

# REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE GESTÃO HOSPITALAR EM PERIÓDICOS PUBLICADOS NO BRASIL NO PERÍODO DE 2011 A 2021

## SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW ON HOSPITAL MANAGEMENT IN JOURNALS PUBLISHED IN BRAZIL FROM 2011 TO 2021

### REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA SOBRE GESTIÓN HOSPITALARIA EN REVISTAS PUBLICADAS EN BRASIL EN EL PERÍODO DE 2011 A 2021

**Karina De Dea Roglio, Dra.**

Universidade Federal do Parana/Brazil

[karinaroglio@gmail.com](mailto:karinaroglio@gmail.com)

**Bruna Duarte Caporali, BEL**

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais/Brazil

[bcaporali@hotmail.com](mailto:bcaporali@hotmail.com)

**Geraldo José Coelho Ribeiro, MSC**

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais/Brazil

[gerald.bhz@gmail.com](mailto:gerald.bhz@gmail.com)

#### RESUMO

Este artigo apresenta um mapeamento das publicações sobre gestão hospitalar em periódicos divulgados no Brasil no período de 2011 a 2021, com o objetivo de identificar os principais temas de investigação, resultados encontrados e *gaps* de conhecimento. A pesquisa foi realizada nos periódicos nacionais classificados como A1, A2, B1 e B2 na base de dados do Sistema Qualis da CAPES - área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo – em março de 2022. O portfólio bibliográfico totalizou 39 publicações. Como resultado, verificou-se uma carência de publicações de alto impacto, de estudos realizados com maior rigor metodológico e de pesquisas focadas nas várias modalidades de hospitais existentes no país. Em função disso, há uma necessidade da realização de estudos que possam ampliar o conhecimento sobre a gestão hospitalar e contribuir para a melhoria dos resultados gerenciais e assistenciais dos hospitais brasileiros. Limitações desta revisão incluem a utilização de estudos com foco em instituições específicas, de artigos com pequeno tamanho amostral e de pequena quantidade de artigos com base em organizações privadas. Um desdobramento possível deste trabalho é a ampliação para a comparação entre hospitais públicos e privados.

**Palavras-chave:** Gestão Hospitalar; Revisão de Literatura.

#### ABSTRACT

This article presents a systematic literature review on hospital management in journals published in Brazil from 2011 to 2021, aiming to identify the main research topics, findings, and research gaps. The research was carried out in national journals classified as A1, A2, B1 and B2 in the Qualis System database of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (CAPES) in the field of Public Administration and Business, Accounting, and Tourism, during the last available quadrennium in CAPES' system at the time of the research (March 2022). The bibliographic portfolio included a total of 39 papers. There is a lack of high-impact publications as well as a paucity of studies that comprehensively address the various types of hospitals existing in Brazil. The conclusion is that there is a demand for studies that can enhance knowledge about hospital management, contributing to the improvement of managerial and healthcare outcomes in Brazilian hospitals. Limitations of this review include the use of studies focusing on specific institutions, articles with a small sample size, and a small number of articles based on private organizations. As a result, it is possible to expand the scope of the search to include publications focusing on private organizations and compare the results of public and private institutions.

**Keywords:** Hospital Management; Literature review.



## RESUMEN

Este artículo presenta un mapeo de publicaciones sobre gestión hospitalar en revistas publicadas en Brasil de 2011 a 2021, con el objetivo de identificar los principales temas de investigación, resultados encontrados y gaps de investigación. La investigación se realizó en revistas nacionales clasificadas como A1, A2, B1 y B2 en la base de datos del Sistema CAPES Qualis -Administración Pública y de Empresas, Ciencias Contables y Turismo- en marzo de 2022. El portafolio bibliográfico totalizó 39 publicaciones. Como resultado, hubo una falta de publicaciones y estudios de alto impacto realizados con rigor metodológico y estudios que aborden de manera más amplia los diversos tipos de hospitales existentes en el país. La conclusión es que existe una demanda para la realización de estudios que puedan ampliar el conocimiento sobre la gestión hospitalaria que pueda contribuir a la mejora de los resultados de gestión y atención en los hospitales brasileños. Las limitaciones de esta revisión incluyen el uso de estudios centrados en instituciones específicas, artículos con un tamaño de muestra pequeño y una pequeña cantidad de artículos basados en organizaciones privadas. Como resultado de este trabajo, es posible ampliar el alcance de la búsqueda para incluir trabajos centrados en organizaciones privadas y comparar los resultados de instituciones públicas y privadas.

**Palabras clave:** Gestión Hospitalar; Revisión de literatura.

## 1 INTRODUÇÃO

Os desafios da gestão hospitalar no Brasil foram exacerbados durante o enfrentamento da pandemia de COVID-19. A gestão é o alicerce fundamental de qualquer instituição, não sendo diferente no ambiente hospitalar. Sua promoção de maneira efetiva norteia a organização dos serviços e das práticas profissionais com o objetivo de atingir metas institucionais e de cuidado. Atualmente, pode-se testemunhar recorrentes conflitos abrangendo áreas técnicas e gerenciais, fato que impede uma administração plena e eficaz (Farias et al., 2017). Além disso, a carência de profissionais de saúde, leitos e equipamentos, medicamentos e recursos estruturais revelou a importância de uma sistematização das pesquisas realizadas sobre o tema, para que se possa avançar em direção a superação desses desafios (Gomes et al., 2021).

Deste modo, o objetivo deste artigo é mapear as publicações sobre o assunto em periódicos divulgados no Brasil no período de 2011 a 2021, para identificar os principais temas de investigação, resultados encontrados e gaps de pesquisas. A síntese dos resultados dessas publicações pode (1) contribuir para a disseminação do conhecimento científico sobre gestão hospitalar, (2) constituir uma base para o desenvolvimento de pesquisas futuras direcionadas ao aperfeiçoamento dessa gestão e (3) fazer com que a sua aplicação se concretize na melhoria dos serviços prestados por essas instituições.

## 2 GESTÃO HOSPITALAR

Compreende-se que um hospital é uma organização que fornece serviços especializados e possui funções heterogêneas, com o objetivo de assegurar assistência à saúde curativa e preventiva para um determinado grupo populacional. Com uma complexidade que se eleva a cada dia, a gestão efetiva tem se tornado essencial nos hospitais. Fatores como o envelhecimento da população, o aumento da incidência e da prevalência de doenças crônicas e a própria sobrecarga dos serviços de saúde demandam mais do que nunca dos hospitais uma gestão que permita a execução de processos de forma eficiente e eficaz, de forma a atender o objetivo proposto por essas instituições, utilizando-se o mínimo possível de recursos e maximizando o bem-estar social da população. Além disso, a gestão hospitalar muitas vezes acaba tendo de lidar com recursos limitados. Fundações e hospitais universitários frequentemente enfrentam escassez de recursos materiais, financeiros, de

infraestrutura e humanos (Souza *et al.*, 2009). Os hospitais privados, por sua vez, buscam retorno financeiro, traduzido em maior capacidade de investimento e maior qualidade do atendimento aos pacientes.

Nesse contexto, as responsabilidades e competências dos gestores de hospitais superam o conhecimento técnico e científico da saúde, das quais pode-se destacar uma visão estratégica com coerência e conhecimento dos processos, visão integral do planejamento delineado, habilidades analíticas, capacidade de liderança e gestão de pessoas.

A gestão hospitalar vem causando inquietude e insegurança nos gestores, dirigentes e profissionais da saúde. Estudos indicam que existem divergências entre a subcultura médica e a administrativa (Farias & Araujo, 2017), o que tende a dificultar a gestão das instituições. Percebe-se, no entanto, que ao abrir mão de uma gestão pautada por boas práticas de gestão, incorre-se no risco de perda de qualidade e padronização dos hospitais que podem, em última instância, sofrer consequências drásticas, como a estagnação, retrocesso ou fechamento (Farias & Araujo, 2017).

