



ISSN: 2230-9926

Available online at <http://www.journalijdr.com>

IJDR

International Journal of Development Research

Vol. 12, Issue, 07, pp. 57626-57630, July, 2022

<https://doi.org/10.37118/ijdr.24855.07.2022>



RESEARCH ARTICLE

OPEN ACCESS

OS DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURE

Sabrina Brenda Castelo Branco Silva¹, Lucas Costa de Gois¹, Gabriela Maria de Sousa Rodrigues¹, Amanda Bezerra de Araújo Costa², Stéfano Vasconcelos Pôrto³, Thaís Gonçalves Nunes³, Claudio Raimundo Barboza Filho³, Karinne Barbosa Nogueira², Rafael Fialho Moreira⁴, Karllenh Ribeiro dos Santos¹, Júlio César Cardozo Dias⁵, Brenna Oliveira Leal⁴, Bruno Vinícius Pereira da Silva⁶, Francisco Lucas Leandro de Sousa⁷, Caroline Lopes Costa⁸, Paulo da Costa Araújo⁹, Kélvia Emmanuela Lopes Guimarães Ferreira⁴ and Ingrid Mikaela Moreira de Oliveira¹⁰

¹Acadêmicos de Enfermagem pela Universidade Estadual do Piauí; ²Acadêmicos de Medicina pela Uninovafapi-PI; ³Acadêmicos de Medicina pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás; ⁴Enfermeiro, ⁵Biomédico; ⁶Cirurgião dentista; ⁷Acadêmico de Enfermagem pela UNINASSAU FORTALEZA, ⁸Radiologista; ⁹Acadêmico de Medicina, Universidade Ceuma; ¹⁰Enfermeira Doutoranda pela Universidade Estadual do Ceará

ARTICLE INFO

Article History:

Received 20th April, 2022

Received in revised form

24th May, 2022

Accepted 06th June, 2022

Published online 28th July, 2022

Key Words:

Administração Hospitalar, Administradores Hospitalares, Gestão em Saúde.

*Corresponding author:

Sabrina Brenda Castelo Branco Silva

ABSTRACT

A organização hospitalar é uma das mais complexas, não apenas por seu prestígio e escopo de missão, mas também por apresentar uma equipe multidisciplinar com alto nível de autonomia para prestar assistência. O líder deve orientar, planejar, coordenar e liderar sua equipe em prol de um objetivo comum com o foco na gestão do desempenho organizacional. Este estudo trata-se de uma revisão integrativa da literatura. A realização da revisão cumpriu as seguintes etapas: identificação do tema, elaboração do programa de investigação e definição do objetivo, estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão, seleção de estudos, avaliação dos resultados e análises, discussão e apresentação das evidências encontradas. Os estudos encontrados foram publicados nos anos de 2016 a 2021 sendo o equivalente de 12,5% no ano de 2016, 37,5% no ano de 2017, 37,5% no ano de 2020 e cerca de 12,5% no ano de 2021. A maioria dos trabalhos eram do Brasil 62,5%, contra 12,5% da Colômbia, 12,5% Espanha e 12,5% Irlanda. Dessa maneira, os conteúdos das pesquisas encontradas referiam-se sobre “Os desafios da administração hospitalar: uma revisão integrativa da literatura”.

Copyright © 2022, Sabrina Brenda Castelo Branco Silva et al. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Sabrina Brenda Castelo Branco Silva, Lucas Costa de Gois, Gabriela Maria de Sousa Rodrigues et al. “Os desafios da administração hospitalar: uma revisão integrativa da literatura”, *International Journal of Development Research*, 12, (07), 57626-57630.

INTRODUCTION

A gestão da administração hospitalar é um processo complexo, seja na esfera pública ou privada, pois corresponde a uma área de serviços muito dinâmica, dada a diversidade de funções dos vários conjuntos e subconjuntos de um hospital, bem como todo o sistema de saúde, que deve ser interligado na forma de um minimamente qualificado e resolver a assistência (Loreti, da Silva & Mazolini, 2018). Dessa forma, os hospitais estão entre os organismos mais desafiadores para gerenciar. Vários serviços e situações são agrupados neles, incluindo um hospital, um hotel, uma lavanderia, médico serviços, limpeza, segurança, restaurante, recursos humanos e atendimento ao cliente.

