



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**  
**PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA**  
**– PROEAD**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ALEXSANDRO RODRIGUES**

**ANÁLISE DO ADMINISTRADOR PÚBLICO NA GESTÃO HOSPITALAR**

**CAMPINA GRANDE - PARAÍBA**

**2014**

**ALEXSANDRO RODRIGUES**

**ANÁLISE DO ADMINISTRADOR PÚBLICO NA GESTÃO HOSPITALAR**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino à distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) I - Gestão Pública da Saúde, semestre 2014.2.

**Orientador:** Prof. Esp. Luiz Gustavo de Sá Bezerra.

Campina Grande - Paraíba

2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma 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 da dissertação.

R696a Rodrigues, Alexsandro  
Análise do administrador público na gestão hospitalar  
[manuscrito] / Alexsandro Rodrigues. - 2014.  
16 p.  
  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração Pública EAD) - Universidade Estadual da Paraíba,  
Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância,  
2014.  
"Orientação: Luiz Gustavo de Sá Bezerra, Secretaria de  
Educação à Distância".

1. Gestão Hospitalar. 2. Administrador Hospitalar. 3. Perfil  
Administrativo. I. Título.

21. ed. CDD 362.106 8

**ALEXSANDRO RODRIGUES**

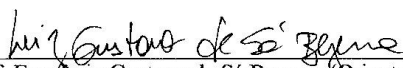
**ANÁLISE DO ADMINISTRADOR PÚBLICO NA GESTÃO HOSPITALAR**


TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) I - Gestão Pública da Saúde, semestre 2014.2.

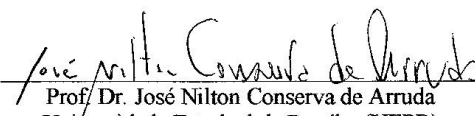
Orientador: Prof. Esp. Luiz Gustavo de Sá Bezerra

Aprovada em: 06/12/2014

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof. Esp. Luiz Gustavo de Sá Bezerra (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Dr. Filipe Reis Melo  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Dr. José Nilton Conserva de Arruda  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Ao meu pai, pela dedicação, companheirismo e amizade,  
DEDICO.

## **AGRADECIMENTOS**

À Professora Jacqueline Echeverría Barrancos, coordenadora do curso de Graduação, por seu empenho.

Ao professor Luis Gustavo de Sá Bezerra pelo apoio, incentivo e orientação ao longo dessa jornada e pela dedicação.

Ao meu pai Antonio Rodrigues e minha mãe Maria da Penha Rodrigues, pela compreensão por minha ausência em ocasiões quando a família estava reunida e pelo carinho e amor que sempre demonstraram.

Aos professores do Curso de Graduação da UEPB, que contribuíram ao longo de trinta meses, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos tutores e funcionários da UEPB, pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

Aos colegas de classe pelos momentos de amizade e apoio.

E especialmente ao meu grande amor, minha esposa Mabel Osório Rodrigues por de maneira amorosa, carinhosa e paciente compreender minha ausência em algumas ocasiões e pela ajuda e todo apoio estando junto comigo nessa jornada, me enchendo de coragem, determinação e sabedoria.

## SUMÁRIO

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....            | 05 |
| <b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> ..... | 06 |
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....           | 10 |
| <b>4 CONCLUSÃO</b> .....             | 11 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....             | 12 |

