

## PERFIL DO GESTOR HOSPITALAR

### HOSPITAL MANAGER PROFILE

Daiane Peruzzo\*  
Rosecler Maschio Gilioli\*\*

#### RESUMO

Este estudo, tem como objetivo principal, identificar quais são as competências essenciais que os gestores devem ter/desenvolver em seu trabalho. Neste artigo, também é possível estudar e compreender, as competências utilizadas por gestores de hospitais de médio porte e, criar recomendações aos gestores sobre as competências essenciais em seu trabalho. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa de nível exploratório. A estratégia utilizada é o estudo de caso e os participantes são gestores hospitalares. Os hospitais que fazem parte desta pesquisa são o Hospital São João Batista, localizado no município de Nova Prata e o Hospital São Peregrino Lazziozi, em Veranópolis. Para o processo de coleta de dados são utilizadas entrevistas semiestruturadas. Os resultados obtidos mostram que, para desempenhar o cargo de gestor hospitalar, o profissional deve ter/desenvolver em seu trabalho, competências individuais, de pessoas e processos. O papel que o gestor hospitalar desenvolve é de extrema importância, pois está diretamente relacionado ao processo de desenvolvimento e evolução do hospital e, em promover ações que incentivem a humanização e a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes. Além disso, influencia seus colaboradores a realizarem seu trabalho com seriedade e determinação, buscando sempre a excelência no atendimento e sustentabilidade da instituição.

**Palavras-chave:** Gestor. Hospital. Competências.

#### ABSTRACT

This study has as its main objective to identify which are the essential competences that managers must have/develop in their work. In this article, it is also possible to study and understand the competences used by managers of medium-sized hospitals and create recommendations for managers about the essential competences in their work. This is an exploratory qualitative research. The strategy used is the case study and the participants are hospital managers. The hospitals that are part of this research are the Hospital São João Batista, located in the city of Nova Prata and the Hospital São Peregrino Lazziozi, in Veranópolis. For the data collection process, semi-structured interviews are used. The results obtained show that, in order to perform the position of hospital manager, the

---

\* Graduada em administração pela Universidade de Caxias do Sul. Possui curso técnico de enfermagem com experiência no atendimento e cuidados com pacientes, organização de bloco cirúrgico, pedidos de órteses e próteses, relacionamento com a equipe médica e manejo de condutas e rotinas fixas.

\*\* Pós-Doutora e Doutora em Administração: "Relação entre Práticas de Gestão de Pessoas, Modernidade Organizacional e Inovação Disruptiva". Mestrado em Administração. MBA em gestão do ensino superior; Especialização em gestão estratégica de recursos humanos; Especialização em metodologia da pesquisa e do ensino. Possui graduação em Administração. Graduada em Ciências Contábeis. Atualmente, é professora titular da Universidade de Caxias do Sul. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de pessoas, desenvolvimento de lideranças e equipes.  
[rgilioli@terra.com.br](mailto:rgilioli@terra.com.br)

professional must have/develop in their work, individual skills, people and processes. The role that the hospital manager develops is extremely important, as it is directly related to the process of development and evolution of the hospital, and in promoting actions that encourage humanization and the quality of services offered to clients. In addition, it influences its employees to carry out their work with seriousness and determination, always seeking excellence in service and sustainability of the institution.

**Keywords:** Manager. Hospital. Skills.

## **Introdução**

Este estudo contou com o tema de pesquisa voltado para o perfil do gestor hospitalar. Seu objetivo geral foi definido em termos de identificação das competências essenciais que os gestores hospitalares devem ter/desenvolver em seu trabalho. Assim, entende-se que, está cada vez mais claro que para gerenciar uma empresa, independente do ramo de atuação, é fundamental que o profissional tenha conhecimento diferenciado em administração, nas rotinas internas e nos objetivos da organização. Deste modo, ele poderá realizar suas funções com facilidade e atingir as metas estabelecidas. Além disso, é necessário que o gestor seja flexível, audacioso, criativo, que tenha bom relacionamento com todas as pessoas da organização e seja adepto a inovações. Ainda, que tenha habilidades políticas para promover ações de planejamento e, fazer com que sejam seguidas, por todos que fazem parte da área administrativa e operacional da empresa. (RIBEIRO; RIBEIRO, 2017).

Prossegue Ribeiro e Ribeiro (2017) que, assim como todo profissional, o gestor hospitalar precisa ampliar constantemente seus conhecimentos, para exercer sua função com mais destreza, em favor do desenvolvimento da instituição. Deve possuir conhecimento avançado em administração e noções básicas de contabilidade, economia, matemática e estatística e, principalmente, estar sempre ampliando seus conhecimentos em todas as áreas de gestão.

De acordo com Oliveira (2019), os hospitais são instituições complexas e, necessitam de uma gestão eficiente de recursos e processos para alcançar os objetivos propostos. Por isso, o gestor hospitalar tem papel muito importante no sucesso da instituição, exigindo do profissional capacidade de adaptação e resolução de eventos imprevistos, que são comuns no ambiente hospitalar.

Desta forma, o tema tem como propósito, apresentar as atribuições de um gestor hospitalar e as competências que ele deve ter e desenvolver em sua atividade, tendo em vista o quão complexa é esta função.

O capítulo três apresenta o referencial teórico, que é fundamental para o entendimento do tema e, está organizado da seguinte forma: perfil do gestor, conceitos de competências, competências de gestão, perfil do profissional de gestão hospitalar, competências do gestor hospitalar, o papel do gestor hospitalar, responsabilidades profissional e gestão hospitalar, importância do profissional de gestão hospitalar, perspectivas do mercado de gestão hospitalar, histórico do setor de saúde, panorama geral sobre a gestão hospitalar, organizações hospitalares, definição de hospital de pequeno porte, definição de hospital de médio porte e definição de hospital de grande porte.

No quarto capítulo é apresentada a metodologia, que apresentou natureza qualitativa e abordagem de nível exploratório. O estudo de caso é a estratégia utilizada e os participantes são os gestores do Hospital São João Batista e do Hospital São Peregrino Lazziozi. Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas para o processo de coleta de dados desta pesquisa.

O quinto capítulo apresenta informações sobre as empresas pesquisadas. O hospital São Peregrino Lazziozi, que está localizado no município de Veranópolis, iniciou suas atividades em junho de 2000. E, o Hospital São João Batista, situado na cidade de Nova Prata e atua desde o dia 11 de fevereiro de 1948. Ambos são hospitais de médio porte e exercem atividades de atendimento hospitalar, exceto pronto-socorro e unidades para atendimento a urgências.

