

CAPACITAÇÃO ESTRATÉGICA DE LIDERANÇAS EM HOSPITAL PÚBLICO DE ALTA COMPLEXIDADE: IMPACTOS NA GESTÃO E QUALIDADE ASSISTENCIAL

STRATEGIC LEADERSHIP TRAINING IN A HIGH-COMPLEXITY PUBLIC HOSPITAL: IMPACTS ON MANAGEMENT AND CARE QUALITY.

DOI: <https://doi.org/10.29327/2739169.1.1-18>

Recebido: 18/05/2025

Aceito para publicação: 25/11/2025

Sheila Almeida do Nascimento

Mestranda em Saúde Coletiva
Universidade Federal do Maranhão
<https://orcid.org/0009-0002-2944-7116>
São Luís-Maranhão, Brasil
snascimento1512@gmail.com

Samuel de Sousa Gregório

Mestre em Ciências da Saúde
Universidade Federal do Maranhão
<https://orcid.org/0009-0001-0218-0418>
São Luís-Maranhão, Brasil
samugregorio@yahoo.com.br

Dimitrius de Oliveira Garbis

Mestre em Ciências da Saúde
Universidade Federal do Maranhão
<https://orcid.org/0000-0002-1971-7760>
São Luís-Maranhão, Brasil
dimitregarbis@gmail.com

Ana Caroline Moreira Hortegal

Mestranda em Ciências da Saúde
Faculdade do Maranhão
<https://orcid.org/0009-0001-1125-380X>
São Luís-Maranhão, Brasil
carolhortegal@gmail.com

Letícia Maria de Souza Silva

Mestranda em Saúde Pública
Centro Universitário do Maranhão
<https://orcid.org/0009-0006-1913-0608>
São Luís-Maranhão, Brasil
enf.leticiamaria@gmail.com

Julianne de Area Leão Pereira da Silva

Mestre em Saúde do Adulto

Faculdade de Saúde, Ciências Humanas e Tecnológicas do Piauí

<https://orcid.org/0009-0006-1913-0608>

São Luís-Maranhão, Brasil

juliannealp.17@gmail.com

RESUMO

O fortalecimento das competências gerenciais é essencial para a qualificação da gestão e melhoria contínua das instituições de saúde. Este estudo relata a experiência de implementação de um programa de capacitação de lideranças no Hospital da Ilha, um hospital de alta complexidade da rede estadual de São Luís-Maranhão, inaugurado em 2022. Trata-se de um relato de experiência descritivo com abordagem qualitativa, envolvendo as lideranças desta unidade. A implementação do projeto ocorreu seguindo várias etapas, incluindo treinamentos, oficinas e implantações. À medida que o programa era implementado, foram realizadas avaliações e ajustes necessários, incluindo novos treinamentos e momentos com as lideranças, acompanhando o crescimento da unidade. Os resultados alcançados abrangeram: Aprimoramento da gestão de pessoas e de conflitos e trabalho em equipe; Utilização de ferramentas como SWOT, GUT e 5W2H; Padronização e otimização de fluxos; Definição de planejamento estratégico com missão, visão, valores e metas institucionais; Conhecimento e maior engajamento dos gestores; Implantação de gestão à vista e relatórios mensais de indicadores, possibilitando melhor acompanhamento dos resultados setoriais e fortalecimento do sentimento de pertencimento e responsabilidade compartilhada. Conclui-se que a capacitação estruturada de lideranças é estratégica e essencial para consolidar uma cultura institucional voltada para resultados e pode ser replicada em outras unidades do Sistema Único de Saúde (SUS).

Palavras-chave: gestão hospitalar, liderança, educação permanente, qualidade assistencial, planejamento estratégico.