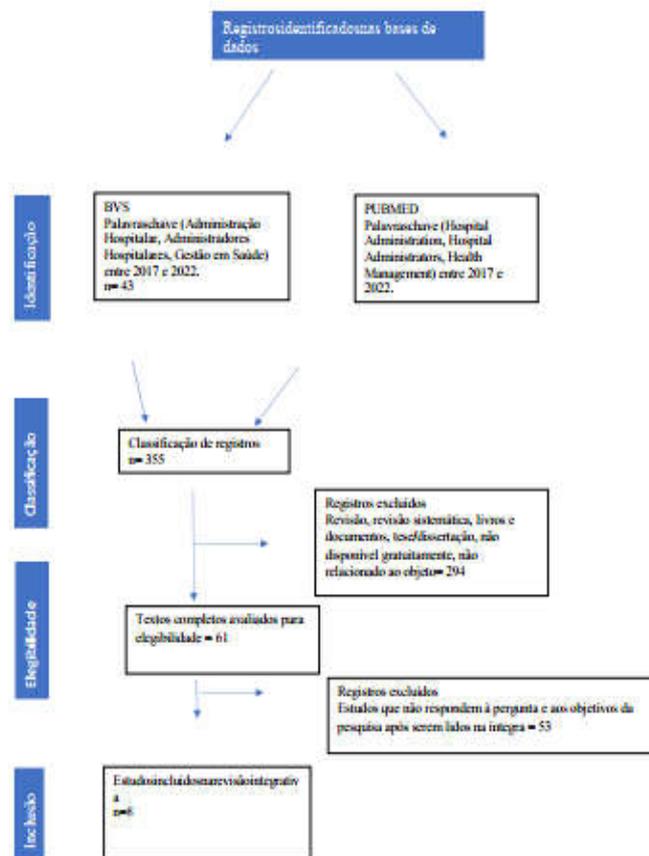
Todos esses organismos devem ser regidos por leis, normas, regulamentos e portarias originárias de diversas agências e instituições, criando um arcabouço jurídico mais dinâmico e variado. Atualmente, as funções e objetivos dos hospitais têm como objetivo comum o tratamento dos pacientes, como função primária de fornecer serviços de alta qualidade com recursos disponíveis que sejam adequados às necessidades da sociedade (Celestino, 2002; Gonçalves, 1998). Nesse sentido, a organização hospitalar é uma das mais complexas, não apenas por seu prestígio e escopo de missão, mas também por apresentar uma equipe multidisciplinar com alto nível de autonomia para prestar assistência preventiva, curativa e de reabilitação aos pacientes em ambiente de internação, onde a

tecnologia é utilizada regularmente. Para atender às demandas das empresas hospitalares, é necessário a implantação de um modelo de gestão atual que possa otimizar o processo gerencial. Os desafios para gestores hospitalares cresceram em conjunto com o crescimento acelerado do mercado hospitalar. Os desafios mais comuns mencionados pelos administradores de hospitais públicos e privados no Brasil foram categorizados com base sobre sua relação com a competitividade do mercado, gestão de serviços, política de saúde e gestão de recursos humanos (Gurgel Junior & Vieira, 2002; Malik & Pena, 2003; Burmester, Pereira & Scarpi, 2007). Desse modo, o principal papel do administrador hospitalar é fornecer liderança para facilitar a criação e desenvolvimento de ações voltadas para o alcance dos objetivos corretos. Ele deve ajudar na motivação de sua equipe, bem como fornece conselhos sobre o meio ambiente, a estrutura de suas unidades, e a organização. Não basta ser o chefe e impor regras e diretrizes para completar tarefas. Para gerenciar com qualidade, é necessário um líder e saber como motivar e agir com a equipe em uma variedade de situações, a fim de cumprir as metas (Seixas & Melo, 2004; Soto, 2002). Nessa continuidade, é responsabilidade do gestor alinhar todos os membros da organização com os objetivos da empresa, bem como fornece soluções estratégicas de aprendizagem para cada cargo. Orientar, planejar, coordenar e liderar sua equipe multidisciplinar em prol de um objetivo comum com o foco na gestão do desempenho organizacional. Os líderes devem ter uma visão que pode motivar a si mesmos e suas equipes, e o caminho para o sucesso inclui uma administração estratégica (Calombini, 2000; Picchiai, 2008; Kondo, 1994; Borba, 2006). Assim, este estudo teve como objetivo averiguar na literatura pesquisas que retratem os desafios da administração hospitalar.

