



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LETÍCIA FERNANDA DE OLIVEIRA TENÓRIO

GESTÃO HOSPITALAR: Uma revisão integrativa de literatura

CAMPINA GRANDE

2024

LETÍCIA FERNANDA DE OLIVEIRA TENÓRIO

GESTÃO HOSPITALAR: Uma revisão integrativa de literatura

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento do Curso de Administração e Economia (DAEC) da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em administração.

Orientador: Prof. Me. Mateus Lima Vieira.

CAMPINA GRANDE

2024

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que, na reprodução, figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

T312g Tenorio, Leticia Fernanda de Oliveira.
Gestão hospitalar: uma revisão integrativa de literatura
[manuscrito] / Leticia Fernanda de Oliveira Tenorio. - 2024.
27 f. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Prof. Me. Mateus Lima Vieira, Departamento de Administração e Economia - CCSA".

1. Gestão Hospitalar. 2. Teorias Administrativas. 3. Revisão Integrativa. I. Título

21. ed. CDD 658

LETÍCIA FERNANDA DE OLIVEIRA TENÓRIO

GESTÃO HOSPITALAR: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento do Curso de Administração e Economia (DAEC) da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em administração.

Aprovada em: ____ / ____ / ____.

BANCA EXAMINADORA

Mateus Lima Vieira

Prof. Me. Mateus Lima Vieira. (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Documento assinado digitalmente

gov.br

JANAYNA SOUTO LEAL

Data: 27/11/2024 08:58:18-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dra. Janayna Souto Leal
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Documento assinado digitalmente

gov.br

FABIO ADRIANO PEREIRA DA SILVA

Data: 27/11/2024 09:43:53-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Me. Fábio Adriano Pereira da Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

DEDICATÓRIA

A Deus, pela minha vida, por me proteger e guiar e me ajudar a ultrapassar todos os desafios encontrados ao longo do curso.

Dedico todo e qualquer sucesso meu aos meus pais, que, sob muito sol, me fizeram chegar aqui pela sombra e com água fresca. A minha irmã e meus sobrinhos, que de alguma forma foram a minha motivação para concluir o curso.

Aos professores, pelos ensinamentos que me permitirão apresentar um bom desempenho profissional.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
2.1	UM PANORAMA SOBRE A GESTÃO HOSPITALAR.....	6
2.2	UM OLHAR PARA AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E SEUS DESDOBRAMENTOS.....	8
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	10
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	12
4.1	ÊNFASE NA PESSOA QUE GERENCIA E SEU PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.....	16
4.2	ÊNFASE NO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS.....	17
4.3	ÊNFASE NOS MODELOS DE NEGÓCIO.....	18
4.4	IMPLICAÇÕES GERAIS.....	19
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
	REFERÊNCIAS	21

GESTÃO HOSPITALAR: Uma revisão integrativa de literatura

Letícia Fernanda de Oliveira Tenório¹
Mateus Lima Vieira²

RESUMO

O ambiente hospitalar é formado por uma rede complexa de serviços interligados, que exige constante desenvolvimento de recursos humanos, tecnológicos e estruturais para garantir a qualidade e a especialização do atendimento. Este estudo teve como objetivo realizar uma revisão integrativa da literatura sobre gestão hospitalar, em trabalhos publicados no período de 2019 a 2024, com ênfase nas teorias, abordagens, metodologias e/ou ferramentas de gestão aplicadas ao contexto hospitalar. Por meio desta revisão, identificaram-se três categorias principais: a ênfase na pessoa que gerencia e seu processo de tomada de decisão, a ênfase no gerenciamento de processos e a ênfase nos modelos de negócio. A análise evidenciou a relevância do papel do gestor hospitalar na implementação de estratégias baseadas em critérios técnicos e desempenho, a importância do gerenciamento eficiente de processos como gestão de custos e estoques, e a complexidade dos modelos de negócio, incluindo parcerias público-privadas. Também ficou evidente que os estudos destacam a administração e os gestores como facilitadores na prestação de serviços e no enfrentamento de desafios no setor hospitalar e enfatizam muito mais o aspecto da eficiência, ainda que seja possível reconhecer teorias que embasam as suas análises.

Palavras-chave: Gestão Hospitalar. Teorias Administrativas. Revisão Integrativa.

ABSTRACT

The hospital environment comprises a complex network of interconnected services, requiring continuous development of human, technological, and structural resources to ensure quality and specialized care. This study aimed to conduct an integrative literature review on hospital management in studies published between 2019 and 2024, focusing on the theories, approaches, methodologies, and/or management tools applied to the hospital context. Through this review, three main categories were identified: emphasis on the manager and their decision-making process, emphasis on process management, and emphasis on business models. The analysis highlighted the importance of the hospital manager's role in implementing strategies based on technical and performance criteria, the significance of efficient process management such as cost and inventory management, and the complexity of business models, including public-private partnerships. The studies also underline the administration and managers as facilitators in service delivery and in addressing challenges in the hospital sector, emphasizing efficiency while recognizing the theories underpinning their analyses.

Keywords: Hospital Management. Administrative Theories. Integrative Review.

¹ Discente do curso de administração na Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. E-mail: letiffernanda@gmail.com

² Docente do curso de administração da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. E-mail: profmateusvieira@servidor.uepb.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O ambiente hospitalar é formado por uma rede complexa de serviços interligados, que exige constante desenvolvimento de recursos humanos, tecnológicos e estruturais para garantir a qualidade e a especialização do atendimento (Parente; Parente, 2019). Com uma equipe multidisciplinar e diversos setores com necessidades específicas, o ambiente hospitalar requer coordenação eficiente e economicamente sustentável (Tanaka; Tamaki, 2012) que pode se dar por meio de uma administração bem estruturada.

A gestão hospitalar é desafiadora, pois deve coordenar os diferentes setores ao mesmo tempo que otimiza a relação custo-benefício, considerando o impacto direto que essas decisões têm na saúde e no bem-estar dos pacientes (Pinochet; Galvão, 2010). Desde hospitais de alta complexidade até centros de saúde, as instituições exigem uma liderança qualificada, voltada para o alcance de objetivos estratégicos e para a melhoria contínua dos processos (Souza; Scatena, Kehrig, 2013).

A literatura sobre gestão hospitalar apresenta informações sobre práticas e estratégias de administração que possibilitam a manutenção e o aprimoramento dos serviços em saúde (Paula, *et al.*, 2019; Pereira; Guimarães, 2022; Duarte *et al.* 2020; Pereira; Guimarães, 2022; Dovigo; Porto; Trindade, 2023; Stigger *et al.*, 2024). Entretanto, a natureza complexa do ambiente hospitalar corrobora para a necessidade de revisões periódicas da literatura de modo a consolidar o conhecimento disponível. Desse modo, este trabalho busca responder à seguinte questão-problema: **Quais são as teorias, abordagens e ferramentas de gestão abordadas nos estudos mais recentes em gestão hospitalar, e quais as suas implicações teóricas e práticas para este campo de estudos?**

O objetivo deste estudo, portanto, consistiu em realizar uma revisão integrativa da literatura sobre gestão hospitalar com ênfase nas teorias, abordagens, metodologias e/ou ferramentas de gestão aplicadas nesse contexto, em trabalhos publicados no período de 2019 a 2024. Os objetivos específicos delineados foram: (i) identificar as teorias, abordagens, metodologias e/ou ferramentas de gestão exploradas nos estudos mais recentes sobre gestão hospitalar; e (ii) discutir as constatações da pesquisa para a gestão hospitalar.

Em um período de rápida transformação, como o vivenciado entre 2019 e 2024, marcado especialmente, a partir de 2020, pela pandemia de COVID-19 e seus desdobramentos para a área da saúde, este estudo pode se mostrar essencial para a compreensão dos sistemas hospitalares enquanto espaço de gestão. Essa revisão integrativa de literatura é relevante do ponto de vista acadêmico, pois permite uma síntese das contribuições teóricas recentes e esclarece a ênfase dos estudos em gestão hospitalar.

Além de sua relevância acadêmica, este trabalho possui relevância prática ao oferecer aos gestores hospitalares um panorama sobre abordagens e metodologias de gestão aplicadas nos últimos anos, de modo a promover práticas gerenciais em saúde e estratégias de gestão hospitalar mais integradas, resilientes e centradas no paciente.

