

A apropriação teórica do gestor hospitalar frente aos serviços de saúde

Carlos Júnior Ramos dos Santos

Fernanda Languer de Freitas

Sirlei Aparecida da Silva Souza

Alunos de Graduação em Gestão Hospitalar, Faculdade LS, Distrito Federal

Marcelo Guedes dos Santos

Faculdade LS, Distrito Federal

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar como é importante a utilização de técnicas e a sua conversão para a prática pelo gestor hospitalar em serviços de saúde, área que convive com a escassez de gestão especializada. Hoje, as empresas de saúde vêm demonstrando várias relações de complexidade em suas relações institucionais, tanto de forma estrutural quanto no que tange às relações de trabalho, o que faz com que os gestores desenvolvam e apresentem competências e características adequadas a essa realidade. Sendo assim, as pesquisas realizadas mostram ferramentas de gestão que têm, como objetivo, a aplicação de conceitos gerenciais da administração de serviços à complexa atividade empresarial e, em especial, à atividade hospitalar. O trabalho também busca analisar a relevância dessas ferramentas para o alcance de resultados em uma instituição de saúde.

Palavras-chave: Gestor, complexidade, ferramentas, competências, serviços de saúde.

The theoretical appropriation of the hospital manager in the face of health services

Abstract

The present work aims to demonstrate how important it is to use techniques and conversion to the practice manager at the hospital in health services, an area that faces the shortage of specialized management. Today, healthcare organizations have demonstrated various relationships of complexity in their institutional relationships, either structurally and with regard to employment, what causes managers to develop and provide appropriate skills and characteristics to that reality. Therefore, the researches show management tools that have the objective, the application of management concepts of service management to complex business activity and, in particular, the hospital activity. The work also seeks to analyze the relevance of these tools to achieve results in a health institution.

Keywords: Manager, complexity, tools, skills, health services.

Introdução

Os hospitais hoje, tanto da rede pública como da rede privada, passam por um cenário de carências de recursos, falta de motivação dos prestadores e baixa reputação junto aos seus usuários. A qualidade do atendimento está abaixo da esperada, com serviços precários, causando vários incômodos e transtornos junto aos pacientes, que precisam se dirigir a várias unidades a fim de obter um atendimento regular.

Nesse contexto, percebe-se que várias medidas devem ser tomadas visando mudar esse cronograma, e uma delas é a presença e atuação de alguém que possa dirigir esse processo de melhora, com técnicas embasadas e posição de destaque na organização. E, dessa forma, visando suprir essa lacuna, será vista a figura do gestor.

“Os gestores são os agentes de mudanças que focam em oportunidades e movimentam estrategicamente os recursos da organização” (CHIAVENATO, 1994).

Um bom gestor precisa conhecer, de forma sistêmica, a complexidade que envolve uma empresa. Precisa interagir com os vários tipos de conhecimento que podem ser desenvolvidos em um ambiente empresarial e precisa ter um pensamento receptivo a novas ideias e a novas práticas de gestão, mais aderentes ao seu tipo de trabalho, ao seu público e à sociedade.

Desta forma, o presente trabalho tem por objetivo apresentar, por meio de revisão bibliográfica, pontos relativos à apropriação teórica necessária a um gestor hospitalar para fazer frente à uma prestação de serviços de saúde eficiente e eficaz.

Metodologia

Esse trabalho foi elaborado através de revisão de literatura de ordem qualitativa, sendo utilizados sites, artigos e revistas de autores renomados, especialistas em assuntos como gestão hospitalar, administração de empresas, gestão de saúde, estratégia organizacional, gestão de processos e aspectos éticos. Os textos estudados tiveram ideias selecionadas e amplamente debatidas pelo grupo, gerando reflexões que compuseram o corpo sistematizado do trabalho.