## ANÁLISE DO ADMINISTRADOR PÚBLICO NA GESTÃO HOSPITALAR

RODRIGUES, Alexandro<sup>1</sup>

BEZERRA, Luiz Gustavo de Sá<sup>2</sup>

### RESUMO

O administrador público na gestão hospitalar deve desenvolver habilidades técnicas, humanas e conceituais nas suas estratégias administrativas com perfil multiquificado. O presente artigo tem como objetivo identificar e caracterizar o perfil do administrador público nas organizações de saúde diante de estratégias administrativas, em busca de uma prestação de serviços com melhor qualidade e eficiência ao cidadão, aprofundar a pesquisa revelando as competências necessárias do administrador público nos hospitais. A presente pesquisa de característica qualitativa foi a metodologia adotada na formulação deste artigo através de pesquisas bibliográficas, consultas a livros, revistas e artigos publicados na Internet, buscando métodos e recursos das tecnologias da informação e comunicação que definam ou identifiquem o perfil do administrador público nos hospitais. Observa-se uma evolução da administração na gestão hospitalar com avanço tecnológico e da informação responsável pela rápida disseminação do conhecimento e velocidade com que ele acontece, passando a exigir que os profissionais se ajustem para não ficarem ultrapassados diante de seus propósitos administrativos. Fica compreensível que estes dentre outros fatores formam o perfil do administrador público na gestão hospitalar mais potencializado, mas ainda em construção, sendo que o mesmo necessita de maior fundamentação e percebe-se que a sociedade exige um Administrador capaz de desenvolver suas ações a partir da realidade política, econômica, administrativa, social, cultural que se apresenta no cotidiano das unidades hospitalares de saúde.

**Palavras-chave:** Administrador hospitalar. Perfil do administrador. Gestão na saúde.

### 1 INTRODUÇÃO

A globalização e as novas tecnologias de informação têm provocado mudanças no mercado o que exige capacitação contínua do profissional da administração, conferindo-lhe subsídios pontuais para que aperfeiçoe sua capacidade de liderar e influenciar os indivíduos a executarem suas tarefas em prol dos objetivos da organização (SANTOS, 2009).

O administrador deve utilizar, principalmente, as habilidades técnicas, humanas e conceituais nas suas estratégias e tomadas de decisões. Necessita-se de um profissional com perfil multiquificado, que trabalhe com visão sistêmica, atuando e interagindo entre as equipes

---

<sup>1</sup> Graduando do Curso de Bacharelado em Administração Pública - Universidade Estadual da Paraíba - [alexrodrigues.tj.cg@gmail.com](mailto:alexrodrigues.tj.cg@gmail.com)

<sup>2</sup> Graduado em Direito pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Especialista em Direito do Trabalho (Uninter).



de diferentes setores com habilidades como a flexibilidade, comunicabilidade, originalidade, persistência, criatividade, intuição, autoconfiança e postura otimista. Vai além, requer discernimento acerca do papel que o profissional tem a desempenhar na organização, sobretudo aplicando seus conhecimentos para sobrepujar os desafios que se apresentam, inclusive domando os ímpetos da concorrência.

A evolução da administração hospitalar está diretamente relacionada à história dos hospitais e da medicina. No Brasil, a maioria dos dirigentes nos hospitais são médicos e enfermeiras que aprenderam a coordenar o hospital no dia-a-dia de trabalho. Percebe-se, no entanto, uma carência de profissionais de administração para a área de saúde o que revela o quanto é complexa a organização da saúde e comprova que é preciso contar com recurso humano preparado para atuar de forma equilibrada nas atividades administrativas e assistenciais que induz ao questionamento: qual o perfil necessário do administrador público na gestão hospitalar para maior eficiência dos serviços prestados?

O objetivo geral é identificar e caracterizar o perfil do administrador público nas organizações de saúde diante de estratégias administrativas, em busca de uma prestação de serviços com melhor qualidade e eficiência ao cidadão, analisando, inclusive, as competências necessárias do administrador público nos hospitais. O objetivo específico é reconhecer que o administrador público precisa buscar na informação, estratégias e mecanismos de gerenciamento que lhe proporcionem melhor desempenho e eficácia, indagando sobre o perfil do administrador público para o mercado hoje para prestação de serviço humanizado.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

A Administração é um fenômeno do mundo moderno que abrange todo tipo de organização. As empresas necessitam de coordenação, tomada de decisões, avaliação de objetivos, coordenação de atividades e pessoas, planejamento, estabelecimento de metas e objetivos, independente de seu ramo de atuação e/ou atividade. Chiavenato (2009, p. 17), afirma que:

Administração significa a maneira de governar organizações ou parte delas. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz (CHIAVENATO, 2009, p. 17).