Com o objetivo de promover o desenvolvimento da gestão hospitalar, pode-se mencionar o esforço de alguns autores do campo, com a divulgação das melhores práticas. A informatização dos hospitais é uma das práticas que vem crescendo nos últimos anos, sendo que 72% hospitais de pequeno porte (até 50 leitos) e 93% daqueles com mais de 50 leitos possuem sistema eletrônico para registro de informações dos pacientes (Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2021). Outra prática é o fomento à formação e educação permanente dos profissionais vinculados às instituições de saúde, fato que aprimora a qualidade dos serviços. (Farias & Araujo, 2017). Além disso, as creditações, enquanto instrumentos que permitem uma avaliação sistemática da instituição e da qualidade do atendimento, têm um importante papel. Ao receber uma acreditação, ocorre um reconhecimento formal, feito por uma autoridade acreditada, de que a instituição de saúde apresenta as competências específicas para desenvolver suas atividades, com foco técnico e formal, envolvendo uma equipe clínica e científica na análise das auditorias. Dentre elas, pode-se citar a JCI (*Joint Commission International*), a NIAHO (*National Integrated Accreditation for Healthcare Organizations*) e a ONA (Organização Nacional de Acreditação). Segundo Souza *et al.* (2009), agências como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) reconhecem que as metodologias de acreditação no Brasil apresentam vantagens, como a melhoria da qualidade à assistência dos pacientes e o gerenciamento das unidades. No setor privado, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) realiza o monitoramento da qualidade da assistência hospitalar com base no modelo de acreditação da ONA (Agência Nacional de Saúde Suplementar, 2023).

A gestão hospitalar, no entanto, não precisa se valer somente de conceitos e certificações específicas de sua área. Com o objetivo de prover o melhor serviço possível, qualquer organização de saúde pode utilizar conceitos já desenvolvidos por outras áreas, como a administração. Nesse contexto, pode-se observar que, com o objetivo de ter uma gestão eficiente, um amplo ferramental pode ser adotado, como avaliações de desempenho, sistemas de custeio baseados em atividade (*Activity-Based Costing - ABC*), metodologia Lean (*Joint Commission Resources*, 2013) e sistemas de gestão por atividade (Souza *et al.*, 2009).

Esses aspectos, aliados à escassez de pesquisas e publicações no Brasil sobre gestão hospitalar, instigaram essa revisão sistemática de literatura, tendo em vista as possíveis contribuições para a área acadêmica, no sentido de indicar caminhos para o desenvolvimento de pesquisas futuras, assim como subsídios para o desenvolvimento das organizações e dos profissionais que atuam na área.

### 3 METODOLOGIA

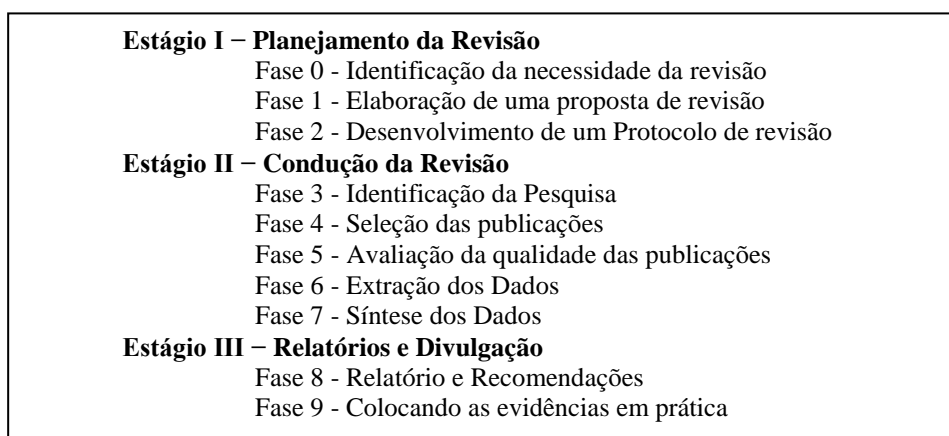
O uso da revisão sistemática de literatura (RSL) tem como principal objetivo resumir e sistematizar a literatura existente sobre um tema específico, permitindo a avaliação e interpretação dos resultados. De acordo com Tranfield, Denyer e Smart (2003, p. 220), na área da administração os dados das revisões fornecem evidências confiáveis para o processo decisório organizacional:

Para os acadêmicos, o processo de revisão aumenta o rigor metodológico. Para profissionais/gerentes, a revisão sistemática ajuda a desenvolver uma base de conhecimento confiável, acumulando conhecimento de uma variedade de estudos (...) Neste sentido, pode-se argumentar que a revisão sistemática está no cerne de uma pesquisa de gestão 'pragmática', que visa servir as comunidades acadêmicas e profissionais.

Raghuram, Tuertscher e Garud (2010) afirmam que, por meio da RSL, é possível gerar uma análise profunda da literatura e uma compreensão de questões contextuais. Entretanto, Zupic e Cater (2015) chamam a atenção de que, em função dessas características e, sobretudo, da profundidade da pesquisa, a RSL tem como objeto um número limitado de artigos e, por isso, corre-se o risco de exclusão de pesquisas relevantes, além da influência dos vieses dos pesquisadores no processo de análise qualitativa.

A partir dos questionamentos existentes sobre a revisão sistemática de literatura (RSL) em ciências sociais, Tranfield *et al.* (2003) fizeram um comparativo detalhado entre estudos de revisão sistemática em medicina e em gestão, com os objetivos de “desvendar as principais características da abordagem, destacar os principais desafios na transferência do modelo para o campo de gestão e apresentar uma série de recomendações sobre como eles podem ser abordados” (p. 214). Neste artigo (a exemplo de outros publicados em periódicos da área de gestão, como Crossan & Apaydin, 2010; Fabrizio *et al.*, 2022; Kunde & Lourenço, 2022), adotou-se o *framework* apresentado pelos autores para a condução de revisões sistemáticas na área de gestão, apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Framework para RSL



Fonte: Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review (p. 214). *British Journal of Management*, 14, 207–22.

O estágio de planejamento da revisão começou a partir de um levantamento inicial da literatura sobre o tema gestão de hospitais. A partir desse levantamento, definiu-se o objetivo de mapear as publicações sobre gestão hospitalar em periódicos divulgados no Brasil no período de 2011 a 2021, que serviu de base para a definição das palavras-chave para a busca de dados: "management" and "health organizations" or "health" or

"hospital" or "health clinics". Utilizou-se as palavras em inglês, pois todos os periódicos publicados no Brasil apresentam o resumo (*abstract*) e as palavras-chave (*key words*) na língua inglesa.

A seleção das publicações foi baseada em dois critérios principais: (1) publicações em periódicos nacionais e (2) pesquisas realizadas no contexto de organizações brasileiras, em função da influência que as especificidades do contexto de cada país têm sobre as práticas de gestão na área da saúde, sobretudo as questões legais, econômicas e de políticas públicas. Foram identificados os periódicos nacionais classificados como A2, B1 e B2 na base de dados do Sistema Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo em março de 2022 (Classificação de Periódicos Quadriênio 2013-2016, disponível quando da realização da pesquisa<sup>1</sup>). Nesta classificação, os veículos foram organizados em estratos indicativos de qualidade A1 – mais elevado, A2, B1, B2, B3, B4, B5, C – peso zero<sup>2</sup>. Na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo existem **146 periódicos nacionais** classificados como A2, B1 e B2.

Inicialmente, a ideia era incluir neste estudo os periódicos classificados na área de Medicina do Qualis, mas a análise desses periódicos mostrou que aqueles relacionados com os temas “administração e gestão” já constavam na lista da área de Administração. Entretanto, tendo em vista que a área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo não possui periódicos nacionais classificados como A1, tomou-se o cuidado de verificar se, na lista de periódicos A1 da área de Medicina, constava algum relacionado com administração e gestão, mas não foi identificado nenhum.

A seleção dos artigos veiculados nos periódicos nacionais classificados como A1, A2, B1 e B2 representa o conjunto de pesquisas elencadas nos estratos mais elevados do sistema de avaliação. Considera-se que, com a adoção desse critério de seleção dos periódicos, é possível superar o que Tranfield *et al.* (2003, p. 216) afirmam ser um grande desafio no desenvolvimento de uma metodologia de RSL para pesquisa em administração: a dificuldade em especificar e conduzir avaliações de qualidade dos estudos, tendo em vista que, na pesquisa em administração, os dados originais muitas vezes não são disponibilizados pelos autores.

