

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA EM SAÚDE**

**OCIONE CRISTINA DE ARAÚJO**

**NOVOS PARADIGMAS PARA A GESTÃO HOSPITALAR SOB O OLHAR DA  
GESTÃO ESTRATÉGICA**

Belo Horizonte/MG

2022

**OCIONE CRISTINA DE ARAÚJO**

**NOVOS PARADIGMAS PARA A GESTÃO HOSPITALAR SOB O OLHAR DA  
GESTÃO ESTRATÉGICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica em Saúde.

Orientadora: Professora Dra. Márcia Mascarenhas Alemão

Belo Horizonte/MG

2022

Ficha catalográfica

R672u  
2022

Araújo, Ocione Cristina de.  
Novos paradigmas para a gestão hospitalar sob o olhar da gestão estratégica [manuscrito] / Ocione Cristina de Araújo . – 2022.  
15fl.

Orientadora: Márcia Mascarenhas Alemão.  
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Hospitais – Administração. I. Alemão, Márcia Mascarenhas. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Rosilene Santos CRB-6/2527  
Biblioteca da FACE/UFMG. – RSS/005/2022



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Saúde**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **OCIONE CRISTINA DE ARAUJO**, matrícula nº 2019665985. No dia 10/12/2021 às 09:00 Choras, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso, indicada pela Comissão de Coordenação Didática do Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Saúde, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**NOVOS PARADIGMAS PARA A GESTÃO HOSPITALAR SOB O OLHAR DA GESTÃO ESTRATÉGICA**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, a Orientadora e Presidente da Comissão, Prof<sup>a</sup> Márcia Mascarenhas Alemão, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

( x ) APROVADO

( ) NÃO APROVADO

70 pontos (SETENTA pontos). Trabalhos com nota maior ou igual a **60** serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pela orientadora e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 10/12/2021.

Prof<sup>a</sup> Márcia Mascarenhas Alemão  
(FHEMIG - Orientadora)

Prof<sup>a</sup> Luciana Mara Rosa Milagres  
(HC/UFMG)



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Saúde**

**MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Modificações exigidas no TCC da aluna **OCIONE CRISTINA DE ARAUJO**,  
matrícula nº 2019665985

Modificações solicitadas: Não foram solicitadas alterações no TCC\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---


Profª Márcia Mascarenhas Alemão  
(Orientadora)

Assinatura da aluna: **OCIONE CRISTINA DE ARAUJO**, matrícula nº  
2019665985

Atesto que as alterações exigidas ( ) Foram Cumpridas  
( ) Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 10 DE DEZEMBRO de 2021\_

Professora Orientadora

  
Assinatura

## RESUMO

Este artigo discute a inserção e desenvolvimento do trabalho do gestor hospitalar no interior da organização hospitalar sob o olhar da Gestão Estratégica. Foi pesquisado a respeito do perfil do Gestor Hospitalar até a contemporaneidade, donde se observa o profissional especialista em estratégia de negócios que detém arcabouço teórico-prático na sua formação, somando o conhecimento técnico e sua potencialidade gestora frente às organizações Hospitalares. Uma revisão da dinâmica hospitalar aponta para uma dupla inserção desse profissional, tanto na assessoria de apoio quanto no núcleo operacional autônomo. Acredita-se que o entendimento da forma de funcionamento da estrutura organizacional hospitalar abarca nos gestores e os possibilitam gerenciar com maior propriedade, possibilitando, inclusive, a compreenderem melhor o seu trabalho dentro do hospital, bem como as expectativas que a administração e os profissionais envolvidos no contexto do hospital.

**Palavras-Chaves:** Gestão Hospitalar, Gestão Estratégica, Organização Hospitalar.

## **ABSTRACT**

This article discusses the insertion and development of the work of the hospital manager within the hospital organization from the perspective of Strategic Management. It was researched about the profile of the Hospital Manager until contemporaneity, where one can observe the professional specialist in business strategy who has a theoretical-practical framework in their training, adding technical knowledge and their managerial potential towards Hospital organizations. A review of hospital dynamics points to a double insertion of this professional, both in support assistance and in the autonomous operational nucleus. It is believed that the understanding of how the hospital organizational structure works encompasses managers and enables them to manage with greater ownership, even enabling them to better understand their work within the hospital, as well as the expectations that the administration and the professionals involved in the context of the hospital.