Desse modo, nos tópicos a seguir estão apresentados a fundamentação teórica do trabalho (tópico 2), que discorre sobre gestão hospitalar e sobre as teorias, abordagens, metodologias e ferramentas de gestão, a metodologia (tópico 3) da pesquisa, a análise e discussão dos resultados (tópico 4) e, por fim, as considerações finais (tópico 5).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 UM PANORAMA SOBRE A GESTÃO HOSPITALAR

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (2015), um hospital é definido como uma organização que deve dispor de, no mínimo, cinco leitos para internação de pacientes,

oferecendo diagnóstico, tratamento e assistência médica contínua, com uma equipe clínica organizada e presença permanente de médicos. No contexto brasileiro, Silva (2006) aponta que os hospitais podem ser públicos ou privados, com ou sem fins lucrativos, prestando serviços conveniados ao SUS ou não, e têm como objetivo a prestação de serviços de diagnóstico, prevenção, tratamento, hospedagem, educação e pesquisa. O Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar, BRASIL (2002), também reitera essa definição, considerando o hospital como qualquer estabelecimento dedicado à assistência médica, seja de alta ou baixa complexidade.

No Brasil, os hospitais podem ser divididos em duas grandes categorias: hospitais gerais e hospitais especializados. Os hospitais gerais atendem diversas patologias e incluem grande parte dos hospitais de ensino, enquanto os hospitais especializados atendem a patologias específicas, como ortopedia e psiquiatria (Silva, 2006). Dados do Conselho Nacional de Saúde (CNS) revelam que, em 2018, o Brasil contava com 6.820 hospitais, sendo 2.423 públicos e 4.397 privados, somando um total de 415.009 leitos.

A gestão hospitalar é um campo desafiador, pois envolve a coordenação de múltiplos setores e a otimização de recursos de maneira eficiente e eficaz. Nesse sentido, é crucial que os gestores hospitalares, especialmente os do setor público, estejam atentos aos fatores contingenciais que podem influenciar suas decisões, como o ambiente, a estratégia, o porte do hospital, a estrutura organizacional e a tecnologia da informação (Burns e Stalker, 1961; Chandler, 1962; Woodward, 1965; Merchant, 1984). Tais fatores, conforme sugerem os estudos de Burns e Stalker (1961), podem afetar de forma significativa o sucesso da gestão pública hospitalar, sendo que a controladoria e a regulação também desempenham papéis fundamentais nesse cenário.

A regulação hospitalar, especialmente no que diz respeito às exigências legais e regulatórias, pode impactar substancialmente a estrutura de custos das instituições, comprometendo sua sustentabilidade financeira (Holzhacker *et al.*, 2015). A avaliação de custos é um aspecto crucial da gestão hospitalar, pois pode determinar a eficiência das operações e a qualidade dos serviços prestados. Uma linha de pesquisa comum é a análise dos custos associados a procedimentos e pacientes, com o objetivo de mapear as etapas dos processos e os custos gerados (Gulati *et al.*, 2018; Chagas, 2019). Além disso, a análise da eficiência das operações hospitalares, incluindo a logística interna, tem se mostrado uma importante área de estudo, com foco na otimização dos recursos materiais e humanos (Ahmadi *et al.*, 2019; Moons *et al.*, 2019).

O entendimento da logística hospitalar e a gestão dos materiais são elementos com grande potencial para a otimização dos recursos e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos (Volland *et al.*, 2017). Isso se reflete na importância de uma gestão de custos precisa, capaz de equilibrar qualidade e eficiência. Diversas abordagens acadêmicas sobre a aferição de custos em saúde têm sido avaliadas, com o objetivo de maximizar o valor em saúde enquanto se assegura a sustentabilidade financeira das instituições (Chapko *et al.*, 2009; Mercier e Naro, 2014; Raulinajtys-Grzybek, 2014).

No entanto, a gestão hospitalar não se resume à redução de custos; ela deve também focar na qualidade dos serviços prestados. Embora a excelência em processos seja essencial, ela não garante, por si só, resultados de saúde de qualidade para os pacientes (Teisberg *et al.*, 2020). A gestão hospitalar contemporânea exige que os gestores estejam atentos não apenas à eficiência e à redução de custos, mas também à melhoria contínua dos resultados em saúde, com um enfoque centrado nos pacientes (Putera, 2017). Essa abordagem, no entanto, não diminui a importância da gestão de custos, mas exige uma compreensão mais profunda dos recursos disponíveis e de como direcioná-los para o benefício dos pacientes, tornando a gestão hospitalar mais integrada e eficiente (McBain *et al.*, 2016).

2.2 UM OLHAR PARA AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E SEUS DESDOBRAMENTOS

A administração, enquanto campo de estudo, desenvolveu ao longo do tempo uma série de teorias que visam explicar e organizar as práticas gerenciais aplicadas em diferentes tipos de organizações. A história destas teorias apresenta uma evolução significativa, com abordagens que vão desde as mais mecanicistas até as mais voltadas para a flexibilidade e adaptação organizacional, essenciais para lidar com os desafios contemporâneos, conforme apresentado no Quadro 01 a seguir.

Quadro 1 – Principais teorias gerenciais apresentadas na literatura.

Século XIX	Antecedentes	Revolução Industrial (Adam Smith)
1900-1930	Escola Clássica	Administração Científica (Frederick Taylor)
		Teoria Geral da Administração (Henri Fayol)
		Teoria Burocrática das Organizações (Max Weber)
1940	Escola Comportamental	Movimento das Relações Humanas (Abraham Maslow, Douglas McGregor)
		Estudos de Hawthorne (Elton Mayo)
		Primeiras Teorias de Motivação e Liderança
1940-1950	Escola Quantitativa	Teoria da Matemática (Patrick Blackett)
		Pesquisa Operacional
		Teoria dos Jogos (John Von Neumann, Oskar Morgenstern)
1960	Escola Pragmática	Teorias Neoclássicas (Harold Kootz, Cyril O'Donnel)
		Administração por Objetivo (Peter Drucker)
1960-1990	Escola Moderna	Abordagem Sistêmica
		Abordagem Contingencial (Joan Woodward, Alfred Chandler Jr., Igor Ansoff, Michael Porter, Henry Mintzberg)
		Administração por Processos (William Edwards Deming)
		Excelência Administrativa (Robert Monks)
Século XXI	Perspectivas Contemporâneas	Teoria do Caos (Edward Lorenz)
		Teoria da Agência (Kathleen Eisenhardt)
		Teoria dos Custos de Transação (Oliver Williamson)
		Teoria da Dependência de Recursos (Jeffrey Pfeffer e Gerald Salancik)

Fonte: Adaptado de Santos (2017)

De acordo com Vizeu (2010), três eventos históricos fundamentaram a origem do pensamento ortodoxo da administração. Em primeiro lugar, houve o surgimento do sistema capitalista de produção, que teve início com o capital mercantil, por meio da compra e venda de bens, e, posteriormente, foi impulsionado pelo capital industrial e financeiro. Nesse contexto, o capital industrial se entrelaçou com o financeiro, resultando em um novo espaço de reprodução capitalista, materializado nas grandes corporações. Dentro desse panorama econômico e social, foram estabelecidas as bases da disciplina da administração, procurando desenvolvê-la como um campo de estudo científico.

Inicialmente, tem-se o desenvolvimento da Escola Clássica, que foi norteadas pelas especialmente pelas ideias de Frederick Taylor e Henri Fayol. Por ter surgido no final do século XIX, as teorias dessa escola foram significativamente influenciadas pelo contexto histórico de sua época. Contudo, suas práticas de gestão ainda se mostram presentes em organizações contemporâneas, especialmente quando aprimoradas por setores como a Engenharia de Produção (Santos, 2017; Vizeu, 2010).

Frederick Taylor enfatizou métodos de planejamento, padronização, especialização, controle e remuneração, priorizando as tarefas de produção. Essa abordagem, embora tenha proporcionado ganhos de eficiência, porém, resultando na alienação das equipes de trabalho. Concomitantemente, Henri Fayol propôs o cerne da administração definindo-a nas funções de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, mas suas ideias apresentaram limitações, como a obsessão pelo comando e uma visão da empresa como sistema fechado, além da

manipulação dos trabalhadores. Ambas as abordagens privilegiaram a organização e a produtividade em detrimento das necessidades humanas (Motta e Vasconcellos, 2021; Monego *et al.*, 2021).

