

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG (Md) ALEXANDRE ALBUQUERQUE ROSA

GESTÃO HOSPITALAR:

**Boas Práticas de Gestão para Otimização dos Processos nas
Organizações Militares Hospitalares da Marinha do Brasil.**

Rio de Janeiro
2025

CMG (Md) ALEXANDRE ALBUQUERQUE ROSA

GESTÃO HOSPITALAR:
Boas Práticas de Gestão para Otimização dos Processos nas
Organizações Militares Hospitalares da Marinha do Brasil.

Tese apresentada à Escola de Guerra Naval,
como requisito parcial para a conclusão do Curso
de Política e Estratégias Marítimas.

Orientador: CMG (RM1) Daniel Daher Rodrigues

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2025

DECLARAÇÃO DA NÃO EXISTÊNCIA DE APROPRIAÇÃO INTELECTUAL IRREGULAR

Declaro que este trabalho acadêmico: a) corresponde ao resultado de investigação por mim desenvolvida, enquanto discente da Escola de Guerra Naval (EGN); b) é um trabalho original, ou seja, que não foi por mim anteriormente utilizado para fins acadêmicos ou quaisquer outros; c) é inédito, isto é, não foi ainda objeto de publicação; e d) é de minha integral e exclusiva autoria.

Declaro também que tenho ciência de que a utilização de ideias ou palavras de autoria de outrem, sem a devida identificação da fonte, e o uso de recursos de inteligência artificial no processo de escrita constituem grave falta ética, moral, legal e disciplinar. Ademais, assumo o compromisso de que este trabalho possa, a qualquer tempo, ser analisado para verificação de sua originalidade e ineditismo, por meio de ferramentas de detecção de similaridades ou por profissionais qualificados.

Os direitos morais e patrimoniais deste trabalho acadêmico, nos termos da Lei 9.610/1998, pertencem ao seu Autor, sendo vedado o uso comercial sem prévia autorização. É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos e ideias expressas neste trabalho acadêmico são de responsabilidade do Autor e não retratam qualquer orientação institucional da EGN ou da Marinha do Brasil.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus Pai Todo-poderoso, por iluminar meu caminho, dar-me saúde, força e sabedoria para superar todos os desafios enfrentados ao longo da minha carreira militar.

A minha esposa Flávia, agradeço por todo amor, amizade, carinho, compreensão e apoio irrestrito durante minha trajetória militar, especialmente nas minhas conquistas.

Ao meu orientador, CMG (RM1) Daniel Daher Rodrigues, agradeço por toda cordialidade e disponibilidade de seu precioso tempo dedicado às orientações e correções tanto do projeto de pesquisa como desta tese.

Aos amigos do C-PEM 2025 pela camaradagem e pelo ambiente de convívio agradável, fraterno e respeitoso.

A Escola de Guerra Naval pela atuação incansável para propiciar ricas experiências aos Oficiais-Alunos, o que contribui decisivamente para elevar nossa capacidade intelectual.

A Marinha do Brasil por mais esta oportunidade singular de dedicação exclusiva aos estudos e ao desenvolvimento acadêmico.

“O saber a gente aprende com os mestres e os livros.
A sabedoria, se aprende é com a vida e com os humildes”.

(Cora Coralina)

RESUMO

No presente trabalho tem-se como objetivo analisar as principais boas práticas de gestão utilizadas em instituições hospitalares (públicas e privadas) e especificar como a sua adoção pode contribuir para a otimização dos processos nas Organizações Militares Hospitalares (OMH) do Sistema de Saúde da Marinha (SSM). Em um contexto marcado por restrições orçamentárias, evasão de profissionais, aumento da demanda por serviços de saúde e necessidade de eficiência operacional, torna-se fundamental aplicar estratégias gerenciais que assegurem a continuidade e a qualidade da assistência prestada à família naval. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em levantamento bibliográfico e análise documental. Foram identificadas práticas consolidadas, como a padronização de processos, uso de indicadores, acreditação hospitalar, gestão estratégica de pessoas, digitalização e integração tecnológica. Os resultados apontam que a adoção dessas práticas pode gerar ganhos significativos na eficiência, segurança do paciente e sustentabilidade das OMH. Conclui-se que o fortalecimento da liderança, o investimento em capacitação e a implementação de sistemas integrados de gestão hospitalar são elementos-chave para enfrentar os desafios atuais e promover melhorias contínuas nos serviços de saúde militares.

Palavras-chave: Gestão hospitalar; Organizações Militares Hospitalares; Boas práticas; Sistema de Saúde da Marinha; Eficiência operacional.

ABSTRACT

This work aims to analyze the main good management practices used in hospital institutions (public and private) and specify how their adoption can contribute to the optimization of processes in the Military Hospital Organizations (OMH) of the Navy Health System (SSM). In a scenario marked by budgetary constraints, staff turnover, increasing healthcare demand, and the need for operational efficiency, it becomes essential to adopt managerial strategies that ensure continuity and quality in the healthcare services provided to naval personnel and their families. This is a qualitative, exploratory, and descriptive study based on bibliographic review and document analysis. The research identified consolidated practices such as process standardization, performance indicators, hospital accreditation, strategic human resource management, digitalization, and technological integration. The results indicate that adopting these practices can generate significant improvements in efficiency, patient safety, and the sustainability of OMH. It is concluded that strengthening leadership, investing in staff training, and implementing integrated hospital management systems are key elements to address current challenges and promote continuous improvements in military healthcare services.

Keywords: Hospital management; Military Hospital Organizations; Best practices; Navy Health System; Operational efficiency.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT -	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AGHUse -	Aplicativos para Gestão de Hospitais Universitários
AMH -	Assistência Médico-Hospitalar
BSC -	<i>Balanced Scorecard</i>
BI -	<i>Business Intelligence</i>
BPM -	<i>Business Process Management</i>
CEMA -	Chefe do Estado-Maior da Armada
CEPED -	Centro de Estudos e Pesquisas em Engenharia e Defesa Civil
CM -	Comandante da Marinha
COMIMSUP -	Comando Imediatamente Superior
CRM -	Gestão do Relacionamento com o Cliente
CSM -	Corpo de Saúde da Marinha
DCTIM -	Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha
DE -	Diretoria Especializada
DGPM -	Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
DSM -	Diretoria de Saúde da Marinha
DMAIC -	<i>Define-Measure-Analyze-Improve-Control</i>
EMA -	Estado-Maior da Armada
ERP -	Planejamento de Recursos Empresariais
ESG -	<i>Environmental, Social and Governance</i>
EX -	<i>Employee Experience</i>
FT -	Força de Trabalho
Gespública -	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GQT -	Gestão da Qualidade Total
GP -	Gestão de Pessoas
GRAACC -	Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer
GUT -	Gravidade, Urgência e Tendência
HCPA -	Hospital de Clínicas de Porto Alegre
HNMD -	Hospital Naval Marcílio Dias
IA -	Inteligência Artificial

IAM -	Inspeção Administrativo-Militar
IoT -	Internet das Coisas
ISQua -	<i>International Society for Quality in Health Care</i>
ISO -	<i>International Organization for Standardization</i>
JCI -	<i>Joint Commission International</i>
KPIs -	<i>Key Performance Indicators</i>
KRIs -	<i>Key Risk Indicators</i>
LPG -	Licença Pública Geral
MB -	Marinha do Brasil
MEGP -	Modelo de Excelência em Gestão Pública
NBR -	Norma Brasileira
NDH -	Núcleo Interno de Desenvolvimento Humano
NPS -	<i>Net Promoter Score</i>
ODS -	Órgãos de Direção Setorial
OKR -	<i>Objectives and Key Results</i>
OM -	Organização Militar
OMH -	Organização Militar Hospitalar
OMOT -	Organização Militar Orientadora Técnica
ONA -	Organização Nacional de Acreditação
OSE -	Organização de Saúde Extra Marinha
PAG -	Plano de Acompanhamento da Gestão
PASM -	Plano de Assistência Social da Marinha
PASSM -	Plano Assistencial para o Sistema de Saúde da Marinha
PCO -	Pesquisa de Clima Organizacional
PDCA -	<i>Plan-Do-Check-Act</i>
PDTI -	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PEP -	Prontuário Eletrônico do Paciente
PEO -	Planejamento Estratégico Organizacional
PGR -	Plano de Gerenciamento de Riscos
PIN -	Prontuário Informatizado Naval
PLACAPE -	Plano de Capacitação de Pessoal
PMGes -	Plano de Melhoria de Gestão
PROPES -	Programa de Gestão de Pessoal

RH -	Recursos Humanos
ROI -	<i>Return On Investments</i>
SBA -	Sistema Brasileiro de Acreditação
SAFin -	Sistema de Administração Financeira
SGH -	Sistema de Gestão Hospitalar
SGQ -	Sistema de Gestão da Qualidade
SIGAD -	Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos
SIGep -	Sistema Integrado de Gestão de Pessoal
SIGH -	Sistema Integrado de Gestão Hospitalar
SiPlad -	Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor
SisBens -	Sistema de Bens de Estoque
SisBol -	Sistema de Boletim
SISCOM -	Sistema de Comunicações da Marinha
SisPag -	Sistema de Pagamento
SisPes -	Sistema de Pessoal
SMART -	<i>Specific-Measurable-Achievable-Relevant-Time-bound</i>
SMO -	Serviço Militar Obrigatório
SMV -	Serviço Militar Voluntário
SPP -	Sistema de Planejamento de Pessoal
SPSMFA -	Sistema de Proteção Social dos Militares das Forças Armadas
SReM -	Sistema de Recrutamento da Marinha
SSM -	Sistema de Saúde da Marinha
SUS -	Sistema Único de Saúde
SWOT -	<i>Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats</i>
TI -	Tecnologia da Informação
TIC -	Tecnologia da Informação e Comunicação
TQM -	<i>Total Quality Management</i>
UFSC -	Universidade Federal de Santa Catarina
UISM -	Unidade Integrada de Saúde Mental
USSM -	Usuário do Sistema de Saúde da Marinha
VISITEC -	Visita Técnica

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	PRÁTICAS DE GESTÃO NA MARINHA DO BRASIL	13
2.1	GESTÃO DE PESSOAL (RECURSOS HUMANOS)	13
2.2	GESTÃO DE PROCESSOS (ESTRATÉGIA)	17
2.3	GESTÃO DE SISTEMAS (TECNOLOGIA)	23
3	PRÁTICAS DE GESTÃO NO SETOR EMPRESARIAL (PÚBLICO E PRIVADO)	26
3.1	GESTÃO DE PESSOAL	26
3.2	GESTÃO DE PROCESSOS	29
3.3	GESTÃO DE SISTEMAS	35
4	ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO NA MARINHA DO BRASIL E NO SETOR EMPRESARIAL	40
4.1	GESTÃO DE PESSOAS	41
4.2	GESTÃO DE PROCESSOS	46
4.3	GESTÃO DE SISTEMAS	52
5	FORMULAÇÃO DE DIRETRIZES PARA MELHORIA DA GESTÃO HOSPITALAR DAS OMH DA MARINHA DO BRASIL	56
6	CONCLUSÃO	61
	REFERÊNCIAS	66

1 INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo, o setor de saúde enfrenta desafios complexos e crescentes, que demandam a adoção de práticas gerenciais eficazes para garantir a sustentabilidade e a qualidade dos serviços. Em um contexto nacional marcado pela limitação de recursos, aumento das demandas populacionais e a crescente exigência por resultados otimizados, a implementação de boas práticas de gestão em instituições de saúde, como hospitais, emerge como um fator importante para a melhoria contínua dos processos organizacionais e o alinhamento estratégico em todos os níveis.

Essas práticas abrangem um espectro amplo de ações, desde a padronização de fluxos de trabalho e a utilização de indicadores de desempenho até a incorporação de metodologias de gestão da qualidade, ferramentas de apoio à decisão e o fomento de uma cultura organizacional orientada para a excelência e a segurança do paciente. A integração de tecnologias da informação e a busca por modelos de acreditação hospitalar também se destacam como elementos que impulsionam a otimização dos recursos e a elevação dos padrões de atendimento.

No âmbito específico do Sistema de Saúde da Marinha (SSM), a relevância das boas práticas de gestão nas Organizações Militares Hospitalares (OMH) é reconhecida há tempos. Contudo, a dinâmica particular do ambiente militar, intensificada pela recente necessidade de readequação do planejamento do efetivo médico devido ao aumento da evasão de profissionais do Corpo de Saúde da Marinha (CSM), impõe um novo desafio aos gestores hospitalares. Essa situação torna ainda mais premente a necessidade de identificar e implementar estratégias de gestão que otimizem os processos internos e garantam a continuidade e a qualidade da assistência à saúde prestada aos usuários do sistema.

No presente trabalho tem-se como objetivo analisar as principais boas práticas de gestão utilizadas em instituições hospitalares (públicas e privadas) e especificar como a sua adoção pode contribuir para a otimização dos processos nas Organizações Militares Hospitalares (OMH) do Sistema de Saúde da Marinha (SSM). Busca-se, assim, desenvolver mecanismos que permitam melhorar a qualidade da assistência à saúde e ampliar os resultados organizacionais, especialmente diante do cenário atual.

Metodologicamente, este trabalho se caracteriza como uma pesquisa

qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em um levantamento bibliográfico abrangente sobre boas práticas de gestão, notadamente com foco na gestão hospitalar das OMH. A análise dos dados será realizada por meio da técnica analítica, baseada no referencial teórico e em pesquisa documental.

Para atingir o objetivo proposto, a tese está estruturada em seis Capítulos. No segundo Capítulo identificar-se-ão as práticas de gestão adotadas na Marinha do Brasil (MB), com ênfase nas Organizações Militares Hospitalares (OMH).

No terceiro Capítulo descrever-se-ão as práticas de gestão adotadas nas instituições (públicas e privadas) e como a evolução das ferramentas de gestão é relevante para o sucesso e a sustentabilidade das instituições hospitalares na atualidade.

Na sequência, no quarto Capítulo far-se-á uma análise comparativa entre as boas práticas de gestão adotadas nas Organizações Militares Hospitalares da Marinha do Brasil e as boas práticas utilizadas nas instituições hospitalares (públicas e privadas) para otimização dos processos e sustentabilidade das organizações.

No quinto Capítulo listar-se-ão as principais ferramentas de gestão que podem ser utilizadas para otimizar os processos hospitalares da MB e especificar-se-ão as boas práticas que a gestão hospitalar pode adotar para melhorar a eficiência operacional e alcançar os objetivos estratégicos das Organizações Militares Hospitalares no âmbito do Sistema de Saúde da Marinha.

Por fim, o sexto Capítulo será destinado à apresentação das conclusões do estudo, sintetizando os principais achados e propondo recomendações para a gestão das OMH, além de destacar as contribuições do estudo e indicando possíveis caminhos para pesquisas futuras.

2 PRÁTICAS DE GESTÃO NA MARINHA DO BRASIL

As boas práticas de gestão consistem em um conjunto articulado de métodos, técnicas e condutas organizacionais adotadas com o propósito de promover maior eficiência, eficácia e efetividade na utilização dos recursos disponíveis, sejam eles humanos, financeiros, tecnológicos ou materiais (Chiavenato, 2014b). Tais práticas visam à racionalização dos processos internos, ao aperfeiçoamento da qualidade dos serviços e produtos, à sustentabilidade organizacional e ao alinhamento com os princípios da transparência, da responsabilidade e do foco em resultados.

De acordo com Chiavenato (2014b), a gestão eficaz está diretamente ligada à administração estratégica dos recursos, com foco na maximização dos resultados e na agregação de valor à organização. Nesse sentido, as boas práticas de gestão envolvem a utilização de modelos fundamentados em planejamento estratégico, liderança participativa, inovação, desenvolvimento contínuo de pessoas e aperfeiçoamento constante dos processos operacionais.

A Marinha do Brasil (MB), enquanto instituição de Estado, possui estrutura organizacional complexa e multifacetada, com demandas operativas e administrativas que exigem o emprego de práticas de gestão modernas e eficazes. Neste Capítulo identificam-se as principais práticas de gestão adotadas em suas Organizações Militares, com especial atenção nas Organizações Militares Hospitalares.

2.1 GESTÃO DE PESSOAL (RECURSOS HUMANOS)

As Organizações Militares (OM), embora façam parte do setor público, apresentam uma abordagem singular na gestão de pessoas, caracterizada por uma estrutura hierarquizada e orientada por valores como disciplina, dever, patriotismo e espírito de corpo. Essa especificidade decorre da própria missão constitucional das Forças Armadas, que exige um elevado grau de comprometimento, prontidão e coesão institucional (Meira Mattos, 1995; Silva; Barbosa, 2012).

A gestão de pessoas na Marinha do Brasil é regida por normativos institucionais que definem critérios para seleção, formação e alocação de militares e servidores civis.

A Marinha do Brasil (MB) possui um Sistema de Planejamento de Pessoal (SPP) que atua de forma organizada e coordenada, possibilitando a determinação das

necessidades de pessoal e o planejamento das atividades dela decorrentes (Brasil, 2016).

Nesse contexto, a Marinha do Brasil por meio do Sistema de Recrutamento da Marinha (SReM) realiza exclusivamente a captação de recursos humanos para o ingresso no efetivo de militares de carreira, Serviço Militar Voluntário (SMV) e Serviço Militar Obrigatório (SMO), visando obter pessoal na quantidade e no nível de qualificação necessários e adequados às carreiras navais. As necessidades de pessoal são definidas nos Planos Correntes de Oficiais e Praças (Brasil, 2016).