METODOLOGIA

Trata-se de um artigo de revisão integrativa da literatura (RIL), com o intuito de agregar e sumarizar resultados de pesquisas empíricas sobre uma temática ou questão de investigação. Por isso, a pergunta de investigação que guiou a pesquisa foi: quais são os principais desafios encontrados hoje na administração hospitalar?. A revisão integrativa inclui a exploração de estudos pertinentes, a qual pode demonstrar falhas no conhecimento de um determinado assunto, além de explicar as áreas que necessitam de mais investigações. Esta técnica de estudo inclui a análise de pesquisas consideráveis que dão base para a tomada de decisão e à evolução da prática clínica. A realização da revisão cumpriu as seguintes etapas: identificação do tema, elaboração do programa de investigação e definição do objetivo, estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão, seleção de estudos, avaliação dos resultados e análises, discussão e apresentação das evidências encontradas (Ercole, Melo & Alcoforado, 2014). Para a seleção dos estudos, o recorte temporal considerado foi um total de cinco anos de 2017 a 2022. Além de publicados na língua portuguesa, inglesa e espanhola, artigos originais de estudos primários, abordando especificamente as principais evidências atuais sobre obstáculos encontrados por administradores de hospitais.

Os critérios de exclusão foram: revisão, artigos editoriais, resumos de eventos, livros, tese/dissertação; e falta de relação com o objeto de estudo no título. Para a busca dos artigos, foram utilizados descritores selecionados mediante consulta aos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) e com a combinação dos operadores booleanos: “Administração Hospitalar” AND “Administradores Hospitalares” AND “Gestão em Saúde”. Utilizados em combinação com os operadores booleanos AND e OR, de acordo com o sistema de busca de cada banco de dados. As buscas bibliográficas foram realizadas por meio da PubMed e Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e desenvolvidas junto às bases de dados Scientific Electronic Library Online (SCIELO), Medical Literature Analysis and Retrieval System Online (MEDLINE), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e BDENF. Foi elaborado um quadro sinótico com os dados coletados.



RESULTADOS

Nessa perspectiva, abaixo apresentam-se os resultados dessa pesquisa, dividido em duas tabelas, sendo a Tabela 01, de caracterização dos artigos, e a Tabela 02, de análise do exposto em cada um dos artigos. Dessa forma, a Tabela 01 apresenta 1 artigo na revista Revista Latino-Americana de Enfermagem, 1 na Arquivos de Ciência da Saúde da UNIPAR, 1 na Revista Salud Publica, 1 na Elsevier/Espania, 1 na Revista eletrônica trimestral de Enfermagem, 1 na Journal of Health Organization and Management, 1 na Revista Online de Pesquisa e por fim 1 na Revista Saúde e Sociedade. Desse modo, os estudos foram publicados nos anos de 2016 à 2021 sendo o equivalente de 12,5% no ano de 2016, 37,5% no ano de 2017, 37,5% no ano de 2020 e cerca de 12,5% no ano de 2021. Diante disso, a maioria dos trabalhos eram do Brasil 62,5%, contra 12,5% da Colômbia, 12,5% Espanha e 12,5% Irlanda. Dessa maneira, os conteúdos das pesquisas encontradas referiam-se sobre “Os desafios da administração hospitalar: uma revisão integrativa da literatura” (Tab. 2).

DISCUSSÕES

Fatores que contribuem para uma boa administração hospitalar: Um estudo qualitativo abordou a importância de uma gestão de qualidade dentro do contexto hospitalar, que corroboram em um aumento significativo da assistência centrada no cuidado. Por meio deste, produzem-se os meios aos quais esse cuidado possa ser avaliado e validado, a exemplo da Acreditação. A mesma refere-se a um método estratégico e sistematizado que tem como alicerce critérios de qualidade previamente estabelecidos onde, fundamentados nisso, avaliam-se os serviços de saúde, fazendo com que acarrete ou não um determinado nível de certificação conforme os critérios alcançados outrora (Oliveira, Gabriel, Fertoni & Matsuda, 2017). Nesse contexto, em âmbito nacional temos a Organização Nacional de Acreditação (ONA), principal órgão de referência na Acreditação brasileira, configurando-a em três níveis: Acreditado, Acreditado Pleno e Acreditado em Excelência.