Segundo Maximiano (2012, p. 6) a administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle. Em uma época de mudanças e incertezas, a administração tornou-se o centro da atividade humana. O mundo moderno se caracteriza por organizações nas quais o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. A tarefa básica da administração é gerir as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz. Com efeito, a gestão de serviços de saúde em hospitais vem experimentando transformações substanciais frente às recentes perspectivas conjunturais, contribuindo para a construção de conceitos em administração, contudo, como ponto de partida, serão analisadas as diferentes abordagens que influenciaram a formulação desses conceitos sobre a administração pública na formação do administrador.

Frederick Taylor, precursor da Teoria Científica e seus seguidores compreenderam que o bom funcionamento e a eficiência da empresa como um todo depende do desempenho da função de cada um de seus componentes de forma competente, evitando desperdícios. Posteriormente, o francês Henri Fayol, enfatizou que a administração deveria ser estudada e tratada como ciência, para que as organizações não fossem submetidas a improvisações (CHIAVENATO, 2009).

As abordagens de Taylor e Fayol disseminavam os valores da sociedade capitalista da década de 1920, demonstrando as necessidades de atender à demanda das organizações industriais da época, admitindo que as diferenças econômicas e sociais seriam vitais para o bom funcionamento do sistema, que teria como finalidade central, a produtividade geral do trabalho visando a expansão do capital.

Por outro lado, Chiavenato (2009) afirma que George Elton Mayo, o fundador da Teoria das Relações Humanas, contesta este modelo e defende uma proposta de administração organizacional voltada tanto para os objetivos das organizações quanto das pessoas. Segundo Mayo, os indivíduos desejam reconhecimento e são motivados pela necessidade básica de estarem lado a lado, partilhando uma comunicação adequada. Diferentemente da teoria de Taylor de que a motivação básica do empregado era meramente salarial.

Max Weber e outros autores criaram a Teoria da Burocracia para retratar um modelo teórico da organização sob um ponto de vista estruturalista que, apoiado na racionalidade do comportamento humano, buscava alcançar a máxima eficiência em prol da organização. Nesta perspectiva é adotada uma concepção de planejamento operacional, a qual “prioriza a eficiência, dá ênfase a técnicas, instrumentos, trata dos meios, aborda cada aspecto

isoladamente e concebe, sobretudo, o planejamento como tarefa dos administradores” (GANDIM, 2011).

No entanto, há de se compreender que a Teoria dos Sistemas foi inserida na Administração devido às necessidades surgidas a partir da década de 1960, quando os problemas das organizações passam a ser examinados de uma forma mais ampla e não restrita como vinha acontecendo. Logo, ao Administrador não mais caberia isolar uma situação para resolvê-la, mas, analisá-la diante de seu contexto.

A partir deste quadro observa-se a evolução dos conceitos clássicos sobre a administração que, embora importantes para orientar o trabalho nas instituições de saúde, mostra-se limitado por não levar em consideração as suas especificidades. Daí, a afirmativa de que, segundo Mezomo (2011, p. 163):

“A Administração não se restringe aos aspectos puramente administrativos e burocráticos, não devendo se distanciar das discussões que envolvem a prática do gerenciamento de ações administrativas ou técnicas nas unidades de saúde”.

Zoboli (2010, p.56), cita que:

[...] a profissionalização da administração é um instrumento imprescindível para a adequação dos serviços de saúde às necessidades da sociedade, pois constata-se que há um corpo de conhecimento formal capaz de possibilitar um melhor entendimento desses serviços e de facilitar a compreensão e a solução de vários dos problemas complexos de sua organização (ZOBOLI, 2010, p.56).