Ferramentas de gestão

O uso de ferramentas de gestão objetiva trazer uma maior eficiência e eficácia no processo, por meio de um melhor relacionamento entre gestores, colaboradores e usuários, melhores práticas, maior harmonia de atuações, melhor utilização de recursos, melhor tempo de resposta e melhor produtividade, afetando positivamente a realização de processos internos com qualidade.

Nesse contexto, após pesquisas feitas em base bibliográfica, escolheu-se para tratamento as ferramentas de trabalho a seguir: liderança, comunicação, tomada de decisão, delegação, motivação, gestão de conflitos, controle financeiro e orçamentário e comportamento ético.

O gestor hospitalar, no uso de suas atribuições, enquanto atua sem o conhecimento e uso dessas ferramentas, pode ficar exposto a riscos elevados de falhas e erros, e esses riscos podem ser maximizados se for levado em consideração o fato de máquinas e serviços dependerem do homem, que os executam. Desta forma, é papel do gestor buscar minimizar essas falhas e trabalhar para o sucesso da organização.

Liderança

“A liderança é um dos fatores mais importantes da transformação organizacional. Pode-se afirmar que as organizações não são gerenciadas, elas são lideradas por indivíduos apaixonados pela vitória que fomentam culturas de alto desempenho, fixam metas ambiciosas, medem resultados e exigem prestação de contas”. (HESSELBEIN et al, 1996, pág. 54).

Dessa forma, percebe-se a importância da arte de liderar para um gestor. Evidentemente nota-se uma complementariedade nessas posições, o que torna realmente importante os colaboradores perceberem em seus gestores a posição do líder, demonstrando ser esse líder alguém que pode e deve ser seguido, ser ouvido e ser uma referência de atuação.

Algumas das principais características da liderança são “ser aceito, admirado, respeitado e seguido pelo grupo, por meio principalmente da influência exercida nas pessoas. Estes princípios são inerentes a um bom gestor” (SIMÕES; FÁVERO, 1998).

“Se o gestor não tem o perfil de líder, é preciso que ele desenvolva as competências necessárias para guiar e motivar sua equipe, conquistando o apoio e comprometimento de todos com os resultados da empresa.” (DRUCKLER, 2004).

Para um gestor hospitalar, a liderança é fundamental, principalmente em momentos onde deve-se direcionar uma equipe para o melhor tratamento de um paciente, ou, na área de gestão, em momentos onde se deve conquistar o apoio do time para implementar mudanças no foco de atendimento de uma clínica ou de um laboratório, por exemplo.

Comunicação

“Não existem nunhumas ‘simples palavras’. Só há palavras com gestos, ou tom de voz, ou coisas do gênero. Mas, evidentemente, gestos sem palavras são freqüentes” (BATERSON, 1972).

As palavras de Gregory Baterson deixam claro que não só meios orais são utilizados na comunicação. A comunicação é algo bem mais amplo, envolvendo troca de significados. Dessa ferramenta, pode-se definir um sucesso ou fracasso de um trabalho.

O principal obstáculo que um comunicador pode encontrar nesse processo é se deparar com as chamadas “barreiras de comunicação”, que são causadas quando há algum problema de entendimento ou de recepção da mensagem em virtude de fatores como, canais utilizados na comunicação, divergências de conhecimentos entre emissor e receptor, omissão involuntária de componentes relevantes da mensagem, entre outros.

As barreiras de comunicação podem causar vários problemas além de interferir o entendimento da mensagem, como, por exemplo, interferir na interpretação de uma cultura de uma sociedade ou de uma pessoa, suas competências, conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, em sua demonstração de capacidade cognitiva, entre outros fatores.

“As comunicações são vitais e imprescindíveis em qualquer forma de vida social, principalmente nas empresas” (CHIAVENATO, 1985).

Nesse contexto empresarial, um problema de comunicação envolvendo um gestor hospitalar pode ocorrer em situações onde a compra de um determinado material médico é solicitado pela equipe de um hospital e é entendido de forma errônea pelo gestor, que autoriza a compra de outro material, causando uma possível falta do material solicitado em momentos importantes e também o aumento de gastos da empresa.