Tabela 1. Caracterização dos artigos. Teresina – PI 2022 (N=08)

Nº	TÍTULO	AUTORIA	BASE	ANO	PAÍS	REVISTA
1	Mudanças gerenciais resultantes da acreditação hospitalar	Campos de Oliveira, Gabriel, Fertoni& Matsuda	Scielo	2016	Brasil	Revista Latino-Americana de Enfermagem
2	Gestão hospitalar: gerenciando processos de trabalho em saúde	Vizzoni, Ferreira & Fagundes	BVS	2021	Brasil	Arquivos de Ciência da Saúde da UNIPAR
3	Gestão de desempenho empresarial em hospitais universitários: um diagnóstico em instituições brasileiras	Portulhalk, Martins & Espejo	BVS	2017	Colômbia	Revista Salud Publica
4	Cultura de segurança do paciente em diretores e gestores de um serviço de saúde	Júlvez, Garcia, Rémon, Cía&Bordejé	Scielo	2017	Espanha	ElsevierEspanña
5	Avaliação da cultura de segurança do paciente na organização hospitalar de um hospital universitário	Pinheiro & Júnior	Scielo	2017	Brasil	Revista Eletrônica trimestral de Enfermagem
6	Explorando o potencial da liderança coletiva em uma rede de hospital recém estabelecida	Brún&McAuliffe	PubMed	2020	Irlanda	Journalof Health Organization and Managment
7	O sofrimento moral dos gerentes de enfermagem em um hospital universitário	Drago, Ramos, Brehmer, Silveira & Brito	BVS	2020	Brasil	Revista Online de Pesquisa
8	Avaliação dos perfis de cultura organizacional em hospitais da Faixa de Gaza	Alsaqqa	Scielo	2020	Brasil	Revista Saúde e Sociedade

Fonte: Autores, 2022.

Tabela 2. Análise de conteúdo dos artigos. Teresina – PI 2022 (N=08).

Nº	OBJETIVOS	CONCLUSÃO
1	Analisar as percepções de gestores e trabalhadores sobre as mudanças no gerenciamento hospitalar advindas da Acreditação.	As mudanças gerenciais nas organizações hospitalares, advindas da Acreditação, se mostraram amplas, multifacetadas e coadunam às melhorias da qualidade nos serviços.
2	Identificar a necessidade do gestor do hospital em qualificar seus profissionais para a prática de atividades administrativas.	É possível perceber a importância, tanto do setor público, quanto do privado, de ser feito o voto de busca de eficiência, pois um aprendizado formal de gestão hospitalar propicia uma mudança de rumo, o desejo de melhorar e atender melhor o usuário do hospital.
3	Investigar se a avaliação de desempenho empresarial é uma prática utilizada por hospitais federais brasileiros, e no caso de instituições que utilizem esta ferramenta, verificar quais práticas são utilizadas e investigar as possíveis características que permitem adotá-las.	Este diagnóstico tem a intenção de chamar atenção dos gerentes e funcionários do campo da saúde pública, para promover melhoras administrativas em um cenário interno completo, assim como a contínua necessidade de racionalizar os custos hospitalares, de maneira que conduza essas instituições à alcançar sua missão social.
4	Avaliar a cultura de segurança do paciente em diretores e gestores.	Este trabalho recolheu as percepções sobre a cultura da segurança do paciente no coletivo e nas organizações que dirigem.
5	Conhecer a avaliação dos profissionais de enfermagem acerca da cultura de segurança do paciente na organização hospitalar de um hospital universitário.	Foi apontada a necessidade do envolvimento e de ações concretas por parte do gestor e dos líderes da organização, que favoreçam e priorizem as questões da segurança do paciente no hospital cenário de estudo.
6	Avaliar se a liderança coletiva que surgiu com o tempo aumentou a interação e colaboração seguindo a organização de hospitais na rede. Além de elucidar o potencial da liderança coletiva através do entedimento de barreiras e facilitadores percebidos pelos participantes.	Foi evidente que embora algumas partes da rede tenham iniciado a trabalhar em conjunto, a estrutura era de uma hierarquia de rede de trabalho típica. A quebra da rede e incertezas sobre a permanência da estrutura organizacional tiveram impacto negativo no potencial de liderança coletiva. Entretanto, houve progresso evidente em termos de estabelecer uma construção de liderança coletiva e integração, incluindo o desenvolvimento de confiança, entendimento mútuo e criando espaço para mudanças.
7	Descrever situações e elementos envolvidos no processo de sofrimento moral que gerentes de enfermagem experienciam em um hospital universitário no sudeste do Brasil.	Foi descoberto que o sofrimento moral experienciado pelos gerentes de enfermagem, surgem de situações de conflito entre condições de trabalho, profissionais insubordinados, falta de autonomia, assédio psicológico e as múltiplas faces de uma função gerencial.
8	Descrever os perfis de cultura organizacional e suas dimensões nos hospitais governamentais e não governamentais da faixa de Gaza e Palestina.	É observada a cultura predominante de clãs e hierarquias, para se manter em meio a conflitos, é a maneira mais lógica e eficaz de manter os hospitais em funcionamento. A análise de cada variável neste estudo ajudou a determinar que os dois componentes que precisam mudar com urgência são a cultura organizacional e as ênfases estratégicas do hospital.