A partir de 1940, emergiu a Teoria das Relações Humanas, idealizada por Elton Mayo, como uma reação e oposição às perspectivas da Teoria Clássica da Administração. Essa abordagem destacou a centralidade das pessoas no contexto organizacional, buscando humanizar e democratizar as práticas administrativas. Basearam essa teoria na integração de elementos das ciências humanas, das ideias filosóficas de John Dewey, da psicologia de Kurt Lewin e nas conclusões obtidas a partir das experiências de Hawthorne. A abordagem humanística fundamentou-se em princípios como o impacto da integração social na produção, o comportamento social dos empregados, a formação de grupos informais, as relações interpessoais, a relevância do conteúdo dos cargos e a ênfase nos aspectos emocionais (Santos, 2017; Monego *et al.*, 2021; Motta e Vasconcellos, 2021).

A perspectiva humanística desenvolveu-se em duas etapas principais. Na primeira, o trabalho seria adaptado ao trabalhador, com foco na produtividade, abordando aspectos como treinamento, métodos de aprendizagem, orientação profissional, fisiologia do trabalho e investigação de acidentes e fadiga. Na segunda etapa, o foco para os aspectos individuais e sociais do trabalhador foi ampliado, e temas como motivação, liderança, comunicação, relações interpessoais e a personalidade de trabalhadores e gestores passaram a ser examinados. Nesse contexto, as contribuições da psicologia transformaram os princípios administrativos da Teoria Clássica e estimularam o surgimento de novas vertentes, como a economia comportamental (Motta e Vasconcellos, 2021).

Por meio da Abordagem Humanística da Administração, destaca-se a importância das interações humanas e das aspirações individuais para a promoção de maior eficiência organizacional. O trabalhador, que antes era visto apenas como um "homem econômico", passou a ser considerado um "homem social", com comportamentos dinâmicos e complexos (Motta e Vasconcellos, 2021). Essa mudança transformou o processo de tomada de decisões organizacionais, levando em conta as necessidades dos colaboradores. Dentro desse panorama, a Teoria das Relações Humanas investigou a interação entre efetividade humana e controle burocrático, funcionando como um mecanismo de regulação social nas organizações (Monego *et al.*, 2021).

Na segunda metade do século XX, consolidaram-se escolas mais recentes, como a Escola Pragmática, a Escola Moderna e as Perspectivas Contemporâneas, que trouxeram abordagens e teorias relevantes para o campo da administração. Conforme destacado em Motta e Vasconcelos (2021), a abordagem sistêmica, por exemplo, apresentou a organização como um sistema integrado, composto por subsistemas interdependentes que interagem com o ambiente externo. A abordagem contingencial, por sua vez, enfatizou a flexibilidade nas decisões gerenciais, considerando que não há uma única solução ou estrutura ideal, mas sim a necessidade de adaptação às contingências internas e externas. Já a Teoria dos Custos de Transação avançou na compreensão das relações contratuais, analisando os custos associados às interações entre organizações e suas implicações para a eficiência operacional. Além disso, teorias contemporâneas como a Teoria da Dependência de Recursos e a Teoria da Agência ampliaram as discussões sobre poder, controle e alocação de recursos, ressaltando os desafios da gestão em um cenário de complexidade crescente e transformações constantes.

Além das teorias, a prática da administração é orientada por diversas abordagens, metodologias e ferramentas que norteiam o trabalho gerencial. Algumas destas abordagens de gestão mais proeminentes são apresentadas no Quadro 02 a seguir.

Quadro 2 – Descritivo de abordagens, metodologias e ferramentas de gestão.

Abordagens, metodologias e ferramentas	Autores	Descrição
Brainstorming	Osborn, (1953)	Técnica de geração de ideias que incentiva a criatividade em grupo, promovendo um ambiente de livre associação de pensamentos sem julgamentos, com o intuito de solucionar problemas ou desenvolver novos projetos.
Benchmarking	Camp (1989)	Processo sistemático e contínuo de comparação das práticas, processos e desempenho de uma organização com as melhores do mercado, com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria e implementar inovações.
Planejamento Estratégico	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2005)	Processo de definir as metas de longo prazo da organização e desenvolver os planos para alcançá-las, considerando o ambiente interno e externo.
Balanced Scorecard (BSC)	Kaplan e Norton (1992)	Sistema de gestão estratégica que avalia o desempenho da organização a partir de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.
Gestão de Processos (BPM)	Hammer e Champy (1993)	Foco na melhoria contínua dos processos organizacionais, com o objetivo de aumentar a eficiência e a qualidade, minimizando custos e desperdícios.
Lean Management	Womack e Jones (1996)	Abordagem que visa reduzir desperdícios e melhorar a eficiência dos processos, focando no valor agregado para o cliente (paciente).
Six Sigma	Montgomery (2009)	Técnica voltada para a melhoria da qualidade, com foco na redução de defeitos e variações nos processos, utilizando dados e métricas para tomar decisões.
Gestão da Qualidade Total (TQM)	Deming (1986)	Envolvimento de todos os membros da organização no processo de melhoria contínua da qualidade, com foco na satisfação do cliente (paciente).
Gestão de Riscos	Aven (2015)	Identificação, avaliação e mitigação dos riscos organizacionais, com foco em minimizar os impactos negativos.
Gestão de Pessoas (RH Estratégico)	Ulrich (1997)	Envolve a atração, desenvolvimento, motivação e retenção de talentos, alinhando os recursos humanos às estratégias organizacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos autores mencionados no Quadro 02, nota-se que a importância dessas abordagens, metodologias e técnicas transcende a simples organização de recursos. Elas fornecem às organizações a capacidade de responder rapidamente às mudanças no ambiente externo, inovar, otimizar processos internos, aprimorar modelos de negócio, promover a integração entre equipes, resolver problemas e atingir objetivos. Dessa forma, elas constituem a base para a implementação de práticas gerenciais bem-sucedidas, alinhando as operações cotidianas com os objetivos estratégicos de longo prazo.

No tópico a seguir, é apresentada a metodologia deste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é caracterizada como uma revisão integrativa da literatura, trata-se um método que consiste em uma análise retrospectiva de dados científicos, que trazem informações gerais sobre um determinado tema através de uma abordagem qualitativa. Segundo Gil (2010), esta abordagem permite a descrição de fatos e fenômenos de uma realidade, sem que se pretenda realizar qualquer processo de intervenção.

Quanto ao procedimento técnico de coleta de dados, a pesquisa é do tipo bibliográfica, sendo desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de artigos científicos. Para a concretude deste estudo definiu-se o seguinte delineamento: (i) escolha do tema; (ii) levantamento bibliográfico preliminar; (iii) formulação do problema; (iv) elaboração

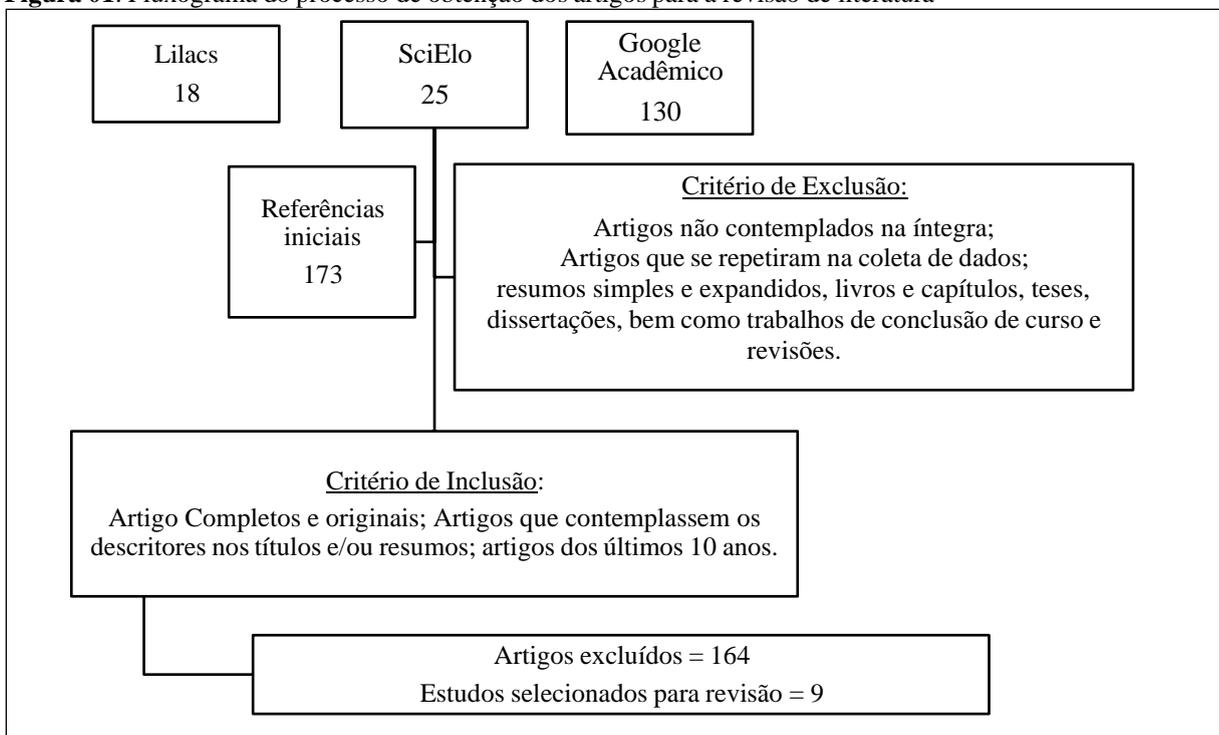
do plano provisório de assunto; (v) busca das fontes; (vi) leitura do material; (vii) fichamento; (viii) organização lógica do assunto; e (ix) redação do texto.

