

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO EM SAÚDE NOS HOSPITAIS PÚBLICOS

Renato Douglas Pascoal Dombroski - renatodombroski@gmail.com

* Submissão em: 18/05/2021 | Aceito em: 09/01/2022

RESUMO

A gestão em saúde, pode ser conceituada como o conhecimento que é aplicado nas ações desenvolvidas nas instituições de saúde, que envolve: a gerência de redes, as esferas públicas de saúde, os laboratórios, as clínicas e as demais organizações e serviços de saúde, tendo como foco um atendimento igualitário e universal aos usuários. Assim sendo, o presente estudo tem como objetivo geral demonstrar a importância da gestão em saúde nos hospitais públicos. A metodologia empregada consiste em revisão da literatura buscando informações sobre a importância da gestão em saúde nos hospitais públicos, com a finalidade de sintetizar a produção do conhecimento sobre o tema da pesquisa. Os resultados desse estudo apontaram que a gestão em saúde vem sendo o foco de vários estudiosos, essa análise em bibliografias demonstrou que é fundamental a atuação do gestor em saúde nos hospitais públicos. Concluiu-se que quando se fala da importância da gestão em saúde nos hospitais públicos são necessários novos estudos capazes de trazer de forma concisa o resultado de como as ferramentas de gestão podem contribuir para sistematizar as atividades, tendo como missão principal, a prestação de um atendimento de qualidade aos pacientes, minimizando os custos/despesas da assistência prestada ao usuário no sistema de saúde público.

Palavras - chave: Gestão em saúde, Sistema Único de Saúde (SUS), Saúde Pública, gestão hospitalar.

IMPORTANCE OF MANAGEMENT IN HEALTH IN THE PUBLIC HOSPITALS

ABSTRACT

Health management can be conceptualized as the knowledge that is applied in the actions developed in health institutions, which involves: network management, public health spheres, laboratories, clinics and other organizations and health services, focusing on an egalitarian and universal service to users. Thus, the general objective of the present study is to demonstrate the importance of health management in public hospitals. The methodology used consists of a literature review seeking information about the importance of health management in public hospitals, with the purpose of synthesizing the production of knowledge about the research theme. The results of this study pointed out that health management has been the focus of several scholars. This bibliographic analysis demonstrated that the performance of the health manager in public hospitals is fundamental. It was concluded that when it comes to the importance of health management in public hospitals, new studies are needed that are able to bring accurately the result of how management tools can contribute to systematize the activities, having as its main mission, the provision of quality care to patients, minimizing the costs/expenses of assistance provided to the user in the public health system.

Keywords: Health management, Unified Health System (SUS), Public Health, hospital management.

1 INTRODUÇÃO

A gestão da saúde no setor público pode ser entendida como conhecimento aplicado em ações formuladas por instituições de saúde, incluindo: gestão de redes, saúde pública, hospitais, laboratórios, centros de saúde e outras organizações e serviços de saúde, tendo como foco um atendimento igualitário e universal aos usuários, respeitando as legislações vigentes.

Os hospitais são estruturas extremamente complexas, devido à diversidade de elementos que os compõem (OLIVEIRA e SCHILLING, 2011, p. 225). Há ampla bibliografia indicando que seu funcionamento adequado depende de modelos de gestão que lhe assegurem importante grau de autonomia (CAMPOS *et al.*, 2007, p. 849).

O hospital é um estabelecimento onde ocorre a concentração das principais práticas de saúde presentes neste campo, além de ser um espaço de corporificação da experiência humana de viver a doença (ABRAHÃO, 2008, p. 95).

No Brasil, existem três tipos principais de organizações hospitalares, classificadas de acordo com sua propriedade, denominadas de hospitais com fins lucrativos, hospitais filantrópicos e sem fins lucrativos, e hospitais públicos (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001, p. 08).