Fonte: Autores, 2022.

Assim, todo o processo de Acreditação traz benefícios para o hospital, tendo em vista que os gestores de instituições de saúde podem e devem planejar as ações gerenciais com maior assertividade, focadas no alcance da certificação, a exemplo da padronização dos atendimentos, dimensionamento de funcionários e profissionais centrados na constante melhoria da qualidade. Nesse cenário, esse dinamismo provoca uma mudança gerencial, operacional, estrutural, financeira e, por conseguinte, isso consolida e intensifica uma melhoria dos serviços (Oliveira, Gabriel, Fertoni & Matsuda, 2017). Um estudo recente demonstrou a importância de uma boa gestão de serviços de saúde, a fim de obter um bom funcionamento organizacional que corrobora para a resolutiva de eventuais problemas. Nesse viés, todos esses serviços fazem parte de um todo, comumente denominado como produto hospitalar e, a partir daí, pode-se mensurar a qualidade desse trabalho. Assim, essa análise se dá através da classificação dos dados e a obtenção dos resultados possibilita comparar diversas atividades e responsabilidades, a exemplo de índices de mortalidade. Assim, construir hipóteses faz com que vários problemas sejam condensados, fazendo com que os vários profissionais falem uma mesma língua, aumentando a dimensão explicativa para a solução da problemática em questão (Vizzoni, Ferreira & Fagundes, 2021). Ademais, um estudo transversal pontuou que a segurança do paciente é um indicador de suma importância na qualidade da assistência ofertada e que o alcance da sua melhoria traz consigo processos organizacionais dentro dos serviços de saúde e da equipe multiprofissional. Tal avaliação se dá a partir de um conjunto de valores, competências e comportamentos que se estendem diante de um processo que vai do individual ao coletivo, implementando, dessa forma, um cuidado seguro ao cliente. (Gimenez-Julvez, Hernandez-Garcia, Aibar-Remón, Gutierrez-Cia & Febrel-Bordejé, 2017).