A busca de artigos em cada periódico foi realizada com o auxílio do *Publish or Perish*, um *software* que recupera e analisa citações acadêmicas. Foram usados os seguintes parâmetros de busca: ISSN do periódico; período de publicação entre 2011 e 2021; palavras-chave "*management*" and "*health organizations*" or "*health*" or "*hospital*" or "*health clinics*"; *Crossref Metadata*.

Essa busca gerou um total de **3055 artigos**. Dentre esses artigos, foram excluídos os repetidos e os que não possuíam nenhuma citação, pois esta foi considerada uma forma de reconhecimento científico (Podsakoff *et al.*, 2005). Restou, assim, um total de **150 artigos**. Com base na leitura dos títulos e *abstracts* desses artigos, verificou-se que 36 estavam alinhados ao tema desta pesquisa. Nesse processo de filtragem, não foram incluídos os artigos que tratam de políticas sociais na área de saúde (pois o tema gestão hospitalar tem como foco os processos organizacionais internos dessas organizações) e aqueles que investigaram situações geradas pela pandemia da COVID-19, pois entende-se que, embora tenham gerado conhecimentos e experiências sobre os processos gerenciais, essas são situações pontuais e de caráter emergencial.

A exemplo de outros artigos de revisão (Crossan & Apaydin, 2010; Kunde & Lourenço, 2022; Longaray & Castelli, 2020), foram analisadas as publicações realizadas nos anos de 2019, 2020 e 2021 tendo em

<sup>1</sup> <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf>

<sup>2</sup> Plataforma Sucupira ([capes.gov.br](https://sucupira.capes.gov.br)) em 25/10/2022.

vista que, por serem publicações recentes, ainda têm possibilidade de obter reconhecimento científico ao serem citadas em outras pesquisas. Nessa análise, foram identificados 3 artigos publicados em 2021. Assim, o portfólio bibliográfico totalizou **39 publicações** (ver Tabela 1).

Tabela 1 - Número de periódicos e artigos no portfólio bibliográfico

CLASSIFICAÇÃO DOS PERIÓDICOS	NÚMERO DE PERIÓDICOS	NÚMERO DE ARTIGOS	ARTIGOS COM CITAÇÃO	ARTIGOS SOBRE O TEMA COM CITAÇÃO	ARTIGOS DE 2019-2021 SEM CITAÇÃO
A2	44	368	116	16	1
B1	34	1666	24	13	2
B2	68	1021	10	7	0
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>3055</b>	<b>150</b>	<b>36</b>	<b>3</b>

A partir de uma leitura criteriosa dos resumos e palavras-chave dos 39 artigos, foi realizada uma divisão em 10 temas, baseada na correspondência e similaridade entre os assuntos tratados nesses artigos. Na sequência, os autores realizaram a leitura completa de cada um dos artigos e, com base nas análises e discussões dos conteúdos, considerou-se necessário rever os temas e a categorização dos artigos em cada um deles. Dos 10 temas inicialmente definidos, decidiu-se transferir os artigos sobre o tema Acreditação para o tema Sistemas de Gestão; os artigos classificados no tema Mudança Organizacional foram incorporados ao tema Gestão Estratégica; os 2 artigos classificados como *Nursing Service Management Model* foram adicionados aos temas Sistemas de Gestão e Liderança. Desta forma, os artigos foram organizados nos 7 temas apresentados na Tabela 2 para a análise dos resultados.

Tabela 2 - Classificação dos artigos por temas

TEMA	ARTIGOS
ASPECTOS MOTIVACIONAIS E ESTRESSORES DE TRABALHADORES DA SAÚDE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visão multidimensional da satisfação do trabalho: um estudo em um hospital público piauiense.</li> <li>2. Predictors of nursing workers' intention to leave the work unit, health institution and profession.</li> <li>3. Análise da satisfação profissional da equipe de enfermagem em uma unidade básica distrital de saúde.</li> <li>4. Occupational stress and engagement in primary health care workers.</li> <li>5. A percepção dos trabalhadores sobre o processo de trabalho em um Hospital Universitário Federal sob gestão de uma empresa estatal de direito privado.</li> <li>6. Motivation and rewards to health professionals.</li> <li>7. Social, health, and working conditions among hospital workers.</li> <li>8. Management impact of staff turnover in the view of nurses: an exploratory study.</li> <li>9. Estresse ocupacional dos trabalhadores de um hospital público de Belo Horizonte: um estudo de caso nos centros de terapia intensiva.</li> <li>10. Organizational culture of a private hospital.</li> </ol>
SISTEMAS DE GESTÃO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The flexibilization of employment relationships in the health sector: the reality in a federal university hospital in Brazil.</li> <li>2. Accreditation in a public hospital: perceptions of a multidisciplinary team.</li> <li>3. Study of billing audits in a teaching hospital.</li> </ol>

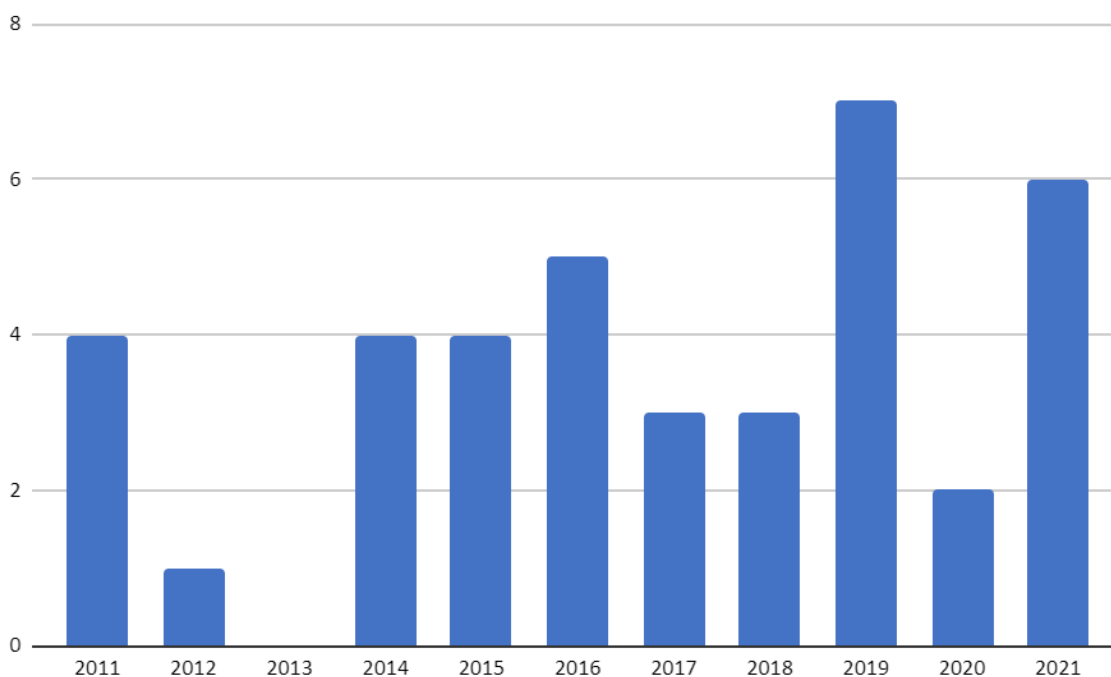
	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. The art of improvisation: the working process of administrators at a Federal University Hospital.</li> <li>5. Gestão pública por resultados: contrato de gestão como indutor de melhorias em um hospital universitário.</li> <li>6. Evaluation of Nursing Service Management Model applied in hospitals managed by social health organization.</li> <li>7. Influence of hospital accreditation on professional satisfaction of the nursing team: mixed method study.</li> <li>8. Changes in management actions after the Hospital Accreditation.</li> </ol>
LIDERANÇA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerenciamento de conflitos: desafios vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar.</li> <li>2. Liderança autêntica, satisfação do enfermeiro no trabalho e acreditação: estudo em uma rede hospitalar privada.</li> <li>3. Liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário.</li> <li>4. Structural empowerment of nurses in the hospital setting.</li> <li>5. Implementation of the Nursing Services Management Model in 16 hospitals.</li> <li>6. Nurses' expectations about the succession of leaders in the hospital context.</li> </ol>
EDUCAÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Professional interaction in management of the triad: permanent education in health, patient safety and quality.</li> <li>2. Rethinking the Health Care Model through the reorientation of training.</li> </ol>
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambivalent implications of health care information systems: a study in the Brazilian public health care system.</li> <li>2. Processo de implementação de um sistema de gestão de custos em hospital público: um estudo das variáveis intervenientes.</li> <li>3. Computerization of primary health care: the manager as a change agent.</li> <li>4. Avaliação e incorporação de tecnologias em saúde: processo e metodologia adotados por um hospital universitário de alta complexidade assistencial.</li> <li>5. Management control use and decisions in Brazilian health organizations: an exploratory study.</li> </ol>
GESTÃO ESTRATÉGICA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Racionalização e construção de sentido na gestão do cuidado: uma experiência de mudança em um hospital do SUS.</li> <li>2. Quality indicators: tools for the management of best practices in Health.</li> <li>3. Análise do serviço de enfermagem no processo de planejamento estratégico em hospital.</li> <li>4. Strategic management in hospitals: tensions between the managerial and institutional lens.</li> <li>5. A model of antecedents for the co-creation of value in health care: an application of structural equation modeling.</li> <li>6. The influence of contingencies factors strategy and structure in the enterprise risk management in a hospital.</li> </ol>
OUTROS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivating factors in hospital environmental management programs: a multiple case study in four private Brazilian hospitals.</li> <li>2. The health workforce demand: a systematic literature review.</li> </ol>