Ainda, o sexto capítulo apresenta os resultados obtidos da aplicação das entrevistas aos gestores hospitalares e, apresentação e análise dos resultados. A partir da pesquisa realizada com os gestores hospitalares e a pesquisa em referencial teórico, foi possível identificar as competências essenciais que os gestores hospitalares devem ter/desenvolver em seu trabalho.

Por fim, apresentou-se as considerações finais, com o delineamento das ações para a resposta satisfatória ao problema de pesquisa, estipulado para este estudo.

## **1 Referencial teórico**

### **1.1 Perfil do profissional de gestão hospitalar**

A gestão hospitalar é um grande desafio, pois exige do profissional, atualização constante para melhor entendimento dos processos da organização e tomada de decisões.

Assim, o autor Souza (2008) coloca que, na atualidade a administração hospitalar demanda investimento cada vez maior em conhecimento, visto que refere-se a uma

organização de alta complexidade. No cotidiano da medicina, novos métodos são inseridos fazendo com que todos os envolvidos, em especial a gerência dos serviços de saúde, sejam cobrados para organizar os recursos disponíveis, a fim de suprir a demanda que cresce continuamente.

Para cumprir todas as funções que cabe a um gestor hospitalar, seu perfil deve ser caracterizado como eclético e dinâmico. Muitas vezes, ele não reconhece a postura mais pertinente para adotar. Todavia, concorda que sua conduta no desempenho organizacional é muito restrita, limitando-se a mobilização dos recursos e das condições operacionais mais adequadas para o funcionamento da instituição (MOURA; VIRIATO, 2008).

Conforme Moura e Viriato (2008), o gestor realista busca profissionais competentes, principalmente nas áreas que ele menos domina, pois precisará de mais sugestões e conselhos. Os dissabores, conflitos de ideias, intriga entre as equipes, descontroles emocionais, bem como acertos, conquistas e melhoria da qualidade fazem parte do cotidiano deste profissional.

Aqui, foi apresentado o perfil do profissional de gestão hospitalar desta pesquisa. O contínuo aprimoramento do conhecimento é fundamental para o desenvolvimento profissional e tomada de decisões mais acertadas. Além disso, é imprescindível que o gestor hospitalar possua características como flexibilidade, bom senso e visão sistêmica, pois trata-se de uma organização de alta complexidade com processos, equipamentos e serviços diferenciados.

## **1.2 Competências do gestor hospitalar**

Nesta seção serão relatadas as competências do gestor hospitalar para este estudo.

A definição de competência tem correlação ao conhecimento, habilidades e atitudes do profissional em relação às necessidades da instituição. Desta maneira, Moura e Viriato (2008) argumentam que, são seis as competências que o gestor hospitalar possui, são elas: competência comunicativa, intelectual, organizacional, social, política e comportamental.

- a) Competência comunicativa: é a habilidade que o gestor tem de se comunicar com todos que fazem parte da instituição, tendo como objetivo a colaboração e o trabalho em equipe;
- b) Competência intelectual: refere-se à capacidade de transmitir conhecimento, identificar e buscar solução para os problemas e, reestruturar processos de forma estratégica;

- c) Competência organizacional: está relacionado ao planejamento em particular, planejando o tempo e o espaço de trabalho;
- d) Competência social: diz respeito a aptidão de difundir às pessoas o conhecimento adquirido no ambiente de trabalho;
- e) Competência política: é a competência de maior complexidade, pois está elencada nos direitos, deveres e análise crítica;
- f) Competência comportamental: é caracterizada pela conduta ética, pela disposição de aprender e assim, realizar mudanças indispensáveis para a melhora da qualidade.

Em consonância com Moura e Viriato (2008), Malagón - Londoño (2019) argumenta que, o gestor hospitalar, além de administrar como líder natural, ele orienta todas as ações que são desenvolvidas. Também responde pelos bens materiais, aquisição de verbas, orçamento e pela qualidade técnica e comportamental dos colaboradores. Ocupando a parte mais elevada da estrutura, responde por tudo que ocorre na organização, deve prever possíveis falhas nos processos e, no caso de ocorrência, deve ser competente o suficiente para solucioná-las. No entanto, deve estar cômico de que as consequências não são apenas financeiras.

Continua Gonçalves (2006) que, a atividade hospitalar deve ser conceituada como um negócio, entretanto não pode esquecer sua função social. Para isso, é necessária uma gestão ética, desafiadora, competente e capaz de adequar o hospital aos padrões de qualidade exigidos. Desta forma, é essencial destinar verbas para a gestão de pessoas, recursos materiais e a avaliação do desempenho técnico.

Aqui, foram descritas as competências do gestor hospitalar, enfatizando que ele responde pelos bens materiais, serviços e as pessoas que fazem parte do hospital. Visto como um negócio de função social impõe ao gestor uma conduta diferenciada.

## **2 Metodologia**

O método de aplicação deste estudo é de natureza qualitativa. Segundo Gil (2018), os resultados da pesquisa qualitativa são demonstrados através de descrições verbais. Ainda, conforme o autor, “podem ser definidas como qualitativas as pesquisas: estudo de caso, pesquisa narrativa, pesquisa etnográfica, pesquisa fenomenológica, *grounded theory*, pesquisa-ação e pesquisa participante”(GIL, 2018, p. 39).

Continua Gil (2018) que, as pesquisas qualitativas somente foram aceitas em 1970, para obter resultados que não eram possíveis por métodos quantitativos. Assim, as experiências de vida e as relações sociais passaram a ser estudadas por meio de pesquisas qualitativas.

A abordagem deste estudo é de nível exploratório, pois tem como objetivo identificar o problema, compreendê-lo e sugerir novas alternativas. A organização deste formato de pesquisa deve ser moldada de acordo com a necessidade do caso que está sendo levantado. Para a coleta de dados faz-se necessária a investigação bibliográfica, entrevistas e avaliação de casos para o entendimento (GIL, 2018).

Prossegue Gil (2018) que, em fase inicial, grande parte das pesquisas acadêmicas são de nível exploratório, porque neste estágio dificilmente o pesquisador tem clareza do que irá investigar. Relacionado ao assunto, Roesch (2013) contribui que, os estudos exploratórios têm a finalidade de analisar uma nova área ou situação e, a partir daí formular uma teoria.

Como estratégia da pesquisa foi utilizado o estudo de caso que, segundo Roesch (2013, p. 155), “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”. Distingue-se do delineamento experimental, pelo fato que este, separa o evento do ambiente que está inserido. Da mesma forma, o método histórico diferencia-se do estudo de caso, por relacionar fatos passados e não o momento atual (ROESCH, 2013).