Fatores que interferem na administração hospitalar: Um estudo de grande relevância trouxe a análise de um problema através da raiz do mesmo para facilitar na resolutiva desses percalços. Nesse sentido, dentro do sistema de saúde é possível identificar vários problemas didaticamente e de maneira rápida através da narrativa dos profissionais ali inseridos, o que corrobora para a criação de um sistema de resolução de problemas a partir das queixas citadas. Como fator prejudicial para a resolução dos contratempores na administração hospitalar, temos as diferentes visões dos profissionais a respeito de um mesmo contratempo, o que, por conseguinte, faz com que o fato de não enxergarem o problema de uma mesma forma, contribua para a dificuldade do alinhamento na resolução do mesmo (Vizzoni, Ferreira & Fagundes, 2021). Além disso, dentro da gestão das pessoas no ambiente hospitalar, encontra-se também o desafio voltado a fragmentação no processo de trabalho, em que cada profissional realiza seu serviço em parcelas que, ao final, dificultam a junção de todos esses processos em algo único, singular e coeso, que propicia a integração com todas as áreas envolvidas. Desse modo, afeta-se, diretamente, a possibilidade de uma conversa entre os serviços, a qualidade da assistência e a integração interna dos serviços e das demandas não só de quem oferta a atividade, mas também de quem a recebe. Nesse sentido, o grande contingente de problemas dentro da unidade de saúde está relacionado as demandas interpessoais, criando o desafio de alinhar esses interesses através da gestão de competências, obtendo melhor eficiência de habilidades, conhecimento e competência pessoal (Vizzoni, Ferreira & Fagundes, 2021). Um estudo quantitativo abordou a importância da cultura de segurança do paciente inserida no contexto da organização hospitalar, tendo em vista toda a complexidade que envolve esse processo, como não só os aspectos científicos, a exemplo da prevenção de infecções, mas também os aspectos éticos, as relações de poder, as convicções e as normas que fazem parte de cada funcionário enquanto indivíduo, objetivando, assim, um alinhamento coletivo e uma capacitação que corrobora em uma prática assistencial unificada. Para a Agência para Pesquisa e Qualidade do Cuidado à Saúde, podemos definir a segurança do paciente como “o produto individual ou coletivo, de valores, atitudes, percepções, competências e padrões de comportamentos que determinam o compromisso, o estilo e a competência de uma organização de saúde na promoção de segurança”. Nesse sentido, é necessário que o sistema organizacional

se adeque para a minimização e a prevenção de erros, não só dos profissionais assistenciais, mas, sobretudo, dos seus gestores, que devem propiciar um ambiente seguro para os profissionais e para os pacientes (Pinheiro & Junior, 2017). Desse modo, no que tange a realidade da segurança do paciente, temos vários assuntos envolvidos: o uso correto das medicações, a identificação correta do paciente, infecções e outros. Um estudo transversal relata a dificuldade na implementação de boas práticas no núcleo hospitalar por um conjunto de múltiplos fatores relatados pelos profissionais entrevistados para o estudo.

Assim, alegou-se a dificuldade para se estabelecer medidas a médio e longo prazo, devido à grande rotatividade de gestores, bem como o distanciamento dos mesmos da realidade do setor. Observa-se também em suas falas a falta de tempo, a resistência a mudança por parte dos profissionais que, devido a longa experiência acreditam, erroneamente, que estão isentos de erros para determinado procedimento, bem como a sobrecarga de trabalho (Gimenez-Julvez, Hernandez-Garcia, Aibar-Remón, Gutierrez-Cia & Febrel-Bordejé, 2017). Nesse cenário, é comum observar, a nível mundial, várias mudanças organizacionais e econômicas que trazem impactos significativos para os setores de saúde. Por conseguinte, é comum observar vivências de Sofrimento Moral, sobretudo por parte da equipe de Enfermagem, elencado, sobretudo, por momentos em que os contratempores ali apresentados se tornam conflituantes com seus valores morais, trazendo obstáculos para a ação daquilo que é tido como eticamente correto, causando sentimentos de dor e, em casos mais graves, levando-os a abandonar a profissão. O estudo em questão foi realizado em um Hospital Universitário da região Sul do Brasil e teve como amostra 17 enfermeiros que ocupavam cargos de liderança. Dentre os problemas relatados, os mais observados foram atribuições de técnicos e auxiliares misturadas, onde ambos exerciam funções as quais não estavam habilitados, falta de autonomia e a insubordinação dos servidores públicos. Além disso, encontrou-se também uma organização de trabalho conflituosa, baixa remuneração e jornadas de trabalho excessiva, muitas vezes sem o devido suporte, gerando problemas como Burnout e comprometendo a saúde dos profissionais de saúde (Drago, Ramos, Brehmer, Silveira & Brito, 2020).