**Keywords:** Hospital Management, Strategic management, Hospital Organization.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>                              | <b>8</b>  |
| <b>2. METODOLOGIA .....</b>                             | <b>10</b> |
| <b>3. RELATO DE CASO .....</b>                          | <b>10</b> |
| <b>3.1. ROTINA REALIZADA NA GESTÃO DO SERVIÇO .....</b> | <b>10</b> |
| <b>4. DISCUSSÃO DE CASO .....</b>                       | <b>11</b> |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                    | <b>13</b> |



## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste em compreender como se dá a inserção do profissional gestor hospitalar na gestão estratégica de saúde nas organizações hospitalares face ao contexto da mudança do modelo predominantemente dominado pelos médicos para o modelo que agrega profissional gestor em saúde que irá utilizar-se do seu saber técnico científico, passando a delinear um novo paradigma pautado no uso das técnicas de gestão para complementar o gestor hospitalar.

Desenvolveu-se uma construção dialética entre os paradigmas de gestão em saúde, além de discutir possibilidades de reformulação do papel gerencial do gestor hospitalar. Além disto, buscou-se refletir sobre a aplicação e impacto dos novos desafios na gestão das pessoas, de recursos e planejamento econômico-financeiro que produzem os aspectos mais inerentes da gestão estratégica. Desta feita, o labor científico em tela tratou delinear o estudo à luz de uma abordagem qualitativa e técnicas empregadas como meio de nortear a gestão hospitalar que agrega um ganho com a presença do profissional especialista em gestão estratégica no seu gerenciamento.

Os gerentes, coordenadores e supervisores têm adequada concepção sobre suas responsabilidades tanto na dimensão prática quanto gerencial. Porém na execução de suas atribuições não se notam estratégias de ação bem definidas para atuarem como "intelectuais orgânicos", bem como para que se reconheça o espaço do ambiente de trabalho como eixo central de sua técnica prática somada às ações no âmbito gerencial, tendo como finalidade a qualidade do cuidado, o gerenciamento das organizações hospitalares, articulando-as de forma eficiente com os demais membros da equipe. (Vendemiatti et al 2007) Os resultados e análises permitiram sugestões, reflexões e considerações relevantes para os gestores, especialmente para os da área hospitalar, podendo influenciar nos objetivos de ensino formal e desenvolvimento profissional na área da gestão estratégica.

A inserção dos diversos profissionais no âmbito administrativo no universo hospitalar prove diversos ganhos no tocante à qualidade no suporte assistencial dos pacientes. Além disto, permite potencializar inclusive o trabalho médico que a partir desse novo fluxo gestor, por meio de diálogo eficaz com a gestão dos hospitais, permitindo ampliação do desempenho e performance no reconhecimento da organização como unidade de negócio. Quando o administrador se insere na instituição de saúde, sua preocupação imediata passa a ser a compreensão de como atuam os profissionais da área e como funciona inter-relação entre elas.

Esse profissional deve ser capaz de ver a organização como um todo e saber relacionar as suas partes envolvendo o pensamento gerencial, o processamento das informações e as habilidades de planejamento (Seixas e Melo 2004).

Considerando que a profissionalização dos processos gerenciais das instituições hospitalares constitui-se em uma necessidade tanto do ponto de vista da eficiência como da competitividade, elegeram-se como foco deste estudo novos paradigmas para gestão hospitalar sob o olhar da gestão estratégica.

Com isso, a posteriori, pensar na gerência que se conhece hoje, indelevelmente estará conectada pelas recentes transformações que resultam em profissionais gestores dotados e aptos de coordenar o gerenciamento, o potencial humano e os recursos materiais para promover o gerenciamento integral das unidades hospitalares.

Uma das sobrecargas - talvez a maior - do processo gerencial do hospital contemporâneo é conseguir coordenar adequadamente este conjunto diversificado, especializado, fragmentado de atos cuidador e individuais, que resulte em uma dada coordenação do cuidado (Merhy & Cecilio, 2002).

É deveras salutar vislumbrar que o profissional gestor, por suas peculiaridades funcionais, contempla vários elementos como o conhecimento que adveio de sua formação administrativa para a construção de um olhar bastante próprio em relação à posição de gestor hospitalar.

O histórico da formação de gestor das unidades hospitalares especialista em gestão estratégica tem envolvido principalmente profissional com formação em administração de empresas. Ainda que não se tenha desenvolvido nenhum direcionamento rígido de seleção de profissões que sejam consideradas pré-requisitos necessários para ocupar o cargo de gestor hospitalar, por exemplo, o profissional de enfermagem que podem assumir cargos de gestão.

O valor agregado da profissão vem demonstrando que a enfermagem vem desenvolvendo papel fundamental no tratamento e promoção de saúde dos indivíduos e o olhar centrado na segurança do paciente é um facilitador para o enfermeiro dentro do sistema de saúde a reintegração do paciente á sociedade.

