnação é frequentemente agravado por organogramas rígidos, processos de trabalho fragmentados, assimetrias no acesso à informação, incertezas quanto à continuidade do cuidado e, por fim, pela incipiente participação do corpo técnico-operacional nos processos de tomada de decisão e cogestão (Ferreira et al., 2021).

Atualmente, a administração hospitalar envolve planejamento estratégico, gestão de riscos, controle de indicadores de desempenho, humanização da assistência e uso de tecnologias digitais. Dessa forma, o gestor hospitalar contemporâneo precisa desenvolver habilidades multidisciplinares capazes de integrar aspectos financeiros, assistenciais e organizacionais (Castro et al, 2023).

Além disso, a busca pela acreditação hospitalar tornou-se um diferencial competitivo importante, incentivando as instituições de saúde a adotarem padrões de qualidade e

segurança assistencial (Silva, 2020; Bandeira, Bandeira, 2021). A transformação digital utilizada em várias vertentes no mundo moderno, representa um dos principais marcos da gestão hospitalar contemporânea.

Nessa conjuntura, os hospitais, enquanto integrantes da RAS, devem assegurar a presença dos seguintes elementos: acessibilidade hospitalar, acolhimento, auditoria clínica, classificação de risco, diretrizes terapêuticas, gerência, gerenciamento de leitos, horizontalização do cuidado, linha de cuidado, Núcleo Interno de Regulação (NIR), modelo de atenção, Plano Terapêutico, prontuário único, Portas Hospitalares de Urgência e Emergência, protocolo clínico, RAS, visita aberta, dentre outros (Castro et al, 2023, p. 9865).

Ferramentas tecnológicas como prontuário eletrônico, telemedicina, inteligência artificial e sistemas integrados de informação têm contribuído significativamente para a otimização dos processos hospitalares (Oliveira et al, 2020; Oliveira, Silva, 2021). O prontuário eletrônico, por exemplo, facilita o armazenamento e compartilhamento de informações clínicas, reduzindo falhas de comunicação e aumentando a segurança do paciente, além de ser um. Já a telemedicina ampliou o acesso aos serviços de saúde, especialmente em regiões remotas e durante períodos de emergência sanitária (Oliveira, Silva, 2021).

A inteligência artificial também vem sendo utilizada na análise de dados clínicos, previsão de riscos e apoio à tomada de decisão, proporcionando maior eficiência operacional e redução de custos hospitalares. Entretanto, apesar dos avanços tecnológicos, muitas instituições ainda enfrentam dificuldades relacionadas à infraestrutura, capacitação profissional e segurança de dados (Castro et al, 2023).

Outro aspecto fundamental da gestão hospitalar contemporânea é a humanização da assistência. Os pacientes passaram a ser vistos de forma integral, considerando não apenas suas condições clínicas, mas também aspectos emocionais, psicológicos e sociais (Pires, Gomes, 2023).

Nesse sentido, Ferreira et al (2021) conceitua que a implementação de políticas de acolhimento, escuta qualificada e atendimento centrado no paciente tornaram-se essenciais para a melhoria da experiência hospitalar. A humanização contribui para o fortalecimento do vínculo entre profissionais de saúde, pacientes e familiares, favorecendo melhores resultados terapêuticos.

Para Pires e Gomes (2023), a qualidade assistencial também está diretamente relacionada à implementação de protocolos de segurança do paciente, prevenção de infecções

hospitalares e redução de eventos adversos. Dessa forma, a gestão hospitalar deve promover uma cultura organizacional voltada à excelência e à segurança.

## 2.1 DESAFIOS MODERNOS DA GESTÃO HOSPITALAR

Apesar dos avanços observados, a gestão hospitalar ainda enfrenta inúmeros desafios. Os autores Pires e Gomes (2023) pontuam que dentre os principais destacam-se: superlotação hospitalar; escassez de recursos financeiros; déficit de profissionais qualificados; aumento das doenças crônicas; judicialização da saúde; necessidade de atualização tecnológica constante; desgaste físico e emocional dos profissionais de saúde.

Além disso, a sustentabilidade financeira das instituições hospitalares configura-se, na contemporaneidade, como um dos principais desafios enfrentados pelos gestores da área da saúde. Tal cenário exige maior rigor no controle de custos, planejamento estratégico e eficiência operacional, sem que haja prejuízos à qualidade da assistência prestada aos pacientes. Nesse contexto, a adoção de modelos de gestão hospitalar mais modernos e alinhados às novas normativas institucionais torna-se fundamental para garantir equilíbrio financeiro, otimização de recursos e fortalecimento da segurança do paciente (Almeida, 2024).