Assim sendo, Roesch (2013) evidencia que, o estudo de caso como meio para pesquisa, é muito utilizado para os trabalhos de mestrado e conclusão do curso de Administração. Isso em razão de que, geralmente os alunos realizam suas pesquisas em uma ou em poucas instituições, não dispondo com pessoas suficientes para aplicação de pesquisa de campo.

Foi utilizado, para o processo de coleta de dados desta pesquisa, entrevistas semiestruturadas. Para Marconi e Lakatos (2018, p. 20), esta é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, para recolher os dados previstos”. Considerado trabalho fatigante, requer empenho e cuidado do pesquisador no registro dos dados coletados. Para evitar equívocos, é de extrema importância, a adequada aplicação dos instrumentos de pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2018). Na etapa de coleta de dados é necessário planejar as práticas de campo, uma vez que, a pesquisa será realizada com pessoas, em organizações, durante as rotinas de trabalho. Não tendo o controle do lugar onde ocorre a investigação, deve-se

então, saber adequar o plano de coleta de dados com os acontecimentos locais (YIN, 2015).

Na análise de discurso a linguagem é enfatizada como nos textos falados, escritos ou sociais, abrangendo material de questionários abertos, entrevistas, documentos e debates em grupo. Neste formato de análise, os investigadores partem do pressuposto de que, as pessoas se configuram de acordo com as circunstâncias. Deste modo, acredita-se obter discursos diversificados. Além disso, nessa técnica a entrevista é reconhecida como uma maneira de interação social em que, tanto a pessoa questionada quanto o pesquisador, se fundamentam em recursos interpretativos que são importantes para a análise (ROESCH, 2013).

### **3 Aplicação do instrumento de coleta de dados**

Este capítulo apresenta os resultados da aplicação das entrevistas. Tem como escopo, responder ao problema de pesquisa, que está definido como: “Quais são as competências essenciais que os gestores devem ter/desenvolver em seu trabalho?”

Assim, nesta etapa está apresentado o instrumento de coleta de dados, que são as entrevistas de natureza qualitativa de nível exploratório com estudo de casos. Os participantes de estudo foram gestores de dois hospitais de médio porte. A amostra desta pesquisa é composta por dois gestores hospitalares que possuem grau de instrução de pós-graduação e ensino superior, a faixa etária varia de 36 a 45 anos e acima de 46 anos. Ambos os entrevistados são do sexo masculino e atuam no Hospital São João Batista e Hospital São Peregrino Lazziozi. O tempo de atuação como gestor hospitalar varia de 6 a 11 anos e de 11 a 16 anos.

#### **3.1 Análise dos resultados da aplicação das entrevistas**

De acordo com o resultado da pesquisa realizada, as **competências essenciais que os gestores devem ter/desenvolver em seu trabalho para exercer o cargo de gestor hospitalar** e realizar suas atribuições com êxito, para um dos entrevistados, são manter comunicação com a equipe; trabalho em equipe; competência política; conduta ética; relacionamento interpessoal; capacidade de planejamento; gestão de conflitos; identificar e buscar solução para os problemas; manter-se atualizado sobre as mudanças no ambiente externo e prever o impacto que terão sobre o hospital; buscar oportunidades de rentabilidade e competitividade para o hospital; agir prontamente sobre problemas e

falhas identificadas e atingir as metas estabelecidas para sua área, realizando gestão eficaz de custos e resultados.

Enquanto para o outro entrevistado, ele entende que são responder por todos os processos do hospital; buscar oportunidades de rentabilidade e competitividade para o hospital; promover ações, contatos e relacionamentos que favoreçam a concretização de novos negócios; agir prontamente sobre problemas e falhas identificadas; adotar decisões firmes, mesmo sob condições de incerteza; atingir as metas estabelecidas para sua área, realizando gestão eficaz de custos e resultados e promover ações de melhoria dos processos sob sua responsabilidade, visando a melhor relação custo x benefício.

Assim, os dois entrevistados têm em comum, as competências de buscar oportunidades de rentabilidade e competitividade para o hospital; agir prontamente sobre problemas e falhas identificadas e atingir as metas estabelecidas para sua área, realizando gestão eficaz de custos e resultados. Porém, o primeiro entrevistado compreende as competências do gestor hospitalar de forma mais abrangente, englobando desde a parte burocrática até a relação com as pessoas e a conduta pessoal. Já o segundo entrevistado, considera mais relevante as ações relacionadas aos processos de manutenção, promoção e sustentabilidade da instituição.

Corroborando a fala dos entrevistados, Ruthes e Cunha (2007) afirmam que, o gestor hospitalar tem como papel estabelecer objetivos e elaborar políticas de acordo com a estrutura, processos e comportamentos organizacionais; reconhecer problemas gerenciais e procurar soluções; correlacionar aspectos organizacionais, sua competência e métodos utilizados para a resolução de problemas; relacionamento interpessoal, comunicação com a equipe e desempenhar sua função com a autoridade que o cargo proporciona; utilizar o conhecimento e transformar em ações de melhoria; conhecer processos e equipamentos indispensáveis para a execução das atividades hospitalares; relacionar-se com as pessoas para conhecer suas necessidades, atitudes e interesses; entender e manejar com a complexidade da instituição, formulando estratégias de competitividade e ser impulsionador de mudanças, inovador, líder, flexível, capaz de trabalhar em equipe, negociador e utilizar de seu poder de decisão.

De forma semelhante, Laverde (2019) argumenta que, o maior propósito do gestor hospitalar é atingir resultados positivos para garantir o ideal desempenho da instituição e sua continuidade. Detém diversas responsabilidades, mas a tomada de decisões é a mais relevante, sendo que o cumprimento deve ser monitorado e os resultados analisados. O gestor é a autoridade máxima que dá estabilidade à organização. É exemplo de disciplina,

liderança ética e trabalho. Ele também avalia as atividades do hospital, identifica as prioridades e age perante erros ou falhas identificadas.

Na continuidade, foi questionado aos entrevistados **outras competências que não foram listadas na pergunta 1, que consideram importantes para o trabalho do gestor hospitalar**. Para um dos participantes da entrevista é a capacidade de delegar, desenvolver lideranças, manter rede de relacionamentos e compromisso com a sustentabilidade da instituição. Para o outro participante, ele destaca que marcou somente as que acha mais relevantes, pois no seu entender todas são importantíssimas, mas sua filosofia é de que cada funcionário cumpra com suas atribuições e responsabilidades.