Tomada de decisão

O processo de tomada de decisão é uma característica inerente ao gestor, que deve conviver com o risco relativo e aprender a tomar decisões acertadas. “Uma análise das funções do administrador revela que virtualmente todo gestor, não importa qual seja seu título oficial, toma decisões durante a realização de seus trabalhos” (MONTANA, 2009).

A tomada de decisões não é uma tarefa fácil, e vários fatores podem influenciar nesse processo. Alguns fatores são inerentes ao trabalho, como menor custo de um projeto, maior rentabilidade, melhor prazo, maior qualidade; e outros fatores podem ser pessoais, como a preferência por alguma linha de trabalho, preferência por pessoas, experiência do tomador de decisão, entre outros. É comum também vários desses fatores ocorrerem simultaneamente e influenciando em sentidos contraditórios, levando-se a alternativas onde pode-se haver uma decisão a ser tomada que envolve um projeto mais caro e difícil do que o outro, mas, ao mesmo tempo, mais rentável e com mais qualidade, por exemplo.

Desse modo, estudar as alternativas, discutir um problema desde a sua essência, analisar as situações positivas e negativas com prudência, procurar visualizar situações usando a experiência e suas competências e, ao mesmo tempo, primar pela tempestividade necessária, devem ser os principais passos a serem seguidos por um gestor para a tomada de decisão.

Na área da saúde, um gestor deve tomar decisões em várias áreas e sobre vários assuntos diferentes, como, por exemplo, na compra de um lote de medicamentos, de materiais de expediente, decisões sobre admissão e demissão de pessoal, sobre a viabilidade de se oferecer serviços médicos diversos em seu hospital; e, para todas essas alternativas e outras que venham a surgir, o gestor deve pensar nesse processo de análise e decisão.

Delegação

“Delegação é o processo que torna possível a administração ou gerenciamento” (MONTANA, 2009). No momento em que um serviço se torna muito complexo, diversificado ou volumoso para apenas uma pessoa, surge a necessidade de delegação.

A delegação de funções deve ocorrer apenas quando os funcionários subordinados estiverem aptos a receberem essa delegação de tarefas; para tanto, é necessário, além da

preparação técnica, que haja também uma preparação para a assunção de novas atribuições por parte desses.

O segredo de um bom processo de delegação é conhecer bem a equipe, treiná-la de forma suficiente para a absorção dessas tarefas delegadas, acompanhar periodicamente o desempenho desses funcionários, principalmente enquanto no exercício das funções delegadas, analisar cada tarefa, alinhar os perfis dos funcionários das equipes às tarefas delegadas e analisar o custo/benefício de uma delegação, que deve ocorrer em situações onde o delegante possa ocupar o seu tempo agora livre com tarefas de planejamento e aquelas de maior relevância.

Um gestor de saúde pode analisar delegações de funções em áreas e tarefas como, por exemplo, liberações de recursos financeiros até certo valor para um outro gestor de menor nível hierárquico, desde que a relação entre volume de trabalho e risco na delegação se mantenha positiva.

Motivação

O processo produtivo nas empresas depende de vários fatores. Sem dúvida, o fator motivacional é um importante elemento nesse contexto, uma vez que os processos que formam as empresas são executados ou coordenados por pessoas. Dessa forma, um gestor deve ter em mente que o tratamento pessoal deve ser especial e diferente do mesmo tratamento dado a máquinas ou aos sistemas de tecnologia da informação. Os gestores precisam perceber as necessidades de seus funcionários, seus sonhos, seus anseios, seus planos para o futuro, suas expectativas quanto à empresa, quanto ao cargo que ocupam atualmente e que pretendem ocupar em um período de tempo, enfim, o gestor precisa trabalhar a felicidade de seus subordinados para poder trabalhar a motivação destes baseado nessas necessidades vistas.