Quando se aborda sobre a importância da gestão em saúde nos hospitais públicos, é fundamental destacar que a cada dia o gestor de saúde tem sido um profissional indispensável, pois, cabe ao mesmo estimular os demais colaboradores e realizar o gerenciamento de ações que tem como foco a melhoria na qualidade do serviço prestado ao usuário.

Lorenzetti *et al.* (2014, p.417), destacaram que no Brasil, após os anos 1980, a partir da efetivação da Constituição de 1988 e da criação do Sistema Único de Saúde (SUS), as ações e serviços de saúde foram institucionalizados como política pública e a saúde constituída como um direito de todos e um dever do Estado. Consequentemente, aumentou a relevância da agenda da saúde na sociedade brasileira e a proeminência da questão da gestão, como um dos fatores estruturais dos desafios para a mudança positiva da situação de saúde.

Assim sendo, o aprofundamento no contexto pertinente a gestão em saúde nas instituições públicas, principalmente em hospitais públicos passa fundamentalmente por uma mudança que tem proporcionado grandes melhorias no cotidiano no âmbito institucional do sistema de saúde, sobretudo, em decorrência dos avanços na construção da institucionalidade do SUS, levando-se a produção de novas formas de gestão para alcançar a almejada revolução na área da saúde no Brasil.

A gestão em saúde pode contribuir para grandes transformações, propiciar a otimização dos gastos e aumentar a possibilidade de atender um número maior de pessoas, desse modo, cabe perguntar: qual a importância da gestão em saúde nos hospitais públicos?

Vários estudos indicam que há problemas de eficácia e de eficiência na gestão de hospitais ligados ao SUS. Quando se trata de hospitais públicos, os diagnósticos tendem a culpar à rigidez e à burocratização da administração pública como a principal responsável por esse desempenho inadequado na prestação da assistência hospitalar.

As organizações hospitalares estão cada vez mais se estruturando para ter melhores controles de seus processos e custos, buscando ter uma gestão em saúde mais eficiência e dar mais visibilidade e transparência aos processos, contudo ainda existem alguns limitantes que acabam gerando alguns desalinhamentos gestacionais.

A relevância desse estudo, tendo como objetivo geral demonstrar a importância da gestão em saúde nos hospitais públicos, a qual proporciona resultados positivos nas instituições e serviços de saúde, já que o gestor na área da saúde tem papel de suma relevância no enfrentamento e busca da eficácia e eficiência dos processos, voltado ao controle de desperdício de tempo e de material (medicamentos/insumos) na prestação dos serviços assistenciais.

2 METODOLOGIA

Quanto aos métodos e os materiais empregados na elaboração desse estudo, estes ocorreram através de pesquisa bibliográfica, conforme preceituados por Martins e Theóphilo (2016), que averbaram que a pesquisa bibliográfica:

Trata-se de estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica. Uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos etc. Busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema. A pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente – análise teórica – ou como parte indispensável de qualquer trabalho científico, visando à construção da plataforma teórica do estudo (MARTINS; THEÓPHILO, 2016).

Foi desenvolvido um estudo de revisão da literatura buscando informações sobre a importância da gestão em saúde nos hospitais públicos, com a finalidade de sintetizar a produção do conhecimento sobre o problema da pesquisa e proporcionar uma compreensão do que existe publicado sobre o assunto.

A pesquisa foi realizada a partir de revisão de bibliografia em livros, revistas e artigos e em bases de dados online, tais como: Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), através do Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde (Bireme), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), *Scientific Electronic Library On Line* (SCIELO), Periódicos disponíveis na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) usando os seguintes descritores de saúde: Gestão em saúde, Sistema Único de Saúde (SUS), Saúde Pública, gestão hospitalar.