ABSTRACT

Strengthening managerial competencies is essential for enhancing management quality and promoting the continuous improvement of healthcare institutions. This study reports on the experience of implementing a leadership training program at Hospital da Ilha, a high-complexity hospital in the state network of São Luís, Maranhão, inaugurated in 2022. It is a descriptive experience report with a qualitative approach, involving the leadership of this facility. The project implementation followed several stages, including training sessions, workshops, and deployments. As the program was implemented, evaluations and necessary adjustments were made, including additional training and meetings with the leadership, in line with the unit's growth. The outcomes achieved included: improvement in people and conflict management and teamwork; use of tools such as SWOT, GUT, and 5W2H; standardization and optimization of workflows; definition of strategic planning with mission, vision, values, and institutional goals; increased knowledge and engagement among managers; implementation of visual management and monthly indicator reports, enabling better monitoring of departmental results and strengthening the sense of belonging and shared responsibility.

It is concluded that structured leadership training is strategic and essential for consolidating an institutional culture focused on results and can be replicated in other units of the Unified Health System (SUS).

Keywords: hospital management, leadership, continuing education, care quality, strategic planning.

1. INTRODUÇÃO

A gestão das unidades hospitalares de alta complexidade requer tanto competências técnicas quanto habilidades estratégicas de suas lideranças. A eficácia e a qualidade dos processos e serviços prestados está diretamente ligada à capacidade dos líderes gerenciarem equipes e processos e promover a qualidade da assistência (Oliveira et al., 2021). A literatura sobre gestão destaca que as lideranças capacitadas são fundamentais para criar um ambiente organizacional mais seguro e eficaz, estabelecendo uma cultura de qualidade, segurança e inovação (Ferraz et al., 2022; Silva e Mendes, 2020).

O crescimento da educação permanente em saúde, respaldado pelas diretrizes da Política Nacional de Educação Permanente (Brasil, 2018), constituiu um dos pilares para o fortalecimento da gestão pública nos serviços de saúde, entre eles, os de alta complexidade. Nesse contexto, a capacitação continuada das lideranças das instituições de saúde, torna-se fundamental para garantir uma cultura organizacional voltada para melhores resultados e garantia de maior qualidade e segurança aos pacientes durante o cuidado.

O Hospital da Ilha é um hospital de alta complexidade da rede estadual de São Luís-MA, inaugurado em 2022 e configura um marco na estrutura assistencial da capital maranhense, atualmente um dos maiores hospitais da rede. Foi inaugurado com poucos leitos de terapia intensiva adulto, enfermarias e centro cirúrgico e com sofreu grande crescimento no primeiro ano, abrindo novos leitos e serviços como o apoio diagnóstico e ambulatorio e, posteriormente, a primeira unidade de tratamento de queimados do Maranhão.

Com a expansão e aceleração dos serviços, a capacitação das lideranças se tornou um crucial para assegurar uma gestão eficaz e de uma assistência de qualidade, o que demandou a adoção de estratégias de planejamento, organização, desenvolvimento e liderança qualificada. Logo, um projeto sistemático de treinamento dos líderes foi desenvolvido com foco específico na capacitação para uma gestão contínua e eficaz.

Um dos fatores primordiais para a implementação do projeto foi a constatação que a maioria das lideranças da unidade não tinha experiência prévia com gestão. O fato pode ser fundamentado na desigualdade de conhecimento entre os líderes, na necessidade de uniformizar processos de gestão na instituição e promover o alinhamento relacionado às metas e objetivos organizacionais.

2. METODOLOGIA

Trata-se de um relato de experiência descritiva com abordagem qualitativa, utilizando dados retroativos, no contexto de um hospital de alta complexidade da rede estadual de São Luís-MA, o Hospital da Ilha. A capacitação foi desenvolvida de janeiro a dezembro de 2023, com participação de lideranças de níveis hierárquicos diversos (diretores, gerentes, coordenadores e supervisores de áreas assistenciais, administrativas e de apoio).