As análises dos resultados do estágio de condução da revisão constituíram as bases para a elaboração dos relatórios e recomendações previstos no último estágio da proposta de RSL de Tranfield *et al.* (2003).

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise descritiva dos dados indica que, após atingir o maior número de artigos em 2019, a quantidade de publicações diminuiu em 2020 e voltou a crescer no último ano pesquisado (Figura 2). No período de 2011 a 2018 o número de artigos publicados permaneceu estável, exceto em 2012 e 2013, ano em que não foi encontrada nenhuma publicação sobre o tema.

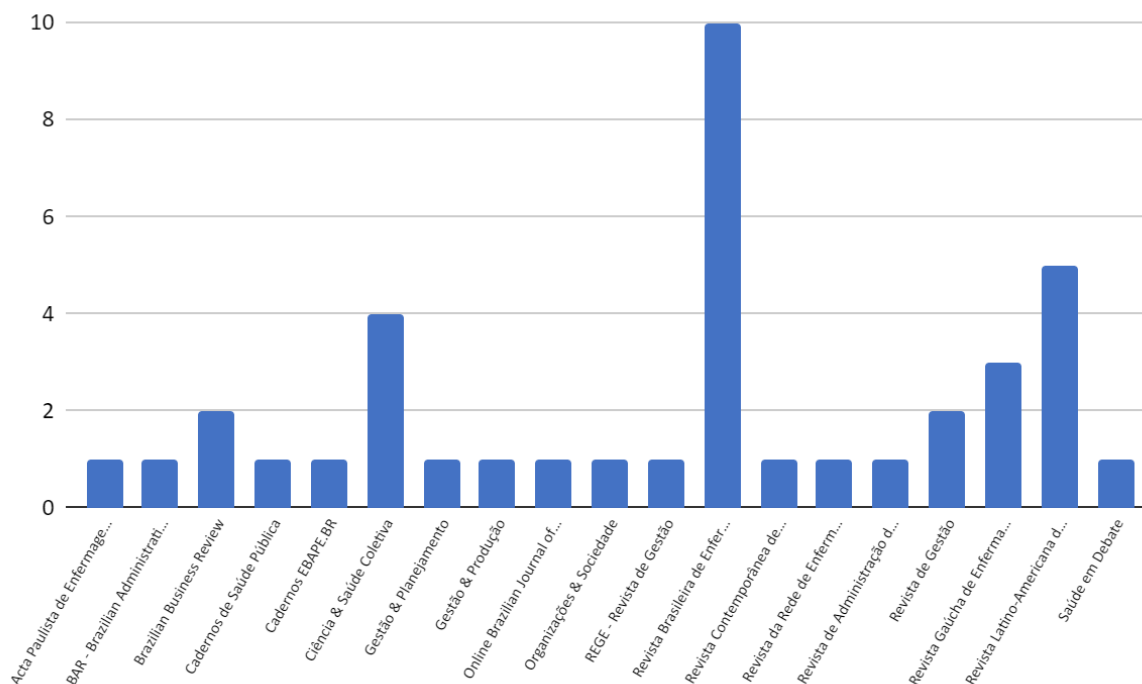
Figura 2 - Quantidade de artigos publicados por ano



Na análise do número de publicações por periódico, evidencia-se a concentração de artigos na Revista Brasileira de Enfermagem (Figura 3). Constatou-se, também, uma preocupação e interesse maior da área de saúde (em particular da enfermagem) no que tange a gestão hospitalar, com aproximadamente 70% do total de artigos publicados.



Figura 3- Quantidade de artigos publicados por periódico



A diversidade dos temas abordados e das metodologias utilizadas nos artigos pesquisados dificulta a apresentação de uma síntese baseada em um consenso dos autores sobre esses temas. Desta forma, optou-se por analisar conjuntos de artigos que tratam de temas análogos, de acordo com a Tabela 2.

Os autores dos artigos agrupados no **tema 1 – Aspectos Motivacionais e Estressores de Trabalhadores da Saúde** buscam compreender fatores responsáveis pela motivação dos trabalhadores na área de saúde (predominantemente hospitais), assim como condições que causam estresse. Somente um dos artigos caracteriza-se como ensaio teórico; os demais foram baseados em pesquisas de campo (oito em hospitais públicos e uma em hospital privado). No ensaio teórico, Ferreira, Reis, Vasconcelos e Souki (2016, p. 47) identificaram 15 fatores motivacionais para os profissionais de saúde e a principal conclusão foi que “os profissionais de saúde se sentem mais motivados por incentivos não financeiros”. Os demais artigos também relatam que fatores motivacionais estão mais relacionados com reconhecimento profissional, participação no planejamento do trabalho e autonomia, condições apropriadas de trabalho do que com a remuneração financeira. O apoio social foi outro fator considerado relevante, na medida em que contribui para a qualidade das relações de trabalho, o enfrentamento das adversidades no trabalho e a redução dos níveis de estresse (Rocha, Marin, Seda, Borgato e Lazarini, 2021; Ulhôa, Garcia, Lima e Castro, 2011).

Dentre os fatores que desmotivam os profissionais de saúde, os estudos apontaram (1) infraestrutura inadequada; (2) implementação inadequada das práticas de gestão de recursos humanos; (3) relacionamento interpessoal; (4) falta de oportunidades de desenvolvimento; (5) benefícios sociais; (6) políticas organizacionais; (7) condições físicas e ambientais do trabalho; (8) remuneração; (9) inexistência de uma política de participação dos trabalhadores nos processos decisórios do hospital, (10) controle e rigidez no trabalho, (11) falta de compreensão das responsabilidades e tempo insuficiente para realizar o trabalho (Rocha *et al.*, 2021; Cordioli *et al.*, 2019; Ferreira *et al.*, 2016).

Esses fatores também influenciam os níveis de estresse de profissionais que atuam em outras áreas e são debatidos na literatura de administração que busca identificar modelos de gestão mais flexíveis, que levam em conta as necessidades individuais e a humanização dos ambientes de trabalho.