Desta forma, os participantes da entrevista concordam que, os funcionários devem ter autonomia em seus cargos, desempenhando sua função com seriedade e responsabilidade. Um deles salienta que, além disso, considera importante manter contatos e relacionamentos que possibilitam novos negócios e permanecer engajado no desenvolvimento sustentável da organização. Porém o outro pesquisado, frisa que todas as alternativas da questão número um são de grande valia.

Logo, Salu (2013) salienta que, o gestor tem responsabilidades e objetivos determinados, respeita as regras estabelecidas e exige que sejam cumpridas por seus colaboradores, identifica falhas nos processos e providencia ajustes para atingir as metas, pensando sempre no presente e no futuro da instituição. Continua o autor que, em relação a organização, a equipe pode estar subordinada ao gestor e ao mesmo tempo desenvolver seus próprios líderes. Desta equipe deseja-se autonomia e organização para cumprir com suas responsabilidades, distribuição de tarefas e conhecimento para efetuá-las.

A respeito das colocações, Oliveira (2019) prossegue que, a função do administrador, no contexto tradicional, é caracterizada como padronizada e racional, tendo bem definidas as ações de planejamento, organização e controle. No entanto, o avanço tecnológico, clientes cada vez mais conscientes, atualizados e exigentes, estão transformando o papel dos administradores, substituindo formas rígidas e precisas por modelos de gestão mais flexíveis.

Na pesquisa com os gestores hospitalares foi indagado a(s) **competência(s) que eles julgam que deveriam ser mais trabalhada(s) por parte dos gestores e que sua deficiência pode comprometer o desempenho da função**. Foi obtido como resposta, capacidade de delegar e empoderar suas lideranças e equipes. Ainda liderança, hierarquia e principalmente ética.

Diante do resultado da pesquisa, entende-se que, para o gestor hospitalar desempenhar seu trabalho de maneira satisfatória, ele deve ter a humildade de compartilhar a autoridade, que lhe cabe pela função exercida, confiar e dar liberdade de decisão as suas equipes. Ainda entende-se que o gestor deve ter a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem de maneira séria, motivada e colaborativa para o alcance de objetivos em comum.

Nesse sentido Salu (2013) afirma que, a administração hospitalar tem a incumbência de determinar as responsabilidades e os objetivos, para que todos possam atuar na mesma direção. É de extrema relevância que o gestor hospitalar destaque a importância do papel de cada um, juntamente com suas equipes, na realização das atividades para que sejam alcançadas com menor esforço e melhores resultados, permitindo que os líderes exerçam seu papel nos grupos.

Ao mesmo tempo, Lisbôa (2015) destaca que, a gestão hospitalar responde pela prestação de um tipo de serviço diferenciado e, procura organizar-se para atender a demanda da população. Para isso, os hospitais devem operar fundamentados na eficiência, tendo como suporte o planejamento, a coordenação, a qualidade dos serviços, a satisfação dos colaboradores, a análise da gestão e os valores e princípios éticos. A responsabilidade ética das organizações de saúde, apenas pode ser difundida e concretizada pelos trabalhadores, com evidência no papel do administrador como líder.

Também foi questionado aos entrevistados, **dentre as várias competências que cabe ao gestor, qual(is) eles possuem bem desenvolvida e que o auxiliam na realização do trabalho e no enfrentamento de problemas imprevistos.** Um dos entrevistados respondeu que possui bem desenvolvida a comunicação, conhecimento de gestão de pessoas e custos, rede de relacionamentos e capacidade de delegar. Enquanto o outro entrevistado, afirma que desenvolve bem a hierarquia, ética e liberdade na execução de trabalho pelos colaboradores, conforme suas qualificações.

Deste modo, observa-se que os participantes compartilham da mesma opinião, que as pessoas devem ter liberdade de executar suas atribuições e, esta confiança depositada em seus colaboradores contribui positivamente no desempenho do cargo de gestor. Porém, é fundamental que os contribuintes não esqueçam do respeito aos superiores, dos princípios e valores que os orientam. Ainda, consideram valorosa a habilidade de transferir informações, compreensão na área financeira e a aptidão em se relacionar dentro e fora do hospital.

Conforme as afirmações, Lisboa (2016) evidencia que, apesar do hospital possuir uma estrutura hierarquizada, o poder de controle não provém de uma única fonte, como ocorre em muitas organizações com estruturas convencionais. O controle é compartilhado entre diferentes esferas e origens como a alta direção, os corpos administrativo, técnico, operacional e o corpo clínico.

Em outras palavras, Possolli (2017) alega que, a liderança é um grande desafio nos hospitais, pois são estruturas complexas, compostas por profissionais de diversas áreas, processos, recursos tecnológicos e ambientes distribuídos. Em virtude disso e da crescente competitividade no mercado, as organizações devem motivar suas equipes para que trabalhem visando os mesmos objetivos. O líder tem a capacidade de influenciar um grupo em função de sua relação estabelecida com as pessoas e posição que ocupa no ambiente.

Por outro lado, Ribeiro e Ribeiro (2017) indicam que, para executar satisfatoriamente o papel de gestor hospitalar, o profissional deve possuir conhecimento na estrutura organizacional, mas principalmente na composição dos custos da atividade. O conhecimento em gestão de custos orienta o administrador na tomada de decisão no momento da aquisição de medicamentos, materiais e serviços oferecidos.

A respeito da **importância do profissional de gestão hospitalar no desenvolvimento e evolução do hospital**, os pesquisados responderam que, é através das ações e decisões gerenciais, embasadas em dados e análise dos cenários, que o gestor hospitalar direciona todos os recursos para o atingimento da missão da instituição, sempre tendo em vista a sustentabilidade do negócio e sua responsabilidade social. Também responderam que é alinhar as diretrizes conforme o planejamento estratégico da instituição.

Assim sendo, nota-se a grande importância e responsabilidade que o gestor tem no desenvolvimento e evolução do hospital, pois isso dependerá de decisões acertadas, de uma gestão consciente, atualizada e que honra o compromisso de sua função. Além disso, é fundamental que o gestor trabalhe direcionando seus esforços no modelo de planejamento da instituição.

Para Gonçalves (2006), o planejamento é um dos principais compromissos da administração em conjunto com as tarefas de direção, organização, controle e avaliação. É imprescindível que o planejamento estratégico estabeleça uma relação entre os diferentes níveis da entidade e o ambiente externo, especialmente com os clientes, associações representantes da sociedade, organismos de sindicatos e do governo, dentre

outros. Essa relação auxilia no processo de promover mudanças internas e na adaptabilidade em decorrência do cenário externo. A partir da avaliação crítica do ambiente interno e externo é possível definir a missão institucional.