Para se tratar as necessidades das pessoas, recorrendo à literatura, pode-se encontrar o trabalho do psicólogo e consultor norte-americano Abraham Maslow, criador da Pirâmide de Maslow, que classifica as necessidades humanas em dois grandes níveis e cinco subníveis. O primeiro grande nível se refere às necessidades primárias do homem, aquelas que são básicas para alguém existir e conviver bem em grupo e se divide em necessidades

fisiológicas e necessidades de segurança. O segundo grande nível é denominado por Maslow como necessidades secundárias. São mais evoluídas e se dividem em três subníveis: necessidades sociais, de autoestima e de autorrealização. As necessidades sociais se referem à aceitação do homem em grupo ou em grupos. As necessidades de autoestima têm como meta o homem estar satisfeito consigo próprio. Já as necessidades de autorrealização dizem respeito à realização de sonhos e desejos que, embora não sejam condições para a satisfação, são considerados como uma evolução da condição atual do homem, sejam necessidades físicas, emocionais, espirituais ou intelectuais.

Sendo assim, o gestor possui um papel fundamental, escutando os seus subordinados, incentivando-os, reconhecendo as suas conquistas e ajudando-os a atingir cada nível da Pirâmide de Maslow, até a busca pela autorrealização.

Gestão de conflitos

Conforme equipes e pessoas vão interagindo no meio organizacional, divergências podem ocorrer, talvez até de forma frequente. Embora divergências possam, a princípio, parecer negativas ou prejudiciais ao clima de trabalho, tem-se visto que muito de conhecimento adquirido pela organização, melhoria de processos e melhores práticas podem surgir a partir de conflitos ocorrentes no ambiente da empresa.

Contudo, há uma linha muito tênue entre a ocorrência de conflitos considerados construtivos e aqueles considerados destrutivos. O Gestor deve possuir as competências necessárias para gerenciar conflitos, de modo a torná-los ou mantê-los sempre como algo positivo para a empresa.

O conflito construtivo é aquele ocorrido quando opiniões ou posicionamentos diferenciados são levantados pelos participantes em uma reunião ou simples conversa e, ao final da discussão, o resultado obtido é uma condição superior de entendimento, de posicionamentos, de decisões e de ideias, se comparada à condição inicial dessa conversa ou reunião. Desta forma, havendo respeito, abertura a novas ideias, ausência de vaidades e receptividade por parte dos participantes, tem-se as condições básicas para se desenvolver um conflito positivo. As empresas precisam de conflitos positivos, pois, muitas vezes, a partir deles são revistos conceitos e ideias equivocadas ou ultrapassadas, são criadas e

disseminadas ideias revolucionárias ou promissoras e é valorizada a cultura da organização, com base em revisão de valores e princípios compartilhados por todo o grupo.

Já o conflito destrutivo é aquele onde, ocorrendo uma discussão, o resultado obtido ao final desta é uma condição inferior de entendimentos e resoluções para o assunto debatido, onde podem surgir situações de desrespeito, brigas, violência, podendo culminar até na ruptura do grupo. Tais situações podem influenciar diretamente na produtividade, na motivação, no processo comunicativo e no resultado econômico-financeiro da empresa. É interessante perceber também que nem sempre uma discussão que surge como construtiva se encerra de forma construtiva, o mesmo sendo válido para discussões destrutivas; é nesse meio que se situa a atuação de gestor, que deve utilizar a sua postura de forma a transmitir confiança, bom senso, valores éticos, respeito aos participantes e conhecimento necessários para aproveitar ao máximo as oportunidades que surgem em um conflito de modo que ele se encerre não somente como construtivo, mas sim como construtivo com exploração máxima do potencial de conhecimento, de sinergia e de ideias que esse conflito pode fazer emergir.

Um gestor hospitalar pode passar por várias situações que envolvam conflitos, como em casos de divergências de ideias entre funcionários mais antigos e mais novos sobre procedimentos administrativos de um hospital. Muitas vezes, os dois nichos objetivam o mesmo resultado, mas com desenvolvimentos diferentes. Uma boa atuação do gestor pode fazê-los visualizar os pontos positivos e negativos de cada alternativa e, juntos, podem chegar ao melhor caminho, de forma construtiva.