Cabe enfatizar que a seleção de pessoal ocorre, predominantemente, por meio de concursos públicos, incorporação obrigatória e ingresso voluntário, seguidos por rigorosos processos de formação militar, que abrangem tanto o treinamento técnico quanto o desenvolvimento de competências comportamentais voltadas à hierarquia, disciplina, liderança e resiliência.

Segundo o Estatuto dos Militares (1980), a formação militar tem como objetivo principal moldar o caráter dos militares, promovendo valores éticos, morais e profissionais essenciais à defesa da Pátria.

É importante mencionar que os militares ao longo da carreira, recebem habilitações (cursos) específicas indispensáveis ao cumprimento de tarefas relacionadas à sua missão. Esses cursos e estágios extra-MB de capacitação relacionados com as competências necessárias às respectivas áreas de conhecimento, constam no Plano de Capacitação de Pessoal (PLACAPE), documento elaborado pela Organização Militar Orientadora Técnica (OMOT).

A progressão na carreira militar está vinculada aos planos de carreira, cujo propósito é contribuir para o atendimento das necessidades de pessoal da MB, relativas a cada corpo ou quadro, por postos e graduações, na quantidade e habilitação requeridas, compatibilizando-as com os fluxos de carreira (Brasil, 2016). Os critérios do fluxo de carreira, são bem definidos, pois envolvem ascensão seletiva, gradual e sucessiva na hierarquia militar, efetuada mediante promoções ao longo da carreira.

Conforme estabelecido nas normas das Forças Armadas e na Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, que dispõe sobre o Estatuto dos Militares, o sistema de promoções busca preservar a hierarquia e a disciplina como pilares da eficiência institucional (Brasil, 1980).

No cenário contemporâneo, as Organizações Militares (OM) têm intensificado os investimentos em formação continuada, reconhecendo a importância da capacitação permanente para o enfrentamento de desafios operativos e administrativos. A gestão de pessoas nesse contexto passa a incorporar práticas modernas, como a meritocracia, a gestão por competências, a avaliação de desempenho e o planejamento estratégico de recursos humanos (Silva; Barbosa, 2012; Gaetani; Mafra, 2016).

Ressalta-se que as principais práticas de gestão de pessoas utilizadas na MB são:

- Planejamento estratégico de recursos humanos (RH): com base em leis, normas e regulamentos;
- Formação e capacitação contínuas: investimento permanente em cursos de formação, aperfeiçoamento e especialização ao longo da carreira, com ênfase no modelo de ensino baseado em competências. O desenvolvimento de competências técnicas e de liderança é uma prioridade constante;
- Acompanhamento e avaliação do desempenho dos militares durante toda carreira militar;
- Valorização do eixo ético-profissional: práticas de liderança fundamentadas nos valores da hierarquia e disciplina, promovendo a coesão organizacional e o comprometimento com a missão institucional;
- Meritocracia e promoção: a ascensão na carreira é pautada por um sistema que combina o tempo de serviço com avaliações de desempenho, qualificações e mérito;
- Programas de saúde e bem-estar: a MB investe em programas de saúde física e mental para militares e seus dependentes;
- Programas de assistência social e religiosa: a MB investe em diversos programas sociais vinculados e na assistência religiosa para acolher militares e dependentes.

Outras práticas de gestão de pessoas adotadas com o objetivo de incentivar e valorizar os militares são as condecorações durante a carreira militar, a estabilidade na profissão, o Sistema de Proteção Social dos Militares das Forças Armadas (SPSMFA), as premiações e as missões realizadas no exterior.

No que se refere a área de saúde, as boas práticas de gestão de pessoal estão relacionadas à possibilidade de capacitação técnica e profissional dos militares e

servidores civis em instituições extra-MB, a fim de permitir um processo contínuo de desenvolvimento de habilidades, competências e conhecimentos profissionais específicos. Como exemplo, citam-se as residências médicas para profissionais de medicina e enfermagem e as pós-graduações nas diversas especialidades de interesse da Marinha do Brasil.

No âmbito das Organizações Militares Hospitalares (OMH), destaca-se como prática de gestão de pessoas a capacitação técnica contínua na área assistencial, operativa e médico-pericial, garantindo agilidade, uniformidade na conduta e o cumprimento da missão institucional.

Cabe ressaltar, que a gestão de pessoas embora fundamental para a qualidade assistencial, é um dos pilares mais desafiadores nas organizações militares hospitalares, principalmente devido à sua natureza híbrida, que conjuga a rigidez da gestão pública com a cultura militar. Nesse sentido, os principais desafios que o Sistema de Saúde da Marinha enfrenta nessa prática são:

- Rigidez normativa: liderança verticalizada, com comando definido pela hierarquia e disciplina;
- Dificuldade de retenção de profissionais: a evasão de médicos do Corpo de Saúde da Marinha (CSM) é um problema crescente e um novo desafio para os gestores. Esse cenário, acentuado pela necessidade de readequação do planejamento do efetivo, impõe uma realidade mais exigente do que em instituições civis privadas. A disponibilidade e a rotatividade compulsória inerentes à carreira militar, dificultam a retenção de talentos e a formação de um corpo técnico especializado e experiente;
- Carência de profissionais da área administrativa: a necessidade de uma força de trabalho (FT) tecnicamente qualificada para atuar com a complexidade administrativa organizacional, a fim de evitar o desvio de tempo dos profissionais de saúde em tarefas administrativas e burocráticas, ou seja, fora da atividade-fim (assistência à saúde). Em um ambiente mais eficiente, como o setor privado, essas tarefas seriam simplificadas ou automatizadas.
- Desmotivação e reduzido engajamento das equipes: normalmente causados por falta de reconhecimento institucional, ausência de incentivos e precariedade estrutural;

- Capacitação técnica e treinamento especializado: os profissionais de saúde devem estar aptos para atuar tanto em hospitais quanto em manobras e missões operativas;
- Cultura organizacional e disciplina hierárquica: a coexistência de militares e civis na mesma unidade de saúde, com diferentes vínculos e culturas;
- Altos níveis de estresse no âmbito hospitalar: as exigências assistenciais e emocionais associadas à prontidão para missões operativas inopinadas, ao acúmulo de funções administrativas e às exigências de mobilização elevam o risco de esgotamento físico e mental; e
- Falhas na comunicação interprofissional: uma das principais causas de conflitos e riscos assistenciais. A articulação deficiente entre setores, especialmente entre áreas administrativas e clínicas, compromete a fluidez das informações e favorece eventos adversos evitáveis.

Portanto, faz-se necessário adotar práticas que permitam maior flexibilidade, foco em resultados e o uso estratégico da tecnologia do setor privado para tentar solucionar tais desafios.

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS (ESTRATÉGIA)

A gestão administrativa na Marinha do Brasil, busca a excelência em gestão por meio das ferramentas do Programa Netuno, que estabelece estratégias e práticas de gestão relacionadas às responsabilidades e aos deveres do administrador em apoio à tomada de decisão.

O principal objetivo do Programa Netuno é contribuir para o estabelecimento, de forma integrada, de um sistema de gestão nas OM que proporcione resultados organizacionais aderentes aos preceitos da governança pública e aos princípios da eficiência, eficácia, efetividade, economicidade e excelência (Brasil, 2024b).

O programa prevê a implementação de ferramentas como: avaliação de gestão, gestão dos processos e projetos, planejamento estratégico organizacional (PEO), gestão de riscos, gestão do conhecimento, pesquisa de clima organizacional (PCO), sistema de indicadores, gestão da qualidade, conselho de gestão e carta de serviços.

Destaca-se que a ferramenta mais importante do sistema de gestão da OM é o Conselho de Gestão, pois sua atuação de monitoramento é fundamental para a eficácia das demais ferramentas administrativas (Brasil, 2024b).

Nesse mesmo sentido, o Conselho de Gestão também exerce papel essencial, atuando como instância colegiada de assessoramento à direção da OM, com a missão de monitorar os processos, sugerir melhorias e fomentar uma cultura institucional voltada para resultados e avaliação de desempenho (Brasil, 2024b). A presença ativa dos titulares das OM e o engajamento dos gestores nesse processo são determinantes para o sucesso dessas iniciativas.

O processo de avaliação da gestão nas organizações militares da MB ocorre por meio da Inspeção Administrativo-Militar (IAM), uma dinâmica institucionalizada e de ação contínua, conforme estabelecido nas publicações EMA-134 - Manual de Gestão Administrativa da Marinha, SGM-107 - Normas Gerais de Administração e EMA-130 - Manual de Visitas, Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha (Brasil, 2024b).

No que se refere a gestão de processos, eles são monitorados por meio de ferramentas da qualidade, para assegurar que funcionem de acordo com o planejado.

Nesse contexto, o PEO é o produto do processo de planejamento e nele devem constar as estratégias organizacionais (objetivos estratégicos e suas ações estratégicas) e seus mecanismos de monitoramento e controle. Durante o processo de sua elaboração podem ser utilizadas informações obtidas nas pesquisas de clima organizacional, no plano de gerenciamento de riscos (PGR) e no plano de melhoria da gestão (PMGes). Os PEO das OM são analisados e aprovados pelo respectivo Comando Imediatamente Superior (COMIMSUP).

Conforme apontam Souza Lima e Santos (2015), o PEO auxilia na redução de erros administrativos e potencializa as chances de sucesso das organizações ao alinhar os recursos disponíveis aos objetivos traçados.

Em relação as demais ferramentas que podem ser implementadas pelo Programa Netuno, destacam-se:

- Gestão ou gerenciamento de riscos: objetiva aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir ou minimizar a probabilidade e o impacto dos eventos negativos;
- Pesquisa de clima organizacional: importante indicador do grau de satisfação da tripulação em relação aos diferentes aspectos organizacionais;
- Gestão da qualidade: tem princípio básico a melhoria contínua; e
- Sistema de indicadores: os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações.

Um dos indicadores utilizados na MB, é o *Key Performance Indicators*¹ (KPIs), que mede a performance do processo de produção dos produtos/serviços finais que levam diretamente a OM a cumprir sua missão. Outro instrumento de gestão da qualidade conhecido e adequado para a melhoria contínua nas organizações é o ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), sendo aplicável a qualquer problema ou processo organizacional para o alcance de melhores resultados. É importante salientar, que o conselho de gestão das OM pode atuar em todas as fases do PDCA, a fim de implementar melhoria contínua em todos os processos (Brasil, 2024b).

Nesse contexto, o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é de grande relevância para a padronização e controle dos processos, pois permite mensurar a eficiência e a eficácia das ações realizadas, com foco na satisfação do cliente e na melhoria contínua dos processos. As OM que se propuseram a adotar o SGQ, segundo as normas ISO (*International Organization for Standardization*), foram submetidas a um extenso processo de alinhamento de procedimentos, além de serem auditadas por organismos certificadores para obtenção de certificação.

As normas ISO são as mais utilizadas para a certificação da gestão da qualidade de uma organização. A norma NBR ISO 9001, especifica os requisitos para um sistema que visa garantir a qualidade dos produtos e serviços de uma organização.

No que concerne à gestão de qualidade, existem ainda, ferramentas auxiliares tradicionais que podem ser utilizadas para a melhoria contínua dos processos das organizações militares, como:

- 5W3H: indicada para elaboração do PMGes, PEO e PAG (Plano de Acompanhamento da Gestão - ferramenta de auxílio ao monitoramento e controle realizado pelo conselho de gestão);
- Diagrama de Ishikawa ou diagrama de causa e efeito: utilizado para identificar as possíveis causas de um problema. As causas são geralmente agrupadas em categorias, como os “6Ms” (método, máquina, material, mão de obra, medida, e meio ambiente);
- Diagrama de Pareto: demonstra os tipos de problemas encontrados, determinando os que ocorrem com maior frequência;

¹ KPIs ou indicadores-chave de desempenho são métricas que ajudam as organizações medirem seus desempenhos em relação aos objetivos e metas estratégicas.

- Matriz GUT: prioriza as ações na resolução de problemas. Deve ser utilizado pelas OM na elaboração do PMGes e na matriz SWOT para elaboração do PEO; e
- Fluxogramas: representação gráfica útil na investigação de oportunidades para a melhoria de um processo.

A atuação das OMH em três subsistemas (assistencial, operativo e médico-pericial) exige uma estrutura organizacional altamente complexa e uma gestão baseada em planejamento e integração. A divisão dos níveis de gestão da Marinha (estratégico, tático e operacional) impõe que o gestor hospitalar atue alinhado aos objetivos institucionais definidos pelos órgãos superiores, especialmente através de ferramentas como o Planejamento Estratégico Organizacional.

A cultura organizacional das Forças Armadas favorece a padronização de processos, a profissionalização da administração e a adoção de modelos baseados em resultado. A experiência consolidada em gestão de riscos, liderança situacional e controle contribui para a eficácia da gestão hospitalar.

Conforme estabelecido nas Normas para Assistência Médico-Hospitalar, as OMH são responsáveis pelas atividades desenvolvidas nos três subsistemas que compõe o Sistema de Saúde da Marinha (SSM): assistencial, operativo e médico-pericial (Brasil, 2024a). Subordinadas administrativamente aos Comandos dos Distritos Navais e supervisionadas tecnicamente pela Diretoria de Saúde da Marinha (DSM), essas organizações de saúde operam como polos de referência para a assistência em atenção básica e especializada de média complexidade, ações de medicina operativa, além de sediar Juntas de Saúde responsáveis por avaliações médico-periciais em suas áreas de abrangência.

As OMH, além de prover assistência à saúde da família naval, desempenham papel estratégico de manter a força de trabalho militar saudável para missões operativas.

A assistência médico-hospitalar na Marinha do Brasil é um direito previsto no Estatuto dos Militares e é oferecida por uma estrutura própria, composta por Hospitais Navais (OMH), Policlínicas e Ambulatórios Navais, que integram o Sistema de Saúde da Marinha (Brasil, 2024a). Embora exista uma estrutura própria, a Marinha do Brasil frequentemente recorre à contratação de organizações de saúde extra-MB (OSE) para complementar o atendimento dos usuários do SSM. Essa prática, apesar de amparada legalmente, suscita debates sobre a terceirização de atividade-fim. Nesse sentido, a dependência contratual revela que a estrutura da OMH enfrenta gargalos

operacionais e problemas de capacidade instalada, podendo comprometer a eficiência do serviço de saúde da organização.

Diante desse cenário, os setores de auditoria e credenciamento das OMH, têm buscado ampliar o mapeamento e o monitoramento dos processos hospitalares, visando proporcionar maior transparência, alcançar as metas estabelecidas e melhorar o controle sobre os recursos públicos empregados. Além disso, os gestores devem buscar autossuficiência e eficiência operacional para tentar reduzir a dependência da terceirização de atividade-fim.

Destaca-se que a atuação simultânea nos três subsistemas, impõe às OMH um nível elevado de complexidade organizacional e operacional (Brasil, 2024a). A integração entre atividades assistenciais, operativas e periciais exige uma força de trabalho tecnicamente qualificada, bem como mecanismos de gestão que possibilitem o controle, a avaliação e a reconfiguração contínua dos processos internos. Essa complexidade, somada à burocracia do setor público, pode levar a um processo decisório mais moroso e a um elevado nível de complexidade operacional. A aplicação de metodologias do setor privado como *Lean Healthcare* e o *Six Sigma*, para otimizar processos, eliminar desperdícios e simplificar fluxos de trabalho pode ajudar a racionalizar as tarefas e a reduzir a complexidade, direcionando recursos de forma mais eficaz.

Diante dessa conjuntura, é crucial a adoção de práticas de gestão de processos que promovam o aproveitamento eficiente dos recursos disponíveis, assegurando a manutenção da operacionalidade das OMH e a continuidade dos serviços oferecidos à família naval (PASSM, 2024).

Em face da prevalência de uma cultura organizacional hierarquizada e disciplinada nas OMH, as práticas de gestão de processos frequentemente utilizadas são: planejamento estratégico de médio e longo prazo, garante a continuidade de projetos e a modernização das instalações e equipamentos; gestão por resultados, permite o monitoramento de indicadores-chave de desempenho; padronização de procedimentos, permite que os processos operacionais estejam documentados e padronizados em manuais, regulamentos e normas, garantindo a execução consistente e segura de tarefas críticas; cadeia de comando, a hierarquia militar agiliza a tomada de decisões em ambientes de alta tensão e incertezas; protocolos clínicos e assistenciais, implementação de práticas baseadas em evidências para reduzir a variabilidade do cuidado; comissões de qualidade e auditoria, unidades permanentes

de melhoria contínua e gestão de risco; e acreditação hospitalar (ONA, ISO) promove a padronização e a qualidade da organização (Brasil, 2024a; PASSM, 2024).

Particularmente, em relação às OMH, a atuação da Organização Militar Orientadora Técnica (OMOT) torna-se essencial para garantir a padronização, normatização e orientação técnica dessas organizações de saúde. Essa função é atribuída à Diretoria de Saúde da Marinha (DSM), a quem compete acompanhar mensalmente as atividades assistenciais por meio de relatórios e planilhas, além de realizar Visitas Técnicas (VISITEC) *in loco*, geralmente em ciclos bienais (PASSM, 2024).

As visitas técnicas buscam avaliar a eficiência e eficácia dos serviços de saúde, além de identificar oportunidades de melhoria e promover a orientação técnica às OMH, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão hospitalar e a padronização de condutas (Ovando; Le Bourlegat; Pavon, 2023).

Na atualidade, uma relevante prática de gestão vem sendo adotada pelas Organizações Militares de Saúde da MB. Trata-se da obtenção da certificação da Organização Nacional de Acreditação (ONA).