Entretanto, no viés de suas peculiaridades funcionais, o olhar do gestor hospitalar especialista em gestão estratégica pode não se restringir às limitações meramente administrativas que se acreditava propor como característica do cargo de gestão, mas estender-se a toda a dinâmica das atividades em cadeia que respondem pelo funcionamento da unidade hospitalar inteira. (Vendemiatti et al 2007)

Vivemos num cenário onde o gestor hospitalar tem uma fundamental importância no serviço de saúde, para o alcance de um bom resultado é fundamental o monitoramento dos processos para otimizar a satisfação do cliente interno e externo. .

Dentro deste cenário, este relato de caso tem como pergunta de pesquisa “qual a importância do gestor hospitalar no âmbito das organizações hospitalares”? Para responder a esta pergunta tem-se como objetivo apresentar a importância do gestor hospitalar em um hospital filantrópico de médio porte em Belo Horizonte.

A discussão sobre o olhar do profissional especialista em gestão estratégica sobre a sua própria posição como gestor hospitalar, assim, se torna a justificativa central para a elaboração deste presente trabalho.

## **2. METODOLOGIA**

Trata-se de relato de experiência que tem a finalidade de descrever uma experiência vivida que pode contribuir com a construção de conhecimento na área de atuação. A vivência é sempre descrita com detalhes de modo contextualizado. O relato de experiência deve seguir uma estrutura científica, ou seja, uma formação padrão que facilite a compreensão do leitor. A estrutura básica título, resumo, introdução, metodologia, discussão, conclusão e bibliografia.

## **3. RELATO DE CASO**

Trata-se de um em Belo Horizonte, que há 10 anos se reestruturou, mudando direção e a partir daí, iniciou sua nova história. Hospital é uma entidade filantrópica, com direito privado, regida por estatuto próprio. O Hospital possui 91 leitos de unidade de internação e 10 de CTI, prestando serviços hospitalares e cirúrgicos de baixa, média e alta complexidade, atendendo exclusivamente ao público SUS. O perfil de pacientes atendidos é direcionado a especialidade de ortopedia

### **3.1. ROTINA REALIZADA NA GESTÃO DO SERVIÇO**

A visão do enfermeiro sobre a importância do monitoramento diário da média de permanência é de suma importância para obter resultados satisfatórios para o serviço de saúde. Isto por estar o enfermeiro diretamente ligado aos processos assistências, com um olhar centrado na segurança e cuidado do paciente. A identificação precoce sobre as medidas que deverão ser tomadas na admissão do paciente, como a necessidade de acompanhamento multidisciplinar, otimiza o tempo de internação do paciente. Esta identificação faz toda a

diferença no direcionamento do cuidado durante a internação hospitalar, bem como na realização de exames de imagens e laboratoriais para liberação do risco e agendamento cirúrgico. Para que seja assertivo e dentro do prazo estabelecido, contamos com a interação do corpo clínico no processo.

A alta gestão quando além de focar nos resultados financeiros, também se envolver no processo assistencial, com pequenas iniciativas, contribuem para a assertividade dos casos de internação prolongada e ampliando a qualidade dos serviços prestados no Sistema Único de Saúde. É o caso de quando a gestão incentiva e estimula a equipe assistencial na condução dos casos desfavoráveis em relação a meta estabelecida de permanência do paciente com uma visão ampliada dos processos visando auxiliar na soluções dos problemas que otimizam o processo de desespiralizações.

#### **4. DISCUSSÃO DE CASO**

A OMS (Organização Mundial de Saúde) definiu a organização hospitalar como parte integrante de um sistema coordenado de saúde. A saúde, portanto, faz parte de uma rede no processo consistente na salvaguarda assecuratória assistencial médica completa curativa preventiva a determinada população.

O ambiente hospitalar surgiu com o objetivo de garantir à coletividade a promoção e a recuperação da saúde, respeitando a individualidade do cliente. Partindo dessa premissa, a organização gerencial de um hospital para que de fato desempenhe sua missão, exige a fusão da gestão com a assistência como fonte primordial e percussora do fim a que pretende.

Para que gestão hospitalar estar cunhada em três importantes pilares, quais sejam cortesia, entusiasmo e planejamento.

“Assim o gestor hospitalar deve monitorar e acompanhar os resultados através dos indicadores estratégicos como média de permanência, taxa de ocupação, custos e orçamentos, para conseguir agir de forma estratégica para melhorar os resultados”.

A Gestão Hospitalar exige a coordenada e eficaz gerência fundada na eficiência relativos à complexidade das atividades das instituições de saúde, adquirindo autonomia no processo de aquisição e disseminação do conhecimento apto a resolver questões internas e externas da organização e suas relações humanas, sociais e tecnológicas.