CONCLUSÃO

Pode ser observado entre os diversos hospitais, a prevalência do modelo clássico de hierarquia na gestão hospitalar, corroborando que independente dos desafios do modelo escolhido, as instituições permanecem em funcionamento. Dessa maneira, excluindo o potencial máximo de qualidade de serviço à prestadores e pacientes. Como resultado, é possível notar que embora as instituições permaneçam em funcionamento, existe uma falta de preparo da equipe responsável por funções administrativas, pela falta de preparo prévio, além de uma sobrecarga extenuante nos profissionais que realizam esses serviços como uma consequência da falta de integração da rede gerencial. É nítido identificar que tais falhas acabam por afetar o público que estará utilizando o serviço prestado, público ou particular. Dessa maneira, os estudos atuais evidenciam que é necessária uma mudança no modelo gerencial de hospitais, a fim de maximizar resultados e contribuir para a preservação da saúde mental dos colaboradores. No entanto, ainda são necessários estudos que façam a análise comparativa sobre modelos com melhor adesão para quebrar a sensação de incerteza e insegurança que afeta a produtividade dos gestores ao se depararem com a quebra do modelo clássico.

REFERÊNCIAS

- Alsaqqa, H. H. 2021. Avaliação dos perfis de cultura organizacional em hospitais da Faixa de Gaza. *Saúde e Sociedade*, 29.
- Burmester, H.; Pereira, J. & Scarpi, M. J. (2007). Modelo de Gestão para organizações de saúde. *RAS*, 9(37), 125-32.
- Calombini, L. 2007. A empresa é a Escola. *Você SA*, 3(27).

- Celestino, P. 2002. Nó de normas. *Notícias hospitalares: gestão de saúde em debate*, 39.
- Crespo Drago, L., Souza Ramos, F. R., de Farias Brehmer, L. C., Ramos Silveira, L. & Menezes Brito, M. J. 2020. *Revista de Pesquisa: Cuidado e Fundamental*, 12(1).
- Da Penha Pinheiro, M., & da Silva Junior, O. C. 2017. Avaliação da cultura de segurança do paciente na organização hospitalar de um hospital universitário. *Enfermagem Global*, 16 (1), 309-352.
- De Brún, A. & McAuliffe, E. 2020. Exploring the potential for collective leadership in a newly established hospital network. *Journal of health organization and management*.
- Ercole, F. F., Melo, L. D. & Alcoforado, C. L. G. C. 2014. Integrative review versus systematic review. *Rev Min Enferm*, 18(1), 9-12.
- Giménez-Júlvez, T., Hernández-García, I., Aibar-Remón, C., Gutiérrez-Cía, I. & Febrel-Bordejé, M. 2017. Cultura de segurança do paciente em diretores e gestores de um serviço de saúde. *Gazeta Sanitária*, 31 (5), 423-426.
- Gonçalves, J. E. L. 1998. Estrutura organizacional do hospital moderno. *RAE-revista de administração de empresas*, 38(1), 80-90.
- Gurgel Júnior, G. D. & Vieira, M. M. F. 2002. Qualidade total e administração hospitalar: explorando disjunções conceituais. *Ciência & Saúde Coletiva*, 7, 325-334.
- Kondo, Y. 1994. Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento. *São Paulo: Gente*, 104.
- Loreti, E. H., da Silva, C. C. M. & Mazolini, E. (2018). O Setor Hospitalar Público Brasileiro: O Caso do Espírito Santo. *Revista Saúde e Meio Ambiente*, 7(2), 19-29.
- Malik, A. M. & Pena, F. P. M. (2003). Administração estratégica em hospitais. *FGV-EAESP*.
- Oliveira, J. L. C. D., Gabriel, C. S., Fertonani, H. P. & Matsuda, L. M. 2017. Mudanças gerenciais resultantes da Acreditação hospitalar. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 25.
- Picchiai, D. 2008. Competências gerenciais: estudo de caso de um hospital público.
- Portulhak, H., Bragueto Martins, D. & dos Santos Bortolucci Espejo, M. M. 2017. Business performance management in university hospitals: a diagnosis in Brazilian institutions. *Revista de Salud Pública*, 19, 697-703.
- Seixas, M. A. S. & Melo, H. T. 2004. Desafios do administrador hospitalar. *Gestão & Planejamento*, 5(9), 16-20.
- Soto, E. (2002). A mudança na estrutura organizacional. *São Paulo: Pioneira Thompson Learning*, 256-261.
- Vizzoni, A. G. 2017. Gestão hospitalar: gerenciando processos de trabalho em saúde.