Ressalta-se que, em junho de 2025, o Hospital Naval Marcílio Dias (HNMD) conquistou a certificação “Nível 2 – Acreditado Pleno”, enquanto a Unidade Integrada de Saúde Mental (UISM) obteve, em março do mesmo ano, a certificação “Nível 1 – Acreditado”. Tais certificações atestam a adesão aos padrões rigorosos de qualidade e segurança no atendimento à saúde, assim como evidenciam a importância da governança e da gestão baseada em evidências e protocolos bem estabelecidos (ONA, 2022).

Embora as OMH utilizem ferramentas da qualidade como o ciclo PDCA e busquem certificações como a ONA, sugere-se que a gestão da qualidade possa ser mais abrangente e orientada para a melhoria contínua dos processos, assim como no setor privado que utiliza a gestão da qualidade como um pilar de sua estratégia, visando à otimização constante de seus serviços.

Apesar do apoio institucional do COMIMSUP e da OMOT, o êxito na gestão hospitalar das OMH está fortemente relacionado à liderança do titular da organização, que deve ser capaz de alinhar os recursos humanos, materiais e tecnológicos disponíveis aos objetivos estratégicos assistenciais e operacionais (Chiavenato, 2014b; Souza; Gomes, 2017).

Logo, as deficiências apontadas nos processos das OMH, podem ser mitigadas pela adaptação de boas práticas do setor privado, especialmente aquelas focadas em eficiência, otimização e uso estratégico de tecnologia (Ovando; Le Bourlegat; Pavon, 2023).

2.3 GESTÃO DE SISTEMAS (TECNOLOGIA)

A transformação digital é uma diretriz institucional relevante no âmbito da Marinha do Brasil, com reflexos diretos na eficiência administrativa. A adoção de tecnologia é vital para o cumprimento da missão institucional.

A Marinha do Brasil utiliza diversos sistemas digitais que integram processos logísticos, administrativos e operacionais que são utilizados no âmbito da Força. Exemplificando, alguns dos sistemas informatizados da MB são: SIGAD-MB (Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos), SAFin (Sistema de Administração Financeira), SisPag (Sistema de Pagamento), SisBens (Sistema de Bens de Estoque), SisBol (Sistema de Boletim), SI Gep (Sistema Integrado de Gestão de Pessoal), SisPes (Sistema de Pessoal), SiPlad (Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor).

Nesse contexto, a Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha (DCTIM) é a Diretoria Especializada (DE) que tem o propósito de assegurar a eficiência e a eficácia do Sistema de Comunicações da Marinha (SISCOM) e garantir a defesa do espaço cibernético de interesse da MB.

No que concerne aos sistemas digitais, é fundamental a realização de manutenções preditivas dos equipamentos tecnológicos, a fim de evitar possíveis falhas de funcionamento que possam comprometer a segurança das informações e a missão da OM.

Cabe ressaltar, que a segurança cibernética é uma preocupação nacional, consequentemente a Marinha do Brasil investe incessantemente em segurança da informação, adotando protocolos e tecnologias avançadas para proteger dados e sistemas estratégicos contra ameaças digitais.

Em relação ao Sistema de Saúde da Marinha, o Prontuário Eletrônico do Paciente (PEP), denominado PIN (Prontuário Informatizado Naval), foi implantado no HNMD, em 1998. O objetivo do PIN era realizar o armazenamento das informações dos pacientes, promover a economia de papel e integrar os diferentes setores do Hospital Naval Marcílio Dias. Posteriormente, os gestores tentaram que todas as

unidades de saúde da MB viessem a utilizar essa ferramenta, entretanto problemas logísticos e estruturais impediram a sua ampla difusão.

Com o passar do tempo, as Organizações Militares de Saúde que não conseguiram operar com o PIN, optaram por prontuários eletrônicos desenvolvidos regionalmente, o que dificultou a comunicação a nível de Sistema de Saúde da Marinha (SSM).

Nesse cenário, apesar de todo o empenho na busca de automação e integração de sistemas, somente em 2021, a Diretoria de Saúde da Marinha (DSM) conseguiu ingressar na Comunidade AGHUse (Aplicativo para Gestão de Hospitais Universitários). O AGHUse é uma plataforma digital abrangente, aderente às necessidades de gestão multi-hospitalar e registrada com a Licença Pública Geral (LPG).

No ano de 2022, a DSM adquiriu e iniciou o processo de implantação do AGHUse, para substituir o PIN (DSM, 2022). Esse sistema de gestão em saúde, coordenado pelo Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), possui vários módulos que contemplam o atendimento ambulatorial, marcação de consultas, exames, prescrições médicas, dispensação de fármacos, disponibilidade de imagens, assim como módulos alinhados com as boas práticas de gestão para o controle de insumos médicos, do faturamento médico-hospitalar e de indicadores de desempenho hospitalar (Brasil, 2019).

Além disso, a utilização desse sistema permite a implantação de prontuário eletrônico com validade jurídica, a integração entre unidades, a automação de processos e o registro de informações assistenciais, administrativas e de apoio, com o intuito de otimizar os serviços prestados e aprimorar os processos internos da OMH. (Marinha do Brasil, 2022).

Após a plena implementação desse sistema de gestão hospitalar no HNMD, a Diretoria de Saúde da Marinha (DSM), vem buscando consolidar uma gestão integrada do Sistema de Saúde da Marinha. Nesse sentido, outras OMH da MB, encontram-se em processo de implantação do AGHUse.

Nesse sentido, esforços estão sendo realizados para ampliar os módulos desse sistema, com a inclusão de funcionalidades voltadas para área de auditoria e credenciamento. Tais aprimoramentos, serão cruciais para garantir maior controle interno, eficiência administrativa e transparência na gestão pública.

Por fim, após o estudo das práticas de gestão adotadas nas Organizações Militares Hospitalares (OMH) da Marinha do Brasil nos setores de pessoal, de processos e de sistemas, observa-se a existência de boas práticas consolidadas.

A gestão de pessoas é regida por normas que buscam garantir a qualificação e o mérito, enquanto a gestão de processos se beneficia de ferramentas como o Programa Netuno, que visa a eficiência e a excelência. Adicionalmente, a Marinha tem demonstrado um compromisso com a modernização, como evidenciado pela busca por certificações como a ONA e pela implementação de sistemas informatizados. Tais práticas demonstram que as organizações hospitalares militares da Marinha do Brasil têm se esforçado para gerenciar bem seus processos.

Contudo, em contrapartida, observamos que, a despeito desses esforços, a gestão das OMH ainda enfrenta desafios significativos, como a evasão de profissionais, a carência de pessoal com formação em áreas administrativas, a complexidade de seus processos internos, a dependência da terceirização da atividade-fim, a necessidade de integrar o Sistema de Gestão Hospitalar (SGH) AGHUse, por meio de sua implantação em todas as OMH do SSM e a implementação de módulos no SGH que contribuam para aprimorar o controle interno. A identificação desses pontos de melhoria justifica a necessidade de expandir a análise.

No Capítulo seguinte, serão analisadas as práticas de mercado, vislumbrando o que o setor privado adota de boas práticas que podem contribuir para aprimorar a gestão nos hospitais militares da Marinha do Brasil e, assim, otimizar os seus processos e garantir a sustentabilidade de suas organizações.

3 PRÁTICAS DE GESTÃO NO SETOR EMPRESARIAL (PÚBLICO E PRIVADO)

A fronteira entre o setor público e o privado, tem se tornado cada vez mais permeável no que se refere às boas práticas de gestão. Ambos os setores enfrentam desafios complexos, como a necessidade de otimizar recursos, inovar, atrair e reter talentos, assim como responder com agilidade às demandas da sociedade ou do mercado. É nesse contexto de convergência que as sinergias e a transferência de boas práticas emergem como estratégias para o aprimoramento contínuo.

Para Oliveira (2010), as boas práticas de gestão podem ser compreendidas como “ações sistemáticas adotadas por gestores e líderes para promover a eficiência administrativa e a qualidade nos serviços, com foco em resultados e na satisfação dos usuários”. Tais práticas transcendem os limites entre os setores público e privado, adaptando-se às características institucionais de cada contexto e contribuindo para o fortalecimento da cultura organizacional orientada à excelência.

Embora as finalidades sejam distintas, ou seja, lucro no setor privado e bem-estar social no setor público, os princípios de eficiência, eficácia e efetividade, defendidos por Chiavenato (2014b), formam uma tríade fundamental na gestão, que transcende o tipo organizacional. Da mesma forma, a ênfase de Drucker (1999) no trabalhador do conhecimento e na importância da gestão para a produtividade e inovação é igualmente relevante em ambos os ambientes.

Nesse sentido, o setor empresarial tem adotado uma série de práticas de gestão orientadas pela busca da competitividade, inovação e sustentabilidade. Neste Capítulo exploram-se as práticas de gestão utilizadas por empresas de sucesso, buscando identificar os modelos e as inovações que impulsionam a competitividade e a otimização de processos no ambiente de negócios.

3.1 GESTÃO DE PESSOAL

A gestão de pessoas é um dos pilares fundamentais para o sucesso organizacional em qualquer organização. Trata-se de um conjunto articulado de políticas, práticas e estratégias voltadas para atrair, desenvolver, motivar e reter talentos, além de fomentar um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Chiavenato, 2014a). Essa área da administração se ocupa da dinâmica das relações humanas no contexto do trabalho, buscando alinhar os interesses individuais com os objetivos institucionais.

No contexto atual, caracterizado por rápidas transformações tecnológicas, econômicas e sociais, as pessoas passaram a ser reconhecidas como os principais ativos das organizações. Elas gerenciam, controlam e executam processos, desempenhando um papel relevante na geração de valor e inovação.

Funcionários capacitados dominam as ferramentas e técnicas necessárias para o exercício eficiente de suas funções, contribuindo para a execução ágil e precisa das atividades. Isso se reflete em maiores índices de produtividade, menor rotatividade, melhoria do clima organizacional e mitigação de riscos operacionais (Gil, 2010).

Chiavenato (2014a, p. 11) define a gestão de pessoas como um "conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização". Tal abordagem demonstra que a área não deve ser reduzida a uma função meramente operacional ou administrativa, mas compreendida como estratégica, pois impacta diretamente nos resultados institucionais e na sustentabilidade organizacional.

No setor público, a gestão de pessoas tem se transformado gradualmente, abandonando modelos burocráticos baseados no controle e na rigidez normativa, e buscando práticas mais voltadas à valorização do servidor, à meritocracia e ao desenvolvimento institucional. Segundo Marras (2011), a qualidade dos serviços públicos está diretamente associada à competência técnica e comportamental dos servidores, o que torna imprescindível o investimento em capacitação e avaliação de desempenho contínua.

Além disso, a profissionalização da gestão pública, especialmente em áreas críticas como a saúde, exige o desenvolvimento de lideranças que consigam articular os princípios da legalidade com a eficiência, promovendo uma cultura organizacional orientada ao desempenho. Para Gaetani e Mafra (2016), isso exige políticas que estimulem a motivação, a inovação e o comprometimento dos servidores, sem descuidar dos valores fundamentais da administração pública, como a transparência, a equidade e a impessoalidade.

No setor privado, por outro lado, a gestão de pessoas está diretamente associada à obtenção de vantagem competitiva. Dessler (2015) argumenta que os colaboradores são a principal fonte de diferenciação entre empresas concorrentes, sendo essencial que as organizações adotem práticas robustas de recrutamento, seleção, capacitação, remuneração estratégica e retenção de talentos. De acordo com

Dutra (2012), organizações que constroem ambientes de trabalho colaborativos e motivadores tendem a apresentar melhores índices de inovação, engajamento e produtividade.

Na atualidade, o setor empresarial adota práticas de gestão de pessoas flexíveis e orientadas para o engajamento e a produtividade. As principais práticas incluem: gestão por competências e resultados, com foco no desenvolvimento de habilidades específicas e na avaliação do desempenho com base em metas e resultados mensuráveis; cultura organizacional e engajamento, com investimento em uma cultura forte que promova valores, inovação e bem-estar, resultando em maior satisfação e retenção de talentos; modelos de liderança servidora e coaching, por meio da promoção da autonomia, motivação e desenvolvimento dos liderados; diversidade e inclusão, adotando iniciativas estratégicas para construção de ambientes mais equitativos e colaborativos; além de flexibilidade e benefícios personalizados, com oferta de modelos de trabalho flexíveis (home office, horários adaptáveis) e pacotes de benefícios personalizados, que atendem às necessidades individuais dos colaboradores (Chiavenato, 2014a; Dutra, 2012).

Conforme sintetizado pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Engenharia e Defesa Civil (CEPED/UFSC, 2022), as principais diferenças entre a gestão de pessoas no setor público e no setor privado são apresentadas no quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Principais diferenças da gestão de pessoas no setor público e no setor privado.

(Continua)

Setor Privado	Setor Público
Recrutamento e seleção realizados conforme critérios da organização. Pode contratar quem quiser, sem necessidade de justificar as escolhas.	Ingresso, como regra, apenas por concurso público. Organizações não escolhem quem irá compor sua força de trabalho, o que é determinado por um processo de seleção impessoal.
Como regra, não precisa dar transparência às suas ações. Pode gerir seus processos internos e sua força de trabalho sem mecanismos de publicidade.	Como regra, todos os atos e suas motivações devem ser públicos. A própria remuneração individual de cada servidor é publicada. Nomeações devem ser publicadas na imprensa oficial.
Mecanismos flexíveis de gestão de pessoas. Podem criar incentivos variados e atribuí-los à força de trabalho, inclusive criando diferenciação entre os indivíduos.	Mecanismos rígidos de gestão de pessoas. Benefícios precisam estar previstos em lei. Criação de incentivos deve observar o princípio da impessoalidade.

Quadro 1 - Principais diferenças da gestão de pessoas no setor público e no setor privado.
(Conclusão)

Setor Privado	Setor Público
Observados os direitos previstos na legislação trabalhista, organizações possuem autonomia para demitir pessoas.	Servidores possuem estabilidade e só podem ser demitidos em casos específicos previstos na Constituição Federal.
Decisões em geral são tomadas de modo mais ágil, por meio de estruturas simplificadas ou que dependem de poucas instâncias decisórias.	Processo decisório complexo, que em geral envolve diferentes organizações e diferentes setores da sociedade. Necessidade constante de conciliar interesses conflitantes.
Flexibilidade para definir e alterar atribuições desempenhadas pelos colaboradores e para desenhar planos de cargos e carreiras	Atribuições e características dos cargos são definidas em lei, o que implica maior rigidez para a gestão.

Fonte: CEPED/UFSC (2022).

Para Gil (2010), a eficácia organizacional depende da forma como as pessoas são geridas, exigindo dos líderes não apenas conhecimento técnico, mas sensibilidade humana para lidar com a diversidade de perfis e com os desafios das relações interpessoais. A construção de uma cultura de alto desempenho passa, portanto, pela valorização do ser humano como sujeito ativo do processo produtivo.

Portanto, em ambas as esferas, a gestão de pessoas deve ser integrada à missão, à visão e aos valores institucionais. A simples execução de tarefas não é suficiente, pois é preciso desenvolver lideranças que inspirem e orientem suas equipes, promover ambientes saudáveis e colaborativos e implantar processos contínuos de avaliação, desenvolvimento e reconhecimento. O investimento em pessoas, quando feito de forma planejada e estratégica, reduz custos indiretos com absenteísmo, rotatividade e baixa produtividade (Marras, 2011; Dutra, 2012).

3.2 GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão de processos é um pilar fundamental para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer organização, seja no setor público ou privado, com o intuito de destacar sua relevância e possíveis adaptações para contextos organizacionais distintos. Embora os objetivos institucionais sejam distintos, ou seja, lucro no setor privado e valor social no setor público, ambos buscam a eficiência,

eficácia e efetividade na utilização de recursos e na entrega de valor (Bresser-Pereira, 1996).

Chiavenato (2014b) aponta que uma organização de excelência deve buscar simultaneamente ser eficiente e eficaz, o que naturalmente tende a gerar efetividade, especialmente em contextos que exigem impacto social ou estratégico.

Segundo Mintzberg (2003), a estrutura organizacional deve ser concebida de forma estratégica e adaptativa, a fim de responder às dinâmicas do ambiente externo e à complexidade dos desafios institucionais. Assim, as boas práticas de gestão configuram-se como elementos indispensáveis para lidar com a incerteza, promover o alinhamento organizacional e garantir a efetividade das ações, tanto no setor público quanto no privado.

No setor público, a gestão de processos opera sob princípios constitucionais como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, o que pode levar a um processo decisório mais complexo e burocrático (Brasil, 1988).

O Sistema Único de Saúde (SUS) é um sistema público universal, mas opera de forma híbrida, pois convive com redes privadas que complementam a oferta de serviços. A escassez de recursos públicos e a incapacidade de atender toda a demanda estimulam a contratação de serviços de hospitais privados. No entanto, a incorporação de boas práticas é considerada essencial para assegurar a correta aplicação dos recursos públicos, a transparência dos atos administrativos e a eficiência dos serviços ofertados à sociedade.

Nos hospitais privados, a governança está centrada no interesse dos acionistas e na sustentabilidade financeira. As decisões estratégicas são tomadas por conselhos corporativos enxutos e orientadas para resultados de curto e médio prazo, permitindo agilidade para adotar inovações e ajustar estruturas de pessoal. As boas práticas de gestão estão fortemente associadas ao aumento da competitividade, à produtividade e à sustentabilidade econômica e social das organizações. Mediante ferramentas como a gestão da qualidade, o foco no cliente, o uso de indicadores de desempenho e a inovação contínua, as empresas buscam atender às exigências do mercado, satisfazer os *stakeholders*² e garantir a perenidade de seus negócios (Drucker, 2001).