O projeto de capacitação, idealizado pela Gerência de Qualidade, em colaboração com o Núcleo de Educação Permanente (NEP) em associação com a gerência de Enfermagem, direção do hospital e empresa da administração da unidade. As ações produzidas passaram por etapas de sensibilização e alinhamento com a gestão, treinamentos como gestão de tempo, solução de conflitos, gestão de equipes e de processos, etc. Além disso, foram realizadas oficinas para elaboração de documentos institucionais (protocolos, procedimentos operacionais – POPs, normas, fluxos) e de mapeamento de processos; treinamentos sobre ferramentas como matriz SWOT e GUT e 5W2H; capacitação para planejamento estratégico; implementação da gestão à vista nas unidades, sensibilização e captação para a criação e apresentação mensal de relatórios de indicadores de resultados.

Considerando a obrigatoriedade da implantação das comissões obrigatórias e assessoras na unidade, os líderes também foram capacitados quanto ao fluxo de implantação e operacionalização destas comissões. Capacitações sobre utilização de tecnologias para otimizar processos de gestão como notificação e tratativa de eventos adversos e utilização de sistemas de notificação obrigatórios para unidades hospitalares, entre outros.

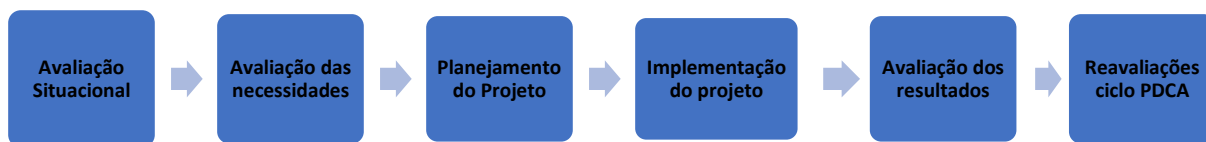
Após o processo de capacitação foram seguidas etapas de reavaliação e ajustes necessários utilizado o ciclo PDCA. Este constitui uma metodologia para controle de melhoria contínua de processos e produtos, portanto, uma ferramenta gerencial para tomada de decisões que visa garantir o alcance de metas estipuladas (Malgarejo; Mastroianni; Varallo, 2019).

Esta pesquisa obedece aos preceitos da Lei nº 14.874, de 28 de maio de 2024 que regulamenta pesquisas com seres humanos no Brasil. Considerando que este relato de experiência utiliza dados retrospectivos e não há risco adicional para os participantes e que trata-se de estudo que não identifica ou expõe os participantes, o TCLE foi dispensado.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As principais etapas do programa de capacitação, bem como os principais resultados esperados são mostrados na figura a seguir:

Figura 1. Processo de elaboração e implementação do projeto de capacitação de lideranças no Hospital da Ilha. São Luís, MA, 2023.



Conforme a figura 1, as etapas compreenderam avaliação situacional das lideranças (experiência, setor de atuação, formação em gestão, etc), em seguida realizou-se avaliação das necessidades para uma gestão eficiente e uniformizar conhecimentos entre os gestores e por fim o planejamento do projeto de capacitação. A implementação do projeto ocorreu seguindo várias etapas, incluindo treinamentos e oficinas mais simples como elaboração de documentos e gestão de tempo, seguindo para as mais complexas. À medida que o programa era implementado, foram realizadas avaliações e ajustes necessários, com inclusões de novos treinamentos e momentos com as lideranças, inclusive para acompanhar a abertura de novos serviços e o crescimento da unidade.

Para demonstrar os principais impactos do programa de capacitação, elaborou-se o Quadro 1, que organiza as etapas do programa com os principais resultados esperados.

A primeira etapa consistiu no diagnóstico das lideranças, de maneira a verificar o nível de conhecimento em gestão, bem como as competências de cada um e a experiência como gestor. O resultado esperado era o nivelamento de competências das lideranças, de acordo com os diferentes níveis (gerentes, coordenadores e supervisores).

Quadro 1. Etapas do programa e principais resultados esperados. Programa de Capacitação de Lideranças Hospital da Ilha, São Luís – MA, 2023.