Com relação aos critérios de inclusão dos artigos, foram selecionados os estudos publicados entre os anos de 2019 e 2024 e que tratavam especificamente sobre o tema gestão hospitalar. Também foram selecionados: artigos originais, artigos publicados em inglês e português. O recorte temporal para os artigos se deu com base no critério de proximidade de período pandêmico, com intento às mudanças provocadas na gestão de hospitais, e porque o propósito da pesquisa esteve em encontrar a literatura mais recente sobre a gestão hospitalar.

A busca dos artigos foi realizada entre os meses de setembro a novembro de 2024, e ocorreu nas seguintes bases: Lilacs (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), SciELO (Scientific Electronic Library Online) e Google Acadêmico. Para isso, foram utilizados os descritores “Gestão Hospitalar”, “Teorias Administrativas” e “Revisão Integrativa”, entre outras, de modo a retornar apenas textos que continham estes termos presentes em seus títulos e/ou resumos.

Todos os artigos encontrados foram baixados através de download em formato .PDF. Foram encontradas 173 (cento e setenta e três) referências iniciais, que, após a leitura preliminar de título e resumo, resultaram em 9 artigos utilizados para a revisão de literatura. O fluxograma do processo de obtenção dos artigos incluídos na presente pesquisa pode ser visualizado na Figura 01.

Figura 01: Fluxograma do processo de obtenção dos artigos para a revisão de literatura



Fonte: Elaborado pelo autor

A análise dos dados foi realizada em duas etapas, as quais consistiram em: (a) realização de uma leitura completa dos estudos selecionados para entender os principais temas abordados e identificar as teorias, abordagens, metodologias e práticas mais recorrentes na gestão hospitalar; e (b) coleta das informações essenciais dos artigos selecionados, como autores, objetivos gerais, metodologias, resultados e conclusões.

A partir destes procedimentos de análise foi possível identificar, dentre as teorias, abordagens, metodologias e técnicas administrativas, ênfases em 3 (três) aspectos, a saber, na pessoa que gerencia e seu processo de tomada de decisão, no gerenciamento de processos e nos

modelos de negócio dos hospitais. Os resultados e discussões do trabalho estão apresentados no tópico a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Visando conhecer mais sobre a gestão hospitalar, os resultados identificaram 173 trabalhos: 18 da Lilacs, 25 no Scielo, 130 na Google Acadêmico. Após efetuar a leitura de resumos e títulos, 9 (nove) estudos foram lidos na íntegra, os quais apresentaram teorias e práticas administrativas aplicadas ao contexto da gestão hospitalar. No quadro a seguir consta os artigos selecionados, com seus respectivos nomes dos autores, ano, objetivos, metodologia, resultados e conclusão.

Quadro 3: Artigos usados para a revisão de literatura.

AUTOR/ANO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS	CONCLUSÃO
Matos; Nunes, (2019)	Fazer um benchmarking de eficiência entre as unidades hospitalares, em regime de PPP.	Neste artigo foi feito um estudo de benchmarking sobre a eficiência da gestão das unidades hospitalares, em regime de PPP, em Portugal, entre os anos 2013 e 2015. Para tal, recorreu-se ao uso da Análise Envoltória de Dados, com um modelo não radial. Desse modo, procurou-se responder às seguintes questões: Será que o modelo das PPP, decorrente da perspectiva da New Public Governance, implica sempre uma boa gestão de recursos públicos? “Qual é a unidade, em regime de PPP, que opera de forma mais eficiente os seus recursos, ao nível da gestão hospitalar, entre os anos 2013 e 2015?”	Verifica-se que as PPP não foram sempre eficientes, existindo diferentes resultados entre elas. No ano 2013, a PPP do Hospital de Braga foi a mais eficiente, mas nos anos seguintes os melhores resultados se verificaram no Hospital de Loures.	Dos resultados obtidos, algumas conclusões destacamos que: dos quatro hospitais analisados, três destes são eficientes ao longo dos anos, sendo que apenas o Hospital de Vila Franca de Xira se comporta como sendo ineficiente; das três unidades eficientes, apenas o Hospital de Loures apresenta uma linha de tendência crescente de eficiência, desde o ano 2013 até 2015; a unidade hospitalar com maior eficiência em 2014 e 2015 foi o Hospital de Loures, só não se verificando esta situação no ano de 2013.
Paula <i>et al.</i> (2019)	Conhecer a percepção dos gestores de uma dessas empresas, em termos de gestão de pessoas, após adesão à EBSEH.	Trata-se de um estudo de campo, de abordagem qualitativa, descritivo quanto aos objetivos, cujas técnicas de coleta de dados aplicadas	Os dados revelaram a complexidade em se gerir pessoas em um ambiente hospitalar, a falta de trabalhadores para atender a demanda de serviços e a tensão na transição da	Os resultados mostraram que os gestores têm como principais preocupações: a administração das demissões dos profissionais

		foram a bibliográfica, documental e entrevista semiestruturada com os oito gestores principais da instituição.	administração do hospital – de uma Instituição de Ensino Superior para a EBSEH.	fundacionais e a contratação de trabalhadores para suprir a lacuna deixada pelos primeiros, para fins de manutenção dos serviços oferecidos pela instituição, além da necessidade de desenvolvimento de uma política efetiva para gerir o pessoal.
Duarte, <i>et al.</i> , (2020)	Objetivou analisar os processos de gestão de medicamentos em hospital universitário.	Pesquisa quantitativa de caráter transversal e exploratório desenvolvida em hospital universitário do município de São Paulo, Brasil, analisou a previsão de consumo dos medicamentos, elaborada pelo setor do almoxarifado (excluindo se soros e químicos), comparando com o consumo declarado pelas unidades.	Os dados encontrados apontaram que existe a oportunidade de melhora no fluxo logístico em algumas unidades áreas em que a previsão de consumo é significativamente maior que o consumo efetivo e, por outro lado a previsão é insuficiente para atender a demanda em uma das unidades. Contraindo-se a esses desajustes, identificou-se que a previsão de consumo e consumo efetivo declarado estão equiparadas em outras unidades.	A utilização do sistema de gerenciamento de materiais e a gestão dos setores envolvidos permitem que o hospital tenha êxito no planejamento demonstrado nas previsões de consumo que são equivalentes ao consumo efetivo.
Zonta <i>et al.</i> , (2020)	O objetivo do estudo foi verificar a relação existente entre a constituição societária e o modelo de gestão hospitalar de uma associação sem fins lucrativos e uma cooperativa.	O método científico foi o indutivo. O nível de pesquisa foi a exploratória, o delineamento foi um estudo de caso. Os instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo foram a entrevista, a observação e documentos. A população do estudo foi composta pelos hospitais e a amostra foi delimitada por um hospital constituído como associação sem fins lucrativos e o outro como cooperativa. A técnica de análise e interpretação dos dados foi a qualitativa	Os resultados evidenciam que uma constituição sem fins lucrativos adere uma gestão conservadora, com equilíbrio entre receitas e despesas, obedecendo legislações específicas para manutenção da isenção e imunidade da contribuição tributária. Já uma constituição cooperativista opta por uma gestão mais flexível, pensada no bem mútuo de todos os cooperados, sendo tributada apenas em atos não cooperativos.	Em uma constituição sem fins lucrativos a gestão é conservadora, equilibrando receitas e despesas sem divisão de lucros entre os associados, mas investido em patrimônio e serviços, obedecendo legislações específicas de prestação de serviço público para manutenção da isenção e imunidade da contribuição tributária. Por conseguinte, em uma constituição cooperativista a gestão é pensada de