Com isso, se o hospital é meio garantidor de saúde e sobrevivência à coletividade e a compreensão de que o mesmo deve ser bem gerido com vistas ao resultado eficiente tangente a melhora do quadro clínico dos usuários.

“O missão deverá está alinhada com o planejamento estratégico institucional, para não perder o foco das ações propostas para desenvolvimento e melhorias e tomada de decisão”. É fundamental o foco está no cuidado centrado no paciente, com processos bem definidos acerca da segurança do paciente.

Quando o gestor é capaz de gerenciar de forma sistemática as atividades da instituição, fica evidente a autonomia nos processos assistências com foco na assistência de qualidade e proporcionando uma interação da equipe multidisciplinar onde reflete positivamente nos resultados e na satisfação do cliente.

A dinâmica da gestão hospitalar vem passando por mudanças fundamentais com fulcro à prosperidade, buscando apoio aos diversos membros da equipe multiprofissional: Assistencial (profissionais da saúde) e administrativos (administradores, contadores, advogados e profissionais de tecnologia da informação). O hospital contemporâneo abandonou a prestação da assistência para assumir a produção dos cuidados com a saúde através da prestação de serviços (Graça, 2005).

É fundamental que o gestor envolva toda a equipe operacional no planejamento estratégico, para que obtenha sucesso nos resultados, pois percebesse que há fragilidade está no entendimento do operacional sobre o planejamento de ações e conceitos de visão, valor, propósito e missão.

Para a eficácia do processo de gestão, imprescindível que os conhecimentos teóricos e práticos estejam fundidos e acoplados contribuindo, mormente aos benefícios almejados tangentes à agilidade do processo decisório, melhoria na assistência e redução da permanência do cliente no hospital. Desta feita, quando tais premissas harmonizadas estiverem presentes, o resultado será positivo, pois com menor permanência do cliente no ambiente hospitalar haverá redução de gastos com procedimentos além de propiciar menor possibilidade de complicações hospitalares no paciente.

Daí a importância do desenvolvimento de um plano coordenado e sistematizado para a melhoria do desempenho das instituições de saúde.

Ademais, vale ressaltar que o Gestor Hospitalar possui a responsabilidade de promover a humanização intra e extra-hospitalar. O atendimento digno com respeito à

individualidade. No acolhimento do cliente no contexto hospitalar é imprescindível que está seja feita com empatia, sem pré-julgamentos da sua vida pregressa. Em situações envolvendo a doença do paciente, a fragilidade biopsicossocial será evidente, razão pela o acolhimento deve ser de forma integral, universal e com equidade, respeitando direitos fundamentais e sociais.

“Humanização é o processo de transformação da cultura e institucional que reconhece e valoriza os aspectos subjetivos, histórico e socioculturais dos pacientes e dos profissionais, melhorando as condições de trabalho e a qualidade do atendimento por meio da promoção de ações que a competência técnica e tecnológica agrega o valor da dimensão subjetiva dos participantes.” (Zaherl. 2005).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Perante a presente pesquisa, diante de todos os itens estudados e analisados, pode-se inferir que o profissional da saúde se adequa preferencialmente ao cargo de Gestor Hospitalar devido sua habilidade processos administrativos e aplicabilidade de ferramentas gerenciais de cunho estratégico.

O Hospital tem grande responsabilidade social, eis que é a estrutura que irá garantir saúde, reabilitação e bem-estar físico e psicossocial a toda coletividade. Ora, se ele assume premente encargo, é de se esperar que sua gestão seja eficiente e responsável, pois, de forma alguma um hospital à beira da desordem pode em qualquer momento oferecer qualidade na sua prestação de serviços.

Além disso, a discussão de que o Gestor Hospitalar assume preponderância administrativa estratégica restou evidente ao longo da pesquisa. Isso porque dele se exige liderança, organização, planejamento e construção e modelagem de processos institucionais. Nessa esteira, se o administrador for àquele profissional que conhece com vasta propriedade a necessidade do cliente e os meios necessários de prestar o melhor serviço à saúde, não restaria celeuma alguma que este profissional teria melhores condições técnica de assumi-las.

Com toda a abordagem gerencial, no contexto de trabalho e formação teórica, faz com que o gestor hospitalar seja o melhor profissional para realizar a abordagem de gestão administrativa de forma estratégica, pois este profissional garante o elo saudável de funções burocráticas devido a sua formação.