No **tema 2 – Sistemas de Gestão**, foram agrupados os artigos sobre acreditação, contratualização, Modelo de Gestão de Serviço de Enfermagem (MGSE) e auditoria de contas hospitalares. Essas pesquisas envolveram um total de 21 hospitais públicos e 3 privados. Nos três artigos sobre o tema acreditação, os autores buscaram compreender a realidade do sistema de acreditação em instituições hospitalares no Brasil. No contexto hospitalar, a acreditação tem se estabelecido como processo de avaliação externa da qualidade dos serviços de saúde, que predomina em instituições privadas no Brasil, conforme observado em um estudo realizado por Sobrinho, Ribeiro, Alves, Manzo e Nunes (2015), no qual se constatou que, do total de 345 (100%) serviços acreditados pela Organização Nacional de Acreditação (ONA), apenas 46 (13,3%) eram do setor público. A conjuntura apontada diverge da realidade de países mais desenvolvidos socioeconomicamente, como Austrália, Canadá, Estados Unidos e Alemanha, onde a acreditação se aproxima das ações governamentais, estendendo-se às instituições de saúde geridas pelo poder público.

Apesar do número reduzido de acreditações no setor público, Camillo *et al.* (2016) identificaram vantagens decorrentes da acreditação em um hospital público: (1) a organização do fluxo de trabalho (incluindo a oferta de serviços de apoio diagnóstico eficazes, rápidos, necessários e suficientes para atender à demanda dos usuários), (2) conforto das acomodações, (3) gerenciamento dos custos, (4) melhoria da gestão de cuidados da enfermagem. Neste estudo, evidencia-se que “a acreditação promove o desenvolvimento de competências profissionais e melhora a gestão de custos, a estrutura da organização, o gerenciamento da assistência e a percepção de orgulho/satisfação profissional” (Camillo *et al.*, 2016, p. 451).

Siman, Cunha e Brito (2016) relatam que a acreditação contribuiu para uma atuação gerencial com mais segurança e autonomia na tomada de decisões, desenvolvendo habilidades de comunicação, liderança e conhecimento no hospital pesquisado. Nessa mesma linha de investigação, Oliveira *et al.* (2019) analisam a influência da acreditação na satisfação profissional dos trabalhadores de enfermagem em 3 hospitais (1 privado e acreditado, 1 privado e não acreditado e 1 público e não acreditado). Na comparação entre instituições privadas, todos os domínios foram avaliados de forma mais positiva pelos funcionários do hospital acreditado e comparando os três grupos hospitalares investigados, ratificou-se a acreditação como fator positivo para a satisfação profissional dos trabalhadores de enfermagem, embora os autores indiquem a necessidade de estudos adicionais.

Outro artigo associado ao tema sistemas de gestão tem como objeto de estudo o processo de contratualização. Os autores analisam em que medida o contrato de gestão vem alcançando resultados na melhoria do desempenho de um Hospital Universitário (HU) de grande porte, vinculado a uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Luedy, Mendes e Ribeiro Junior (2012) concluem que as estratégias e mudanças organizacionais decorrentes da contratualização promoveram o aumento do desempenho hospitalar, definição de critérios de controle, avaliação e mudança na estrutura organizacional, possibilitando uma gestão mais descentralizada e participativa. Essas mudanças, decorrentes do contrato de gestão, tiveram impacto positivo nos indicadores de desempenho, elevando a eficiência e efetividade e mostrando que é possível integrar as Políticas de Saúde e Educação, evitando-se a fragmentação das Políticas Públicas.

Dois trabalhos foram baseados no Modelo de Gestão de Serviços de Enfermagem (*Nursing Service Management Model*), ambos publicados em 2021 na RBE. O primeiro artigo (Nishio, Cardoso, Salvador e D’Innocenzo, 2021) relata a pesquisa realizada com 1523 enfermeiros para avaliar o tipo e as dimensões do MGSE em hospitais gerenciados pela Organização Social de Saúde (OSS) Associação Paulista para o Desenvolvimento da Medicina (SPDM). O segundo, classificado como “Relato de Experiência” (Nishio, Lazarini, Salvador e D’Innocenzo, 2021), tem como objetivo descrever os principais aspectos e resultados relevantes da implantação do MGSE.

Como resultado do primeiro artigo, Nishio *et al.* (2021, p. 8) afirmam que, nos 15 hospitais pesquisados, predomina o modelo híbrido de gestão de SE, em processo de transição para governança compartilhada. No “relato de experiência”, os autores concluem que

[...] ao longo de 20 anos na gestão de hospitais públicos, líderes e gestores enfermeiros não mediram esforços para organizar, analisar e implantar processos de trabalho centrados em estratégias, dados e cultura organizacional (...) o cultivo da excelência assistencial em diferentes níveis da gestão e do cuidado, articulando a cultura organizacional com as equipes de profissionais, gerou melhores expectativas, engajamento e motivação. Igualmente, foi possível verificar que o comprometimento dos gestores no fornecimento de recursos, na garantia dos padrões de alta qualidade e na responsabilidade do papel gerencial pode resultar em impacto significativo na qualidade dos serviços. (Nishio *et al.*, 2021, p. 4).

Os demais artigos analisaram os impactos de uma ampla mudança no modelo gerencial em hospitais. Alves *et al.* (2015) registraram os efeitos negativos da flexibilização das relações de trabalho levando à precarização do trabalho e à desproteção social dos trabalhadores, além da incapacidade da terceirização em manter integralmente o funcionamento dos hospitais estudados. Littike e Sodre (2015, p. 3059) apontaram os riscos da improvisação em grandes processos de mudança no modelo gerencial de um hospital, a qual levou a “uma produção de empecilhos sequenciais no aspecto decisório na gestão deste hospital”.

Apesar de adotarem diferentes perspectivas de análise (liderança transformacional, liderança autêntica, liderança participativa, *empowerment*), os artigos classificados no **tema 3 – Liderança** apontam a relevância do desenvolvimento da liderança para a satisfação dos profissionais que atuam em ambientes hospitalares. Nesses artigos, os autores mostram a relevância do desenvolvimento da liderança diante das condições que eles encontram no ambiente hospitalar, como “mitigação de recursos materiais, fragilidades na gestão de pessoas, superlotação de leitos e redução de investimentos públicos. Além disso, os gestores das instituições hospitalares não dispõem de meios capazes de solucionar, a contento, as demandas de saúde, o que enseja o enrijecimento das alternativas disponíveis e evidencia a necessidade da atuação de líderes que colaborem com o gerenciamento do cuidado.” (Ferreira *et al.*, 2018, p. 645). Ao avaliarem o nível de *empowerment* estrutural, os autores concluem que a capacidade de mobilizar recursos e atingir metas por meio do acesso a informações, suporte, recursos e oportunidades contribui para a satisfação profissional, o decréscimo das taxas de *burnout* e o incremento da autonomia e do comprometimento dos enfermeiros, o que influencia positivamente a segurança e a qualidade dos serviços prestados aos pacientes. (Ferreira *et al.*, 2018).

Seguindo a tendência de outras áreas do conhecimento, na saúde também existe um movimento de questionamento dos processos educacionais vigentes. Nos artigos agrupados no **Tema 4 – Educação**, ambos de natureza qualitativa, os autores buscaram identificar e compreender aspectos que contribuem para a mudança do

modelo de cuidado e capacitação dos profissionais da saúde, com base na análise do Programa Nacional de Reorientação da Formação Profissional em Saúde (Pró-Saúde) e da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde (PNEPS-SUS).

Vendruscolo, Trindade, Prado e Kleba (2018) procuram compreender as contribuições do Pró-Saúde para a mudança do modelo assistencial e de formação dos profissionais de saúde. Pautado na educação problematizadora, o Pró-Saúde possui três eixos estruturantes: orientação teórica, cenários de prática e orientação pedagógica, cada um dos quais possui três vetores específicos com uma “imagem objetiva” - uma situação desejável. As ações do Pró-Saúde se intensificam na direção da integralidade, incorporando à perspectiva do aluno, do professor e do trabalhador a priorização do atendimento qualificado, a partir das necessidades da comunidade. No caso estudado (com representantes do ensino, atenção, gestão e controle social, participantes das instâncias gestoras do Pró-Saúde), as autoras concluem que “o Pró-Saúde contribui para a reorientação da formação, ao fortalecer iniciativas de mudanças curriculares com maior valorização da participação discente, e para mudar o modelo assistencial, reconhecendo a rede como lócus privilegiado dessa construção.” (p. 1680).