² *Stakeholders* são todas as partes interessadas em uma organização ou projeto, que podem ser afetadas por suas decisões ou ações, ou que podem influenciar seus resultados.

Nesse contexto, as boas práticas de gestão são cruciais para o alinhamento estratégico, inovação, competitividade e satisfação do cliente. Empresas que implementam governança corporativa, planejamento estratégico, gestão por competências e controle de desempenho têm maior probabilidade de alcançar seus objetivos em mercados voláteis (Chiavenato; Sapiro, 2020).

A literatura clássica sobre administração estratégica oferece subsídios sólidos para essa análise. Porter (1986) destaca a importância do planejamento estratégico como elemento central para definir metas e posicionamentos competitivos. Kaplan e Norton (2004) complementam ao propor o *Balanced Scorecard* como ferramenta para integrar objetivos de longo prazo a práticas operacionais.

Nesse sentido, ferramentas como a gestão por processos (*Business Process Management* - BPM), a gestão da qualidade total (GQT), a gestão ágil, a liderança transformacional e o uso de dados para tomada de decisão são amplamente reconhecidas por promoverem melhorias expressivas em desempenho organizacional (Davenport, 1994; Deming, 1990; Bass, 1990; Beck; Cowan, 2001).

A gestão de processos no setor empresarial, é voltada para a eficiência e a satisfação do cliente, sendo fundamentada por metodologias consolidadas:

- *Lean Manufacturing* e *Six Sigma*: foco na eliminação de desperdícios e na redução de variabilidade nos processos, visando à melhoria contínua e à qualidade total;
- GQT: cultura organizacional voltada para a melhoria contínua;
- Metodologias ágeis: ferramentas que buscam maior eficiência, flexibilidade e capacidade de adaptação em um ambiente de negócios em constante mudança;
- Mapeamento de processos (BPM): utilização de ferramentas de BPM para modelar, analisar e otimizar fluxos de trabalho, identificando gargalos e ineficiências;
- *Benchmarking* e modelagem de processos: aprendizagem organizacional, por meio da análise de melhores práticas externas; e
- Indicadores de desempenho (KPIs): ferramentas que medem o progresso em relação aos objetivos e às metas.

Outra prática relevante na gestão de processos, é a certificação da gestão da qualidade, por meio das normas ISO. As normas ISO são essenciais para a melhoria contínua e a eficiência no setor empresarial e público, pois ajudam a padronizar processos, aumentar a transparência, reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços. As principais normas ISO adotadas no Brasil incluem: ISO 9001: sistema de

gestão da qualidade (SGQ), ISO 14001: sistema de gestão ambiental, ISO 27001: sistema de gestão da segurança da informação e ISO 45001: sistema de gestão da saúde e segurança ocupacional.

Inicialmente, em relação à gestão de processos hospitalares, trata-se de uma vertente especializada da administração, que coordena eficientemente recursos em estabelecimentos de saúde para assegurar qualidade, resolutividade e continuidade da assistência (Chiavenato, 2014b; Ovando; Le Bourlegat; Pavon, 2023). É um campo multidisciplinar que integra administração, saúde pública, economia, logística, ética e gestão de pessoas, promovendo uma abordagem sistêmica (Mintzberg, 2003; Chiavenato, 2014b).

O setor de saúde, em sua crescente complexidade, é caracterizado por avanços tecnológicos contínuos, demandas populacionais dinâmicas e restrições orçamentárias cada vez mais acentuadas. Esse cenário exige uma gestão organizacional robusta e a otimização incessante de processos para assegurar a qualidade do atendimento, a eficiência operacional e a sustentabilidade das instituições. A otimização de processos é importante para maximizar o valor entregue aos pacientes e minimizar desperdícios, um princípio fundamental em modelos de gestão de qualidade como o *Lean Healthcare* (Drei, 2024).

Sem uma gestão eficaz, as organizações de saúde correm o risco de ineficiências sistêmicas, desperdícios de recursos e comprometimento da segurança do paciente. A elevada complexidade intrínseca ao ambiente hospitalar, que engloba múltiplas especialidades médicas, tecnologias de ponta, fluxos de pacientes dinâmicos e a gestão de recursos humanos, materiais e financeiros sob constante pressão, impulsiona a necessidade premente de uma gestão organizacional e de processos altamente desenvolvidas.

Uma gestão inadequada, nesse contexto, pode levar a erros, tempos de espera prolongados e insatisfação tanto de pacientes quanto de equipes. Segundo Burmester e Novaes (2019), os processos devem ser desenhados de maneira a promover integração entre as áreas, com foco no cliente e em resultados.

A gestão de processos no setor empresarial visa à melhoria contínua da eficiência organizacional, por meio da análise, modelagem, execução, monitoramento e aperfeiçoamento dos fluxos de trabalho. No contexto hospitalar, esse enfoque é essencial para garantir a qualidade da assistência prestada, a segurança do paciente e o uso racional de recursos (Porter; Teisberg, 2006).

No setor hospitalar público, a gestão de processos ainda enfrenta desafios ligados à burocracia e à rigidez normativa, o que impacta negativamente a agilidade nas decisões e a implementação de melhorias. No entanto, iniciativas como a Gestão da Qualidade Total (GQT) e a implantação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) têm buscado modernizar os processos, com foco na eficiência, transparência e *accountability* (Gaetani e Mafra, 2016).

No ambiente hospitalar privado, por exemplo, é comum a adoção de ferramentas como fluxogramas, indicadores de desempenho, protocolos clínicos e sistemas de acreditação, que ajudam a padronizar procedimentos e reduzir variabilidade na prática médica. Sobretudo nesses hospitais, observa-se maior flexibilidade para adoção de práticas inovadoras, como *lean healthcare*, mapeamento de processos e análise de valor. Essas abordagens promovem a eliminação de desperdícios, a redução de custos e a satisfação do paciente (Womack; Jones, 1996).

Nesse cenário, diversos modelos e ferramentas de gestão são amplamente reconhecidos e aplicados no âmbito hospitalar. Um dos mais relevantes é o modelo de *Avedis Donabedian*, proposto inicialmente em 1966 e consolidado ao longo das décadas como um referencial para avaliação da qualidade em saúde (Donabedian, 1980). Sua abordagem é baseada na tríade “estrutura, processo e resultado”, permitindo a análise sistêmica da assistência prestada.

O modelo de *Donabedian* constitui-se em uma ferramenta valiosa, pois permite mensurar a qualidade dos serviços considerando os recursos físicos e humanos disponíveis (estrutura), as atividades realizadas (processo) e os efeitos clínicos e funcionais obtidos (resultado). Tal instrumento possibilita aos gestores identificarem pontos críticos, proporem melhorias e implementarem ações baseadas em evidências (Donabedian, 1980; Ovando; Le Bourlegat; Pavon, 2023).

Além desse modelo, destaca-se também a utilização da metodologia de gestão por processos ou *Business Process Management* (BPM), como abordagem voltada à melhoria contínua da performance organizacional. A BPM permite o redesenho e a padronização dos fluxos de trabalho, a integração entre setores e a definição clara de papéis e responsabilidades, favorecendo a transparência e a eficiência dos serviços (Hammer; Champy, 1993; Harmon, 2007).

Segundo Brancalion e Lima (2022), a gestão por processos no ambiente hospitalar contribui para a redução de desperdícios, a mitigação de erros operacionais e a valorização das práticas assistenciais, além de promover maior controle sobre os

indicadores de desempenho. Essa abordagem também facilita a adaptação da instituição frente às transformações do setor de saúde, integrando os objetivos clínicos e administrativos sob uma perspectiva de governança eficaz (Lima; Santos, 2015; Souza; Gomes, 2017).

Conforme descrito por Brancalion e Lima (2022):

A gestão baseada em processos (Business Process Management – BPM) consiste em uma abordagem para melhorar os processos de negócios a fim de que os resultados desejados possam ser alcançados por meio da melhoria contínua. [...] O BPM incrementa a qualidade assistencial, pois o acompanhamento dos processos ocorre por intermédio de indicadores sistêmicos e a qualidade é gerida tanto pelo gestor local quanto pelo maior nível hierárquico institucional (Brancalion; Lima, 2022, p. 2).

Em instituições de saúde, o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton, configura-se como uma ferramenta de gestão estratégica amplamente adotada, com o objetivo de traduzir a visão organizacional em um conjunto coerente de indicadores de desempenho distribuídos em quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos e aprendizado; e crescimento (Kaplan; Norton, 1997; Lima; Santos, 2015). Nesse cenário, o BSC tem se consolidado como um instrumento eficaz para alinhar os objetivos estratégicos com a missão, favorecendo uma gestão integrada, orientada por resultados e pela melhoria da qualidade assistencial (Oliveira, 2010; Ovando; Le Bourlegat; Pavon, 2023).

Cabe mencionar, que a mensuração da performance institucional é reforçada pelo uso de indicadores-chave como KPIs (*Key Performance Indicators*) e KRIs (*Key Risk Indicators*), além de ferramentas como o benchmarking, que viabilizam a comparação de resultados e a promoção da excelência operacional. Tais instrumentos são essenciais para o monitoramento contínuo da performance organizacional, subsidiando a tomada de decisões baseadas em dados concretos (Brancalion; Lima, 2022; Brasil, 2024b).

Observa-se também, que no ambiente hospitalar a aplicação da gestão da qualidade (GQT) visa a melhoria contínua dos processos assistenciais e administrativos, promovendo a segurança do paciente, a padronização de protocolos e a participação ativa da equipe multiprofissional (Ovando; Le Bourlegat; Pavon, 2023; Souza; Gomes, 2017).

Inspirados nas práticas da indústria, métodos como o *Lean* e o *Six Sigma* foram adaptados à realidade hospitalar com o intuito de aumentar a eficiência, eliminar

desperdícios e agregar valor ao atendimento. O *Lean Healthcare* é a aplicação dos princípios *lean manufacturing* na área da saúde, buscando otimizar processos, reduzir desperdícios e aumentar a eficiência, com foco na melhoria contínua e na satisfação do paciente (Drei, 2024).

Na atualidade, a segurança do paciente desponta como um dos pilares centrais da boa gestão hospitalar. O modelo do queijo suíço, proposto por Reason (1990), representa graficamente como múltiplas falhas, latentes e ativas, podem atravessar barreiras de defesa imperfeitas e culminar em eventos adversos. Esse modelo é amplamente utilizado para ilustrar a importância de barreiras eficazes e do gerenciamento de riscos em serviços de saúde (Reason, 1990; Ovando; Le Bourlegat; Pavon, 2023).

Outra prática fundamental nos hospitais de referência, é a acreditação hospitalar, processo voluntário de avaliação externa que visa assegurar padrões elevados de qualidade, segurança e eficiência nos serviços de saúde. No Brasil, destaca-se a Organização Nacional de Acreditação (ONA), criada em 1999 e reconhecida pela *International Society for Quality in Health Care* (ISQua). Seus critérios avaliam a segurança do paciente, a gestão integrada e a excelência organizacional, sendo organizados em três níveis: Acreditado (nível 1), Acreditado Pleno (nível 2) e Acreditado com Excelência (nível 3) (ONA, 2022; Goya, 2018).

Em âmbito internacional, a *Joint Commission International* (JCI) é a principal referência. Fundada em 1994 nos Estados Unidos, a JCI atua em mais de 100 países, com padrões baseados em evidências científicas, voltados à segurança, controle de infecções, estrutura organizacional e capacitação profissional. No Brasil, instituições como o Hospital Israelita Albert Einstein e o Hospital do GRAACC obtiveram esse selo, reconhecido mundialmente por sua exigência de conformidade com mais de 1.300 critérios (JCI, 2022; Ovando; Le Bourlegat; Pavon, 2023).

A acreditação hospitalar, seja pelo modelo ONA ou JCI, é essencial para garantir a qualidade da assistência e o compromisso institucional com a melhoria contínua. Trata-se de um diferencial competitivo que fortalece a cultura da qualidade e proporciona maior segurança ao paciente (Souza; Gomes, 2017; Goya, 2018).

3.3 GESTÃO DE SISTEMAS

O setor empresarial é um motor de inovação tecnológica, com foco na digitalização e na automação. A adoção de boas práticas de gestão de sistemas

digitais e de tecnologia é fundamental para a otimização dos processos internos (Davenport, 1994). A digitalização não se limita a implementar softwares, trata-se de uma transformação cultural e operacional que visa aumentar a eficiência, a competitividade e a inovação. A maior disponibilidade de capital facilita a implementação de tecnologias de ponta.

A transformação digital estratégica é uma das principais boas práticas adotadas pelo setor empresarial. Esta prática, envolve a criação de um plano abrangente que alinha a tecnologia aos objetivos de negócio, em vez de adotar soluções tecnológicas de maneira isolada. A transformação digital se manifesta na automação de tarefas rotineiras, no uso de análise de dados (Big Data) para embasar decisões e na implementação de plataformas de colaboração que melhoram a comunicação interna (Laudon, K.; Laudon, J., 2022).

Outra prática essencial é a gestão de projetos de tecnologia da informação (TI) com metodologias ágeis, como o *framework*³ *Scrum* e o *Kanban*. O *scrum* é uma estrutura mais rígida, com ciclos definidos (*sprints*) e papéis específicos, enquanto o *kanban* é mais flexível, com foco no fluxo contínuo de trabalho e otimização do processo. O *scrum* é ideal para equipes que necessitam de estrutura, ciclos definidos e priorização de tarefas, enquanto o *kanban* é ideal para equipes que precisam de flexibilidade, fluxo contínuo e adaptação às mudanças frequentes. A escolha da utilização dessas metodologias dependerá das necessidades específicas da equipe do projeto (Gómez; Garcia; Dedo, 2017).

Além disso, a segurança da informação tornou-se uma prioridade máxima. As boas práticas adotadas na segurança da informação incluem, a implementação de políticas de segurança rigorosas, a utilização de criptografia, a realização de auditorias regulares e a capacitação dos colaboradores. A proteção de dados sensíveis é vital para a confiança do cliente e para a continuidade do negócio.

Cabe mencionar, uma outra boa prática que unifica os processos da empresa, que é a adoção de sistemas de planejamento de recursos empresariais (ERP) e gestão do relacionamento com o cliente (CRM). Esses sistemas integram informações, otimizam fluxos de trabalho e fornecem uma visão holística da organização, facilitando a tomada de decisões e a identificação de oportunidades de melhorias (Kotler; Keller, 2016).

³ *Framework* é uma estrutura que orienta o desenvolvimento de projetos, especialmente na área de tecnologia.

Outras práticas incluem: adoção de tecnologias como inteligência artificial (IA), Big Data e internet das coisas (IoT) para automatizar processos, personalizar a experiência do cliente e gerar insights estratégicos (Davenport; Harris; Morison, 2010; Turban; Pollard; Wood, 2021)

No que concerne ao setor hospitalar, os softwares de gestão hospitalar vêm ganhando visibilidade e consolidando-se como pilares estratégicos para a modernização das instituições de saúde.

Após o desafio da informatização dos hospitais, enfrentado no início dos anos 1990, as empresas de tecnologia voltadas ao setor hospitalar têm desempenhado papel fundamental na transição dessas instituições para a era digital, especialmente diante da crescente complexidade dos serviços de saúde e da necessidade de respostas mais ágeis, seguras e baseadas em dados (Barros *et al.*, 2021). O novo verbo da gestão hospitalar é integrar: conectar sistemas, profissionais, setores e informações em uma arquitetura tecnológica robusta, inteligente e segura (Silva, 2023).

O desenvolvimento de módulos personalizados, com foco em necessidades específicas, como suporte à decisão clínica, rastreabilidade de medicamentos e insumos, gestão do cuidado e controle de custos, tem sido a principal aposta de empresas líderes no setor tecnológico. A tendência atual é o movimento para plataformas modulares adaptáveis, com algoritmos preditivos e recursos de automação cognitiva, capazes de antecipar demandas e recomendar ações preventivas.

Nesse sentido, as principais redes hospitalares, têm adotado um Sistema de Gestão Hospitalar (SGH) que é uma solução tecnológica que visa otimizar o trabalho em organizações de saúde, promovendo a integração entre setores, a padronização de processos e o acesso ágil às informações críticas para a tomada de decisões clínica e gerencial baseada em dados.

As funcionalidades típicas de um SGH incluem: prontuário eletrônico do paciente (PEP), que permite o armazenamento estruturado e seguro das informações clínicas; gestão de consultas e leitos, que agiliza o agendamento e o controle logístico; controle de estoque e farmácia hospitalar, que possibilita a gestão precisa de insumos, com rastreamento por lote e validade; e painéis de análise e relatórios (BI), que gera dados estratégicos com base em dados históricos e em tempo real.

Essa integração visa aumentar a eficiência e proporcionar transparência, rastreabilidade e responsabilização, contribuindo para a segurança do paciente e sustentabilidade das instituições hospitalares (Silva, 2023).

No setor público, a adoção de sistemas tecnológicos costuma ser mais lenta, depender de processos licitatórios e da disponibilidade orçamentária. Nesse sentido, existe o sistema digital denominado e-SUS hospitalar⁴, que é um sistema de informação voltado à melhoria da gestão hospitalar do SUS (Brasil, 2017). Além desse sistema, existe um aplicativo oficial do Ministério da Saúde que permite ao cidadão acessar seu histórico clínico (vacinas, exames e medicamentos), por meio da Internet ou via aplicativo móvel. Esse aplicativo é o Conecte SUS, renomeado como Meu SUS Digital, em janeiro de 2024 (Brasil, 2024). Tais programas, representam conquistas importantes para a digitalização da saúde pública, pois têm buscado ampliar a informatização da saúde pública brasileira, promovendo maior integração e transparência no cuidado.