Controle financeiro e orçamentário hospitalar

A operacionalização das atividades hospitalares de uma empresa exige constante utilização de recursos financeiros, seja para fazer frente a custos ou despesas hospitalares, seja para se apurar receitas e analisar valores orçados.

O gestor deve sempre acompanhar esse processo, entendendo como funcionam os processos de sua empresa, entendendo também como identificar nesses processos geração de receita ou consumo de recursos. Destaca-se, então, a necessidade de o gestor possuir o conhecimento sobre o assunto e também verificar se as ferramentas de controle utilizadas

para esse fim estão sendo efetivas ou não e se as ações tomadas para maximização do resultado estão retornando o resultado esperado, sem prejuízo da qualidade do processo e da satisfação das partes envolvidas nesse, como funcionários, clientes, sócios e outros.

A busca pelo melhor resultado com maior qualidade não é uma tarefa fácil para o gestor e vários são os pontos que devem ser observados. Escutar constantemente a equipe e receber *feedbacks* sobre formas de executar o processo mais rapidamente ou com maior eficiência de uso de recursos com qualidade equivalente ou superior é um dos caminhos; efetuar constante acompanhamento dos registros contábeis da empresa também é outro papel do gestor; possuir um planejamento estratégico e acompanhá-lo frequentemente, com um orçamento detalhado, prevendo gastos, receitas e com sistema de atualização constante, identificando necessidades de ajustes e até de mudança de rumo estratégico também são fatores que um bom gestor deve sempre seguir.

Comportamento ético

A ética é componente fundamental para a avaliação de caráter de qualquer pessoa. Um gestor, que como visto, deve liderar, motivar a equipe, delegar funções, tomar decisões, resolver conflitos e coordenar ações de resultado, deve ter bem claro o conceito de ética e sua aplicações.

A ética está intimamente relacionada aos valores de um indivíduo ou um grupo, seus princípios, normas e costumes e deve levar em consideração não apenas aquilo que o gestor aprendeu durante a sua vida, mas também aquilo que a empresa aprendeu, por meio de sua cultura organizacional e de seus princípios, normas e valores corporativos.

A utilização de códigos de ética corporativos já é uma prática bastante difundida no mundo empresarial, e cabe ao gestor fazer com que toda a documentação elaborada sobre o assunto não sejam inócuas e que as atitudes dos funcionários da empresa, a exemplo de suas próprias atitudes, sejam pautadas por valores éticos. Pensar no caráter educativo das questões éticas, como disseminação de práticas de orientações comportamentais e criação de grupos de ética também serão ferramentas importantes para a melhoria da atuação do gestor.

Um hospital, onde não há uma cultura consolidada em bases éticas e onde não há o apoio a essa cultura e às práticas éticas pelo seu gestor, pode ficar exposto a várias situações que podem comprometer as condições mínimas de segurança para os pacientes, como procedimentos de esterilização de seringas, de descarte de material cirúrgico, de correta guarda e classificação de remédios, entre outros.

Conclusão

O presente trabalho identificou a importância do gestor apropriar-se na atuação teórica frente aos serviços de saúde como um profissional adequado na organização para liderar, gerenciar conflitos, motivar as equipes multidisciplinares; utilizando as ferramentas necessárias para uma gestão eficiente e eficaz dentro das funções do gestor hospitalar frente aos processos e equipes.

É fundamental o gestor hospitalar utilizar essas ferramentas, desenvolver dinamismo para aplicá-las nas mais diversas situações e estar aberto a novas ideias, devendo sempre buscar inovar e aliar a sua gestão diretamente às suas competências, lidando com os novos paradigmas da gestão. Deve ser lembrado, também, que o gestor hospitalar deve atuar em diversas áreas hospitalares ou em repartições em que esteja habilitado a exercer a função e, assim, liderar as organizações, utilizando não só as ferramentas de gestão aqui apresentadas, mas outras também que se façam necessárias, preocupando-se também com a correta tomada de decisão, oferecendo segurança, liderança, motivação e valores éticos para coordenar as equipes.