O estudo desenvolvido por Koerich, Erdmann e Lanzoni (2020) tem como objetivo entender como a interação profissional ocorre na estrutura organizacional do hospital para a gestão da PNEPS-SUS, de forma a garantir a segurança do paciente e a qualidade dos cuidados de enfermagem. De acordo com os autores, a estrutura organizacional dos hospitais públicos brasileiros segue diretrizes estabelecidas pelos organogramas clássicos da administração, nos quais se destacam a hierarquia, o autoritarismo e a centralidade decisória. Como resultado, evidencia-se pouca cooperação, dificuldade para trabalhar em equipe e desenvolver interdisciplinaridade. As atuações profissionais ficam fragmentadas e o cuidado do paciente é prejudicado. Dessa forma, é de fundamental importância reconfigurar as bases da PNEPS-SUS para a educação e qualidade do cuidado ao paciente, visto que a educação é uma prática essencial numa assistência mais segura.

O foco dos artigos relacionados no **Tema 5 - Sistemas de Informação (SI)** é a análise das mudanças e dos resultados da implementação de SI em organizações de saúde, o que também é objeto de discussão nos artigos sobre gestão estratégica. A maioria das pesquisas foi realizada em organizações públicas; somente uma delas envolveu organizações de saúde públicas e privadas. Albuquerque, Prado e Machado (2011, p. 60) alertam para a relevância dos SI para a gestão efetiva das organizações de saúde; no entanto, afirmam que no Brasil os recursos de TI são escassos, sobretudo no setor público.

Nesta perspectiva, esses autores investigam as implicações sociais decorrentes da implementação de um sistema informatizado de gestão hospitalar em uma instituição pública de saúde e encontram consequências positivas (como a melhoria na comodidade e democratização do atendimento especializado aos pacientes e melhorias na organização do trabalho) e negativas (como dificuldades enfrentadas pelos funcionários devido a pouca familiaridade com TI e um aumento no tempo de agendamento de consultas, devido a velocidade insuficiente da rede para atender o intenso tráfego de dados exigido pelo sistema) (Albuquerque *et al.*, 2011, p. 68).

Dificuldades semelhantes a essas foram identificadas nos demais artigos. Borgert, Alves e Schultz (2010) concluem que a “falta de conhecimento para utilizar as informações” constituiu uma das principais dificuldades do processo de implementação de um sistema de gestão de custos no setor de ortopedia em um hospital público. Ao analisarem os fatores associados com a implementação dos sistemas de software em

serviços de saúde, Gontijo *et al.* (2021) também destacam que a capacitação dos profissionais de saúde presentes nas unidades constitui um fator crítico de sucesso, remetendo à necessidade de sua continuidade. Além disso, os pesquisadores recomendam melhorias na infraestrutura tecnológica para a informatização da Atenção Básica, bem como a presença de gestor capacitado a frente do processo de implantação, atuando como mobilizador desse processo.

No artigo em que os autores analisam a interação entre (1) o uso de sistemas de controle de gestão, (2) aprendizagem organizacional, (3) decisões de gestão e (4) o desempenho das organizações de saúde, são os mesmos sugerem “melhorar a utilização diagnóstica do sistema de controle de gestão, para influenciar positivamente o nível de aprendizagem organizacional, mas sem descuidar a utilização interativa, uma vez que tem um efeito positivo na tomada de decisões mais coerentes para melhorar o desempenho organizacional.” (Oyadomari, Pedrique, Bido e Rezende, 2014, p. 23).

Com a crescente disseminação dos sistemas de informação na área de saúde, percebe-se a relevância das discussões acerca dos processos de educação e de treinamento dos profissionais (mencionada nos artigos sobre o tema educação), no sentido de gerar os ganhos de produtividade e melhoria da qualidade dos serviços de saúde decorrentes do uso adequado desses sistemas.

Além dos desafios apresentados pela crescente informatização dos processos organizacionais na saúde acima citados, os hospitais no Brasil enfrentam os desafios da profissionalização. Na busca por um desempenho financeiro positivo aliado ao cumprimento da sua missão enquanto instituições filantrópicas, e do crescimento das redes sociais *online* para a saúde, que teve como consequência o uso das redes sociais pelos pacientes para acessar e contribuir com informações de saúde. Griffiths *et al.* (2012, p. 2233) advertem que “os encontros médico-paciente são agora mais permeáveis à influência das redes sociais e profissionais. As redes sociais têm o potencial de mudar padrões de desigualdades em saúde e acesso a cuidados de saúde, alterar a estabilidade da prestação de cuidados de saúde e levar a uma reformulação do papel dos profissionais de saúde.” Silva, Farina, Gouvea e Donaire (2015, p. 124) afirmam, inclusive, que a expressão “cliente de serviços hospitalares” deve substituir o termo “paciente”, na medida em que os pacientes estão assumindo um papel ativo, decorrente do acesso e uso de informações de saúde nas redes sociais. Esses aspectos trazem uma nova perspectiva de gestão estratégica para as organizações de saúde.

Dentre os artigos classificados no **Tema 6 - Gestão Estratégica**, Pascuci, Meyer e Crubellate (2017) analisam as tensões decorrentes das lógicas gerenciais e institucionais em dois hospitais filantrópicos. Os resultados mostraram que as iniciativas estratégicas nesse tipo de organização devem ter como base a flexibilidade, adaptabilidade, criatividade e as interações informais. No artigo publicado por Silva *et al.* (2015), que tem como objeto de estudo a criação de valor no contexto dos serviços de saúde, os autores também abordam aspectos relacionados com a flexibilidade, que se mostrou positivamente associada com a capacidade de resposta e co-inovação nos resultados.

A relevância de indicadores na gestão estratégica foi tema de três artigos classificados nessa temática. Bão, Amestoy, Moura e Trindade (2019, p. 383) avaliam como os enfermeiros reconhecem e utilizam os indicadores de qualidade e concluem que estes “são reconhecidos como ferramentas de mensuração do resultado assistencial, favorecendo o conhecimento dos pacientes atendidos e revelando o alcance dos objetivos propostos, bem como auxiliando no processo de melhoria contínua do cuidado e da tomada de decisão acerca das ações assistenciais, como as boas práticas de cuidado.” Os indicadores de qualidade também são objeto da

investigação de Oliveira e Schilling (2011, p. 242) que, ao analisarem as contribuições da utilização destes para a implementação do planejamento estratégico na percepção dos gestores dos serviços de enfermagem, concluem que “o potencial de trabalho do enfermeiro presente no planejamento estratégico pode ser mais explorado, a fim de que este possa atuar de forma comprometida com as metas da organização.”

Na mesma linha de pesquisa sobre a inclusão dos profissionais nos processos de gestão hospitalar, Azevedo *et al.* (2017, p. 1999-2000) investigam os sentidos de práticas inovadoras para os gestores e profissionais em um hospital e apontam que, ao mesmo tempo em que “esses profissionais mostram uma adesão aos processos gerenciais e de melhoria da qualidade em curso no hospital, investem e se apoiam subjetivamente no processo de mudança, também mostram embates próprios ao fazer humano singular e coletivo, de oposição à face de reprodução e controle presentes nos instrumentos gerenciais adotados”. De acordo com os autores, essas descobertas apontam os desafios e a complexidade dos processos de qualificação do cuidado hospitalar, que sempre exigirá muita concertação e inclusão dos trabalhadores na sua concepção e ajustes.