Nos hospitais privados, o principal investimento ocorre em sistemas integrados de gestão hospitalar (ERP), prontuários eletrônicos, *business intelligence* (BI) e plataformas de telemedicina para reduzir custos e ampliar mercados. Esses recursos otimizam o atendimento, permitem o monitoramento de indicadores em tempo real e reduzem erros operacionais, promovendo maior resolutividade e eficiência (Laudon, K.; Laudon, J., 2022).

Na atualidade, uma das tendências mais disruptivas na área de tecnologia em saúde tem sido a aplicação da inteligência artificial (IA). O estudo de Akter *et al.* (2023) demonstra o impacto crescente da IA no aprimoramento de processos hospitalares, desde a análise de imagens até a otimização de agendamentos e a gestão de riscos clínicos. A capacidade da IA de extrair conhecimento de grandes volumes de dados não estruturados e fornecer informações operacionais contribui significativamente para a eficiência institucional.

Cabe mencionar, que a IA ao ser integrada ao SGH, viabiliza soluções como: agendamento automatizado baseado em algoritmos de priorização clínica e disponibilidade de equipe; gestão preditiva de estoques com base em padrões de consumo e sazonalidade; alocação inteligente de recursos humanos, considerando

⁴ e-SUS hospitalar é um sistema de gestão hospitalar desenvolvido pelo Departamento de Informática do SUS, o DATASUS.

perfis de competência, escalas e demandas emergentes; e sistemas de alerta clínico e predição de eventos adversos, elevando os padrões de segurança do paciente.

Dessa forma, o SGH não deve ser compreendido apenas como uma ferramenta digital, mas como um ecossistema dinâmico que alia tecnologia, gestão da informação e governança clínica. Ao associar dados com processos e pessoas, o sistema permite uma gestão mais racional, integrada e centrada no paciente, que hoje, são aspectos indissociáveis da qualidade hospitalar contemporânea (Akter *et al.*, 2023).

Ademais, a gestão tecnológica exige mais do que infraestrutura, requer capacitação continuada, segurança da informação, interoperabilidade entre sistemas e cultura organizacional voltada à inovação. Tanto no setor público quanto no privado, o desafio é integrar a tecnologia ao cotidiano das equipes, de forma a apoiar e qualificar a assistência, e não apenas informatizar processos burocráticos.

Por fim, no Capítulo 3 demonstra-se que o setor privado é impulsionado pela busca por competitividade, inovação e sustentabilidade, com foco em eficiência, rentabilidade e satisfação do cliente.

Na gestão de pessoas, o setor privado reconhece os funcionários como os principais ativos e as práticas se concentram em atrair, desenvolver, motivar e reter talentos. A gestão de processos é direcionada para a otimização, com o objetivo de maximizar o valor entregue aos pacientes e minimizar desperdícios, utilizando metodologias como o *Lean Healthcare* e *Six Sigma*. Além disso, destaca-se pelo uso de incentivos salariais, bônus relacionados ao desempenho e investimento em tecnologia e inovação.

Em termos de gestão de sistemas, os hospitais privados têm uma lógica de mercado que impulsiona a implementação de sistemas integrados (SIGH), prontuário eletrônico do paciente (PEP) e tecnologias emergentes como telemedicina e Big Data, buscando agilidade, segurança e excelência.

Após exposição no presente Capítulo das práticas adotadas no mercado, verificou-se que existem ferramentas melhores e mais modernas do que as utilizadas nas OMH e que poderiam aprimorar as práticas dessas organizações, assim como solucionar os problemas apontados no Capítulo 2. Dessa maneira, no próximo Capítulo realizar-se-á uma análise comparativa a fim de constatar que práticas adotar.

4 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO NA MARINHA DO BRASIL E NO SETOR EMPRESARIAL

A presente análise tem como objetivo comparar a Marinha do Brasil com o setor empresarial, a fim de detectar e examinar as boas práticas de gestão que podem ser aplicadas nas organizações militares hospitalares da Marinha do Brasil, de forma a ter subsídios, para no Capítulo seguinte propor iniciativas estratégicas para otimização dos processos internos dessas organizações. O eixo central da investigação reside na realização de uma análise comparativa abrangente entre as organizações militares hospitalares, as instituições hospitalares públicas civis e os hospitais privados, especificamente no que se refere à aplicação de modelos e práticas de gestão.

As Organizações Militares Hospitalares (OMH) da Marinha do Brasil possuem uma natureza híbrida, conjugando elementos típicos da administração pública, como o financiamento orçamentário e a rigidez normativa, com a cultura e os valores inerentes ao ambiente militar, marcados pela hierarquia, disciplina e prontidão operacional (Silva; Barbosa, 2012). Essa especificidade impõe limites à transposição direta de modelos civis, mas também abre oportunidades para adaptações criativas e inovações alinhadas às particularidades institucionais da MB.

No setor privado, as práticas de gestão estão orientadas pela busca de vantagem competitiva, com forte ênfase em eficiência, inovação, flexibilidade e foco no cliente. Entretanto, no setor público civil, embora haja limitações impostas pela burocracia e pela legislação, observa-se um movimento crescente de modernização da gestão, com a adoção de ferramentas como Gestão da Qualidade Total (GQT), modelos de excelência da gestão pública e acreditação hospitalar.

Em contrapartida, a Marinha do Brasil tem adotado iniciativas importantes, como o Programa Netuno, que representa uma tentativa de incorporar os princípios do GESPÚBLICA ao contexto militar, promovendo governança, eficiência e gestão por resultados (Brasil, 2024b). Contudo, a estrutura hierárquica rígida e a centralização das decisões ainda limitam a adoção plena de abordagens participativas e horizontais, características comuns nas instituições civis mais inovadoras.

Além disso, apesar da Marinha do Brasil possuir uma estrutura de saúde própria, a contratação de serviços de saúde privados pelas organizações militares de saúde revela tanto limitações da capacidade interna das OMH quanto uma estratégia deliberada de complementaridade, que pode ser interpretada como uma abertura

institucional para o diálogo com o setor privado (Brasil, 2024a). Esse ponto de interseção reforça a importância da análise comparativa, pois permite identificar práticas que, adaptadas, podem fortalecer a performance das OMH.

A natureza híbrida das Organizações Militares Hospitalares da Marinha do Brasil, que operam como instituições públicas imbuídas de uma missão militar e uma cultura organizacional específica, implica que a simples transposição de modelos de gestão desenvolvidos para organizações civis, sejam elas com ou sem fins lucrativos, não é suficiente. Por exemplo, enquanto hospitais civis podem adotar estruturas mais flexíveis e participativas para a otimização, as OMH precisam conciliar essas abordagens com sua estrutura hierarquizada e o contexto operacional.

Dessa forma, adaptações significativas são cruciais para que esses modelos sejam eficazes e sustentáveis dentro do contexto militar, respeitando suas particularidades e valores essenciais (Silva; Barbosa, 2012).

Portanto, esta etapa do estudo visa analisar como a OMH pode adotar, adaptar e internalizar boas práticas de gestão, considerando tanto os avanços observados em instituições civis públicas quanto a agilidade e inovação presentes em hospitais privados. A adoção de iniciativas estratégicas como: gestão por competências com *feedback* estruturado, avaliação de desempenho multidimensional, otimização de processos com base em *Lean Healthcare* e *Six Sigma*, incorporação efetiva de sistemas informatizados integrados (como o AGHUse) e ampliação da formação continuada com foco em liderança técnica e comportamental, são apontadas como vetores potenciais de melhoria na gestão hospitalar das OMH, desde que respeitem os pilares institucionais militares e contem com suporte normativo e cultural para sua implementação (Souza; Gomes, 2017).

4.1 GESTÃO DE PESSOAL

Apesar da diversidade de modelos e metodologias voltados à otimização das rotinas hospitalares, a gestão de pessoas permanece como um dos pilares centrais da eficiência organizacional, impactando diretamente a qualidade do atendimento, a produtividade das equipes multiprofissionais e a sustentabilidade institucional em saúde (Chiavenato, 2014a; Ovando; Le Bourlegat; Pavon, 2023). Em um setor caracterizado por elevada complexidade, escassez de recursos e intensas transformações tecnológicas e epidemiológicas, o capital humano bem gerido torna-se um diferencial competitivo importante, tanto em instituições civis quanto nas OMH

da Marinha do Brasil.

A crescente demanda por atendimentos diante da carência de profissionais de saúde qualificados, impõe a adoção de iniciativas estratégicas eficazes de recrutamento, retenção, valorização e desenvolvimento de competências, que assegurem a continuidade e a qualidade da assistência prestada (Porter; Teisberg, 2006).

Nesse sentido, como apontado no Capítulo 2, a evasão de médicos do CSM e a rotatividade compulsória dificulta a retenção de talentos e a formação de um corpo técnico especializado e experiente nas OMH, por isso o que foi observado de vantagem competitiva na gestão de pessoal em hospitais privados no Capítulo 3, aponta uma possível oportunidade de melhoria.

A adoção de políticas organizacionais voltadas ao reconhecimento profissional, remuneração estratégica, *coaching*, inovação, bem-estar, liderança servidora, ambiente equitativo e colaborativo, avaliação de desempenho eficaz e melhoria contínua das condições de trabalho, são boas práticas que podem ser adotadas para a motivação e a retenção de talentos nas organizações militares de saúde, cuja realidade é ainda mais sensível, considerando as restrições de efetivo, a vinculação à estrutura militar e a necessidade de manter a prontidão operativa.

No contexto civil, as ações direcionadas à gestão de pessoas buscam alinhar a performance individual aos resultados organizacionais, enquanto nas OMH, além desses objetivos, essas ações devem garantir a prontidão operativa e a estabilidade funcional da força de trabalho, especialmente em situações de missão, emergência ou desdobramento logístico.

Chiavenato (2014a) aponta quatro frentes essenciais da atuação contemporânea da gestão de pessoas: competência em capital humano, credibilidade institucional, capacidade de mudança e visão de negócios. Quando associadas a dimensões como a inteligência emocional e a liderança transformacional, essas frentes ampliam o papel estratégico da gestão de pessoas como agente de transformação institucional. No ambiente militar, esse alinhamento é particularmente relevante, pois a liderança deve ser capaz de promover engajamento sem comprometer a disciplina e a hierarquia características da instituição militar.

No setor privado, modelos de liderança colaborativa, *coaching* de desempenho, *feedback* contínuo e escuta ativa têm demonstrado impacto positivo, mas precisam ser adaptados com cautela às OMH, respeitando as diretrizes operacionais das

Forças Armadas.

No que se refere à gestão de pessoas, reconhecida como um dos pilares fundamentais da qualidade assistencial, as OMH enfrentam desafios agravados pela carreira militar, que impõe movimentações institucionais frequentes e descontinuidade nos quadros profissionais. A rotatividade compulsória dificulta o acúmulo de experiência prática por setor, exigindo dos gestores hospitalares uma atuação proativa no planejamento de recursos humanos para mitigar os impactos dessa descontinuidade e preservar a qualidade dos serviços (Chiavenato, 2014a; PASSM, 2024). Esse cenário é ainda mais exigente do que em instituições civis, onde a rotatividade pode ser gerida por estratégias de retenção e plano de carreira com maior flexibilidade.

A capacitação técnica e o treinamento especializado também se apresentam como desafios centrais na gestão de pessoal nas OMH, uma vez que os profissionais de saúde precisam estar aptos para atuar tanto em ambientes hospitalares quanto em missões operativas. Esse duplo perfil de atuação exige modelos de formação robustos, que conciliem as competências clínicas com as operativas, sem comprometer a disponibilidade de efetivo e a prontidão institucional (Oliveira; Lima; Souza, 2020). Nas instituições civis, embora o foco esteja majoritariamente na formação clínica e na atualização tecnológica, os requisitos operacionais e de deslocamento não costumam representar o mesmo nível de exigência.

A cultura organizacional militar e a disciplina hierárquica, embora necessárias à operacionalidade e à coesão institucional, requerem atenção específica quanto à promoção de lideranças participativas e à efetividade da comunicação interprofissional, sobretudo quando há interação entre militares e civis na mesma unidade. A coexistência de diferentes vínculos e culturas organizacionais demanda estratégias de integração capazes de estimular o respeito mútuo, o engajamento das equipes e a construção de uma cultura colaborativa (Silva, 2020; Souza; Gomes, 2017).

O ambiente hospitalar militar é marcado por altos níveis de estresse, em virtude das exigências assistenciais, emocionais e operacionais. No caso dos profissionais de saúde, esse quadro se intensifica devido à prontidão para missões inopinadas, ao acúmulo de funções administrativas e assistenciais e às exigências de mobilização, o que eleva substancialmente o risco de esgotamento físico e mental (Burmester; Novaes, 2019; Brito, 2019).

Nesse contexto, conforme apontado no Capítulo 2, a ausência de políticas institucionais eficazes direcionadas à saúde ocupacional e ao equilíbrio entre as exigências militares e o bem-estar pessoal, pode contribuir para o aumento dos afastamentos por licenças médicas, como demonstrado por Brito (2019), gerando impactos no clima organizacional, na segurança do paciente, na qualidade do atendimento e nos indicadores de eficiência.

Dessa forma, o que foi visto de iniciativas estratégicas de gestão humanizada, como o uso da psicologia organizacional positiva, programas de bem-estar, flexibilização de jornadas e reconhecimento simbólico no Capítulo 3, revelam-se uma possível oportunidade de melhoria nas OMH, com o objetivo de manter as equipes motivadas e produtivas (Porter; Teisberg, 2006; PASM, 2020). Investir na satisfação e bem-estar dos profissionais impacta diretamente a redução de desperdícios, o aumento do engajamento e a diminuição de conflitos interpessoais, promovendo um ambiente mais estável e seguro (Burmester; Novaes, 2019).

Um ponto crítico é a gestão do estresse e da saúde mental das equipes multiprofissionais. A pressão assistencial, os conflitos interpessoais e a exposição constante às situações de sofrimento, podem levar ao desenvolvimento da Síndrome de *Burnout*⁵, exigindo a implantação de programas de prevenção, suporte psicológico e redes de apoio institucional (Burmester; Novaes, 2019). Tanto nos hospitais civis quanto nas OMH, a ausência de iniciativas estruturadas voltadas à saúde mental dos colaboradores pode comprometer o desempenho institucional e a segurança dos pacientes.

Além disso, falhas na comunicação interprofissional seguem como uma das principais causas de conflitos e riscos assistenciais. A articulação deficiente entre setores, especialmente entre áreas administrativas e clínicas, compromete a fluidez das informações e favorece eventos adversos evitáveis (Silva, 2020). A superação dessas barreiras depende da implementação de iniciativas estratégicas que estimulem a cooperação, a escuta ativa e a cultura do diálogo horizontal, o que pode representar um desafio adicional no ambiente hierarquizado das OMH.

Outro obstáculo comum é a baixa motivação e o reduzido engajamento das equipes, frequentemente causados por falta de reconhecimento institucional,

⁵ Síndrome de *Burnout* ou Síndrome do Esgotamento Profissional é um distúrbio emocional caracterizado por exaustão extrema, estresse e despersonalização.

ausência de incentivos e precariedade estrutural. Nos hospitais privados, essa questão tem sido enfrentada com políticas de valorização do colaborador (Porter; Teisberg, 2006).

Considera-se, que a resistência às mudanças permanece como uma das barreiras mais desafiadoras à inovação em saúde. Para superá-la, é imprescindível envolver os profissionais nas etapas de planejamento, implantação e avaliação das inovações, promovendo pertencimento e aceitação gradual das transformações institucionais (Barros *et al.*, 2021). Em contextos militares, esse envolvimento deve ser mediado com respeito às normas disciplinares e à cadeia hierárquica, mas sem excluir a voz ativa dos profissionais da linha de frente.

Para sintetizar as principais distinções entre a gestão de pessoas no contexto das Organizações Militares Hospitalares (OMH) e no setor civil de saúde, apresenta-se o Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Diferenças entre a gestão de pessoas no setor militar e no setor civil de saúde.

(Continua)

Dimensão	Setor Militar (OMH)	Setor Civil de Saúde
Natureza Institucional	Pública, hierarquizada e disciplinada. Vinculada à missão constitucional da defesa.	Pública ou privada. Voltada ao atendimento à população e sustentabilidade institucional.
Vínculo e Recrutamento	Ingresso por concurso público, voluntariado ou incorporação; estabilidade por carreira.	Regido pela CLT ou estatutário. Alta rotatividade e vínculos por contrato.
Planejamento de Carreira	Regido por normas rígidas (PCOM/PCPM), promoções por tempo, mérito e cursos obrigatórios.	Baseado em desempenho, competências, interesse institucional e planos individuais.
Gestão de Competências	Foco em competências operativas, técnicas e liderança hierárquica.	Foco em competências clínicas, gerenciais e humanização do cuidado.
Rotatividade	Compulsória por movimentações militares (geográfica/funcional).	Alta por turnover, mercado, <i>Burnout</i> ou melhores oportunidades.
Liderança	Verticalizada, com comando definido pela hierarquia e disciplina.	Horizontalizada ou situacional, baseada em negociação e influência interpessoal.
Capacitação	Técnica e operativa. Integra saúde e defesa. Inclui cursos estratégicos e operacionais.	Assistencial, científica e multiprofissional, com foco em atualização e especialização.
Motivação e Reconhecimento	Baseado em dever, honra, coesão, missão e estabilidade funcional.	Baseado em salários, benefícios, reconhecimento institucional e clima organizacional.
Cultura Organizacional	Tradicional, normativa, forte espírito de corpo.	Variável conforme modelo de gestão (privado, filantrópico, público etc.).
Saúde Ocupacional	Exigências operativas intensas. Riscos psicossociais elevados (<i>Burnout</i> , estresse, prontidão).	Riscos também elevados, mas com maior abertura para políticas de bem-estar.