Etapas do Programa	Resultados Esperados
Diagnóstico das lideranças	Nivelamento de competências gerenciais
Capacitação em gestão e ferramentas (SWOT, GUT, 5W2H)	Melhoria da análise crítica dos gestores e priorização de ações institucionais
Elaboração do planejamento estratégico	Alinhamento institucional
Mapeamento de processos	Otimização das práticas internas
Gestão à vista e monitoramento de indicadores	Gestão por resultados e maior engajamento das equipes

A capacitação para uso de ferramentas matrizes como matrizes SWOT e GUT e da ferramenta 5W2H, utilizada para elaboração de planos de ação, foi pensada para possibilitar maior análise crítica dos processos e priorizações de ações estratégicas. Estudos como de Ferraz et al. (2022) reforçam a efetividade dessas ferramentas no planejamento e na tomada de decisão em serviços de saúde.

Durante a implementação do programa, o planejamento estratégico da unidade foi elaborado pela direção, com definição de missão, visão, valores e metas institucionais. Após a elaboração e aprovação, o planejamento foi apresentado e discutido com todas as lideranças, objetivando o alinhamento institucional e fortalecendo o senso de responsabilidade e pertencimento dos gestores.

A realização de oficinas voltadas para elaboração de mapeamento de processos e de fluxogramas, tinha como meta principal contribuir para a padronização de práticas internas e possibilitar a organização e comunicação entre os setores assistenciais, administrativos e de apoio. Essas estratégias também são defendidas por Machado et al. (2021), que reforçam a importância do planejamento estratégico e da padronização de processos como ferramentas fundamentais para a gestão.

A implementação da gestão à vista, através da instalação de quadros nos setores e padronização dos resultados a serem mostrados teve como meta, otimizar a comunicação e

transparência das informações e resultados da unidade, facilitando o acompanhamento dos indicadores setoriais, possibilitando maior envolvimento das equipes no reconhecimento dos resultados e na tomada de decisão. Esta prática é mencionada como eficiente para fortalecer a cultura organizacional e a responsabilidade compartilhada junto aos profissionais de saúde (Batista et al. 2020).

Para resumir as principais dimensões abordadas no programa de capacitação das lideranças, bem como os principais resultados alcançados, elaborou-se o Quadro 2.

Quadro 2. Dimensões de gestão e resultados observados. Programa de Capacitação de Lideranças, Hospital da Ilha, São Luís-MA, 2023.

Dimensões	Resultados Observados
Gestão de Pessoas	Aprimoramento da gestão de pessoas, gestão de conflitos e trabalho em equipe pelas lideranças.
Gestão de Processos	Utilização de ferramentas como SWOT, GUT e 5W2H; padronização e otimização de fluxos.
Planejamento Estratégico	Definição de missão, visão, valores e metas institucionais. Conhecimento e maior engajamento dos gestores.
Gestão da Informação	Implantação de gestão à vista e relatórios mensais de indicadores, possibilitando melhor acompanhamento dos resultados setoriais.
Cultura Organizacional	Fortalecimento do sentimento de pertencimento e responsabilidade compartilhada.

As dimensões trabalhadas alcançaram resultados significativos com fortalecimento da gestão de pessoas, de conflitos e de processos, planejamento estratégico, gestão da informação e da cultura organizacional, sendo fundamental para o amadurecimento das lideranças e melhores resultados operacionais e assistenciais.

A partir do ensino, os participantes desenvolveram as competências de liderança exigidas para uma melhor gestão das equipes, incluindo gestão de conflitos, relacionamento interpessoal e além de maior envolvimento e interação com as equipes sob suas responsabilidades.

Com a padronização da elaboração e apresentação de relatórios de indicadores, apresentados mensalmente em reuniões com a direção e lideranças de todos os setores, foi

possível desenvolver uma gestão baseada em resultados, com identificação dos principais resultados, falhas e necessidades de melhorias, além de definir prioridades de intervenção de forma mais segura e compartilhada. Essa sistematização também é recomendada por Batista et al. (2020), que destacam a importância do uso de indicadores para subsidiar a tomada de decisões e orientar a melhoria contínua nos serviços de saúde.