				modo a satisfazer todos os cooperados, com maior flexibilidade nas fontes de receitas, prestação de serviço e aplicações dos lucros, necessitando contribuir tributariamente somente em atos não cooperativos. Concluiu-se que os dois modelos de constituição societária necessitam diretamente das ações da contabilidade, que guiam o planejamento estratégico e as decisões tomadas e norteiam toda a condução dos recursos ao longo do exercício.
Nunes; Matos, (2020)	Analisar as percepções dos grupos de interesse (stakeholders) relativamente às medidas aplicadas que mais contribuíram para a consecução dos objetivos da reforma para a melhoria do acesso, qualidade e eficiência.	Estudo exploratório descritivo, de abordagem qualitativa, realizado com recurso a 50 entrevistas semiestruturadas gravadas e transcritas, optando-se pela análise de conteúdo.	As falas indicam que os diferentes grupos têm diferentes interpretações, dependendo da sua atividade ou função no sistema de saúde. Todos referem que a gestão melhorou com a implementação de práticas de gestão empresarial e com a prestação regular de contas. No entanto, exigem mais transparência, incentivos e acesso.	A inovação nas práticas de gestão hospitalar contribuiu para a melhoria do acesso, da qualidade e eficiência.
Pereira; Guimarães; (2022)	Descrever as dificuldades e as complexidades na efetivação das cirurgias eletivas em um hospital público, tendo em vista que os gestores de hospitais públicos se defrontam com vários problemas para efetuar de forma eficiente e justa o Plano	Foi realizada uma pesquisa de campo, utilizando como instrumento de coleta de dados questionários semiestruturados e entrevistas com os 4 gestores envolvidos no PNCE.	Diante disso, foi possível analisar de maneira sucinta os dados obtidos para montar um fluxo desses pacientes eletivos, além de conhecer os motivos de cancelamentos e os problemas para efetivação em relação a estrutura organizacional.	Contudo, apesar das dificuldades que o ambiente hospitalar possui, os entrevistados se empenham em contribuir em seus respectivos cargos, sabendo da importância de reduzir a lista de espera do Sistema Único de Saúde – SUS.

	Nacional de Cirurgia Eletiva – PNCE			
Andrade; Pinto, (2022)	<p>Analisar os processos de tomada de decisão e incorporação desse modelo de gestão hospitalar no Estado da Bahia, Brasil, primeira concessão administrativa no setor de saúde do Brasil.</p>	<p>Trata-se de um estudo de caso que tomou como referencial teórico a teoria do jogo social, elaborada por Carlos Matus, articulada ao modelo analítico do Ciclo de Políticas Públicas. Os dados foram produzidos a partir de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com informantes-chave que participaram dos momentos de pré-decisão e decisão acerca do modelo PPP.</p>	<p>O estudo evidencia a pertinência da associação da teoria do jogo social com a terceira corrente de Kingdon, denominado o processo político em torno das alternativas, que auxiliou no mapeamento do campo de forças, identificação dos atores visíveis e invisíveis que tiveram destaque no processo decisório, além de explicitar quais interesses defendiam e/ou disputavam para que se compreendessem as razões e a forma como o modelo PPP foi a alternativa escolhida. As evidências produzidas por essa pesquisa lançam novas luzes sobre a problemática das reformas gerenciais, especificamente no que tange à gestão hospitalar. A PPP é um tema instigante de estudo, pois traz em sua órbita interesses políticos, econômicos e ideológicos que ultrapassam fronteiras e envolvem grandes corporações financeiras. Ao mesmo tempo, a nível local, por meio da PPP busca-se resolver questões cruciais para expansão do acesso a serviços de saúde e da qualidade de atendimento no SUS.</p>	<p>Conclui que determinantes não apenas financeiros, mas também políticos e ideológicos marcaram o processo de decisão pelo modelo PPP na Bahia, que teve como fomentador e consultor o braço direito do Banco Mundial, a Corporação Financeira Internacional.</p>
Dovigo; Porto; Trindade (2023)	<p>Caracterizar o segmento hospitalar e visualizar a gestão hospitalar como responsabilidade do profissional formado em administração</p>	<p>O método utilizado é o estudo de caso.</p>	<p>Constatou-se que os administradores hospitalares garantem que os hospitais funcionem de forma eficiente e que os membros da equipe sejam adequadamente treinados.</p>	<p>Concluiu-se também que os administradores de serviços de saúde são importantes no planejamento, direção e coordenação da prestação de serviços em clínicas,</p>

				consultórios, hospitais e outros serviços médicos.
Stigger <i>et al.</i> , (2024)	Descrever o processo de tomada de decisão da gestão estratégica de uma organização de saúde ao implantar um serviço de atendimento para Covid-19	Estudo de abordagem qualitativa, aprovado pelo comitê de ética e pesquisa, desenvolvido em um hospital brasileiro que, na pandemia, foi referência para pacientes com Covid-19. Realizou-se entrevista com 27 gestores que atuaram nesse contexto. Utilizou-se a análise Textual Discursiva, com uso do software Iramuteq.	Foram descritas seis classes semânticas que elucidaram a dinâmica de trabalho dos gestores e os desafios enfrentados, relacionados à estrutura da performance gerencial, ao processo de tomada de decisão multiprofissional, aos aspectos psicológicos, laborais, humanos, psicossociais, técnicos, de logística de suprimentos e de dinâmica da estrutura organizacional.	A árdua jornada laboral instigou as forças de trabalho a cooperar e fortalecer as relações interpessoais formando uma frente de combate engajada e coesa, através do processo de tomada de decisão.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Para atender o objetivo proposto, a partir da leitura dos trabalhos, pôde-se perceber três categorias sobre os trabalhos acadêmicos em gestão hospitalar. A primeira que enfatiza os aspectos relacionados à pessoa gestora, a segunda trata do gerenciamento de processos, e a terceira aborda a ênfase nos modelos de negócios.

4.1 ÊNFASE NA PESSOA QUE GERENCIA E SEU PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Corroborando para resultados que destacam a importância de uma administração hospitalar com estratégias e decisões acertadas, os trabalhos encontrados nessa revisão integrativa destacam substancialmente importância do administrador no processo de gestão em saúde (Paula, *et al.*, 2019; Pereira; Guimarães, 2022; Dovigo; Porto; Trindade, 2023; Stigger *et al.*, 2024).

O Gestor Hospitalar possui a responsabilidade de desenvolver meios e recursos que promovam a otimização no que se refere ao custo-benefício, cuja finalidade de sua atuação em meio hospitalar tem como objetivo oferecer a promoção e melhoria da saúde juntamente com a garantia da vida. Toda instituição de saúde, seja um hospital de alta complexidade ou um centro de saúde, demanda uma gestão especializada, composta por profissionais que realmente se dedicam a alcançar os objetivos pretendidos do serviço que lideram. O comprometimento de um administrador que carece de formação específica na área e que não busca atualizar ou aprimorar suas habilidades gerenciais torna-se, então, um desafio.

Paula *et al.* (2019) conheceram a percepção dos gestores de um Hospital Universitário (HU) federal, em termos de gestão de pessoas, após adesão à EBSEH. Através dos dados, observou-se a complexidade em se gerir pessoas em um ambiente hospitalar, a falta de trabalhadores para atender a demanda de serviços e a tensão na transição da administração do hospital – de uma Instituição de Ensino Superior para a EBSEH. Os resultados mostraram que os gestores têm como principais preocupações: a administração das demissões dos profissionais

fundacionais e a contratação de trabalhadores para suprir a lacuna deixada pelos primeiros, para fins de manutenção dos serviços oferecidos pela instituição, além da necessidade de desenvolvimento de uma política efetiva para gerir o pessoal.