3 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO EM SAÚDE NOS HOSPITAIS PÚBLICOS

A Saúde Pública brasileira passou por diversas transformações, sendo as maiores delas, ao longo dos últimos 35 anos. O marco decisivo deste processo de transformação foi a 8ª Conferência Nacional de Saúde (CNS), que ocorreu em 1986 em Brasília, uma vez que a mesma influenciou a construção do Sistema Único de Saúde (SUS). A partir dessa conferência foram formalizadas propostas de mudanças para uma atenção à saúde baseada no direito universal, no acesso igualitário e com ampla participação da sociedade nos processos decisórios (MARTINS *et al.*, 2015, p. 100)

A Constituição Federal de 1988 estabelece através do artigo 196 que: “A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação” (BRASIL, 1988, p. 118).

Nesse pressuposto, Ramos (2013, p. 09), assevera que: “Desta feita, denota-se que o texto constitucional organizou a atividade estatal para sua concretização com base nos princípios da universalidade e igualdade de acesso, integralidade de atendimento, descentralização administrativa, complementaridade da prestação privada e participação da comunidade”.

Dentre os serviços que competem aos órgãos e entes que compõem o Sistema Único de Saúde estão os serviços hospitalares, sendo que nos dias atuais, um dos problemas do sistema público de saúde está relacionado à sua organização e gestão.

No Brasil, de acordo com a Federação Brasileira de Hospitais-FBH (2019, p. 70) existem seis mil e setecentos e dois hospitais, sendo que destes, 63,66% são hospitais de natureza jurídica privada. Este dado é relevante, a medida que o SUS necessita também desta rede de prestadores para garantir o pleno acesso a saúde de seus usuários, algo que não seria possível apenas com o número atual de hospitais públicos.

Segundo Soares (2010, p. 72) o percentual de recursos públicos gastos em saúde no Brasil é baixo, quando comparado com os gastos públicos do grupo de países de renda alta. Assim, além dos investimentos oriundos do setor público, o setor privado e as organizações não governamentais, são atores importantes para a melhoria da saúde da sociedade do nosso país (DE JESUS PACHECO, *et al.*, 2016, p. 3019)

Uma instituição hospitalar caracteriza-se como uma complexa organização social de difícil gestão e desenvolvimento e implementação de estratégias (KAPLAN; NORTON, 2000; PORCIUNCULA; SAUSEN, 2009; SILVA, 2013).

Ravioli, Soárez e Scheffer (2018, p. 11), mencionam que as instituições de saúde que prestam atendimento aos usuários do SUS são compostas por múltiplas composições organizacionais, formatos de administração e modelos de gestão, que são alterados no decorrer do tempo através de reformas administrativas, interpretações jurídicas, decisões políticas e legislações complementares federal, estaduais e municipais.

Desse modo, Campos e Amaral (2007, p. 849), afirmaram que existe uma disparidade de caminhos recomendados para a reforma da ação, da gestão e do modelo de funcionamento dos hospitais. Esses projetos refletem tanto diferenças ideológicas, quanto a multiplicidade de conjunturas e de referenciais teórico-organizacionais. Dessa forma, compreende-se que os gestores possuem crenças sobre o SUS, assertivas, que são adquiridas no contato direto com objeto de crença, no seu cotidiano de trabalho, de gestão e operacionalização do sistema (MELO *et al.*, 2012, p.63).

A administração pública é vista como tendo diminuta capacidade de operação, enfraquecimento decisório, controles inexistentes na prática, além de pouca governabilidade. Este cenário é verificado na gestão pública hospitalar, acarretando envelhecimento do parque tecnológico, falta ou superficial informatização e gestão administrativa antiga (PACHECO JUNIOR *et al.*, 2016, p. 2485).

Esse contexto na gestão de hospitais públicos, dificulta uma política de modernização administrativa, sendo que na maioria dos hospitais públicos, falta gestão capaz, eficiente, moderna e humana; esses serviços, muitas vezes, têm alto custo e baixo resultado (IBAÑEZ; VECINA NETO, 2007, p. 1831).