Na mesma medida, Certo (2010) indica que, os administradores devem basear-se na missão e nos objetivos da empresa para estipular as diretrizes. A missão é o motivo da existência da organização, ela foca os esforços num único sentido. Os objetivos representam as metas pelas quais a organização está voltada. Eles refletem a missão e podem ser utilizados na tomada de decisão, para orientar quanto ao aumento da eficiência e na avaliação de desempenho. Assim, os gestores podem definir as diretrizes a partir da observação de cenários, elaborando uma adequada missão organizacional e com objetivos específicos.

Em relação ao **papel do gestor hospitalar no processo de humanização e qualidade dos serviços oferecidos ao cliente pelo hospital**, segundo a pesquisa com os gestores, é proporcionar as condições necessárias (treinamentos, equipamentos, estrutura física) para que suas equipes sempre tenham em mente que cuidamos de pessoas e do bem mais precioso, a vida. Além disso, é dar ferramentas e pessoas capacitadas para execução dos processos planejados.

Diante do resultado, fica claro que o gestor hospitalar tem grande participação no processo de humanização e qualidade dos serviços ofertados, pois ele proporciona às equipes instrumentos necessários, para que a execução de seus serviços seja realizada da melhor maneira possível, visto que se trata de vidas.

Segundo Bona (2016), o gestor hospitalar é encarregado pela busca contínua de melhorias, disponibilizando recursos para atender as necessidades dos pacientes e de suas equipes. Ele deve viabilizar projetos de capacitação dos funcionários, para que os mesmos possam acompanhar as inovações na área da saúde e da administração. Além disso, ele deve motivar seus colaboradores a realizarem seu trabalho com entusiasmo, para que o atendimento aos clientes seja realizado com respeito, de forma eficiente e humanizada.

Associado a isso, Abreu (2018) ousa que, o gestor hospitalar carrega consigo o permanente desafio de exercer sua função, buscando a excelência do atendimento e comprometimento com a sustentabilidade da instituição, visto que está inserida em um ambiente competitivo, onde os recursos financeiros não acompanham a evolução dos recursos tecnológicos.

Continua Abreu (2018) que, o gestor hospitalar deve conhecer os valores éticos da instituição, o propósito do hospital em relação à sociedade, estar sempre aberto a

opiniões de seus funcionários e pacientes, promover a humanização, atentar quanto aos problemas que podem surgir e conseqüentemente encontrar soluções.

Aqui foi apresentada a análise dos resultados da aplicação das entrevistas. A partir das respostas da pesquisa, foi possível interpretar e compreender as competências do gestor hospitalar, quais deveriam ser mais trabalhadas pelos gestores e as que eles possuem bem desenvolvidas, que os auxiliam na realização de suas atividades. Ainda, a importância do gestor no desenvolvimento e evolução do hospital e o seu papel no processo de humanização e qualidade dos serviços oferecidos pela instituição.

### **3.2 Recomendações sobre as competências essenciais que os gestores hospitalares devem ter/desenvolver em seu trabalho**

A seguir serão apresentadas recomendações sobre as competências essenciais que os gestores hospitalares devem ter/desenvolver em seu trabalho, a partir dos resultados levantados neste estudo, ou seja, pesquisa realizada em referencial teórico e pesquisa aplicada aos gestores hospitalares.

Assim, foi possível identificar as competências essenciais que os gestores hospitalares devem ter/desenvolver em seu trabalho, abertas em competências individuais do gestor hospitalar, de pessoas e de processos. São elas:

#### **Competências individuais do gestor hospitalar:**

- a) Competência política;
- b) Conduta ética;
- c) Relacionamento interpessoal;
- d) Capacidade de delegar;
- e) Liderança;
- f) Conhecimento de gestão de pessoas;
- g) Conhecimento de gestão de custos;
- h) Responsabilidade social;
- i) Empatia.

#### **Competências de pessoas:**

- a) Comunicação com a equipe;
- b) Trabalho em equipe;
- c) Gestão de conflitos;

- d) Desenvolver lideranças;
- e) Dar autonomia para que cada funcionário cumpra com suas atribuições e responsabilidades;
- f) Empoderar suas lideranças e equipes;
- g) Desenvolvimento de pessoas;
- h) Monitorar a qualidade e competências técnicas dos colaboradores;
- i) Monitorar as competências comportamentais dos colaboradores.

**Competências de processos:**

- a) Capacidade de planejamento;
- b) Identificar e buscar solução para os problemas;
- c) Manter-se atualizado sobre as mudanças no ambiente externo e prever o impacto que terão sobre o hospital;
- d) Buscar oportunidades de rentabilidade e competitividade para o hospital;
- e) Agir prontamente sobre problemas e falhas identificadas;
- f) Atingir as metas estabelecidas para sua área, realizando gestão eficaz de custos e resultados;
- g) Responder por todos os processos do hospital;
- h) Promover ações, contatos e relacionamentos que favoreçam a concretização de novos negócios;
- i) Adotar decisões firmes, mesmo sob condições de incerteza;
- j) Promover ações de melhoria dos processos sob sua responsabilidade, visando a melhor relação custo x benefício;
- k) Compromisso com a sustentabilidade da instituição;
- l) Alinhar as diretrizes conforme o planejamento estratégico da instituição;
- m) Proporcionar as condições necessárias (treinamentos, equipamentos, estrutura física) para que as equipes sempre tenham em mente que cuidam de pessoas e do bem mais precioso, a vida;
- n) Desenvolver soluções inovadoras na sua área e com a equipe para ampliar a satisfação dos clientes;
- o) Responder pelos bens materiais;
- p) Responder por busca de verbas;
- q) Responder pelos orçamentos;
- r) Adequar o hospital aos padrões de qualidade exigidos;

- s) Estudar as melhores práticas (benchmarking) que afetam sua área de atuação e o negócio como um todo;
- t) Tomar iniciativa para que as coisas aconteçam, assumindo as consequências de suas ações.

Aqui, foram apresentadas recomendações sobre as competências essenciais que os gestores hospitalares devem ter/desenvolver em seu trabalho. Desta forma, é possível observar que, o cargo de gestor hospitalar requisita que a pessoa possua ou desenvolva as competências apontadas, para executar suas atribuições de maneira efetiva.

### **Considerações finais**

Na elaboração deste trabalho, chegou-se ao seguinte problema: “Quais são as competências essenciais que os gestores devem ter/desenvolver em seu trabalho”? A pesquisa realizada, em referencial teórico e com os gestores de hospitais, possibilitou responder ao questionamento definido neste estudo.