Dovigo, Porto e Trindade (2023) buscaram caracterizar o segmento hospitalar e visualizar a gestão hospitalar como responsabilidade do profissional formado em administração e constatou se que os administradores hospitalares garantem que os hospitais funcionem de forma eficiente e que os membros da equipe sejam adequadamente treinados. Ainda destacaram que os administradores de serviços de saúde são importantes no planejamento, direção e coordenação da prestação de serviços em clínicas, consultórios, hospitais e outros serviços médicos.

Concomitantemente, segundo Dermindo *et al.* (2020), para alcançar a eficácia na oferta de serviços, é fundamental contar com profissionais capacitados e que os gestores ultrapassem a sua função como simples "fornecedores de serviços", implementando sistemas e processos de financiamento que viabilizem o monitoramento, a supervisão e a avaliação dos serviços prestados. É relevante reconhecer os resultados obtidos por meio de ações embasadas em critérios epidemiológicos e de desempenho de qualidade. Assim, os gestores podem atuar de forma proativa na busca por resultados superiores na prestação de serviços de saúde.

Já Stigger *et al.* (2024) apresentaram o processo de tomada de decisão da gestão estratégica de uma organização de saúde ao implantar um serviço de atendimento para Covid-19. Foram descritas seis classes semânticas que elucidaram a dinâmica de trabalho dos gestores e os desafios enfrentados, relacionados à estrutura da performance gerencial, ao processo de tomada de decisão multiprofissional, aos aspectos psicológicos, laborais, humanos, psicossociais, técnicos, de logística de suprimentos e de dinâmica da estrutura organizacional. A árdua jornada laboral instigou as forças de trabalho a cooperar e fortalecer as relações interpessoais formando uma frente de combate engajada e coesa, através do processo de tomada de decisão.

A administração hospitalar tem como objetivo principal coordenar e regulamentar o ambiente de trabalho e institucional. Entretanto, ao abordar uma instituição que presta serviços de saúde, essa gestão se sobressai em relação às demais, devido à sua diversidade de setores, profissionais distintos e a variedade de serviços que oferecem (Silva; Espírito Santo, 2013). Assim, a eficácia ou o fracasso da gestão empresarial está diretamente ligado à qualidade das funções gerenciais da organização, que determinam o tipo e a intensidade dos esforços aplicados em cada área operacional a ser trabalhada (Andrade, Sicheski, 2017).

4.2 ÊNFASE NO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Outro aspecto de destaque nos trabalhos estudados nesta revisão foi o gerenciamento de processos no contexto hospitalar (Duarte *et al.* 2020; Pereira; Guimarães, 2022). Sobre este assunto, especialmente, no que se refere ao gerenciamento de custos, Duarte *et al.* (2020) analisaram os processos de gestão de medicamentos em hospital universitário. A utilização do sistema de gerenciamento de materiais e a gestão dos setores envolvidos permitem que o hospital tenha êxito no planejamento demonstrado nas previsões de consumo que são equivalentes ao consumo efetivo.

A administração adequada de materiais médico-hospitalares requer que os profissionais responsáveis pelas etapas de compra, armazenamento e distribuição desses itens possuam a devida formação, a fim de prevenir tanto a falta quanto o desperdício. Gerenciar estoques em instituições hospitalares, por sua vez, é essencial para atender às demandas presentes e para regular os investimentos necessários a futuras necessidades, promovendo um equilíbrio entre a importância de prestar um bom atendimento ao cliente e a necessidade de reduzir custos. Isso se configura como uma função essencial na gestão da saúde (Duarte *et al.* 2020).

Pereira e Guimarães (2022) descreveram em sua pesquisa as dificuldades e as complexidades na efetivação das cirurgias eletivas em um hospital público, tendo em vista que os gestores de hospitais públicos se defrontam com vários problemas para efetuar de forma eficiente e justa o Plano Nacional de Cirurgia Eletiva – PNCE. Os resultados da pesquisa revelaram que apesar das dificuldades que o ambiente hospitalar possui, os entrevistados se empenham em contribuir em seus respectivos cargos, sabendo da importância de reduzir a lista de espera do SUS. Outro fator que se mostrou relevante, foi o hospital possuir um controle das cirurgias que são realizadas e as esperadas, tendo em vista que a instituição conta com o sistema de regulação estadual HYDRA, e o Gestor Saúde que é um sistema web do município de Floriano-PI, além de listas dos municípios vizinhos com suas respectivas demandas de pacientes.

4.3 ÊNFASE NOS MODELOS DE NEGÓCIO

Há três classificações comuns para os hospitais: público, privado e filantrópico. De forma concisa, a principal distinção entre esses modelos reside na sua forma de financiamento e na prestação de serviços. Nos hospitais privados, os serviços são oferecidos exclusivamente de forma particular ou através de planos de saúde; os hospitais públicos operam apenas com recursos públicos; enquanto nos hospitais filantrópicos, a estrutura é híbrida, exigindo que 60% das internações e serviços sejam destinados ao SUS, com o restante voltado para planos de saúde e clientes particulares (Lima *et al.*, 2007).

As mudanças dos padrões de gestão na Administração da Saúde possuem como finalidade alcançar melhores resultados assistenciais, de qualidade, econômicos e de performance (Nunes e Harfouche, 2015). A realização das parcerias apresenta constante crescimento em muitos países, ocasionando assim uma alteração de relação do Estado e da gestão pública, que se desligou de sua função de protagonista para abrir caminhos às novas exigências da globalização (Bilhim; Ramos; Pereira, 2015; Firmino, 2014).

Matos e Nunes (2019) realizaram um estudo de *benchmarking* sobre a eficiência da gestão das unidades hospitalares, em regime de Parcerias Público-privadas (PPP), verificando-se que as PPP não foram sempre eficientes, existindo diferentes resultados entre elas, e que nem sempre esse regime é uma forma eficiente de uso de recursos públicos para administração hospitalar.

Concomitantemente, Andrade e Pinto (2022) realizaram um estudo de caso que tomou como referencial teórico a teoria do jogo social, elaborada por Carlos Matus, articulada ao modelo analítico do Ciclo de Políticas Públicas. O estudo evidencia a pertinência da associação da teoria do jogo social com a terceira corrente de Kingdon, denominado o processo político em torno das alternativas, que auxiliou no mapeamento do campo de forças, identificação dos atores visíveis e invisíveis que tiveram destaque no processo decisório, além de explicitar quais interesses defendiam e/ou disputavam para que se compreendessem as razões e a forma como o modelo PPP foi a alternativa escolhida. Concluindo que determinantes não apenas financeiros, mas também políticos e ideológicos marcaram o processo de decisão pelo modelo PPP na Bahia, que teve como fomentador e consultor o braço direito do Banco Mundial, a Corporação Financeira Internacional.

Zonta *et al.* (2020) verificaram a relação existente entre a constituição societária e o modelo de gestão hospitalar de uma associação sem fins lucrativos e uma cooperativa. Os resultados evidenciam que uma constituição sem fins lucrativos adere uma gestão conservadora, com equilíbrio entre receitas e despesas, obedecendo legislações específicas para manutenção da isenção e imunidade da contribuição tributária. Já uma constituição cooperativista opta por uma gestão mais flexível, pensada no bem mútuo de todos os cooperados, sendo tributada apenas em atos não cooperativos.

Nunes e Matos (2020) analisaram as percepções dos grupos de interesse (*stakeholders*) relativamente às medidas aplicadas que mais contribuíram para a consecução dos objetivos da reforma para a melhoria do acesso, qualidade e eficiência. As falas indicam que os diferentes grupos têm diferentes interpretações, dependendo da sua atividade ou função no sistema de saúde. Todos referem que a gestão melhorou com a implementação de práticas de gestão empresarial e com a prestação regular de contas. No entanto, exigem mais transparência, incentivos e acesso.

De acordo com Borba (2006) o caminho para o êxito nas organizações hospitalares passa pela implementação de uma gestão estratégica, que pressupõe o comprometimento da liderança na definição de visão, missão, valores, competências essenciais, metas audaciosas e objetivas, além de estratégias bem estruturadas. Tal abordagem exige a realização de análises detalhadas do contexto organizacional atual, enfatizando a necessidade de que tanto a direção quanto a equipe estejam preparadas para adotar novas práticas e ações diferentes das empregadas até então. Nesse processo, destaca-se a relevância de transformar os modelos mentais (ou paradigmas) dos colaboradores. Para isso, a liderança hospitalar deve priorizar a construção de uma cultura organizacional voltada ao planejamento.