A efetividade da gestão é uma das importantes questões debatidas na área da saúde pública (MALQUI e CARBAJAL, 2009, p. 162; PALHARES e CUNHA, 2014, p. 122). A recomendação da necessidade urgente de aprimoramento é mencionada como primordial a fim

de resultar em melhores condições de atendimento aos cidadãos (BARROS, 2013; MARTINS, 2011, p. 04).

A capacitação profissional para gerir a máquina de um sistema hospitalar fortemente marcado pela inovação tecnológica e práticas empreendedoras é um dos grandes desafios hoje da gestão pública (IBAÑEZ; VECINA NETO, 2007, p. 1831).

É relevante ressaltar que as necessidades de saúde não se restringem às necessidades médicas, de serviços de saúde, nem a seus próprios problemas (NAKAMURA *et al.*, 2009, p. 04) mas sim a um complexo sistema de conhecimentos que envolvem questões administrativas, jurídicas, políticas, e de conhecimentos em saúde que mesmo possuindo grande importância para a sociedade, ainda, perdura a carência do respaldo de técnicas e conhecimentos da Administração, gerando-se, assim, deficiências para as organizações de saúde (CUNHA; CORRÊA, 2012, p. 02).

Segundo Santos (2006) a administração pública tem baixa capacidade operacional, fraco poder decisório, controles essencialmente formais e sem qualidade e influências políticas externas. Assim, a finalidade da administração passou a ser os meios e seus processos e não os fins.

Esses fatores têm como resultantes gestões deficientes, de alto custo e baixo resultado, significando prejuízo incalculável à gestão hospitalar pública, o que se deve considerar inconcebível visto que lida com recursos escassos e necessidades ilimitadas, devendo-se, portanto, evitar desperdícios de qualquer natureza (BARROS, 2013).

Devido ao contexto desajustado em que os hospitais se encontram, há uma demanda por maior eficácia, eficiência e melhor gestão dos recursos públicos (FERREIRA *et al.*, 2014, p. 1207), já que para atender aos usuários é necessário prover materiais, equipamentos, tecnologia e profissionais (LITTIKE e SODRÉ, 2015, p. 3051).

A profissionalização da gestão em instituições hospitalares tem sido objeto de estudo e discussões, a partir de diferentes práticas de administração, com o enfoque em conceitos como gestão baseada em evidência, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento (BORBA; NETO, 2008, p. 44).

Os hospitais estão procurando aperfeiçoamentos mercadológicos para atender seus clientes de uma forma ágil e efetiva, necessitando para isso do conhecimento corporativo de seus executivos ou administradores. A adoção das boas práticas de governança corporativa por parte das organizações impacta diretamente no seu desempenho (ANDRADE *et al.* 2009; SAITO *et al.*, 2008, p. 79).

De acordo com Sobral, Barros e Canut (2017, p. 880), a “criação do Sistema Único de Saúde (SUS) como o evento histórico que permitiu a entrada expressiva do ‘gerente’ como novo profissional no setor público sanitário”. Mas, segundo Bächtold (2012), “A administração está em constante mutação. Por isso, o administrador público que estando no poder quer acomodação, desconhece administração. Vivemos tempos em que muitos são os problemas a serem resolvidos”.

Em relação a gestão em saúde, Campos e Amaral (2007, p. 849) mencionaram que o modelo de “gestão gerenciada” investe na gestão da clínica, entretanto, o faz retirando o poder de decisão dos clínicos e norteia as deliberações conforme normas e protocolos genéricos, incapazes de dar conta do grande número inato do processo saúde/doença.

Sendo assim, esses modelos podem proporcionar ganhos em eficácia e produtividade, mas, tendem a desdenhar o efeito, ou seja, o objetivo primário dos serviços de saúde que é a produção de saúde. Por conseguinte, esses modelos de gestão tendem a priorizar o controle de uma resposta à tendência estrutural e histórica averiguada nos serviços de saúde de produzirem duas linhas de administração: uma voltada a gestão administrativa e outra do trabalho de enfermagem e; aquela que pouco dispõe e regula o trabalho médico.