Paralelamente, destaca-se a relevância da gestão de pessoas no ambiente hospitalar, especialmente diante das constantes transformações tecnológicas, científicas e organizacionais que permeiam os serviços de saúde (Chiavenato, 2020). A valorização dos profissionais constitui elemento essencial para o desenvolvimento de uma assistência humanizada, ética e de excelência, uma vez que colaboradores motivados e reconhecidos tendem a apresentar maior comprometimento com os objetivos institucionais e com a qualidade do cuidado ofertado (Barja, Viriato, 2021; Barros, Costa, 2025).

Nesse sentido, a educação continuada assume papel estratégico dentro das organizações hospitalares, possibilitando a atualização constante dos profissionais frente às novas práticas assistenciais, protocolos clínicos e diretrizes estabelecidas pelos órgãos reguladores da saúde. A capacitação permanente contribui significativamente para a redução de falhas, aprimoramento técnico-científico das equipes e fortalecimento da cultura de segurança no ambiente hospitalar (Almeida et al, 2020).

Ademais, torna-se imprescindível que as instituições invistam em políticas voltadas à promoção da saúde mental e do bem-estar dos trabalhadores da saúde, considerando os elevados índices de desgaste físico e emocional decorrentes das atividades desempenhadas no

contexto hospitalar. Estratégias de acolhimento psicológico, melhoria das condições de trabalho e incentivo à qualidade de vida laboral são fundamentais para minimizar situações de estresse, síndrome de burnout e absenteísmo, favorecendo um ambiente organizacional mais saudável e produtivo (Almeida et al, 2020).

Portanto, a integração entre sustentabilidade financeira, valorização profissional, educação continuada e gestão humanizada representa um importante diferencial competitivo para as instituições hospitalares contemporâneas, contribuindo diretamente para a eficiência dos serviços, satisfação dos profissionais e excelência na assistência à saúde (Castro et al, 2023).

### **3 METODOLOGIA**

Trata-se de uma revisão bibliográfica de abordagem qualitativa e caráter descritivo. A pesquisa foi realizada por meio da consulta em artigos científicos, livros, teses e publicações indexadas nas bases de dados SciELO, Google Acadêmico, utilizando os descritores: gestão hospitalar; inovação em saúde e qualidade assistencial.

Foram selecionadas produções publicadas priorizando estudos que abordassem o tema proposto, como critério de inclusão. Os artigos que não correspondiam aos interesses do estudo não foram selecionados, como critérios de exclusão.

### **4 RESULTADOS**

Os resultados demonstram que, apesar dos progressos históricos, a gestão hospitalar permanece inserida em um cenário de alta complexidade e vulnerabilidade. De acordo com Pires e Gomes (2023), o cotidiano institucional é pressionado por um conjunto multifatorial de desafios críticos, que incluem: a superlotação crônica das unidades; a escassez de recursos financeiros e o déficit de profissionais qualificados; o impacto epidemiológico do aumento das doenças crônicas; o fenômeno crescente da judicialização da saúde; a necessidade imperativa de atualização tecnológica constante.

Esse ecossistema de alta pressão repercute diretamente na força de trabalho, gerando um severo desgaste físico e emocional nos profissionais de saúde (Pires, Gomes, 2023), o que fragiliza as bases para uma assistência segura.

Diante do teto orçamentário e da escassez de recursos, a sustentabilidade financeira emergiu como um dos principais nós críticos para os gestores contemporâneos. Conforme apontado por Almeida (2024), esse cenário de restrições exige a transição para modelos de gestão mais modernos e alinhados às novas normativas institucionais.

A literatura sinaliza que o equilíbrio financeiro e a otimização de recursos dependem de um maior rigor no controle de custos e de um planejamento estratégico robusto. O grande diferencial da gestão contemporânea reside em alcançar essa eficiência operacional sem que haja prejuízos à qualidade da assistência prestada e ao fortalecimento da segurança do paciente (Almeida, 2024).

Para além dos ativos financeiros e tecnológicos, os resultados reiteram que a excelência dos serviços de saúde é indissociável da valorização do capital humano. Em um ambiente permeado por transformações científicas e organizacionais, a valorização e o reconhecimento dos profissionais constituem o alicerce para o desenvolvimento de uma assistência humanizada, ética e de alto padrão (Barja; Viriato, 2021; Barros; Costa, 2025). Colaboradores motivados demonstram maior alinhamento e comprometimento com os objetivos macroestruturais da instituição.