Desta forma, foi possível compreender que para assumir o cargo de gestor hospitalar, o profissional deve ter/desenvolver competências que são indispensáveis em seu trabalho. São as competências individuais de gestor hospitalar, de pessoas e de processos.

As competências **individuais** estão relacionadas ao conhecimento pessoal, aos princípios éticos e a capacidade de comando. Já, as competências de **pessoas** estão ligadas ao relacionamento com as equipes, a forma como o gestor interage, coordena e dá autonomia para as pessoas desenvolverem seu trabalho. Enquanto as competências de **processos**, referem-se em responsabilizar-se por tudo o que ocorre no hospital, desde a capacitação dos funcionários, disponibilidade de recursos materiais e financeiros, solução de problemas, até em promover ações de desenvolvimento, sustentabilidade e melhoria na qualidade dos serviços oferecidos.

Assim, desenvolveu-se um *framework*, apresentando uma tipologia de competências do gestor hospitalar:

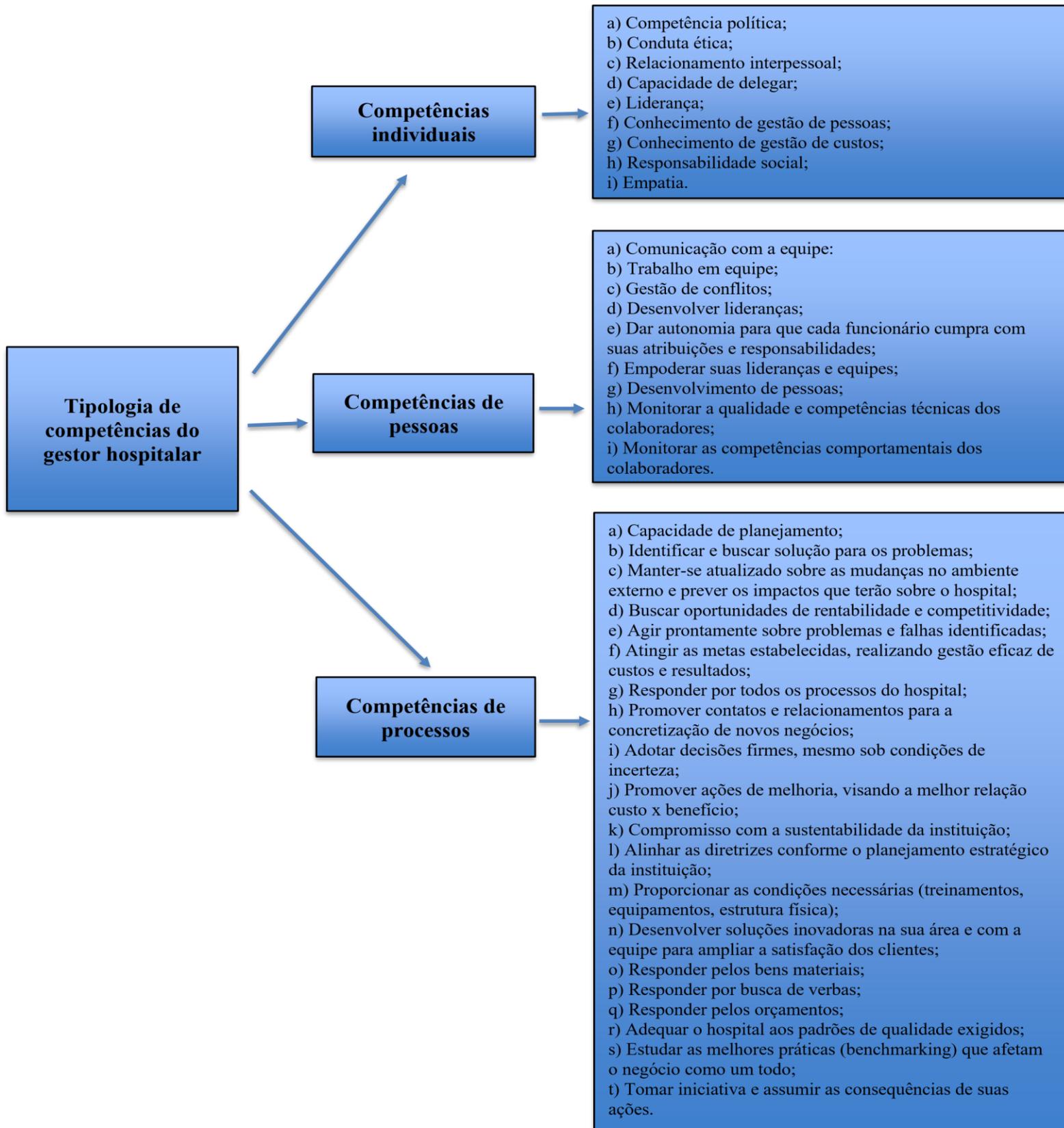


Figura 1 - *Framework* com uma tipologia de competências do gestor hospitalar

Entende-se assim que, é imprescindível que os gestores hospitalares tenham todas as competências bem desenvolvidas, visto que uma complementa a outra, fazendo o

gestor executar o seu trabalho com mais confiança, eficiência e comprometimento com toda a instituição.

Este estudo demonstrou que, apesar dos gestores hospitalares ocuparem o mesmo cargo nas instituições, eles compreendem de maneira diferenciada o papel que eles desenvolvem no hospital. Um dos entrevistados entende as competências de gestor de maneira ampla, onde envolve a sua postura, o entrosamento com as pessoas e o conhecimento dos processos. Enquanto, o outro, define suas atribuições de forma pontual, enfatizando seu trabalho em ações burocráticas do hospital, pois acredita que cada um deve desenvolver com responsabilidade a função que lhe foi confiada.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram encontradas limitações. Pretendia-se desenvolver a pesquisa com gestores de três hospitais da região, porém um deles não permitiu realizar o estudo com a instituição que ele faz parte.

A partir dos resultados obtidos da pesquisa e das entrevistas com os gestores hospitalares, pode-se dizer que, diante da complexidade que é uma organização hospitalar, é fundamental que a pessoa que deseja atuar como gestor tenha conhecimento em todas as áreas que a compõem. Portanto, é muito importante possuir ou desenvolver as competências necessárias para o cargo de gestor hospitalar, visto que o auxiliará a exercer a função com mais facilidade e segurança na tomada de decisões.