Segundo Schout e Novaes (2007, p. 935), tem sido considerado imprescindível, para a moderna gestão hospitalar, ser capaz de quantificar, de forma consistente e quase em tempo real, tudo o que se faz, produz, recebe e gasta da seguinte forma: compra, armazenamento e distribuição de insumos, serviços prestados, demandas, faturamento dentre outros. Pois, se a saúde é considerada um direito universal, ela representa também uma demanda, que envolve custos, financiamento e investimentos que sustentem equipes e recursos materiais e estruturais (PALHARES; CUNHA, 2014, p. 122).

Cabe destacar, que sem essas quantificações de toda prática hospitalar não é possível conduzir o cotidiano e planejar o futuro e, uma vez disponíveis e bem empregados os conhecimentos, aliados a uma gestão eficiente, afirma-se que a maior parte dos prováveis problemas poderão ser resolvidos e impedidos, assim as deliberações podem contribuir para o aperfeiçoamento da assistência hospitalar.

O fundamental é que todas as instâncias públicas atuantes na área da saúde definam em conjunto um fluxo de trabalho, de forma a possibilitar a identificação de demandas e a criação de estratégias, para assim, atender ao usuário com efetividade e resolubilidade (FERRAZ *et al.*, 2013, p. 414). Neste sentido, Paim *et al.* (2009, p.130) referem que “o funcionamento de uma

organização implica a existência de um modelo de gestão que oriente a organização por processos”.

Isso porque o cenário da saúde pública precisa ser remodelado, de forma a extinguir a imagem de uma gestão que trabalha sem instrumentos e mecanismos de administração, tal como a definição de elementos estratégicos institucionais - missão e visão; as metodologias de monitoramento do planejamento estratégico; a gestão participativa (incluindo a comunidade); o foco no usuário; os indicadores de desempenho e a melhoria contínua (MARTINS, 2011, p. 04).

As reformas no sistema brasileiro vêm acontecendo, combinando ações gerenciais para a melhoria do desempenho, ações de institucionalização com mudanças nas regras de funcionamento dos hospitais da administração direta, e ações de reformulação no financiamento; todas com o intuito de melhorar a operacionalização das instituições de saúde, na busca por qualidade e eficácia (FERREIRA; MENDONÇA, 2009, p. 113)

Guimarães, Meneses Júnior e Neves (2017, p. 73), relatam que mesmo com reformas administrativas e, no nível dos governos, os conceitos subjacentes de coordenação e articulação intersetorial e interinstitucional têm evoluído de forma relevante no campo das políticas públicas. Conseqüentemente, o setor de saúde tem avançado intensamente na constituição e implantação da governança das suas redes e, desde meados da década dos anos 2000, o conceito “saúde em todas as políticas”, numa evidente expressão de que a solução para os problemas de saúde demanda a participação coordenada e colaborativa de distintas políticas.

Além disso, o controle da utilização de recursos e a motivação dos profissionais também devem ser trabalhados como forma de alinhar iniciativas estratégicas e encaminhar a gestão na direção correta (BONACIM *et al.* 2011, p. 1055).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O termo administração já passou por várias modificações, sobretudo, a gestão em saúde, nesse contexto, o gestor de saúde tem sido um profissional indispensável nas organizações, principalmente a partir da efetivação dos preceitos instituídos pela Constituição de 1988 e a criação do Sistema Único de Saúde (SUS), o que demanda a interação pública-privada no âmbito dos serviços de saúde.

Seguindo a interpretação das literaturas empregadas na elaboração desse estudo, a gestão em saúde tem papel fundamental na efetivação das atividades, contribuindo no

aprimoramento das práticas profissionais, visando um custo-benefício de todos os processos envolvidos na prestação da assistência hospitalar aos pacientes.

É nítido o papel essencial do gestor hospitalar na conservação, organização, melhoria e otimização de todos os processos envolvidos. Desse modo, este estudo não pretende esgotar o assunto, tendo em vista que, os reflexos desta temática para a doutrina enfocada na gestão e o surgimento da necessidade de melhorar cada dia mais a gestão hospitalar, são um desafio permanente para os pesquisadores.