Foi possível observar que otimizar a média de permanência é importante tanto para a instituição quanto para o paciente, tendo em vista que para um hospital cirúrgico é essencial agilidade na realização do procedimento cirúrgico, que implica em melhorias nos custos investidos pelo hospital, no aumento da receita da rede, na redução de desperdício, na otimização de tempo e demais recursos, além da possibilidade de seguir protocolos baseados em evidência para proporcionar um atendimento seguro, pautado em qualidade e excelência.

Com o foco na otimização dessa permanência do paciente, foi proposta para os enfermeiros realização de uma planilha diária com status dos pacientes internados, no intuito do envolvimento da coordenação e gerência na resolução de conduta dos casos que ultrapassam os 5 dias de permanência. Toda semana acontece reunião com equipe multidisciplinar para discussão dos casos, onde há uma interação de forma muito positiva nas tratativas das especificidades de cada paciente internado. Ressalto que a participação da coordenação e gerência na condução da reunião contribuiu de forma efetiva para o estudo realizado, possibilitou evidenciar as reais necessidades desse profissional no setor de gestão, garantindo uma visão diferenciada do contexto de administração hospitalar, com um olhar objetivo, dinâmico e humano nas atividades administrativas sob o olhar da gestão estratégica.

## **REFERÊNCIAS**

- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999;
- GONÇALVES, C.A; MEIRELLES, A.M. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- LAKATOS, E.M; MARCONI, M.A. **Metodologia Científica**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas. 1991;
- CAMELO, S.H.H. **Competência profissional do enfermeiro para atuar em unidades de terapia intensiva: uma revisão integrativa**. Revista Latino-Americana de Enfermagem, v. 20, nº 1, pp. 192-200, Ribeirão Preto Jan./Feb. 2012. Acesso em: [http://www.scielo.br/pdf/rlae/v20n1/pt\\_25.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v20n1/pt_25.pdf);
- CARVALHO, V. **Sobre a Associação Brasileira de Enfermagem - 85 anos de história: pontuais avanços e conquistas, contribuições marcantes e desafios**. Revista Brasileira de Enfermagem, vol. 65, no.2, p. 207-216. Brasília, Mar./Apr. 2012. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672012000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672012000200002&script=sci_arttext);

- FONSECA A. et al. **A evolução da gestão hospitalar e suas intervenções no mercado atual**. 2ª ed. V 1 2015;
- GALVÃO,C.R; PINOCHET,C.H.L. **Aspectos Humanos na Gestão Hospitalar**. São Paulo. 2010;
- MERHY.E.E; CECILIO, L.C.O; **O singular processo de coordenação dos hospitais**. Campinas, Mimeo (no prelo da revista Saúde em Debate), 2002;
- GRAÇA, L. **Evolução do sistema hospitalar: uma perspectiva sociológica**. Disponível em: [http://www.ensp.unl.pt/lgraca/historia2\\_hospital.html](http://www.ensp.unl.pt/lgraca/historia2_hospital.html);
- LONDOÑO,M; MORERA,G; LAVERDE,P. **Administração Hospitalar**. 2ª edição.Rio de janeiro: Guanabara 2005;
- LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. (A. B. Simões, Trad.). São Paulo: Atlas;
- NETO,V.G; MALIK, A.N. **Tendências na Assistência Hospitalar**. (EUA) São Paulo. 2011;
- CHOW-CHUA, C; GOH, M. **Framework for evaluating performance and quality improvement in hospitals**.(EUA) Managing Service Quality, Bedford, v. 12, n. 1, p. 54- 66, 2002;
- PEREIRA, S.R; PAIVA, P.B .**Sistemas de Informação para Gestão Hospitalar**. São Paulo. 2009;
- OJHA, A; LE BRASSEUR, R.; WHISSELL, R. **Organisational learning, transformational leadership and implementation of continuous quality improvement in Canadian hospitals**. Australian Journal of Management, Sydney,(EUA) v. 27, n. 2, p. 141-161, 2002;
- SOUZA,A; GUERRA.M; LARA C.O. **Controle de gestão em organizações hospitalares**. São Paulo.2009;
- SEIXAS, M A S; MELO, H. T. **Desafios do Administrador Hospitalar. Gestão e Planejamento**.Salvador, ano 5, n. 9. jan./ jun.2004;
- VENDEMIATT . M; Siquera, E.S; Filardi,F. **Conflito na Gestão Hospitalar: o papel da liderança**. Santa Catarina. 2007;
- VIEIRA,V. **O Papel do Gestor Hospitalar no Mercado**. Disponível em <http://saudebusiness.com/noticias/opapeldogestorhospitalarnomercado/test/html>;
- ZAHER,V.L. **Humanização Hospitalar**. São Paulo. Centro Universitário São Camilo/ Loyola. 2005;