O assunto abordado neste trabalho possibilitou estudar e compreender as competências essenciais que os gestores devem ter/desenvolver em seu trabalho. Então, acredita-se que o estudo pode ser aprofundado com investigações em relação: aos desafios do gestor hospitalar, as ações adotadas no enfrentamento da pandemia do Covid-19 (Coronavírus) e como ele motivou as equipes a trabalharem com este fato novo; a influência do gestor hospitalar na adoção de práticas humanizadas; a percepção do gestor hospitalar no processo de implantação da acreditação ONA.

Por fim, este estudo proporcionou ensinamentos úteis, não apenas para gestores hospitalares, mas para qualquer carreira profissional.

## **Referências**

ABREU, Carolina Becker Bueno de. **Bioética e gestão em saúde**. Curitiba: InterSaberes, 2018.

ACOSTA, Alexandre Carvalho; SANTOS, Adalcio Machado dos. Gestor: o novo perfil do profissional de comunicação. **Percepções**, Caçador, v. 1, n. 1, p. 24-38, jan./jun. 2012.

Disponível em:

<http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/17352/material/o%20perfil%20de%20gestor.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2020.

ANUNCIÇÃO, Alan Lira da; ZOBOLI, Elma. Hospital: valores éticos que expressam sua missão. **Rev. Assoc. Med. Bras**, v. 54, n. 6, p. 522-528, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ramb/v54n6/v54n6a17.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2020.

ARAÚJO, Ana Cláudia Coutinho de. **Análises das competências dos gestores hospitalares de Campina Grande - PB**. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/2837/d18c49d80fa8129e20c67c03fa852da0ea14.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2020.

ASSOCIAÇÃO PAULISTA PARA O DESENVOLVIMENTO DA MEDICINA. Gestão em saúde e educação. A importância social do Hospital vai muito além do atendimento médico. 2015. Disponível em: <https://www.spdm.org.br/imprensa/noticias/item/1746-a-importancia-social-do-hospital-vai-muito-alem-do-atendimento-medico-vai-muito-alem-do-atendimento-medico>. Acesso em: 3 abr. 2020.

BLOG. FACULDADE UNYLEYA. **Entenda o papel do profissional em gestão hospitalar**. 22 ago. 2017. Disponível em: <https://blog.unyleya.edu.br/guia-de-carreiras/entenda-o-papel-do-profissional-de-gestao-hospitalar/carreiras/entenda-o-papel-do-profissional-de-gestao-hospitalar/>. Acesso em: 14 mar. 2020.

BONA, Daniela de. **Humanização e gestão hospitalar**. 2016. 18 f. Monografia (Especialização em Gestão de Organização Pública em Saúde) - Centro de Educação Superior Norte do RS, Universidade Federal de Santa, Santa Maria, 2016. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11338/Bona\\_Daniela\\_de.pdf?sequence=1&i sAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11338/Bona_Daniela_de.pdf?sequence=1&i sAllowed=y). Acesso em: 7 set. 2020.

BRASIL. Constituição (1988). Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). Acesso em: 2 abr. 2020.

BRITO, Luiz Artur Ledur *et al.* Práticas de gestão em hospitais privados de médio porte em São Paulo, Brasil. **Cad. Saúde Pública**, p. 1-16, 2017. Disponível em: [http://cadernos.ensp.fiocruz.br/csp/public\\_site/arquivo/CSP\\_0307\\_15\\_Praticas.pdf](http://cadernos.ensp.fiocruz.br/csp/public_site/arquivo/CSP_0307_15_Praticas.pdf). Acesso em: 8 abr. 2020.

BURMESTER, Haino. **Gestão da qualidade hospitalar**. São Paulo: Saraiva, 2013. (Série Gestão Estratégica de Saúde)

CARVALHO, Antônio Ivo de; BARBOSA, Pedro Ribeiro. **Políticas de Saúde: fundamentos e diretrizes do SUS**. Especialização em gestão em saúde. 3. ed. revisada e atualizada. 2014. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401442/1/Politica%20Saude%20GS%203e%20d%20WEB.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2020.

CAMELO, Silvia Helena Henriques. **Gestão de serviços de tecnologia hospitalar**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

EDUCA+BRASIL. **Mercado de trabalho**: gestão hospitalar. Disponível em: <https://www.educamaisbrasil.com.br/cursos-e-faculdades/gestao-hospitalar/mercado>. Acesso em: 2 abr. 2020.

FELTRIM, Éber *et al.* **Marketing hospitalar**. Curitiba: InterSaberes, 2019.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, p. 183-196, 2001. Edição Especial. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2020.

FOCO - EDUCAÇÃO PROFISSIONAL. **Gestão Hospitalar**: carreira, qualificação e mercado de trabalho. 2019. Disponível em: <https://www.focoeducacaoprofissional.com.br/blog/curso-online-gestao-hospitalar>. Acesso em: 1 abr. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GONÇALVES, Ernesto Lima. **Gestão Hospitalar**: administrando o hospital moderno. São Paulo: Saraiva, 2006.

GROHMANN, Maria Zampieri; BATTISTELLA, Luciana Flores.; BARATTO, Josete Stefanello. **Competências do gestor hospitalar**: estudo em um hospital público brasileiro. 2012. Disponível em: [http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v11n26/pt\\_administracion4.pdf](http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v11n26/pt_administracion4.pdf). Acesso em: 14 mar. 2020.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

IBC. INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Saiba qual é o perfil de um bom gestor de pessoas**. 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/saiba-qual-e-o-perfil-de-um-bom-gestor-de-pessoas/pessoas/>. Acesso em: 22 mar. 2020.

IMAGENS. Disponível em: <https://www.hsbnp.com.br/servicos>. Acesso em: 12 maio 2020.

IMAGENS. Disponível em: <http://www.hcspl.com.br/sobre>. Acesso em: 13 maio 2020.

INFORMAÇÕES GERAIS DO HOSPITAL SÃO JOÃO BATISTA. Disponível em: <https://www.hsbnp.com.br/>. Acesso em: 13 maio 2020.

INFORMAÇÕES GERAIS DO HOSPITAL SÃO PEREGRINO LAZZIOZI. Disponível em: <http://www.hcspl.com.br/>. Acesso em: 15 maio 2020.

LANA, Manuela Sampaio, FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. **Estação Científica Online**, Juiz de Fora, n. 4, abr./maio 2007. Disponível em: [http://moodle.fgv.br/Uploads/GRPEEAD\\_T0005\\_0312/EAC\\_Gestao\\_por\\_Competencias\\_Impactos\\_na\\_GP\\_Texto\\_2\\_18\\_p.1.pdf](http://moodle.fgv.br/Uploads/GRPEEAD_T0005_0312/EAC_Gestao_por_Competencias_Impactos_na_GP_Texto_2_18_p.1.pdf). Acesso em: 28 mar. 2020.