Portanto, existe a necessidade de aprofundamento neste tema, entendendo que a gestão em saúde é constituída das dimensões do saber e do poder, assim como é atravessada por interesses e desejos dos gestores, trabalhadores e usuários dos hospitais.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, L. P. de *et al.* Governança corporativa: uma análise da relação do conselho de administração com o valor de mercado e desempenho das empresas brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 4, 2009.

ABRAHÃO, Ana Lúcia. Colegiado gestor: uma análise das possibilidades de autogestão em um hospital público. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 13, n. 1, p. 95-102, 2008.

BARROS, Renata Tenório. Modelos de gestão na administração pública brasileira: reformas vivenciadas pelos hospitais universitários federais. **Revista dos Mestrados Profissionais-RMP**, v. 2, n. 1, 2013. Disponível em: <<http://www.repositorios.ufpe.br/revistas/index.php/RMP/article/view/325/278>> Acesso em: abr/2021.

BONACIM, Carlos Alberto Grespan; ARAUJO, Adriana Maria Procópio de. Avaliação de desempenho econômico-financeiro dos serviços de saúde: os reflexos das políticas operacionais no setor hospitalar. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, p. 1055-1069, 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.org/article/csc/2011.v16suppl1/1055-1069/es/>> Acesso: jan/2021

BORBA, Gustavo Severo de; KLIEMANN NETO, Francisco José. Gestão Hospitalar: identificação das práticas de aprendizagem existentes em hospitais. **Saúde e Sociedade**, v. 17, n. 1, p. 44-60, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-12902008000100005&script=sci_arttext> Acesso em: abr/2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria de Assistência à Saúde. Assistência à Saúde no SUS. Brasília-DF: Ministério da Saúde, 2001.

CAMPOS, Gastão Wagner de Sousa; AMARAL, Márcia Aparecida do. A clínica ampliada e compartilhada, a gestão democrática e redes de atenção como referenciais teórico-operacionais para a reforma do hospital. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 12, n. 4, p. 849-859, 2007.

CAMPOS, Gastão W.S., *et al.* Direito à saúde: o Sistema Único de Saúde (SUS) está em risco? **Revista Interface**, Botucatu, SP, v.20, n.56, p.261-266, 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/icse/v20n56/1807-5762-icse-20-56-0261.pdf>> Acesso: jan/2021

CUNHA, J.A.C.; CORRÊA, H.L. Avaliação De Desempenho Organizacional: Um Estudo Aplicado Em Hospitais Filantrópicos, **RAE - Revista De Administração De Empresas**, FGV - Eaesp São Paulo, SP, V.53 N.5, p.2-15, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902013000500006&script=sci_abstract&tlng=es> Acesso em: abr/2021.

DE JESUS PACHECO, Diego Augusto; BARROS, Roger. Gestão de serviços de saúde: uma abordagem para melhoria do desempenho. **Revista GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias**, v. 6, n. 2, p. 3019-3034, 2016. Disponível em: <<http://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/764>> Acesso em: abr/2021.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE HOSPITAIS (FBH) e Confederação Nacional de Saúde (CNS). Relatório Cenário dos Hospitais no Brasil - 2019. Disponível em: <<http://cnsaude.org.br/wp-content/uploads/2019/05/CenarioDosHospitaisNoBrasil2019CNSaudeFBH.pdf>>

FERRAZ *et al.* Avaliação dos serviços de saúde na ótica dos usuários. **Revista de Políticas Públicas**, São Luís, v.17, n.2, p. 414-423, jul. /dez. 2013. Disponível em:

<http://www.revistapoliticaspUBLICAS.ufma.br/site/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=69> Acesso: jan/2021

FERREIRA, V. da R. S., Najberg, E., Ferreira, C. B., Barbosa, N. B., & Borges, C. (2014, setembro/outubro). Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no concurso de inovação na administração pública federal. **Revista de Administração Pública**, 48 (5), 1207-1227. 2016. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/33357/32165>> Acesso em: abr/2021.