Dois artigos sobre gestão hospitalar abordaram assuntos diversos dos temas descritos até aqui. O primeiro está relacionado com programas de responsabilidade ambiental adotados em quatro hospitais brasileiros (2 públicos e 2 privados) escolhidos por possuírem a acreditação hospitalar da *Joint Commission International* (JCI). Kruger, Araujo e Curi (2017), que investigaram o que motiva os gestores hospitalares a adotarem programas de responsabilidade ambiental e quais foram as ações implementadas por eles, concluem que “a gestão ambiental ainda é incipiente, e que a regulamentação sobre o assunto é muito flexível em termos de desempenho ambiental e muito rígida para permitir a inovação ambiental neste setor.” Neste sentido, eles propõem dois modelos conceituais para serem testados em pesquisas futuras, visto que “a escassez de pesquisas acadêmicas neste setor específico requer maiores esforços para avançar dos modelos conceituais propostos para pesquisas quantitativas e ferramentas de gestão que possam auxiliar os gestores a implementar ações de sustentabilidade ambiental em seus hospitais”. (Kruger *et al.*, 2017, p. 509)

O outro estudo apresenta uma revisão sistemática da literatura sobre a demanda por recursos humanos na saúde, tema amplamente tratado como uma preocupação mundial significativa, em função das dificuldades, em vários países, para o atendimento da demanda por profissionais na área da saúde, o que acaba influenciando diretamente na qualidade dos serviços. Segundo os autores, “atender à demanda de recursos humanos é particularmente desafiador, especialmente devido ao déficit de dados precisos e ao excesso de falhas metodológicas não resolvidas.” (Lopes, Ramos e Castro, 2021, p. 2431). Nenhuma das pesquisas relatadas nos 53 artigos analisados foi realizada no Brasil.

A literatura consultada permite dizer que a adoção de abordagens baseadas em evidências e a implementação de sistemas de gestão de qualidade e gestão estratégica podem levar a ganhos de eficiência operacional e melhoria dos desfechos assistenciais em serviços de saúde. As organizações de saúde que adotam essas práticas tendem a oferecer cuidados de saúde de maior qualidade, a otimizar seus recursos e a melhorar a experiência do paciente.

Da mesma forma, a revisão mostra que a incorporação de tecnologias da informação e comunicação nas operações hospitalares deve desempenhar um papel de destaque na melhoria da qualidade dos serviços e na eficiência. A implementação de sistemas de registro eletrônico de saúde, telemedicina e automação de processos administrativos podem ser utilizados na busca por resultados positivos em termos de redução de eventos adversos, otimização de recursos e aumento da satisfação do paciente.

No entanto, a análise da literatura também revelou lacunas significativas na pesquisa, particularmente em áreas como a gestão de pessoas e sustentabilidade financeira dos hospitais. Para futuras pesquisas, é essencial abordar essas lacunas e explorar as implicações das mudanças demográficas e tecnológicas em curso na administração hospitalar.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração hospitalar desempenha um papel crucial na prestação de cuidados de saúde de alta qualidade e na eficiência operacional das instituições de saúde. Esta revisão sistemática buscou analisar e sintetizar as evidências disponíveis na literatura sobre as melhores práticas gerenciais.

A revisão da literatura sobre gestão hospitalar foi baseada na análise de 39 artigos publicados em periódicos divulgados no Brasil entre 2011 e 2021. A principal contribuição deste artigo é a visão abrangente sobre os principais temas de investigação em gestão hospitalar, que pode indicar aos pesquisadores as lacunas que requerem maiores esforços de pesquisa e os temas que demandam aprofundamento. Ao mesmo tempo, traz casos práticos sobre situações que podem servir como referências para organizações hospitalares que enfrentam desafios semelhantes, assim como para informar políticas de governo.

A maior parte dos artigos selecionados estão na classificação B1 e B2 e não houve nenhum classificado como A1, o que aponta para a escassez de artigos de alto impacto publicados sobre a gestão hospitalar no Brasil. Verificou-se, também, a predominância dos estudos realizados em hospitais públicos em relação aos realizados em instituições privadas, o que poderia ser explicado pela existência de hospitais universitários entre os serviços públicos que foram foco dos estudos e, portanto, mais afeitos à produção científica. Aliado a isso, pode-se considerar a maior facilidade de acesso às informações nos hospitais públicos, seja por questões legais inerentes à gestão pública ou pela necessidade de se divulgar os resultados que são de interesse de toda a sociedade, em contraste com os hospitais privados os quais, muitas vezes, são reticentes em publicar resultados de pesquisas por enxergarem nisso riscos quanto à concorrência ou à sua imagem corporativa.

Os artigos selecionados neste estudo abrangem o tripé de gestão organizacional composto por pessoas, processos e tecnologia, além da gestão estratégica. Quanto à metodologia, predominaram os estudos de caso e estudos descritivos qualitativos. Embora tenha-se notado um aumento na quantidade de publicações nos últimos anos e, portanto, um maior interesse no tema no Brasil, verifica-se a escassez de estudos com maior rigor metodológico nas pesquisas e publicações nacionais.

Esta revisão sistemática destaca a complexidade e a interconexão dos temas-chave na administração hospitalar. Os gestores de saúde devem considerar a adoção de sistemas de gestão eficazes, a promoção de liderança inspiradora, o fomento da aprendizagem contínua, a implementação de sistemas de informação avançados e a formulação de estratégias alinhadas com a missão e visão da instituição. Essas práticas podem capacitar os hospitais a enfrentar os desafios em constante evolução do setor e a fornecer serviços de saúde de alta qualidade aos pacientes. Portanto, esta revisão fornece uma base para futuras pesquisas e direciona ações práticas com o intuito de aprimorar a administração hospitalar.

Pode-se citar como limitações desta revisão bibliográfica a presença de trabalhos científicos que abordam a realidade de uma instituição específica, o pequeno tamanho amostral de alguns estudos utilizados e

um possível viés de seleção pela predominância de artigos relacionados à instituições pública em relação às instituições privadas.

Conclui-se que há necessidade de estudos que abordem a gestão nas diversas modalidades de hospitais – privados, públicos, universitários, filantrópicos – para que se aprofundem nas questões gerenciais destas instituições, incluindo as análises comparativas entre essas modalidades, de forma a gerar conhecimentos que contribuam para a melhoria dos resultados operacionais, dos desfechos assistenciais e da qualidade de vida dos pacientes atendidos. Como desdobramento deste trabalho pode-se realizar uma ampliação no escopo da busca para trabalhos como foco em organizações privadas e realizar a comparação entre os resultados das instituições públicas e privadas.

---

Artigo submetido para avaliação em 19/05/2023 e aceito para publicação em 13/11/2023

---

## REFERÊNCIAS

- Agência Nacional de Saúde Suplementar. ANS abre inscrições para novos hospitais no Programa de Monitoramento Hospitalar. Recuperado em 02 de abril de 2023 de <https://www.gov.br/ans/pt-br/assuntos/noticias/sobre-ans/ans-abre-inscricoes-para-novos-hospitais-no-programa-de-monitoramento-hospitalar#:~:text=O%20Monitoramento%20da%20Qualidade%20da,ONA%201%20ou%20ONA%20>
- Albuquerque, J. P., Prado, E. P. V., & Machado, G. R. (2011). Ambivalent implications of health care information systems: a study in the Brazilian public health care system. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 51(1), 58-71. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902011000100006>
- Alves, S. M. P., Coelho, M. C. R., Borges, L. H., Cruz, C. A. M., Massaroni, L., & Maciel, P. M. A. (2015). The flexibilization of employment relationships in the health sector: the reality in a federal university hospital in Brazil. *Ciência e Saúde Coletiva*, 20(10), 3043–3050. <https://doi.org/10.1590/1413-812320152010.11592014>
- Azevedo, C. S., Sá, M. C., Cunha, M., Matta, G. C., Miranda, L., & Grabois, V. (2017). Racionalização e construção de sentido na gestão do cuidado: uma experiência de mudança em um hospital do SUS. *Ciência e Saúde Coletiva*, 22(6), 1991–2002. <https://doi.org/10.1590/1413-81232017226.13312016>
- Báo, A. C. P., Amestoy, S. C., Moura, G. M. S. S., & Trindade, L. L. (2019). Quality indicators: tools for the management of best practices in Health. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 72(2), 360–366. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0479>
- Borgert, A., Alves, R. V., & Schultz, C. A. (2010). Processo de implementação de um sistema de gestão de custos em hospital público: um estudo das variáveis intervenientes. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 7(14), 97-120. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2010v7n14p97>
- Camillo, N. R. S., Oliveira, J. L. C., Bellucci Junior, J. A., Cervilheri, A. H., Haddad, M. C. F. L., & Matsuda, L. M. (2016). Accreditation in a public hospital: perceptions of a multidisciplinary team. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 69(3), 451–459. <https://doi.org/10.1590/0034-7167.2016690306i>
- Comitê Gestor da Internet no Brasil. Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos estabelecimentos de saúde brasileiros [livro eletrônico]: TIC Saúde 2021: edição COVID-19: Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR. -- 1. ed. -- São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2021. [https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/20211130124545/tic\\_saude\\_2021\\_livroeletronico.pdf](https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/20211130124545/tic_saude_2021_livroeletronico.pdf)
- Cordioli, D. F. C., Cordioli Junior, J. R., Gazetta, C. E., Silva, A. G., & Lourenção, L. G. (2019). Occupational stress and engagement in primary health care workers. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 72(6), 1580–1587. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0681>