LISBÔA, Juliana. **Os desafios da gestão hospitalar**. 2015. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/os-desafios-da-gestao-hospitalar>. Acesso em: 4 set. 2020.

LISBOA, Teresinha Covas. **Organização estrutural e funcional do hospital**. Curitiba: InterSaberes, 2016.

LÓPEZ, Elaine Machado. **Uma revisão do papel dos hospitais de pequeno porte no Sistema Único de Saúde (SUS)**. 2004. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/4864/2/890.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2020.

LUZ, Madel Therezinha. Notas sobre as políticas de saúde no Brasil de “transição democrática” - anos 80. **PHYSIS - Revista de Saúde Coletiva**, v. I, n. I, p. 77-96, 1991. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/physis/v1n1/04.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2020.

MACÊDO, Dartagnan Ferreira de; ROMEIRO, Thayse Ingrid Clímaco; MARSIGLI, Duilio Cleto. **A importância do administrador na gestão hospitalar**. 2017. Disponível em: [https://www.ipessp.edu.br/site/artigos/importancia-administrador-na-gestao-hospitalar/?gclid=CjwKCAjwgbLzBRBsEiwAXVIygFIJiqW1zTcPefArOewr8-37A-Kal8s-htSdk3iebxbk8U1FT2-CEBoCrisQAvD\\_BwE](https://www.ipessp.edu.br/site/artigos/importancia-administrador-na-gestao-hospitalar/?gclid=CjwKCAjwgbLzBRBsEiwAXVIygFIJiqW1zTcPefArOewr8-37A-Kal8s-htSdk3iebxbk8U1FT2-CEBoCrisQAvD_BwE). Acesso em: 14 mar. 2020.

MALAGÓN - LONDOÑO, Gustavo; LAVERDE, Gabriel Pontón; LONDOÑO, Jairo Reynales. **Gestão hospitalar para uma administração eficaz**. 4. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa e elaboração, análise e interpretação de dados**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MATIA, Graciele de. **Ambiente e arquitetura hospitalar**. Curitiba: InterSaberes, 2017.

MELO, Eloisa Santos; SEGANTINI, Giovanna Tonetto; ARAÚJO, Aneide Oliveira. **Modelos de gestão e perfil de gestores: uma análise das publicações científicas do portal da CAPES**. 2015. Disponível em: <https://seminario2015.ccsa.ufrn.br/assets//upload/papers/heloisa1859paper.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. SECRETARIA NACIONAL DE AÇÕES BÁSICAS DE SAÚDE. COORDENAÇÃO DE ASSISTÊNCIA MÉDICA E HOSPITALAR. **Conceitos e definições em saúde**. 1977. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/0117conceitos.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2020.

MOURA, Anísio de; VIRIATO, Airton; SOUZA, Wilson Pereira de. (Colaborador). **Gestão hospitalar: da organização ao serviço de apoio diagnóstico e terapêutico**. São Paulo: Manole, 2008.

NEGRI, Armando de. **Armando De Negri: o papel do hospital na rede de atenção à saúde**. 2014. Disponível em: <http://www.conass.org.br/consensus/armando-de-negri-o-papel-hospital-na-rede-de-atencao-saude/>. Acesso em: 8 abr. 2020.

OLIVEIRA, Simone Machado Kühn de; AFFONSO, Ligia Maria Fonseca. **Fundamentos de administração hospitalar e saúde**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

PINOCHET, Luis Hernan C.; GALVÃO, Claudia Raffa. Aspectos humanos na gestão hospitalar. **O Mundo da Saúde**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 498-507, 2010.  
Disponível em:  
[http://www.saocamilo-sp.br/pdf/mundo\\_saude/79/498a507.pdf](http://www.saocamilo-sp.br/pdf/mundo_saude/79/498a507.pdf). Acesso em: 2 abr. 2020.

PNASS - Programa nacional de avaliação de serviços de saúde. Resultado do processo avaliativo 2004 - 2006. 2007. Disponível em:  
[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/pnass\\_2004\\_2006.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/pnass_2004_2006.pdf). Acesso em: 9 abr. 2020.

POLIGNANO, Marcus Vinícius. **História das políticas de saúde no Brasil: uma pequena revisão**. 2015. Disponível em:  
<http://medicinadeemergencia.org/wp-content/uploads/2015/04/historia-das-politicas-de-saude-no-brasil-16-030112-SES-MT.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2020.

POSSOLLI, Gabriela Eyng. **Acreditação hospitalar: gestão da qualidade, mudança organizacional e educação permanente**. Curitiba: InterSaberes, 2017.

RIBEIRO, Osni Moura; RIBEIRO, Natália Moura. **Gestão organizacional: com ênfase nas organizações hospitalares**. São Paulo: Saraiva, 2017.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

RUTHES, Rosa Maria; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Os desafios da administração hospitalar na atualidade. **Revista Administração em Saúde**, v. 9, n. 36, p. 93-102, 2007.

SALU, Enio Jorge. **Administração hospitalar no Brasil**. Barueri: Manole, 2013.

SCHEIDWEILER, Lourival. **Gestão dos serviços de saúde: uma visão setorial sobre contratos, convênios, riscos e pessoas**. Curitiba: InterSaberes, 2019.

SHARMA, Yashpal; SARMA, RK; GOMES, Libert Anil. **Hospital Administration: principles and practice**. New Delhi - London - Philadelphia - Panama: Jaypee Brothers Medical Publishers, 2013.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

TWIGO. **Gestão por competências**: o que é, importância e como implantar definitivamente na sua organização. 2018. Disponível em: [https://www.twygoead.com/site/blog/gestao-por-competencias/ - /o-que-sao-competencias](https://www.twygoead.com/site/blog/gestao-por-competencias/-/o-que-sao-competencias). Acesso em: 23 mar. 2020.

UBEDA, Cristina Lourenço; SANTOS, Fernando César Almada. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 189-199, jan./abr. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v15n1/a16v15n1>. Acesso em: 27 mar. 2020.

UEMA, Fernanda. **Gestão hospitalar**: o que se faz, salário e mercado de trabalho. Viacarreira. 2019. Disponível em: <https://viacarreira.com/gestao-hospitalar/>. Acesso em: 2 abr. 2020.

UGÁ, Maria Alicia Domínguez; LÓPEZ, Elaine Machado. **Os hospitais de pequeno porte e sua inserção no SUS**. Disponível em: <http://www6.ensp.fiocruz.br/repositorio/sites/default/files/arquivos/HospitaisPequenoPorte.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.