FERREIRA, Sandra Regina Viegas; MENDONÇA, Maria Helena Magalhães de. O programa de reestruturação dos Hospitais de Ensino (HE) do Ministério da Educação (MEC) no Sistema Único de Saúde (SUS): uma inovação gerencial recente. **Rev. adm. saúde**, p. 113-126, 2009. Disponível em: < <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-575000>> Acesso em: abr/2021.

GUIMARÃES, Aluísio; MENESES JÚNIOR, Raimundo Avilton e; NEVES, Glaucio. As bases para um novo modelo de administração pública orientada para resultados: evolução dos paradigmas, novos princípios e dimensões operacionais de funcionamento. **X Congresso CONSAD de Gestão Pública**. Brasília/DF. Julho de 2017.

IBAÑEZ, Nelson; VECINA NETO, Gonzalo. Modelos de gestão e o SUS. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 12, p. 1831-1840, 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/csc/v12s0/06.pdf>> Acesso: jan/2021

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Livro. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Gulf Professional Publishing, 2000.

LITTIKE, D., & Sodré, F. The art of improvisation: the working process of administrators at a federal university hospital. *Revista Ciência & Saúde Coletiva*, 20(10), 3051-3062. Retrieved February 06, 2015, from Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csc/v20n10/en_1413-8123-csc-20-10-3051.pdf> Acesso em: abr/2021.

LORENZETTI, Jorge *et al.* Gestão em saúde no Brasil: diálogo com gestores públicos e privados. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 23, n. 2, p. 417-425, 2014. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/714/71431352023.pdf>> Acesso em: jan/2021.

MALQUI, R. M., & CARBAJAL, R. D. (2009). Implementación del cuadro de mando integral como herramienta de gestión complementaria al plan estratégico en un hospital. *Revista Estratégia e Negócios*, 2(2), 162-189. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/66/66>> Acesso em: abr/2021.

MARTINS, Vidigal F. Hospitais universitários federais e a nova reestrutura o organizacional: o primeiro olhar, uma análise de um hospital universitário. **Revista de Administra o e Contabilidade**, Feira de Santana, BA, v.3, n.2, p.4-22, jul. /dez. 2011. Disponível em:<<http://www.fat.edu.br/revistas/files/journals/1/articles/33/public/33-174-1-PB.pdf>> Acesso: jan/2021

MARTINS, Caroline Curry; WACLAWOVSKY, Aline Josiane. Problemas e desafios enfrentados pelos gestores públicos no processo de gestão em saúde. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 4, n. 1, p. 100-109, 2015. Disponivel em:<<https://periodicos.uninove.br/revistargss/article/view/12733>> Acesso em: abr/2021

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investiga o científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MELO, Cynthia de Freitas; ALCHIERI, João Carlos; ARAÚJO NETO, João Lins de. Sistema Único de Salud: una evaluación realizada en Natal, RN-Brasil. **Psico-USF**, v. 17, n. 1, p. 63-72, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-82712012000100008&script=sci_abstract&tlng=es> Acesso: jan/2021

NAKAMURA, E.; EGRY, E.Y.; CAMPOS, C.M.S.; NICHATA, L.Y.I.; CHIESA, A.M.; TAKAHASHI, R.F. O Potencial De Um Instrumento Para O Reconhecimento De Vulnerabilidades Sociais E Necessidades De Saúde: Saberes E Práticas Em Saúde Coletiva. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, SP, v.17, n. 2, p.4-7 mar/abr. 2009. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2814/281421907018.pdf>> Acesso em: abr/2021.