O mercado de saúde é exigente e a busca pela excelência da qualidade dos serviços prestados é incessante. O gestor em saúde precisa se informar da cultura que é pregada no âmbito de sua organização. A cultura organizacional, ou seja, a identidade da organização pode ser ensinada a novos membros do grupo. A gestão da saúde pública é complexa e exige habilidades e qualificação contínua devido à necessidade de atender a legislação que consta do direito administrativo. Deve-se ter em mente que se está trabalhando com vidas, portanto, ao mesmo tempo em que um processo se torna legal, o mesmo além de legal, tem que ser ético e moral. Salientando os interesses conflitantes em que o gestor de saúde pública hospitalar está inserido. De Seta et al. (2006) destacam que gestores públicos precisam reduzir gastos, ampliar a cobertura e incrementar a integralidade, relacionar-se com fabricantes e prestadores de serviços ávidos por maximizar seus lucros.

Há um clamor da sociedade por melhores serviços, no entanto paradoxalmente os investimentos são mal administrados ou insuficientes por parte do governo na área da saúde. De acordo com Bertolli Filho (2008), a criação do Ministério da Saúde em maio de 1953 no

segundo período presidencial de Getúlio Vargas foi resultado de sete anos de debate e contou com verbas irrisórias à época confirmando o descaso das autoridades, que, inclusive, remete aos desafios hodiernos. Convém ressaltar que a politização da atividade de saúde não pode ser à revelia do interesse da sociedade e com a ausência do controle social e participação da comunidade como prevê a Lei 8.080/90 e a Lei 8.142/90 (Lei Orgânica da Saúde). O sistema de saúde requer uma sensibilidade aguçada do gestor diante dos desafios, como a peculiaridade de cada região, uso eficaz dos recursos disponíveis, aspectos legais, éticos e morais da gestão pública sem prejudicar a qualidade dos produtos adquiridos e serviços prestados.

Contextualizando o campo de pesquisa torna-se relevante compreender o hospital como uma empresa que presta serviços. Sendo uma empresa, ele é também um sistema, composto de elementos interligados, que buscam resultados positivos e o melhor funcionamento da organização, para atender e satisfazer seus clientes, possuindo uma meta em comum: a cura do paciente. Cherubim (2010, p.10) afirma que:

O hospital é um estabelecimento complexo, não só pela própria natureza da sua atividade, que é a de assistir pessoas acometidas de algum tipo de doença, mas também pela sua própria composição física funcional. É nele que se encontram equipamentos e instalações muito sofisticadas, que exigem redobrada atenção para que suas ações possam ser desenvolvidas a contento (CHERUBIM, 2010, p.10).

De acordo com Pereira (*et al.* 2009), os hospitais brasileiros ainda contam com um número muito reduzido de profissionais para atuar na administração hospitalar. Mas para que o profissional exerça sua função com prestígio e sucesso é necessário que, além de ter alcançado o êxito no curso superior em administração quanto na continuação dos estudos com a pós-graduação na área hospitalar, ele deve também possuir outros atributos. Um desses atributos é a liderança.

A complexidade do universo hospitalar e das demais unidades de saúde exige uma direção capacitada, com liderança hábil e proativa, autoridade e sensatez, enfim que aja de acordo com princípios e valores éticos. Do mesmo modo, o administrador público na gestão hospitalar deve estar atento à especificidade da administração dos serviços de saúde no exercício de suas atividades e na tomada de decisões. É necessário que tenha traços de segurança, serenidade, fé na missão, autoridade, espírito de decisão, iniciativa, disciplina, energia realizadora, interesse, compromisso, serviço, lealdade, sinceridade, transparência, acerto, rapidez e eficácia. Para tanto, o Administrador precisa contar com o apoio e o trabalho de equipes multiprofissionais que, por outro lado, também não reduzem sua função no sistema,

pois, ainda assim ele é o responsável final pelas atividades da organização que dirige, e isto inclui a qualidade do cuidado e a eficiência na alocação dos recursos (MEZOMO, 2011).