Um dos planos utilizados para atender as demandas com o aumento dos custos destes serviços públicos, foi a composição de colaborações estratégicas entre as instituições. Porém, ainda necessitam de comprovações no que se refere a eficiência da introdução de estratégias do setor privado para o público (Asquith, Brunton, e Robinson, 2015).

4.4 IMPLICAÇÕES GERAIS

Diante dos resultados obtidos através desta revisão, pode-se observar estudos que discutiram fatores essenciais para uma gestão hospitalar eficaz, produtiva, resolutiva e com maior segurança, confiabilidade em decisões com destaque à eficiência. E apesar de enfatizarem muito mais o aspecto de abordagens e métodos de gestão do que, propriamente, no estudo de teorias de gestão que lhes são basilares, pode-se perceber a influência direta de algumas das principais teorias contemporâneas da administração, como a abordagem contingencial, a abordagem sistêmica e a teoria dos custos de transação.

O Quadro 4 a seguir apresenta uma síntese das principais categorias, constatações, teorias relacionadas e implicações para a gestão hospitalar.

Quadro 4: Síntese dos resultados do trabalho

Categorias	Principais constatações	Teorias/Abordagens Relacionadas	Implicações para a Gestão Hospitalar
Ênfase na Pessoa que gerencia e seu Processo de Tomada de Decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Importância da capacitação dos gestores. • Necessidade de estratégias baseadas em critérios técnicos e desempenho. • Desafios em situações de crise (ex.: pandemia). 	<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem Contingencial. • Gestão por Competências. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investir na formação contínua de gestores. • Desenvolver liderança estratégica adaptada às condições do ambiente hospitalar.
Ênfase no Gerenciamento de Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Relevância de ferramentas de controle (gestão de custos, estoques). • Importância de sistemas de informação e planejamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem Sistêmica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adotar ferramentas baseadas em evidências para planejamento e execução. • Melhorar a integração entre os subsistemas hospitalares.
Ênfase nos Modelos de Negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Coexistência de hospitais públicos, privados e filantrópicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria dos Custos de Transação. • Benchmarking. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar modelos de negócio adequados ao contexto local.

	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial e desafios das Parcerias Público-Privadas (PPP). 		<ul style="list-style-type: none"> • Investir na transparência e eficiência para modernizar os serviços.
--	--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante das constatações, compreende-se que os estudos sobre gestão hospitalar estudados nesta revisão apresentam a administração e as pessoas que administram como facilitadores na distribuição de serviços e na busca pela redução dos desafios enfrentados especialmente pelos profissionais da saúde. Conjuntamente, algumas implicações são evidentes para a gestão hospitalar contemporânea. *A priori*, há uma necessidade premente de investir em capacitação contínua para gestores hospitalares, alinhando suas habilidades às exigências de um ambiente em constante transformação. Além disso, a integração de ferramentas como *benchmarking* e análises de indicadores de desempenho, promovendo uma gestão baseada em evidências, apresenta-se como um ponto relevante nos estudos em gestão hospitalar, especialmente, sendo relacionadas a práticas que podem ajudar a superar os desafios associados à escassez de recursos e à complexidade do setor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo realizar uma revisão integrativa da literatura sobre gestão hospitalar, em trabalhos publicados no período de 2019 a 2024, com ênfase nas principais teorias, abordagens, metodologias e/ou ferramentas de gestão aplicadas ao contexto hospitalar. A revisão integrativa revelou três categorias centrais na literatura: ênfase na pessoa que gerencia e seu processo de tomada de decisão, ênfase no gerenciamento de processos e a ênfase nos modelos de negócio. Essas categorias destacam a importância de gestores qualificados, a relevância de processos bem estruturados e a influência dos modelos de financiamento e organização na eficiência e qualidade dos serviços de saúde.

Concernente às teorias, abordagens, metodologias e ferramentas administrativas, percebe-se, portanto, uma proeminência da busca por eficiência no contexto hospitalar, tomando por base teorias/abordagens como a contingencial, a sistêmica e a Teoria dos Custos de Transação, além da gestão por competências e a realização de *benchmarking*.

Os achados também, evidenciam que a gestão hospitalar enfrenta desafios significativos, especialmente em um cenário de crescente demanda por serviços de saúde e recursos frequentemente limitados. A formação e a capacitação contínua dos gestores destacam-se como elementos-chave para o sucesso organizacional, assim como a implementação de sistemas de controle e monitoramento de processos. Além disso, os diferentes modelos de negócio, como as Parcerias Público-Privadas (PPP), oferecem oportunidades e desafios que demandam análises contextuais detalhadas para promover a sustentabilidade e a eficiência nos serviços hospitalares.

Desse modo, sendo os objetivos deste trabalho alcançados, no entanto, ele apresenta algumas limitações. A escolha pela revisão integrativa restringiu a análise a estudos disponíveis em bases específicas, podendo ter excluído produções científicas relevantes presentes em outras bases de dados. Já o foco dos estudos, em geral, não considerou particularidades regionais que podem influenciar a gestão hospitalar.

Além disso, percebeu-se uma dificuldade na literatura em definir o que é teoria e abordagem de gestão, bem como as diferenças entre abordagem, metodologia e prática gerencial, de modo que os limites entre seus conceitos representam uma linha muito tênue na literatura, sem distinções específicas.

De uma perspectiva prática, é notável a predominância de administradores oriundos do setor de saúde, especialmente médicos e enfermeiros que exercem funções de liderança. Essa

realidade cria uma lacuna que idealmente deveria ser preenchida por profissionais especializados, que detêm um conhecimento profundo em administração, possibilitando a aplicação de técnicas mais eficazes em situações que exigem um maior entendimento e domínio na área de gestão.

Assim, sugere-se, para futuras pesquisas, a realização de estudos acadêmicos em administração que aprofundem conceitos e definições relacionadas às teorias, abordagens, metodologias e técnicas próprias da área. Igualmente, pesquisas empíricas que avaliem a aplicação prática das teorias e ferramentas de gestão identificadas neste trabalho, bem como sua adaptação a contextos hospitalares específicos, como instituições de pequeno porte. Estudos que explorem o impacto de novas tecnologias, como inteligência artificial e análise de *big data*, na gestão hospitalar também podem trazer contribuições significativas para o campo.

Em suma, a gestão hospitalar é uma área em constante evolução, que exige integração entre teoria e prática. Espera-se que este trabalho contribua para fomentar discussões que possam auxiliar gestores, pesquisadores e formuladores de políticas a enfrentar os desafios contemporâneos e a construir modelos mais eficazes e sustentáveis para a gestão em saúde.

REFERÊNCIAS

AHMADI E., MASEL D. T., & HOSTETLER S. A robust stochastic decision-making model for inventory allocation of surgical supplies to reduce logistics costs in hospitals: A case study. **Operations Research for Health Care**, 20, 33-44, 2019.

ANDRADE, F. B.; SICHESKI, S. J. Auditoria interna hospitalar: Uma atividade de apoio à tomada de decisão. **Revista Espacios**, v. 38, n. 24, p. 1-13, 2017.

ANDRADE, L. R.; PINTO, I. C. M. Parceria público-privada na gestão hospitalar no Sistema Único de Saúde da Bahia, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 38, n. 2, p. e00018621, 2022.

ASQUITH, A., BRUNTON, M., & ROBINSON, D. Political Influence on Public–Private Partnerships in the Public Health Sector in New Zealand. **International Journal of Public Administration**, 38(3), 179-188, 2015.

AVEN, T. **Risk Analysis: Assessing Uncertainties Beyond Expected Values and Probabilities**. John Wiley & Sons, 2015.

BILHIM, J.; RAMOS, R.; PEREIRA, L. Paradigmas administrativos, ética e intervenção do estado na economia: o caso de Portugal. **Revista digital de Derecho Administrativo**, 14, 91-125, 2015.

BORBA, V, R. Do planejamento ao controle de gestão hospitalar: instrumento para o desenvolvimento empresarial e técnico. In: **Do planejamento ao controle de gestão hospitalar: instrumento para o desenvolvimento empresarial e técnico**. 2006. p. xvii, 226-xvii, 226.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Assistência à Saúde. **Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar**. 3. ed. Brasília: Ministério da Saúde, 2002.

BRUNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. Tavistock, London, 1961.

CAMP, R. C. **Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance**. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989.

CHAGAS, E. T. C. **Análise de custos do transplante renal do hospital de clínicas de porto alegre: Aplicação do método de custeio baseado em atividade e tempo (TDABC)**. Dissertação de Mestrado Profissional, Hospital de Clínicas de Porto Alegre, Lume, 2019.

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHAPKO, M. K., LIU, C., PERKINS, M. LI, Y., FORTNEY, J. C., & MACIEJEWSKI, M. L. Equivalence of two healthcare costing methods: Bottom-up and top-down. **Health Economics**, 18, 1188–1201, 2009.

DE PAULA, R. B.; MOREIRA, K. D.; DE SOUZA, I. M.; RODRIGUES, L. M. A. Gestão de Pessoas em um Hospital Universitário após Adesão à EBSEH. **Connection Scientific Journal**, v. 2, n. 1, p. 1-22, 2019.

DEMING, W. E. **Out of the Crisis**. MIT Center for Advanced Educational Services, 1986.

DERMINDO, M. P.; GUERRA, L. M.; GONDINHO, B. V. C. O conceito eficiência na gestão da saúde pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. **JMPHC - Journal of Management & Primary Health Care**, v. 12, p. 1-17, 2020.

DOVIGO, L. G.; PORTO, R. E. S.; TRINDADE, S. P. Administração hospitalar e a importância do administrador no processo de gestão em saúde: um estudo de caso no hospital municipal de caldas novas. **Revista Mirante**, v. 16, n. 2, p. 86-104, 2023.

DUARTE, G. D.; GUTIERREZ, B. A. O.; VIEIRA, R. A.; PEREIRA, T. M.; DA SILVA, T. B. Desafio na gestão hospitalar: diferenças entre o planejamento de consumo e o consumo efetivo de medicamentos. **Revista de Administração em Saúde**, v. 20, n. 81, 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, v. 201, 2010.

GULATI, S.; DURING, D.; MAINLAND, J.; WONG, A. M. F. Using the time-driven activitybased costing model in the eye clinic at the hospital for sick children: A case study and lessons learned. **Healthcare Quarterly**, 20(4), 48-53, 2018.

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

HOLZHACKER, M.; KRISHNAN, R.; MAHLENDORF, M. D. Unraveling the black box of cost behavior: An empirical investigation of risk drivers, managerial resource procurement, and cost elasticity. **The Accounting Review**, v. 90, n. 6, p. 2305-2335, 2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, 70(1), 1992, p. 71-79.

LIMA, S. M. L., PORTELA, M. C., UGÁ, M. A. D., BARBOSA, P. R., GERSCHMAN, S., & VASCONCELLOS, M. M. Hospitais filantrópicos e a operação de planos de saúde próprios no Brasil. **Revista de Saúde Pública**, v. 41, n. 1, p. 116-123, 2007.

MATOS, A. A.; NUNES, A. M. O modelo de gestão hospitalar em parceria público privada nos sistemas de saúde: implementação e desempenho em Portugal. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 8, n. 2, 2019.

MCBAIN, R. K.; JEROME, G.; WARSH, J.; BROWNING, M.; MISTRY, B.; FAURE, P. A. I.; PIERRE, C.; FANG, A. P.; MUGUNGA, J. C.; RHATIGAN, J.; LEANDRE, F.; KAPLAN, R. Rethinking the cost of healthcare in low-resource settings: The value of time-driven activity-based costing. **BMJ Global Health**, 1(3), 1-7, 2016.

MERCHANT, K. A. Influences on departmental budgeting: An empirical examination of a contingency model. **Accounting, organizations and society**, v. 9, n. 3-4, p. 291-307, 1984.

MERCIER, G.; NARO, G. Costing hospital surgery services: The method matters. **Plos One**, 9(5), 1-7, 2014.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management**. Free Press, 2005.

MONEGO, E., SCHWERTZ, F. L., DOS SANTOS MEDEIROS, F., BARROS, J. C., MACHADO, M. S. F., & DA SILVA, R. D. Teorias da administração e das relações humanas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 8, p. 254-261, 2021.

MONTGOMERY, D. C. **Introduction to Statistical Quality Control**. 6. ed. John Wiley & Sons, 2009.

MOONS, K., WAEYENBERGH, G., & PINTELON, L. (2019). Measuring the logistics performance of internal hospital supply chains – A literature study. **Omega**, 82, 205-217, 2019.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2021.

NUNES, A. M.; MATOS, A. A. Gestão hospitalar em Portugal: a busca de um modelo ajustado aos hospitais públicos. **Saúde em Redes**, v. 6, n. 1, p. 11-24, 2020.

NUNES, A. M.; HARFOUCHE, A. P. A reforma da administração pública aplicada ao setor da saúde: a experiência portuguesa. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 4, n. 2, p. 1-8, 2015.

OSBORN, A. F. **Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving**. New York: Scribner's, 1953.

PARENTE, Z. S.; PARENTE, D. S. Os desafios na gestão hospitalar. **Multidebates**, v. 3, n. 2, p. 78-85, 2019.

PEREIRA, E. C. S.; GUIMARÃES, J. C. Gestão Hospitalar. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 6, n. 1, 2022.

PINOCHET, L. H. C.; GALVÃO, C. R. Aspectos humanos na gestão hospitalar. **O mundo da saúde**, v. 34, n. 4, p. 498-507, 2010.

PUTERA, I. Redefining health: Implication for value-based healthcare reform. **Cureus**, 9(3), 1-8, 2017.

RAULINAJTYS-GRZYBEK, M. Cost accounting models used for price-setting of health services: An international review. **Health Policy**, 118, 341–353, 2014.

SANTOS, E. L. O campo científico da administração: uma análise a partir do círculo das matrizes teóricas. **Cadernos Ebape. Br**, v. 15, n. 2, p. 209-228, 2017.

SILVA, A. T.; ESPÍRITO SANTO, E. A Auditoria como ferramenta para a excelência da gestão hospitalar. **Revista saúde e desenvolvimento**, v. 3, n. 2, p. 43 60, 2013.

SILVA, M. Z. **Mensuração dos custos de procedimentos médicos em organizações hospitalares: sistematização de um método de custeio híbrido à luz dos ABC e da UEP**. Dissertação de Mestrado em Contabilidade. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil. 2006.

SOUZA, P. C.; SCATENA, J. H. G.; KEHRIG, R. T. Aplicação da análise envoltória de dados para avaliar a eficiência de hospitais do SUS em Mato Grosso. **Physis Revista de Saúde Coletiva**, 26(1), 289-308, 2016.

STIGGER, K. N., LONGARAY, A. A., BARLEM, E. L. D., DA SILVEIRA, R. S., DE LIMA DALMOLIN, G., DA SILVA MUÑOZ, P. R., & DA SILVA STIGGER, D. A. Gestão e planejamento contingencial para tomada de decisão em uma organização hospitalar na Covid-19. **Revista Enfermagem UERJ**, v. 32, p. e79223-e79223, 2024.

TANAKA, O. Y.; TAMAKI, E. M. O papel da avaliação para a tomada de decisão na gestão de serviços de saúde. **Ciênc. saúde coletiva** 17 (4), Abr 2012.

TEISBERG, E.; WALLACE, S.; O'HARA, S. Defining and implementing value-based health care: A strategic framework. **Academic Medicine**, 95(5), 1-4, 2020.

ULRICH, D. **Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results**. Harvard Business Press, 1997.

VIZEU, F. (Re)contando a Velha História: Reflexões sobre a Gênese do Mangement. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba: v14, n.5, Set/Out, pp.780-797, 2010.

VOLLAND, J.; FÜGENER, A.; SCHOENFELDER, J.; BRUNNER, J. O. Material logistics in hospitals: A literature review. **Omega**, v.69, 99-110, 2017.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation**. Free Press, 1996.

WOODWARD, J. **Industrial organization: theory and practice**. London: Oxford University Press, 1965.

ZONTA, G., STORMOVSKI, J. V. C., DE OLIVEIRA KUHN, P., ANSCHAU, C. T., MANFROI, L., & SOARES, S. L. Relação da constituição societária com o modelo de gestão hospitalar: um estudo comparativo entre uma associação sem fins lucrativos e uma cooperativa. **Anais Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 7, n. 1, p. 390-405, 2020.