OLIVEIRA, L. R. de, & SCHILLING, M. C. L. Análise do serviço de enfermagem no processo de planejamento estratégico em hospital. **Revista de Gestão**, 18(2), 225-243. 2011. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/973.pdf>> Acesso: abr/2021

PACHECO JÚNIOR, José Márcio da Cunha; GOMES, Romeu. Tomada de decisão e alta administração: a implantação de projetos de mudanças de gestão da clínica em hospitais do SUS. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 21, p. 2485-2496, 2016. Disponível em <<https://www.scielo.org/article/csc/2016.v21n8/2485-2496/pt/>> Acesso em: abr/2021.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos, Pensar, Agir e Aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALHARES, Dario; CUNHA, Antonio C.R.da. Reflexões bioéticas sobre a empresa brasileira de serviços hospitalares (EBSERH). **Revista Latino Americana Bioética**, Bogotá, v.14, n.1, 26.ed., p.122-129, jan./jun.2014. Disponível em: <<http://www.scielo.org.co/pdf/rlb/v14n1/v14n1a10.pdf>> Acesso: jan/2021

PORCIUNCULA, Juliana; SAUSEN, Jorge Oneide. Análise do processo de mudança estratégica em uma organização hospitalar: o caso do Hospital de Caridade de Ijuí/RS. **Encontro da Anpad**, v. 33, 2009. Disponível em: <<https://200.17.87.109/index.php/salaconhecimento/article/view/15806/14488>> Acesso em abr/2021.

RAMOS, Flavia Leitis. **PARTICIPAÇÃO DO SETOR PRIVADO NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO DE SAÚDE**: o caso dos contratos de gestão com organizações sociais. Monografia apresentada ao Curso de Pós Graduação em Controle Externo nas Concessões de Serviços Públicos, da Fundação Escola de Governo, como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Controle Externo nas Concessões de Serviços Públicos. Orientadora: Prof. Celina Martins Ramalho, Florianópolis, 2013. Disponível

em:<http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/ICON_TCE_SC_ENA_Flavia_Leitis_Ramos_2013_11_22.pdf>. Acesso: jan/2021

RAVIOLI, Antônio Franco; SOÁREZ, Patrícia Coelho De; SCHEFFER, Mário César. Modalidades de gestão de serviços no Sistema Único de Saúde: revisão narrativa da produção científica da Saúde Coletiva no Brasil (2005-2016). **Cadernos de Saúde Pública**, v. 34, p. e00114217, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.org/article/csp/2018.v34n4/e00114217/pt/>> Acesso: jan/2021

SANTOS L. Da reforma do estado à reforma da gestão hospitalar federal: algumas considerações. **Saúde em Debate**, 2006. Disponível em: <<http://www.fundacaoestatal.com.br/020.pdf>> Acesso: 18/07/2020.

SAITO, Richard; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de administração de empresas**, v. 48, n. 2, p. 79-86, 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v48n2/v48n2a07.pdf>> Acesso em: jan/2021.

SOBRAL, Lorena Franco; BARROS, Évelin Lúcia e; CARNUT, Leonardo. A área de política, planejamento e gestão em saúde nas graduações em saúde coletiva no Brasil. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 15 n. 3, p. 879-894, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1981-77462017000300879&script=sci_arttext> Acesso em: abr/2021.

SOARES, A. Empréstimos Externos para o Setor Saúde no Brasil: soluções ou problemas. **Saúde e Sociedade**, v.18, supl.2, 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.org/article/sausoc/2009.v18suppl2/72-78/>>

SCHOUT, Denise e; NOVAES, Hillegonda Maria Dutilh. Do registro ao indicador: gestão da produção da informação assistencial nos hospitais. **Ciência & Saúde Coletiva**, 12(4):935-944, 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.org/article/csc/2007.v12n4/935-944/es/>> Acesso: 19/07/2020.

VECINA NETO, Gonzalo; MALIK, Ana Maria. Tendências na assistência hospitalar. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 12, p. 825-839, 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.org/article/csc/2007.v12n4/825-839/pt/>> Acesso: jan/2021.