Em relação a educação continuada, segundo Almeida et al (2020), mostrou-se como uma ferramenta estratégica para a atualização de práticas assistenciais e protocolos clínicos frente às diretrizes regulatórias. A capacitação permanente provou ser um elemento central para o aprimoramento técnico-científico das equipes, mitigação de falhas e consolidação de uma cultura de segurança do paciente.

Frente aos elevados índices de estresse e ao risco iminente da síndrome de burnout e do absenteísmo, torna-se mandatório o investimento em políticas de bem-estar. Estratégias que envolvem o acolhimento psicológico, a melhoria das condições de trabalho e o estímulo à qualidade de vida laboral são fundamentais para assegurar um ambiente produtivo e saudável (Almeida et al, 2020).

Em suma, os dados revelam que o êxito e o diferencial competitivo das instituições hospitalares na contemporaneidade não dependem de ações isoladas, mas sim da integração sinérgica entre a sustentabilidade financeira, a valorização profissional, a educação continuada e a gestão humanizada (Castro et al., 2023). É o alinhamento dessas dimensões que viabiliza, de forma concreta, a eficiência dos serviços, a satisfação do corpo técnico e a excelência na assistência à saúde.

## 5 CONCLUSÃO

A gestão hospitalar contemporânea apresenta-se como um processo complexo e estratégico, indispensável para a qualidade dos serviços de saúde. As constantes transformações tecnológicas, sociais e epidemiológicas exigem dos gestores competências voltadas à inovação, liderança e tomada de decisões assertivas.

Observou-se que a incorporação de tecnologias digitais, associada à humanização da assistência e à qualificação profissional, contribui significativamente para a eficiência administrativa e segurança do paciente. Contudo, persistem desafios relacionados à limitação de recursos, sobrecarga dos serviços e necessidade de modernização estrutural.

Dessa forma, torna-se fundamental que as instituições hospitalares invistam em planejamento estratégico, capacitação contínua e modelos de gestão participativa, visando garantir sustentabilidade, qualidade assistencial e excelência no cuidado em saúde.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, H. O. C. et al. Aplicabilidade das ferramentas de gestão da qualidade no âmbito hospitalar: revisão integrativa da literatura. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 17, n. 4: 11-22, 2020.

ALMEIDA, Rodrigo F. Cooperação público-privada na gestão hospitalar pós-pandemia: limites estruturais e desafios regulatórios. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 2, p. 345–362, 2024.

BANDEIRA, JÁ.; BANDEIRA, M. Gestão Hospitalar: os desafios na implementação com qualidade. **Revista Científica do UBM**, v. 23, n. 44: 103-114, 2021.

BARJA, Paulo R.; VIRIATO, Luiz C. Gestão de risco na saúde suplementar brasileira. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 78–95, 2021.

BARROS, Daniela S.; COSTA, Márcio R. Gestão de pessoas em hospitais durante crises sanitárias: impactos organizacionais e psicossociais. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 55–73, 2025.

BORSATO, F. G.; CARVALHO, B. G. Hospitais de média complexidade na Rede de Atenção às Urgências: o que sua produção revela? **Saúde em Debate**, v. 44, n. 124: 86-98, 2020.

CASTRO, Iriane M. S. de et al. Gestão em Saúde Hospitalar: atendimento das necessidades de saúde dos usuários. **Revista Contemporânea**, v. 3, n. 7, 2023. ISSN 2447-0961

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

FERREIRA, J. D. O. et al. Estratégias de humanização da assistência no ambiente hospitalar: revisão integrativa. **Rev. Ciência Plural**, v. 1, n.7:147-163, 2021.

RIDOLFI, Luiz Fernando et al. A Evolução da Gestão Hospitalar durante a Pandemia de COVID-19. **Revista Ilustração**, Santo Ângelo, v. 7, n. 3, p. 47-66, 2026.

PIRES, Daniela L.; GOMES, Ricardo T. Ocupação hospitalar e saturação assistencial no Brasil em 2021. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, São Paulo, v. 26, e230012, 2023.

OLIVEIRA, Marcos A.; SILVA, Fernanda R. Telemedicina como estratégia central durante o isolamento social. **Journal of Medical Internet Research**, Toronto, v. 23, n. 5, e25487, 2021.