Crossan, M. M., Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: a Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>

Fabrizio, C. M., Kaczam, F., Moura, G. L., Vieira da Silva, L. S. C., Vieira da Silva, W. & Veiga, C. P. (2022). Competitive advantage and dynamic capability in small and medium-sized enterprises: a systematic literature review and future research directions. *Review of Managerial Science*, 16, 617–648 <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00459-8>

Farias, D. C., & Araujo, F. O. (2017). Gestão hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22(6), 1895-1904. <https://doi.org/10.1590/1413-81232017226.26432016>

Ferreira, C. A. A., Reis Neto, M. T., Vasconcelos, F. C. W., & Souki, G. Q. (2016). Motivation and rewards to health professionals. *Gestão & Planejamento*, 17(1), 41–58. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v17i1.3534>  
Ferreira, V. B., Amestoy, S. C., Silva, G. T. R., Felzemburgh, R. D. M., Santana, N., Trindade, L. L., Santos, I. A. R., & Varanda, P. A. G. (2018). Liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário. *Acta Paul Enferm.*, 31(6), 644-50. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201800088>

Gomes, R. N. F., & Sousa, M. N. A. (2021). Gestão hospitalar em tempo de pandemia: dificuldades e estratégias de enfrentamento. *Bioethics Archives, Management and Health* 1(1), 89-101.

Gontijo, T. L., Lima, P. K. M., Guimarães, E. A. A., Oliveira, V. C., Quitês, H. F. O., Belo, V. S., & Cavalcante, R. B. (2021). Computerization of primary health care: the manager as a change agent. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 74(2), e20180855. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0855>

Griffiths, F., Jônatas, C., Boardman, F., Ren, J., Pawlikowska, T., Robin, B., Clark A., & Cohen, A. (2012). Redes sociais - o futuro da prestação de cuidados de saúde. *Social Science & Medicine*, 75(12), 2233-41. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2012.08.023>

Koerich, C., Erdmann, A. L., & Lanzoni, G. M. (2020). Professional interaction in management of the triad: Permanent education in health, patient safety and quality. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 28, 1–10. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.4154.3379>

Krüger, J., Araújo, C., & Curi, G. (2017). Motivating factors in hospital environmental management programs: a multiple case study in four private Brazilian hospitals. *Cadernos EBAPE.BR*, 15 (Special Edition, Article 7), 496–510. <https://doi.org/10.1590/1679-395160285>

Kunde, S., & Lourenço, M. L. (2022). Motherhood Penalty: uma revisão sistemática da literatura internacional em Administração. *Revista Gestão e Planejamento*, 23, 414-431. <https://doi.org/10.53706/gep.v.23.7100>

Littike, D., & Sodr e, F. (2015). The art of improvisation: the working process of administrators at a Federal University Hospital. *Ciência e Saúde Coletiva*, 20(10), 3051–3062. <https://doi.org/10.1590/1413-812320152010.00042015>

Longaray, A. A., & Castelli, T.M. (2020). Avaliação do desempenho do uso da tecnologia da informação na saúde: revisão sistemática da literatura sobre o tema. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(11), 4327-4338. <https://doi.org/10.1590/1413-812320202511.26342018>

Lopes, D. F., Ramos, A. L., & Castro, E. A. (2021). The health workforce demand: a systematic literature review. *Ciência e Saúde Coletiva*, 26, 2431–2448. <https://doi.org/10.1590/1413-81232021266.1.40842020>

Luedy, A., Mendes, V. S. P. L., & Ribeiro Júnior, H. (2012). Gestão pública por resultados: contrato de gestão como indutor de melhorias em um hospital universitário. *O&S*, 19 (63), 641-659. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302012000400005>

Nishio, E. A., Cardoso, M. L. A. P., Salvador, M. E., & D’Innocenzo, M. (2021). Evaluation of Nursing Service Management Model applied in hospitals managed by social health organization. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 74, e20200876. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0876>

Nishio, E. A., Lazarini, L. F., Salvador, M. E., & D’Innocenzo, M. (2021). Implementation of the Nursing Services Management Model in 16 hospitals. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 74(1), e20190756. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0756>

Oliveira, L. R., & Schilling, M. C. L. (2011). Análise do serviço de enfermagem no processo de planejamento estratégico em hospital. *REGE*, 18(2), 225–243. <https://doi.org/10.5700/rege424>

Oliveira, J. L. C., Magalhães, A. M. M., Bernardes, A., Haddad, M. C. F. L., Wolff, L. D. G., Marcon, S. S., & Matsuda, L. M. (2019). Influence of hospital accreditation on professional satisfaction of the nursing team: mixed method study. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 27 e3109. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.2799.3109>

Oyadomari, J. C. T., Pedrique, A. L., Bido, D. S., & Rezende, A. J. (2014). Management control use and decisions in Brazilian health organizations: an exploratory study. *Brazilian Business Review*, 11(2), 1–32. <https://doi.org/10.15728/bbr.2014.11.2.1>

Pascuci, L. M., Meyer Júnior, V., & Crubellate, J. M. (2017). Strategic management in hospitals: tensions between the managerial and institutional lens. *BAR - Brazilian Administration Review*, 14(2). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2017160092>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bacharach, D. G., & Podsakoff, N. P. (2005). The influence of management journals in the 1980s and 1990s. *Strategic Management Journal*, 26, 473–88. <https://doi.org/10.1002/smj.454>  
Raghuram, S., Tuertscher, P., & Garud, R. (2010). Mapping the Field of Virtual Work: a cocitation analysis. *Information Systems Research*, 21(4), 983–999. <http://www.jstor.org/stable/23015657>

Rocha, M. R. A., Marin, M. J. S., Seda, J. M., Borgato, M. H., & Lazarini, C. A. (2021). Social, health, and working conditions among hospital workers. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 74(2), e20200321. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0321>

Silva, S. A., Farina, M. C., Gouvêa, A. M., & Donaire, D. (2015). A model of antecedents for the co-creation of value in health care: an application of structural equation modeling. *Brazilian Business Review*, 12(6), 121–149. <https://doi.org/10.15728/bbr.2015.12.6.6>

Siman, A. G., Cunha, S. G. S., & Brito, M. J. M. (2016). Changes in management actions after the Hospital Accreditation. *Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste*, 17(2), 165-75. <https://doi.org/10.15253/2175-6783.2016000200003>

Sobrinho, F. M., Ribeiro, H. C. T. C., Alves, M., Manzo, B. F., Nunes, S. M. V. (2015). Performance em processo de acreditação de hospitais públicos de Minas Gerais/Brasil: influências para a qualidade de assistência. *Enfermeria Global* [Internet], 37(1), 298-309. (Available from: <http://revistas.um.es/eglobal/article/viewFile/189511/169141>)

Souza, A. A., Guerra, M., Lara, C. O., Gomide, P. L. R., Pereira, C. M., & Freitas, D. A. (2009). Controle de gestão em organizações hospitalares. *Revista de Gestão USP*, 16(3), 15-29. [10.5700/rege370](https://doi.org/10.5700/rege370)

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207–22. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

Ulhôa, M. L., Garcia, F. C., Lima, C. T., & Castro, P. A. A. (2011). Estresse ocupacional dos trabalhadores de um hospital público de Belo Horizonte: um estudo de caso nos centros de terapia intensiva. *REGE*, 18(3), 409-426. <https://doi.org/10.5700/rege>

Vendruscolo, C., Trindade, L. D. L., Prado, M. L., & Kleba, M. E. (2018). Rethinking the Health Care Model through the reorientation of training. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71, 1580–1588. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0055>

Zupic, I., & Cater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>