E para não trair sua função, desviando-se de seus objetivos, o Administrador deve estar atento e praticar os “3R” de Strauss: “resposta” às necessidades de demanda dos usuários do sistema de saúde, “responsabilidade” pelas funções de planejamento, organização, controle e coordenação dos serviços e “reconciliação” (ajuste, atualização) com vasta gama de conhecimentos, ajustes e habilidades que interagem no funcionamento do sistema (ZOBOLI, 2010).

A fim de garantir o desempenho e eficácia dos serviços prestados a população, o administrador hospitalar tem o dever de conduzir sua organização com preparo, capacidade e habilidades técnicas, científicas e intelectuais. É preciso preparar os profissionais da saúde para vivência dos valores éticos e não só para a prática das técnicas terapêuticas. Hospitais, e todos os serviços de saúde, precisam mudar, e os profissionais da administração devem redescobrir o gosto pelo bem feito e a dimensão ética do seu trabalho. Eles precisam desenvolver a habilidade de tomar decisões e a capacidade de avaliar resultados, de coletar e interpretar dados, de eleger prioridades, de liderar pessoas e de se comunicar, embora pareça uma missão impossível é necessária e uma questão de ética e compromisso com sua função.

Como foi ressaltado neste trabalho há especificidades para o gestor público em Unidades Hospitalares. Tanto na área de administração da atividade fim, que é a saúde, tanto nos meios, que é a administração de recursos humanos e materiais. Nesse ramo de atividade se o gestor entende que lidar com dinheiro público é tratar de necessidades públicas, ele vera conseqüentemente que estará contribuindo de forma contundente na vida da população.

Apesar da falta de investimentos e políticas públicas na função governamental “Saúde”, há que se tomar como referência as belas atitudes de alguns gestores de saúde e de outras áreas, que ultrapassam o limite de fazer somente o que está prescrito para que façam, e introduzam em seus sonhos e anseios oportunidades de melhorias, mesmo diante das dificuldades e desafios.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia adotada no presente artigo, corresponde, a pesquisa qualitativa e bibliográfica mediante, consultas a livros, revistas e artigos publicados na Internet, buscando métodos e recursos das tecnologias da informação e comunicação que definam ou identifiquem o perfil do administrador público nos hospitais.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. A sua principal vantagem reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2012).

A Internet, rede mundial de computadores, tornou-se uma indispensável fonte de pesquisa para os diversos campos de conhecimento. Isso porque representa hoje um vasto acervo de dados à disposição de todos os interessados, e que pode ser acessado com facilidade por todos eles, graças à sofisticação dos atuais recursos informacionais e comunicacionais acessíveis no mundo inteiro (SEVERINO 2008).

Esta pesquisa se fez necessária para tornar possível a construção do embasamento teórico sobre o tema, o qual se tornou fator influenciador na estruturação e focalização das ideias.

#### **4 CONCLUSÃO**

Sem pretender esgotar as inúmeras indagações, proposições e interpretações referentes ao assunto, convém lembrar qual o perfil necessário do Administrador público na gestão hospitalar frente às estratégias da administração para eficiência dos serviços prestados.

O administrador público deve estar atento à especificidade da administração dos serviços de saúde no exercício de suas atividades e na tomada de decisões. É necessário que tenha traços de segurança, serenidade, fé na missão, autoridade, espírito de decisão, iniciativa, disciplina, energia realizadora, interesse, compromisso, serviço, lealdade, sinceridade, transparência, acerto, rapidez e eficácia. Precisa desenvolver a habilidade de tomar decisões e a capacidade de avaliar resultados, de coletar e interpretar dados, de eleger prioridades, de liderar pessoas e de se comunicar.

Observa-se uma evolução da administração nas organizações de uma forma geral, mas uma dificuldade na gestão hospitalar em função da cultura com excesso de procedimentos burocráticos nela instalada, porém o avanço tecnológico e da informação é responsável pela rápida disseminação do conhecimento e velocidade com que ele acontece, passando a exigir que os profissionais se ajustem para não ficarem ultrapassados diante de seus propósitos administrativos.