Quadro 2 – Diferenças entre a gestão de pessoas no setor militar e no setor civil de saúde.

(Conclusão)

Dimensão		Setor Militar (OMH)	Setor Civil de Saúde
Gestão de Crises		Atuação sob pressão é parte da rotina. Prontidão contínua.	Gestão de crise em geral é episódica (ex.: pandemia, emergências hospitalares).
Integração Civil-Militar		Desafios culturais e funcionais entre civis e militares. Requer mediação e adaptação.	Equipes homogêneas ou integradas sob lógica de mercado e colegialidade.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Brasil (2016, 2024a) e Burmester e Novaes (2019).

4.2 GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão hospitalar tem conquistado centralidade na administração da saúde, em virtude da crescente complexidade dos serviços, do avanço tecnológico e das pressões por eficiência, qualidade e sustentabilidade. Tanto em hospitais civis (públicos e privados) quanto nas Organizações Militares Hospitalares (OMH) da Marinha do Brasil, a busca por valor, entendido como a entrega de resultados assistenciais com o uso racional de recursos, exige modelos de gestão bem estruturados e adaptáveis (Silva, 2020).

A adoção de boas práticas gerenciais, como a padronização de processos, a capacitação continuada dos profissionais e a implantação de protocolos de segurança e eficiência operacional, tem se consolidado como estratégia importante tanto em instituições civis públicas e privadas quanto nas OMH. Tais práticas visam otimizar recursos, elevar a qualidade assistencial e garantir a sustentabilidade institucional (Ovando; Le Bourlegat; Pavon, 2023; Chiavenato, 2014b).

No setor privado, essas práticas estão frequentemente associadas à melhoria da experiência do paciente, ganho de eficiência operacional e diferenciação competitiva. Em hospitais públicos, por sua vez, ainda que enfrentem limitações burocráticas, observa-se um esforço crescente na implantação de modelos avaliativos e protocolos clínicos baseados em evidências, visando garantir equidade, resolutividade e qualidade no atendimento.

Nas OMH, a dimensão estratégica da saúde militar amplia os objetivos da gestão hospitalar, pois além da eficiência clínica e administrativa, deve-se garantir a prontidão operativa das equipes e instalações. Isso significa que a eficácia da gestão está diretamente relacionada à capacidade de resposta rápida em situações de contingência, às missões operativas e aos cenários de crise, um diferencial relevante frente às instituições civis.

Nesse contexto, a gestão hospitalar na OMH demanda uma ação coordenada envolvendo recursos humanos, materiais e tecnológicos, com foco não apenas no paciente, mas também na missão institucional da Força (Silva, 2020; Chiavenato, 2014b). A estrutura hierárquica e a interoperabilidade com outras forças armadas representam desafios adicionais à flexibilização e à descentralização de decisões, comuns nas experiências bem-sucedidas do setor privado.

A complexidade intrínseca do ambiente hospitalar é um fator comum a todas as instituições, envolvendo múltiplas especialidades, alta rotatividade de pacientes, escassez de recursos e desafios logísticos. No entanto, o modo como essa complexidade é enfrentada varia conforme o tipo de gestão e o contexto institucional (Chiavenato, 2014b; Ovando; Le Bourlegat; Pavon, 2023).

Adicionalmente às já mencionadas demandas de saúde das OMH, a terceirização de atividades-fim nas organizações de saúde extra-MB, devem ser gerenciadas, fiscalizadas e auditadas, com o mesmo rigor e a mesma eficácia adotada pelo setor privado, para não comprometer a sustentabilidade e a autonomia da assistência.

Nas instituições públicas civis, a gestão hospitalar está condicionada à rigidez normativa, burocracia e restrições orçamentárias, o que pode comprometer a agilidade na tomada de decisões. Apesar dessas limitações, programas como o GESPÚBLICA (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização), modelos de gestão da qualidade total e experiências de governança descentralizada têm sido instrumentos relevantes para modernizar processos e ampliar a eficiência (Gaetani; Mafra, 2016).

Por outro lado, os hospitais privados são organizações orientadas ao lucro, respondem aos mecanismos de mercado, dependem de receitas provenientes de planos de saúde e pagamentos diretos, assim como operam em ambientes altamente competitivos, o que os impulsiona a adotarem estratégias baseadas em inovação, sustentabilidade financeira e excelência em serviços.

Para manterem competitividade, adotam incentivos salariais e bônus relacionados ao desempenho, utilizam instrumentos rigorosos de monitoramento de processos e resultados, assim como investem em tecnologia e inovação. A busca por eficiência econômica leva a uma gestão racional orientada por metas, com foco na qualidade do serviço e na satisfação do cliente. Essa lógica, entretanto, pode gerar tensões entre a maximização do lucro e a equidade no acesso ao serviço.

No setor privado, ferramentas como *Lean Healthcare*, acreditação hospitalar, mapeamento de processos e indicadores de desempenho clínico-operacional são amplamente utilizadas para promover agilidade, segurança do paciente e diferenciação no mercado (Porter; Teisberg, 2006; Drucker, 2016).

No caso da Marinha do Brasil, as OMH acumulam características da administração pública com particularidades do contexto militar, como estrutura hierárquica rígida, valores éticos e morais, além de disciplina, prontidão e missão direcionadas à saúde da força. Essas especificidades tornam a transposição direta de modelos civis inadequada, exigindo adaptações estratégicas.

Para aprimorar sua gestão, a OMH pode se beneficiar da experiência hospitalar privada com: o uso sistemático de indicadores de desempenho assistencial e financeiro; implantação de núcleos de segurança do paciente com fluxos bem definidos; formação de lideranças clínicas com competências gerenciais; adoção de modelos integrados de gestão da qualidade, como o modelo de *Donabedian*, que analisa a qualidade da assistência por meio da tríade estrutura, processo e resultado (Donabedian, 1980).

Embora amplamente utilizado em instituições privadas, o modelo de *Donabedian* apresenta alta aplicabilidade também no contexto militar, desde que adaptado. Por exemplo: Estrutura: além de recursos físicos e humanos, envolve equipamentos específicos de suporte às operações militares e à logística robusta em contextos adversos; Processo: abrange não apenas os protocolos assistenciais regulares, mas também ações de mobilização rápida, evacuação aeromédica e apoio às missões cívico-sociais; Resultado: inclui indicadores clínicos e operacionais, como tempo-resposta em emergências militares e índice de recuperação funcional de militares atendidos.

Além disso, metodologias como *Lean Healthcare* e *Six Sigma*, originadas no setor industrial, têm sido adaptadas ao ambiente hospitalar privado com resultados expressivos na redução de desperdícios, eliminação de falhas e melhoria do fluxo de atendimento (Womack; Jones, 1996; Pyzdek; Keller, 2003). Nas OMH, essas metodologias apresentam alto potencial de aplicação em processos críticos, como logística de saúde (insumos, medicamentos, materiais e equipamentos), resposta em emergências e evacuação aeromédica, desde que integradas às peculiaridades operacionais da Força.

Dessa forma, ao incorporar ferramentas consagradas nas instituições privadas, como o *Lean Healthcare*, *Six Sigma* e o modelo *Donabedian* e adaptá-las ao seu contexto institucional, a OMH amplia a integração entre as áreas assistencial, administrativa e operativa alcançando maior eficiência operacional.

No que concerne à adoção da metodologia de gestão por processos numa OMH, a disciplina inerente ao ambiente militar pode ser capitalizada para assegurar a adesão estrita aos novos processos e protocolos uma vez estabelecidos, transformando um possível obstáculo em uma vantagem para a padronização e a melhoria contínua.

Outra metodologia de gestão muito utilizada é o *Balanced Scorecard* (BSC), que visa traduzir a missão e a estratégia organizacional em objetivos e indicadores de desempenho distribuídos nas perspectivas financeira, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento (Kaplan; Norton, 1997). Em instituições privadas, o BSC favorece o alinhamento entre planejamento e operação, promovendo uma gestão orientada por resultados. No contexto militar, sua aplicação requer adaptações, especialmente na perspectiva financeira, que deve considerar a sustentabilidade do uso de recursos públicos e a manutenção da capacidade operacional da força.

A mensuração de desempenho por meio de KPIs (*Key Performance Indicators*) e a prática de benchmarking também têm se destacado como ferramentas essenciais para a gestão de uma organização, permitindo a comparação sistemática de resultados, identificação de melhores práticas e fomento à excelência operacional, tanto em hospitais civis quanto em OMH (Brasil, 2024b; Brancalion; Lima, 2022).

Outra abordagem amplamente aplicada na gestão hospitalar é a Gestão da Qualidade Total (GQT), cujos princípios incluem a educação contínua, a prevenção de erros, o foco no cliente e a participação ativa de todos os níveis da organização (Deming, 1990; Juran, 1992; Crosby, 1984; Ishikawa, 1985). Enquanto no setor privado essa abordagem busca fortalecer a cultura de qualidade e inovação, nas OMH ela encontra terreno fértil em virtude da disciplina institucional e da padronização de condutas. Contudo, para seu pleno êxito, é fundamental que a liderança militar promova canais de escuta ativa, incentivando a participação de todos os envolvidos na resolução dos problemas, mesmo diante da estrutura hierárquica rígida. A adoção de ferramentas da gestão da qualidade, tem se revelado útil para as organizações militares de saúde, especialmente diante da crescente necessidade de eficiência, segurança e transparência na administração dos serviços públicos de saúde.

No campo da segurança do paciente, destaca-se o modelo do “queijo suíço” de Reason (1990), esse modelo, amplamente aplicado em hospitais civis, também é pertinente às OMH, especialmente por sua capacidade de mapear vulnerabilidades sistêmicas e subsidiar políticas de gestão de riscos clínicos e operacionais.

No contexto atual, a acreditação hospitalar é outro componente-chave para a qualificação dos serviços de saúde. A busca por creditações tem sido cada vez mais comum em instituições privadas como estratégia de diferenciação, porém, também tem conquistado espaço nas OMH (ONA, 2022). A acreditação, como a ONA, é um processo voluntário de avaliação externa que garante padrões de qualidade e segurança. Essa prática é fundamental para aprimorar a gestão hospitalar, pois força a padronização de protocolos e a melhoria contínua. O reconhecimento de organizações militares de saúde da MB com selos da Organização Nacional de Acreditação (ONA), reforça o compromisso com a qualidade e a segurança assistencial, elevando a credibilidade institucional junto aos usuários do SSM (Goya, 2018).

Considerando as diferentes naturezas institucionais, objetivos operacionais e modelos de gestão praticados nos diversos tipos de instituições hospitalares, é possível perceber variações significativas quanto às estratégias adotadas, aos desafios enfrentados e aos critérios de sucesso. Com o intuito de sintetizar essas diferenças e destacar os principais aspectos da gestão hospitalar nos diferentes contextos (militar, público civil e privado) apresenta-se, a seguir, o quadro 3 que visa facilitar a visualização crítica das particularidades de cada modelo.

Quadro 3 - Comparativo de modelos de gestão e otimização de processos em hospitais.

(Continua)

Critério de comparação	Organizações militares hospitalares (Marinha do Brasil)	Instituições hospitalares privadas	Outras instituições hospitalares públicas
Modelo de gestão predominante	Adaptação do GESPÚBLICA (Programa Netuno), com forte influência da cultura militar (hierarquia, disciplina)	Modelos de gestão empresarial com foco em mercado, rentabilidade e satisfação do cliente	Modelos de gestão pública (como GESPÚBLICA), sujeitos a regulamentações e burocracia
Foco principal da otimização	Apoio à prontidão operacional da Força Naval, saúde do militar e família naval, resposta a cenários operacionais	Eficiência operacional, rentabilidade, qualidade percebida pelo cliente, redução de custos, inovação de serviços	Universalidade do acesso, eficiência na prestação de serviços essenciais, equidade no atendimento, gestão de filas

Quadro 3 - Comparativo de modelos de gestão e otimização de processos em hospitais.

(Conclusão)

Critério de comparação	Organizações militares hospitalares (Marinha do Brasil)	Instituições hospitalares privadas	Outras instituições hospitalares públicas
Metodologias comumente aplicadas	Programa Netuno (MEGP), potencial para <i>Lean/Six Sigma</i> com adaptações à cultura militar. Exemplo: Enfermagem Operativa	<i>Lean Healthcare</i> , <i>Six Sigma</i> , GQT, busca por certificações de qualidade	GESPÚBLICA, com potencial para <i>Lean/Six Sigma</i> , mas com desafios burocráticos e de recursos
Cultura organizacional	Hierarquia, disciplina, senso de dever, lealdade, conformidade, valorização de pessoas	Orientada para resultados, inovação, competitividade, foco no cliente, flexibilidade	Burocrática, legalista, foco em processos e normas, estabilidade, desafios de motivação e reconhecimento
Desafios principais na otimização	Conciliar rigidez hierárquica com flexibilidade e inovação “de baixo para cima”; retenção de talentos; dependência de orçamento público	Carga emocional da profissão; alta rotatividade; equilíbrio entre rentabilidade e qualidade	Restrições orçamentárias; burocracia; politização; resistência à mudança; sobrecarga de demanda
Vantagens na otimização	Estrutura de comando clara para implementação de diretrizes; senso de dever e disciplina favorecem adesão a protocolos; foco em missões específicas	Maior flexibilidade e autonomia para inovar e investir; orientação a resultados financeiros e satisfação do cliente	Acesso universal; capilaridade da rede pública; uso de modelos de excelência como o GESPÚBLICA como diretriz
Principais métricas de sucesso	Prontidão operacional; higidez da tropa; satisfação do militar/família naval; conformidade com normas	Rentabilidade; satisfação do paciente; tempo de espera; desfechos clínicos; participação no mercado	Acesso ao serviço; tempo de espera; satisfação do usuário; indicadores de saúde pública; eficiência no uso de recursos.

Fonte: elaborado pelo autor baseado em Brasil (2024b), Brancalion e Lima (2022) e Drei (2024).

A comparação apresentada permite visualizar com clareza como os diferentes modelos institucionais impactam diretamente a gestão, a cultura organizacional, os métodos de otimização e os indicadores de desempenho nas instituições hospitalares. Em especial, nota-se que nas Organizações Militares Hospitalares, a adoção de práticas modernas de gestão deve considerar as especificidades hierárquicas e operacionais do contexto militar.

Dessa forma, a análise comparativa evidencia que para fortalecer sua gestão hospitalar as organizações militares hospitalares da Marinha do Brasil podem adotar as seguintes estratégias-chave inspiradas nas boas práticas privadas: fortalecimento

da formação híbrida (clínica e gerencial) de lideranças intermediárias, integrando competências técnicas e administrativas; utilização sistemática de indicadores de desempenho para monitoramento contínuo da qualidade e da eficiência; ampliação da cultura de avaliação e *feedback* estruturado, sem comprometer a disciplina hierárquica; padronização e mapeamento de processos assistenciais e logísticos, com foco na redução de desperdícios e retrabalho; gestão por competências, aliada aos programas de capacitação continuada em gestão hospitalar e liderança; e incorporação de princípios da hospitalidade e empatia na gestão da experiência do paciente, respeitando os limites operacionais da estrutura militar.

Diante disso, torna-se importante compreender de que maneira os sistemas informatizados de gestão hospitalar podem ser estruturados e adaptados para atenderem às demandas dessas instituições, especialmente no que diz respeito à integração de processos, monitoramento de indicadores e suporte à tomada de decisão.

4.3 GESTÃO DE SISTEMAS

A transformação digital no setor hospitalar é um fenômeno global, com forte impacto na gestão dos processos internos e na qualidade da assistência. Trata-se de um processo contínuo que exige planejamento estratégico, investimento em tecnologia e o engajamento de todos os profissionais de saúde. Ao adotar as ferramentas e soluções digitais adequadas, os hospitais podem melhorar significativamente a eficiência, a qualidade do atendimento e a segurança do paciente, além de reduzir custos e garantir a sustentabilidade financeira da instituição (Barros *et al.*, 2021).

Ferramentas como o prontuário eletrônico do paciente (PEP), sistemas de gestão hospitalar (SGH), telemedicina, *business intelligence*⁶ (BI) e inteligência artificial (IA) têm sido incorporadas em diferentes níveis e contextos, mas com particularidades importantes entre hospitais privados, públicos e militares (Silva, 2023).

A digitalização de processos, como prontuários eletrônicos, sistemas de agendamento online e telemedicina, tem o potencial de revolucionar a gestão

⁶ *Business intelligence* é um conjunto de processos tecnológicos para coletar, gerenciar e analisar dados organizacionais para gerar insights que informam estratégias e operações de negócios.

hospitalar. No entanto, a implementação dessas tecnologias é complexa e exige um planejamento cuidadoso, considerando as particularidades de cada tipo de instituição.

Nos hospitais privados, a adoção tecnológica costuma estar associada às estratégias de competitividade, fidelização de pacientes e diferenciação de mercado. Além disso, o setor privado tende a reagir mais rapidamente às inovações tecnológicas, possuem maior flexibilidade e acesso aos recursos financeiros para investirem em soluções de ponta (Silva, 2023).