Os resultados observados nesta experiência sugerem que a educação permanente aplicada às lideranças do hospital contribuiu diretamente para a melhoria da gestão da unidade, com impacto direto na atuação de cada gestor e consequentemente na eficiência operacional, qualidade do atendimento, fortalecimento do clima organizacional e maior segurança nos processos assistenciais. Esses resultados estão de acordo com estudos como os de Oliveira et al. (2021) e Silva e Mendes (2020), que destacam o papel transformador da formação continuada das lideranças na gestão de serviços de saúde.

A experiência descrita neste relato evidenciou que a formação continuada das lideranças contribuiu para melhorar a eficiência organizacional, fortalecendo a gestão de resultados, gerando impactos no crescimento e na qualidade dos serviços prestados na unidade. Souza et al. (2019), afirmam que a educação permanente é um instrumento essencial para melhorar as práticas de gestores e equipes assistenciais nos serviços de saúde.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A capacitação estratégica das lideranças mostrou-se necessária e determinante para o fortalecimento das lideranças da gestão desta unidade hospitalar. Ela se fez necessária, entre outras questões para melhorar a gestão e a qualidade dos serviços assistenciais, principalmente no contexto de inauguração de uma unidade de alta complexidade e da rápida expansão dos serviços. A experiência demonstrou que programas estruturados de educação permanente, fundamentados em metodologias participativas, uso de ferramentas de gestão e alinhamento institucional, são eficazes no desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para resultados, transparência e melhoria contínua.

Desta forma, a uniformização de processos e a qualificação das lideranças contribuíram para o fortalecimento do trabalho conjunto e para a promoção de um ambiente organizacional mais integrado, colaborativo e eficiente. O modelo de capacitação desenvolvido pode servir como referência para outras unidades de saúde, de baixa, média e de alta

complexidade, especialmente para aquelas em fase de estruturação ou reestruturação de seus serviços, contribuindo para a melhoria da gestão das unidades do SUS.

REFERÊNCIAS

BATISTA, S. H. S. S. et al. Monitoramento de indicadores em hospitais públicos: ferramentas para gestão da qualidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 5, p. 1811-1822, 2020.

FERNANDES, J. D. et al. Qualificação das práticas de liderança em saúde: caminhos para a gestão eficaz. **Texto Contexto Enferm**, v. 31, e20210501, 2022. <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2021-0501>

FERRAZ, D. et al. Planejamento estratégico em organizações de saúde: análise do uso de ferramentas gerenciais. **Gestão & Planejamento**, v. 23, p. 1-18, 2022.

MACHADO, M. H. et al. Protocolos assistenciais e gestão hospitalar: contribuições para a melhoria da qualidade. **Rev Enferm UFSM**, v. 11, e47, 2021.

MELGAREJO, C. R. V.; MASTROIANNI, P. C.; VARALLO, F. R. Ferramentas da qualidade aplicadas no gerenciamento da segurança do paciente. In: **Promoção da cultura de notificação de incidentes em saúde** [online]. São Paulo: Editora UNESP, 2019, pp. 85-89. ISBN: 978-85-9546-337-0. <https://doi.org/10.7476/9788595463370.0014>.

MINISTÉRIO DA SAÚDE (BR). **Política Nacional de Educação Permanente em Saúde: o que se tem produzido para o seu fortalecimento?** Brasília: Ministério da Saúde, 2018.

OLIVEIRA, R. B.; SANTOS, F. L.; COSTA, I. C. S. Desenvolvimento de competências gerenciais em serviços hospitalares: contribuições da educação permanente. **Rev Bras Enferm**, v. 74, supl. 5, e20200723, 2021. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0723>

SILVA, L. R. A.; MENDES, A. C. B. Gestão hospitalar e liderança: desafios e potencialidades na perspectiva da qualidade assistencial. **Saúde Debate**, v. 44, n. 126, p. 841-854, 2020. <https://doi.org/10.1590/0103-1104202012615>

SOUZA, D. M.; SANTOS, V. C.; LIMA, A. M. Humanização da gestão em saúde: liderança e formação de equipes em hospitais públicos. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, v. 11, n. 3, p. 1-9, 2019.