Fica compreensível que este é um fato responsável pela constituição do perfil do administrador público na gestão hospitalar, mas ainda em construção, sendo que o mesmo

necessita de maior fundamentação e percebe-se que a sociedade exige um Administrador capaz de desenvolver suas ações a partir da realidade política, econômica, administrativa, social, cultural que se apresenta no cotidiano das unidades hospitalares de saúde. É necessário um trabalho de conscientização de base, pois a gestão profissional de saúde só será efetivada com a demanda real por democracia e a ação coletiva autêntica envolvendo os profissionais de saúde e os usuários dos serviços prestados.

Constata-se que há necessidade de se efetivar a gestão pública hospitalar, o que inclui, teoricamente, as dimensões administrativas, técnica e financeira. Entretanto, essas três dimensões se tornam indissociáveis, o que conduz a não simplesmente negar os caminhos que vêm sendo construídos pela realidade apresentada na administração pública do setor de saúde no Brasil, mas a entender que o caminho está apenas parcialmente traçado, faltando ainda o amadurecimento do campo de visão social, no que diz respeito à necessidade de se determinar e direcionar verdadeiramente condições que possibilitem aos Administradores públicos a prestação de um serviço de atendimento à saúde de forma digna à sociedade.

## ***ANALYSIS OF PUBLIC ADMINISTRATOR IN HOSPITAL MANAGEMENT***

### ***ABSTRACT***

*The public administrator focused in hospital management should develop technical, human and conceptual skills in their management strategies with multiqualified profile. This article aims to identify and characterize the profile of the public administrator in health organizations before administrative strategies, searching for the provision of services with better quality and efficiency to citizens, further research revealing the necessary skills of the public administrator in hospitals. The qualitative characteristic of this research was the methodology adopted in the formulation of this article through literature searches, queries the books, magazines and articles published on the Internet, looking for ways and means of information and communication technologies that define or identify the public administrator profile in hospitals. It is observed an evolution of management in hospital management with technological advancement and information responsible for the fast dissemination of knowledge and the speed with which it happens, going to require that the professionals adjust themselves to not be exceeded before their administrative purposes. It is understandable that these and other factors form the profile of the public administrator at the hospital management enhanced, but still under construction, and it needs more basis support and it can be seen that society requires an Administrator able to develop his actions from the political, economic, administrative, social, cultural realities that are presented in the daily care hospital units.*

**Keywords:** *Hospital administrator. Administrator profile. Health management.*

### **REFERÊNCIAS**

BERTOLLI, Cláudio. **História em Movimento**. São Paulo: Ática: 2008.

CHERUBIN, Niversindo Antonio. **A arte de ser um administrador hospitalar líder**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2009.

DE SETA, Marismary Horsth; PEPE, Vera Lúcia Edais; OLIVEIRA, Gisele O'Dwyer de (orgs.). **Gestão e Vigilância Sanitária**: modos atuais do pensar e fazer. Rio de Janeiro, 2006.

GANDIM, Danilo. **A prática do planejamento participativo**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas; 2012.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

MAYO, George Elton. 1999. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2009.

MEZOMO, João Catarin. **Gestão da qualidade na saúde**: Princípios básicos. São Paulo: Manole, 2011.

PEREIRA, Luciane Lúcio; GALVÃO, Claudia Raffa; CHANES, Marcelo. **Administração hospitalar**: instrumentos para a gestão profissional. São Paulo: Loyola, 2009.

SANTOS, João Paulo Costa dos. Portal Artigos. **O Papel e perfil do Administrador do novo milênio**. 21 abr. 2009. Disponível em:  
<<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/o-papel-e-perfil-do-administrador-do-novo-milenio/29489/>> Acesso em: 28 out. 2014.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez; 2008.

ZOBOLI, Elma Lourdes Campos Pavone. **Ética e Administração Hospitalar**. Centro Universitário São Camilo. São Paulo: Loyola, 2010.