A adoção de soluções como *Big Data Analytics*⁷, IA para diagnóstico assistido e integração entre PEP e sistemas de faturamento, permitem otimizar recursos e aumentar a satisfação do paciente.

Nesse sentido, a lógica empresarial favorece ciclos de atualização mais rápidos e adoção de inovações emergentes, como sistemas de realidade aumentada para planejamento cirúrgico (Akter *et al.*, 2023).

A principal vantagem dos hospitais privados, é a agilidade na tomada de decisão e a capacidade de investimento. A transformação digital nesses hospitais é impulsionada pela competitividade do mercado e pela busca por diferenciais no atendimento (Silva, 2023). A implementação de prontuários eletrônicos (PEP), sistemas de agendamento inteligentes e plataformas de telemedicina são prioridades para otimizar a experiência do paciente e a eficiência operacional.

Nesse sentido, os hospitais privados têm utilizado outros sistemas digitais: CRM (Gestão do Relacionamento com o Cliente), para personalizar o atendimento e fidelizar pacientes; governança de dados, para investimento em segurança da informação e análise de dados para tomada de decisões estratégicas; e automação de processos, por meio da implementação de robótica e inteligência artificial para otimizar tarefas repetitivas (Kotler; Keller, 2016).

No que se refere aos hospitais públicos, o Sistema Único de Saúde (SUS), é considerado um dos maiores e mais complexos sistemas de saúde pública do mundo, cujo foco está na universalidade e acessibilidade dos serviços (Brasil, 1988)

A implantação do e-SUS e de sistemas de PEP integrados é um avanço, porém a falta de infraestrutura, a carência de profissionais capacitados e a fragmentação dos sistemas limitam seu uso pleno. Por outro lado, quando bem implementadas, essas

⁷ *Big Data* refere-se ao processo de coleta, armazenamento, organização, análise e interpretação de grandes volumes de dados que não podem ser tratados por sistemas tradicionais.

tecnologias oferecem ganhos significativos de transparência e de eficiência administrativa (Brasil, 2017).

Destaca-se também a implantação do Meu SUS Digital, que é o aplicativo oficial do Ministério da Saúde e a porta de acesso aos serviços do SUS de forma digital. Esse aplicativo permite que o cidadão acompanhe, por meio de dispositivos móveis, o seu histórico clínico (Brasil, 2024).

Os hospitais públicos, embora possuam papel central na universalização do acesso, geralmente enfrentam burocracia, restrições financeiras e processuais, que impactam na implementação tecnológica.

No contexto das organizações militares hospitalares, a transformação digital é crucial para garantir a comunicação e a coordenação entre diferentes organizações de saúde, tanto na área assistencial quanto na área operativa. No caso das OMH, o sistema AGHUse plenamente implantado em uma unidade de saúde como o HNMD, representou um avanço significativo na gestão hospitalar (Marinha, 2022).

Contudo, desafios específicos, como: a segurança da informação, a implantação do AGHUse nas demais OMH, a inserção de um módulo de auditoria de contas médicas e a interoperabilidade com os demais sistemas hospitalares, são medidas importantes para melhorar a qualidade do atendimento e a gestão dos recursos públicos.

A análise revela que embora as tecnologias adotadas possam ser semelhantes, o contexto organizacional determina a forma, a velocidade e o objetivo de sua implementação. Nos hospitais privados, predomina a lógica de mercado; nos hospitais públicos, o foco é a universalidade, e nas OMH a prioridade é a prontidão e a segurança estratégica.

Ademais, o avanço da transformação digital na saúde, não depende apenas de investimentos, mas também da integração entre processos, capacitação de equipes e alinhamento das ferramentas aos objetivos institucionais. Políticas de interoperabilidade, padronização e compartilhamento seguro de dados podem aproximar os três setores, favorecendo a eficiência e a qualidade assistencial.

Em resumo, no Capítulo 4 examinaram-se as principais diferenças entre as instituições hospitalares civis (públicas e privadas) e as organizações militares hospitalares da MB na adoção de práticas de gestão de pessoas, processos e sistemas. A seguir, destaco as práticas do setor privado que podem ser adotadas para aprimorar a gestão das OMH:

- Gestão de pessoas: programas de retenção de talentos que consideram o bem-estar, reconhecimento profissional, remuneração, liderança colaborativa, efetividade na comunicação interpessoal; gestão do conhecimento e programas de mentoria, fomentando o compartilhamento de experiências e inovações, implementando sistemas para captar e disseminar o conhecimento organizacional e adotando o *coaching* institucional; e programas direcionados à saúde ocupacional e bem-estar, por meio da psicologia organizacional, escuta ativa e diálogo horizontal.

- Gestão de processos: otimização dos processos para maximizar o valor entregue ao paciente e minimizar desperdícios, usando o *Lean Healthcare*; auditoria, e fiscalização rigorosas das organizações de saúde extra-MB (terceirizadas) para não comprometer a sustentabilidade e a autonomia da assistência; e busca contínua por certificações de qualidade para impulsionar a padronização, a melhoria contínua e elevar a credibilidade da instituição.

- Gestão de sistemas: digitalização e inovação tecnológica por meio de tecnologias emergentes como telemedicina, IA e Big Data para modernização dos serviços, maior controle interno e eficiência administrativa; interoperabilidade entre sistemas evitando a fragmentação de sistemas de prontuário eletrônico, aumentando a agilidade das informações e a segurança de dados sensíveis.

Por fim, no próximo Capítulo especificar-se-ão entre as diferenças encontradas na análise comparativa efetuada no Capítulo 4, que boas práticas do setor privado podem ser implementadas para melhorar a gestão estratégica hospitalar das OMH.

5 FORMULAÇÃO DE DIRETRIZES PARA MELHORIA DA GESTÃO HOSPITALAR DAS OMH DA MARINHA DO BRASIL

No presente Capítulo propõe-se a formulação de diretrizes para melhoria da gestão hospitalar das organizações militares hospitalares da Marinha do Brasil, visando um modelo de gestão híbrido que alinha os princípios modernos da gestão hospitalar com as particularidades e exigências do ambiente militar, cujo objetivo principal é a eficiência operacional, transparência e racionalização dos recursos, assim como a prontidão operativa e a sustentabilidade da Força.

A eficácia na gestão das OMH está diretamente associada à integração sistêmica da padronização de processos, à capacitação profissional contínua e ao uso estratégico da tecnologia. Tais dimensões, conforme defendido por Chiavenato (2014b) e em consonância com as diretrizes da Marinha do Brasil (2022), são essenciais para a otimização de recursos, a mitigação de impactos operacionais e a prevenção de prejuízos à prontidão da Força. Para tanto, é fundamental que a gestão das OMH promova a adequação de seus processos internos, focando em eficiência, transparência e racionalização, em alinhamento com os princípios do Programa Netuno (Brasil, 2024b), que visa à modernização da gestão pública e ao fortalecimento da governança institucional.

A análise efetuada nesse trabalho leva a crer que no entender desse autor, a adoção de práticas centradas no engajamento e na humanização da tripulação como: programas estruturados de capacitação e requalificação contínuas da força de trabalho para a atualização permanente das competências; ações de mentoria e *coaching* institucional; fortalecimento das lideranças colaborativas; e valorização dos profissionais de saúde, promoverá avanços na retenção de talentos. Além disso, a implementação de programas voltados à saúde ocupacional e ao bem-estar, por meio da psicologia organizacional, escuta ativa e diálogo horizontal, são iniciativas estratégicas que podem reduzir a incidência da Síndrome de *Burnout* e refletir diretamente no aumento da motivação, do senso de pertencimento e do desempenho da equipe (Chiavenato, 2014a; Silva, 2020).

No que se refere à gestão do conhecimento, sugere-se a consolidação de uma cultura de aprendizado permanente, o incentivo no compartilhamento de experiências entre as diferentes OMH e com instituições civis e militares parceiras e a implementação de sistemas para captar e disseminar o conhecimento organizacional,

para evitar o retrabalho. Ademais, o gestor ao incentivar a formação técnica e acadêmica dos profissionais de saúde para ampliar a capacidade crítica e analítica da equipe, fortalecerá a cultura da inovação e da melhoria contínua (Lima; Santos, 2015).

No tocante à gestão de processos, vislumbra-se que a implementação de ferramentas de gestão reconhecidas, como o *Balanced Scorecard* (Kaplan; Norton, 1997), a gestão por processos (BPM) e os princípios da qualidade total (Deming, 1990; Ishikawa, 1985), trará melhores resultados no controle gerencial, na definição clara de metas e indicadores, além da estruturação de ações corretivas e preventivas.

Propõe-se também a utilização do *lean healthcare* um sistema de gestão de produção que tem como objetivo eliminar desperdícios e otimizar processos para agregar valor ao cliente. A implantação do *lean healthcare* nas OMH pode trazer benefícios para pacientes, equipe médica e para a instituição de saúde como: redução do tempo de espera para consultas, procedimentos e exames; otimização do fluxo de informação para os pacientes; otimização do estoque de medicamentos e demais equipamentos; redução de erros que podem colocar o paciente em risco; aumento na satisfação de pacientes, familiares e corpo clínico; e redução de custos operacionais (Drei, 2024).

Em relação à terceirização da atividade-fim pelas organizações de saúde extra-MB (OSE), a investigação efetuada nesse estudo sugere que as OMH adotem as seguintes ações: celebrar parcerias técnico-operacionais com instituições regionais, para ampliar a cobertura assistencial e reduzir custos, desde que guiada por critérios de qualidade e eficiência (Porter; Teisberg, 2006); intensificar as ações de auditoria e fiscalização de contratos, por meio do monitoramento contínuo e da automatização dos processos; e racionalizar o uso de recursos humanos, logísticos e financeiros, desenvolvendo iniciativas estratégicas que aumentem a resolutividade interna e reduzam a dependência de OSE. Tais medidas buscam não comprometer a sustentabilidade operacional e financeira, elementos decisivos para a manutenção da capacidade instalada e da eficiência da assistência à saúde.

A institucionalização de protocolos assistenciais padronizados e o fortalecimento das comissões internas de qualidade e segurança são medidas indispensáveis à excelência dos cuidados prestados. Nesse contexto, vislumbra-se que as OMH devem buscar as certificações de qualidade como a Organização Nacional de Acreditação (ONA) e a *Joint Commission International* (JCI), para reforçar o compromisso com a melhoria contínua, padronizar os processos, estar em

conformidade com as melhores práticas internacionais e elevar a credibilidade da instituição (ONA; JCI, 2022).

A atuação ativa dos gestores e do Conselho de Gestão da organização militar hospitalar é decisiva para a internalização dessas boas práticas e para o fomento de uma cultura de qualidade, pautada na análise crítica de resultados e no uso inteligente de dados e indicadores assistenciais (Ovando; Le Bourlegat; Pavon, 2023).

Decorrente da análise comparativa conduzida no Capítulo anterior, recomenda-se que as OMH possam adotar iniciativas estratégicas específicas na gestão de processos como: padronização e digitalização de processos assistenciais e administrativos, com foco na rastreabilidade, segurança do paciente e otimização da jornada do usuário; capacitação contínua da força de trabalho, por meio de programas estruturados de educação continuada, com ênfase em competências técnicas, socioemocionais e de liderança (Souza; Gomes, 2017; Burmester; Novaes, 2019); ampliação da capacidade instalada e redução da dependência de OSE credenciadas, investindo na autossuficiência técnico-assistencial e na eficiência da infraestrutura hospitalar (PASSM, 2024; Ovando; Le Bourlegat; Pavon, 2023); implementação de um Sistema Integrado de Gestão Hospitalar (SIGH), que facilite o gerenciamento de diversas áreas, a fim de otimizar os processos, centralizar as informações, monitorar em tempo real os indicadores e permitir a tomada de decisões baseada em dados; e busca por acreditação hospitalar, como instrumento de excelência institucional, engajamento das equipes e legitimação da qualidade assistencial perante os usuários e órgãos de controle. Vislumbra-se que a implementação dessas medidas otimizará os processos das OMH da MB.

No que tange à gestão de sistemas, a análise comparativa efetuada no Capítulo 4, leva a crer que a OMH ao integrar tecnologias emergentes aos sistemas de gestão hospitalar (SGH), com funcionalidades como prontuário eletrônico, inteligência artificial (IA), big data e telemedicina, proporcionará maior controle interno, agilidade das informações, segurança de dados sensíveis e eficiência administrativa. Em relação ao sistema de gestão hospitalar AGHUse, sugere-se a implantação de módulos e funcionalidades do sistema para incluir auditoria de contas e a implementação do AGHUse em todas as OMH que ainda não possuem esse sistema de gestão hospitalar, tais medidas garantirão maior controle interno e eficiência administrativa (Barros *et al.*, 2021).

No contexto da modernização da gestão nas OMH, destaca-se a necessidade de um planejamento estratégico hospitalar que envolve a análise dos desafios contemporâneos, definição e implementação de ações estratégicas que visam alcançar os objetivos e as metas definidas da organização, considerando os recursos disponíveis e as necessidades da OMH. É fundamental a adoção de uma gestão estratégica hospitalar, que envolve o planejamento, a organização e o controle das atividades de um hospital, a fim de otimizar recursos, melhorar a qualidade da assistência e garantir a sustentabilidade da instituição. Tal processo, visa alinhar as ações da organização com sua missão, visão e valores, adaptando-se às mudanças do ambiente interno e externo.

Dessa forma, a gestão estratégica em organizações militares hospitalares exige uma abordagem híbrida que combine os princípios da gestão hospitalar privado, com as exigências do ambiente hospitalar militar.

Nessa perspectiva, propõe-se a implementação de ações estratégicas alinhadas ao plano estratégico da OMH, integrando pessoas, processos e tecnologias, para que todas as atividades e recursos da organização estejam em harmonia com suas metas e objetivos estratégicos, maximizando a eficiência e a eficácia organizacional. Essas ações envolvem desde a valorização do capital humano, até a digitalização dos serviços, passando por aspectos essenciais como governança, inovação, cultura organizacional, sustentabilidade e qualidade do cuidado.

A governança e a liderança estratégica são essenciais para garantir coerência institucional e sustentabilidade das ações gerenciais. A elaboração de planejamento estratégico participativo, com metas claras e mensuráveis, assegura o alinhamento entre os diferentes níveis de gestão e os objetivos institucionais da OMH. O uso sistemático de indicadores de desempenho, combinado à promoção da *accountability*⁸ e à tomada de decisões sustentadas por dados confiáveis, confere maior transparência e efetividade à gestão das OMH (Ovando; Le Bourlegat; Pavon, 2023).

Por fim, a adoção sistemática das boas práticas de gestão aqui propostas direciona as organizações militares hospitalares para um modelo de gestão hospitalar moderno, eficaz e centrado no valor. A padronização de processos, o investimento em capital humano, a inovação tecnológica e o foco na qualidade e sustentabilidade são

⁸ *Accountability* significa responsabilidade. Termo utilizado para descrever as práticas relacionadas à prestação de contas.

os pilares indispensáveis para a excelência dos serviços prestados à família naval. Essa transformação exige comprometimento institucional, liderança engajada e investimentos contínuos em capacitação, infraestrutura e governança, garantindo que a missão da organização seja cumprida com segurança, resolutividade e humanização.

6 CONCLUSÃO

No presente estudo teve-se como propósito analisar e comparar as principais boas práticas de gestão adotadas nas organizações militares hospitalares, com aquelas implementadas no setor hospitalar civil público e privado, considerando três dimensões estratégicas: gestão de pessoas, gestão de processos e gestão tecnológica. Adicionalmente, teve como objetivo principal especificar quais dessas práticas podem contribuir para a otimização dos processos nas organizações militares hospitalares, visando aumentar a eficiência operacional e melhorar a qualidade da assistência à saúde prestada aos usuários do Sistema de Saúde da Marinha.

Ao estudar a Marinha do Brasil no Capítulo 2, evidenciou-se a adoção das seguintes boas práticas na gestão de pessoas: meritocracia; programas de saúde, de assistência social e religiosa; avaliação de desempenho; além de formação e capacitação contínuas. As boas práticas na gestão de processos identificadas foram: Programa Netuno, Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), indicadores de desempenho, certificação ISO 9001, e certificação ONA (Organização Nacional de Acreditação) para instituições de saúde. Na gestão de sistemas, a principal boa prática identificada é a utilização do sistema de gestão hospitalar AGHUse, uma plataforma digital abrangente, aderente às necessidades de gestão multi-hospitalar.

Em relação às oportunidades de melhoria no Capítulo 2, observou-se as seguintes necessidades: liderança colaborativa; valorização profissional; ações de mentoria e *coaching* institucional; programas voltados à saúde ocupacional; implementação de ferramentas como *Lean Healthcare*, *Six Sigma* e *Balanced Scorecard*; fiscalização, auditoria e aumento da capacidade instalada da OMH para reduzir a terceirização da atividade-fim por OSE; manutenção das certificações ISO e ONA; implementação do sistema de gestão hospitalar AGHUse em outras OMH da MB; e implantação de módulos de auditoria no AGHUse.

No Capítulo 3, foram estudadas as melhores práticas do meio civil público e privado como: gestão por competência e resultados; inovação; liderança servidora; *coaching* e mentoria; ambientes equitativos e colaborativos; modelos de trabalho flexíveis; benefícios personalizados; governança corporativa; adoção de ferramentas de gestão: Gestão por Processos (BPM), Gestão da Qualidade Total (GQT), *Balanced Scorecard* (BSC) e *Donabedian*; metodologias: *Lean healthcare* adaptada da *Lean* e *Six Sigma*; indicadores-chave: KPIs (Indicadores-Chave de Desempenho) e KRIs

(Indicadores-Chave de Risco); certificações ISO e ONA; metodologias ágeis (*Scrum* e *Kanban*); e Inteligência Artificial (IA), *Big Data*, *Business Intelligence* (BI), *machine learning*, telemedicina e Sistema Integrado de Gestão Hospitalar (SIGH).

A análise comparativa empreendida no Capítulo 4, revelou que as OMH da Marinha do Brasil possuem uma natureza híbrida e singular, que as diferencia tanto dos hospitais civis privados quanto dos demais hospitais públicos. Enquanto o setor privado é orientado pela rentabilidade e competitividade de mercado e o público civil, pelo acesso universal e equidade, as OMH operam sob a égide de uma missão dual: prover assistência à saúde de qualidade à família naval e simultaneamente, garantir a prontidão operativa da Força. Essa dualidade é o principal ponto de inflexão que molda a gestão, a cultura e os indicadores de desempenho nessas organizações militares de saúde.

Em relação à gestão de pessoas como pilar central para a otimização dos processos, a pesquisa destacou que apesar da existência de programas estratégicos na Marinha do Brasil, como o “Pessoal, Nosso Maior Patrimônio”, as OMH enfrentam desafios significativos que impactam diretamente a otimização dos processos. Atualmente, o principal desafio é a evasão de médicos do CSM, devido à necessidade de disponibilidade permanente, agravada pela rigidez da carreira militar que impõe movimentações compulsórias, podendo gerar desmotivação ou a perda de talentos. Nesse sentido, a gestão de pessoal, configura-se como um elemento crítico, que exige políticas de retenção mais definidas e foco no bem-estar, em contraste com a abordagem mais fluida e competitiva do setor privado.

Diante dessa realidade, é necessário desenvolver estratégias de gestão de pessoas mais robustas, com foco na retenção de talentos. Isso inclui a oferta de programas de capacitação e desenvolvimento contínuo, a valorização do bem-estar e da saúde mental dos profissionais e a implementação de mecanismos de reconhecimento que valorizem o mérito, sem desconsiderar a estabilidade da carreira militar.

Com base nas análises, constatou-se que a implementação de boas práticas ainda enfrenta barreiras significativas, como a resistência à mudança, a limitação de recursos, a carência de capacitação profissional e a rigidez hierárquica característica do ambiente militar. Nesse cenário, destaca-se a importância do investimento em liderança transformacional, programas de mentoria, ações de motivação e bem-estar, fortalecimento da cultura organizacional e desenvolvimento contínuo das equipes

como fatores essenciais para a superação desses obstáculos. Mesmo em um contexto adverso, tais iniciativas representam oportunidades de melhoria e quando bem conduzidas, promovem engajamento, inovação, assim como maior aderência às estratégias institucionais.

A educação continuada, nesse aspecto, deve ser adotada como ação estratégica da gestão operacional, voltada ao desenvolvimento de lideranças e sucessores, à preservação da cultura organizacional e à valorização das competências técnicas. Além disso, permite a integração entre conhecimento teórico e prática profissional, assegurando a disponibilidade de profissionais qualificados para os desafios atuais e futuros. Apesar da limitação do orçamento, estratégias de capacitação interna, como treinamentos e simulações em serviço, rodas de aprendizagem e intercâmbio de boas práticas entre OMH, podem ser efetivas e sustentáveis.

Evidenciou-se que em face dos desafios enfrentados pelas OMH, como a restrição orçamentária, a evasão de talentos, o crescimento da demanda por serviços de saúde em decorrência do envelhecimento populacional, os altos custos do setor, a judicialização e a necessidade de aprimoramento contínuo da qualidade do atendimento, é imprescindível a adoção de ferramentas de gestão que apoiem a tomada de decisão, sistematizem os processos e promovam o controle institucional. Tais ferramentas devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos, favorecendo a eficiência operacional, a segurança do paciente e a racionalização do uso dos recursos disponíveis.

No contexto hospitalar, os estudos apontaram que a adoção de um Sistema Integrado de Gestão Hospitalar (SIGH), a ampliação da telemedicina, a padronização de protocolos assistenciais e a busca por creditações junto às instituições reconhecidas, como a Organização Nacional de Acreditação (ONA) e a *Joint Commission International* (JCI), configuram-se como medidas fundamentais para a modernização da gestão, a melhoria da qualidade assistencial e o aumento da satisfação dos usuários. A acreditação não apenas eleva os padrões de qualidade e segurança do paciente, mas também serve como um instrumento para engajar as equipes, padronizar processos e legitimar o compromisso da Marinha com a excelência assistencial junto aos seus usuários (Goya, 2018). Além disso, a digitalização de processos, o uso de prontuários eletrônicos e painéis gerenciais permitem a tomada de decisões baseada em dados, a padronização de

procedimentos e o monitoramento contínuo de indicadores de desempenho. É crucial que esses sistemas sejam adaptados para garantir a interoperabilidade e a segurança cibernética.

É importante destacar que embora os sistemas integrados de gestão hospitalar representem avanços significativos na melhoria dos processos e na qualidade dos serviços prestados, não há evidências de que sua adoção leve, por si só, à redução do número de profissionais de saúde, visto que seu foco principal está na otimização dos fluxos, na redução de desperdícios e no aprimoramento das decisões assistenciais e administrativas.

Nesse sentido, a análise do impacto de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e *machine learning*⁹, pode enriquecer futuras discussões sobre a transformação digital na saúde, contribuindo para uma gestão mais precisa, preditiva e centrada em dados. A efetiva implementação dessas inovações, contudo, exige capacitação contínua dos gestores, definição de métricas robustas e monitoramento dos resultados, garantindo assim a real agregação de valor às instituições e aos pacientes.

A adoção de boas práticas de gestão é, portanto, uma estratégia indispensável para enfrentar os desafios do cotidiano hospitalar, promovendo valor tanto para os profissionais quanto para os usuários. A integração entre pessoas, processos e tecnologias emerge como elemento central para a obtenção de resultados organizacionais consistentes e para a entrega de um cuidado mais seguro, eficaz e centrado no paciente.

Dessa forma, este estudo contribui para a literatura acadêmica ao preencher uma lacuna na compreensão da gestão hospitalar em organizações militares hospitalares, oferecendo um referencial teórico e uma análise empírica que conectam modelos de gestão civil com a realidade das organizações de saúde da Marinha do Brasil. A análise comparativa apresentada no Capítulo 4, e as recomendações detalhadas no Capítulo 5, servem como uma base sólida para a tomada de decisão gerencial, permitindo aos decisores na área de saúde da Marinha do Brasil se inspirarem nas melhores práticas civis sem ignorar as especificidades e os valores militares.

⁹ *Machine learning* é um ramo da inteligência artificial que permite que sistemas aprendam a partir de dados, identifiquem padrões e façam previsões.

Ao identificar as diferenças entre a cultura militar e as metodologias de otimização, a pesquisa oferece um ponto de partida para a construção de estratégias híbridas que capitalizem sobre a disciplina e a hierarquia, ao mesmo tempo em que incentivam a inovação e o engajamento. A tese demonstra que a otimização de processos não é apenas uma questão de ferramentas e tecnologias, mas, sobretudo de pessoas, liderança e cultura organizacional.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a realização de estudos de caso em hospitais públicos civis e privados que já adotaram essas metodologias, com o objetivo de verificar, na prática, os resultados alcançados e suas implicações na gestão dos serviços de saúde. Além disso, a análise do impacto de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial e o *machine learning*, na gestão de processos e na qualidade assistencial pode enriquecer futuras discussões sobre a transformação digital na OMH, contribuindo para uma gestão mais precisa, preditiva e centrada em dados.

Cabe mencionar que a limitação deste estudo reside na proposta de medidas estratégicas utilizadas no setor privado ainda não aplicadas no ambiente hospitalar militar, o que não permite plena certeza de que essas medidas sejam plenamente aplicáveis.

Por fim, reconhece-se que o aprimoramento da gestão dos processos hospitalares nas OMH deve ocorrer de forma contínua, acompanhando as exigências por maior transparência, alcance das metas institucionais e melhoria do controle sobre os recursos públicos empregados. Mesmo diante das limitações, a identificação e o aproveitamento de oportunidades de melhoria se mostram fundamentais para o fortalecimento do Sistema de Saúde da Marinha e para a consolidação de uma gestão mais resolutiva, integrada e comprometida com a excelência.

REFERÊNCIAS

- AKTER, M. S.; SULTANA, N.; KHAN, M. A. R.; MOHIUDDIN, M. Business intelligence-driven healthcare: integrating big data and machine learning for strategic cost reduction and quality care delivery. **American Journal of Interdisciplinary Studies**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 1–28, jun. 2023. DOI: 10.63125/crv1xp27. Acesso em: 18 jun.2025.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9001**: Sistemas de gestão da qualidade: requisitos. Rio de Janeiro: ABNT: 2015.
- BARROS, E. N. L.; FARIAS, P. S.; LOURENÇO, A. K. R.; PONTES, A. N.; ALVES JUNIOR, M. M.; SILVA, J. M. (2021). O uso das tecnologias auxiliaadoras à saúde: desafios e benefícios. **Diversistas Journal**, v. 6(1), p. 698-712, 2021. Disponível em: http://www.researchgate.net/publication/349131984_O_uso_das_tecnologias_auxiliaadoras_a_saude_desafios_e_beneficios. Acesso em: 11 jul. 2025.
- BASS, B. M. **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership**: Theory, Research, and Managerial Applications. 3. ed. New York: Free Press, 1990.
- BECK, D. E.; COWAN, C.C. **Dinâmica da Espiral**: Dominar valores, liderança e mudança. 1. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.
- BRANCALION, R. F.; LIMA, M. L. M. **Gestão por Processos na Saúde**: Aplicações e Desafios Contemporâneos. São Paulo: Atlas, 2022.
- BRASIL. Constituição de 1988. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, [2024]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 14 mai. 2025.
- BRASIL. Diretoria de Assistência Social da Marinha. **Plano de Assistência Social da Marinha** (PASM 2021-2024). Rio de Janeiro, 2020.
- BRASIL. Diretoria de Saúde da Marinha. **DGPM-401: Normas para Assistência Médico-Hospitalar**. Rev.4. Mod.1. Rio de Janeiro, 2024a.
- BRASIL. Diretoria de Saúde da Marinha. **Plano Assistencial para o Sistema de Saúde da Marinha** (PASSM 2025-2028). Rio de Janeiro, 2024.
- BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-305: Normas para o Sistema de Pessoal da Marinha**. Rev. 4. Mod.5. Edição 2010. Rio de Janeiro, 2016.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-020: Normas de Governança da Marinha**. 1. ed. Brasília, 2025.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-300: Plano Estratégico da Marinha – PEM**. Rev.3. Brasília, 2017.

BRASIL. Ministério da Saúde. **e-SUS Hospitalar:** sistema para gestão hospitalar. Brasília: Ministério da Saúde, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-do-sus/articulacao-interfederativa/cit/pautas-de-reunioes-e-resumos/2017/outubro/2-c-e-sus-hospitalar-disponibilizacao-para-os-municipios.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Meu SUS Digital:** aplicativo oficial do Sistema Único de Saúde. Brasília: Ministério da Saúde, 2024. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Meu_SUS_Digital. Acesso em: 17 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Hospital das Clínicas de Porto Alegre. **AGHU – Modelo de Gestão do HCPA** - Inovando a Assistência à Saúde. 2019. ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP); mai. 2019, p. 29. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4075>. Acesso em: 15 mai. 2025.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, ano 118, n. 238, p. 23.953-23.959, 11 dez. 1980.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-107: Normas Gerais de Administração.** Rev. 9. Brasília, 2024b.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A reforma do Estado nos anos 90:** lógica e mecanismos de controle. Brasília: ENAP, 1996.

BRITO, M. E. A. **Saúde Mental de Militares da Área da Saúde:** um estudo sobre estresse e burnout. Revista de Psicologia Militar, v. 5, n. 1, p. 23–37, 2019.

BURMESTER, H.; NOVAES, M. A. **Gestão de Pessoas em Saúde.** São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014a.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014b.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico:** Da intenção aos resultados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento.** Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1984.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processo:** como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G.; MORISON, R. **Analytics at Work:** Smarter Decisions, Better Results. Boston: Harvard Business Press, 2010.

DEMING, W. E. **Saindo da crise.** São Paulo: Editora Pioneira, 1990.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos.** 3. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

DIRETORIA DE SAÚDE DA MARINHA – DSM. **EXTRATO DE CONTRATO Nº 1/2022 - UASG 765000** - DSM Nº Processo: 63013.002836/2021-52. Inexigibilidade Nº 4/2021. Assinado em 21 de janeiro de 2022, Rio de Janeiro: Diário Oficial da União, ano 2022, v. 7, n. Seção 3, p. 30, 11 jul. 2022. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index>. Acessado em: 15 mai. 2025.

DONABEDIAN, A. The definition of quality and approaches to its assessment. **Ann Arbor: Health Administration Press**, 1980.

DREI, S. M. **Lean Healthcare**: uma abordagem para melhoria dos processos no ambiente hospitalar. São Paulo: Dialética, 2024.

DRUCKER, P. F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. 1. ed. São Paulo: Cengage, 2000.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: Prática e Princípios. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: A administração. 1. ed. São Paulo: Nobel, 2001.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-Capitalista**. 4. ed. São Paulo: Cengage, 1999.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.

GAETANI, F.; MAFRA, C. **Gestão Pública Contemporânea**: debates e desafios. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2010.

GÓMES, C. L.; GARCÍA, A. A.; DEDO, R. H. **Métodos Ágiles. Scrum, Kanban, Lean**. Madrid: Anaya Multimedia, 2017.

GOYA, S. **Acreditação Hospitalar**: uma Ferramenta de Gestão Estratégica, na Melhoria da Assistência à Saúde dos Hospitais das Forças Armadas. 2018. 44 f. Monografia apresentada ao Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra (CAEPE). Rio de Janeiro, 2018.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the Corporation**: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperBusiness, 1993.

HARMON, P. **Business Process Change**: A Guide for Business Process Managers and BPM and Six Sigma Professionals. 2. ed. Amsterdam: Elsevier/Morgan Kaufmann, 2007.

ISHIKAWA, K. **How to operate QC circle activities**. Tokyo: QC Circle Headquarters, Union of Japanese Scientists and Engineers, 1985.

JOINT COMMISSION INTERNATIONAL. **Standards for hospitals: accreditation standards**. 7. ed. Oak Brook: Joint Commission Resources, 2022.

JURAN. **Juran on Quality by design**. New York: Free Press, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard - Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Management**. 15. ed. Boston: Pearson, 2016.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais: Administrando a Empresa Digital**. 17. ed. Porto Alegre: Bookman, 2022.

LIMA, R. S.; SANTOS, F. F. **A importância do planejamento estratégico organizacional: sinônimo de êxito ou fracasso**. Revista Orbis Latina, v. 5, n. 1, 2015.

MARINHA DO BRASIL. **Notícia institucional: Marinha do Brasil adota solução de Gestão Hospitalar Integrada da AGHUse**. 2022. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/noticias/marinha-do-brasil-adota-solucao-de-gestao-hospitalar-integrada-da-aghuse>. Acesso em: 20 jun. 2025.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEIRA MATTOS, C. **A Estratégia Nacional**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1995.

MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, T. S.; LIMA, F. V.; SOUZA, J. A. **Capacitação em Saúde Operacional: Desafios e Demandas no Contexto Hospitalar Militar**. Revista Brasileira de Medicina Militar, v. 10, n. 2, p. 45–54, 2020.

ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO. **Sistema Brasileiro de Acreditação: Manual das organizações prestadoras de serviços de saúde**. 2022. Disponível em: <https://www.ona.org.br>. Acesso em: 6 ago. 2025.

OVANDO, R. G. M.; LE BOURLEGAT, C. A.; PAVON, R. V. **Gestão hospitalar e gerenciamento legal de riscos na humanização da saúde**. Brazilian Journal of Development, v. 9, n. 5, p. 17360–17375, 2023.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E.; TEISBERG, E. O. **Repensando a saúde**: estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

PYZDEK, T.; KELLER, P. **The Six Sigma handbook**: a complete guide for green belts, black belts, and managers at all levels. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 2003.

REASON, J. **Human error**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

SILVA, A. P. **Gestão hospitalar e eficiência operacional**: um estudo de caso em hospitais brasileiros. Brasília: UNB Press, 2020.

SILVA, G.G. **Inovação e Tecnologia na Gestão Hospitalar**: Transformando a saúde através da digitalização. Santa Catarina: Clube de Autores, 2023.

SILVA, J. C.; BARBOSA, M. L. **Indicadores de desempenho e gestão por competências no Exército Brasileiro**. Revista da Escola de Guerra Naval, v. 18, n. 2, p. 45–65, 2012.

SOUZA, A. L. L.; GOMES, C. F. S. **Boas práticas de governança e gestão de pessoas**: Um estudo de caso na Marinha do Brasil. In: XIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão (CNEG) & IV Inovarse. Rio de Janeiro, 2017.

TURBAN, E.; POLLARD, C.; WOOD, G. **Information Technology for Management**: Driving Digital Transformation to Increase Local and Global Performance, Growth and Sustainability. 12. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2021.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **Lean thinking**: banish waste and create wealth in your corporation. New York: Free Press, 1996.