Referências

A Importância da Auditoria Interna Hospitalar na Gestão Estratégica dos Custos Hospitalares.

Disponível em: <http://files.ceaaf.webnode.com.br/200000070->

[87b1687f6d/Auditorias%20Hospitalares.pdf](http://files.ceaaf.webnode.com.br/200000070-87b1687f6d/Auditorias%20Hospitalares.pdf). Acesso em: 01 de nov de 2010.

Administração de Recursos Humanos. Disponível em:

<http://www.portaladm.adm.br/ARH/arh7.htm>. Acesso em: 24 de out de 2010.

Administração de Recursos Humanos: O papel do Gestor de RH. Disponível em:

http://www.viannajr.edu.br/site/menu/publicacoes/publicacao_%20adm/pdf/edicao3/adm_recursos_humanos.pdf. Acesso em: 02 de Nov de 2010.

Artigo o gestor de empreendimentos. Disponível em:

<HTTP://www.administradores.com.br/informe-se/artigo/o-gestor-de-empreendimetos>.

Acesso em 18 de out de 2010.

BATESON, G. **Metadiálogos**, Lisboa-Portugal: Gradiva, 1ª edição, 1972.

CECÍLIO, O. C. L: MENDES, C.T. Propostas Alternativas de Gestão Hospitalar e o Protagonismo dos Trabalhadores. Por que as coisas nem sempre acontecem como os dirigentes desejam.

Revista Saúde e Sociologia, v 13, n°. 2. Maio/Agosto, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: Uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

CHIAVENATO, I. Iniciação à Administração da Produção. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron, 3ª edição, 1994.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 142 p.

CHIAVENATO, I. Iniciação à Administração Geral. São Paulo: Makron, 2000. 44 p.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo– SP: Makron Books do Brasil Editora Ltda , 4ª edição, 1993.

CHIAVENATO, I. **O Capital Humano das Organizações**. 8ª edição. Editora Atlas. 2006, São Paulo.

Código de Ética para gestores de unidades de saúde: princípios e conflito de um imperativo do século XXI. Disponível em: <http://www.ensp.unl.pt/dispositivos-de-apoio/cdi/cdi/sector-de-publicacoes/revista/2010/resumos/vol-1-2010/09-2010.pdf>. Acesso em: 10 de out de 2010.

DAVENPORT, Thomas H: PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus: São Paulo, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho**. 2ª Edição, São Paulo.

DRUCKER, Peter F.; PASCHEK, P. (Org.) As Virtudes Cardeais de um Líder. Portugal: Edições Gestão Plus, 1ª Edição, 2007.

Gestor de saúde deve ter a ética como base. Disponível em: <<http://www.crasp.com.br/jornal/jornal218/princ1.html>>. Acesso em: 08 de ago de 2010.

HESELBEIN, F. et al. O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.

JUNQUEIRA, Luciano. Gerência dos serviços de saúde. Disponível em: www.scielo.gov.br. Acesso em: 06 de set de 2010.

LEFÈVRE, A. M. C. Recursos Humanos. In: WESTPHAL, M.F. e ALMEIDA, E.S. (Orgs). **Gestão de serviços de saúde**. São Paulo: EDUSP, 2001.

MONTANA, P. J.; **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MOTTA P.R., **Alguns desafios administrativos na gestão pública de saúde**, ENSP/FIOCRUZ/FUNDAP, 1990, mineo.

MOTTA, Paulo R. **Administração Contemporânea. A ciência e a Arte de Ser Dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

PAIM, S.J.; TEIXEIRA, F.C. Política, Planejamento e Gestão em Saúde: Balanço do Estado da Arte. Ver. **Saúde Pública**. V. 40. Agosto, 2006.

Perfil profissional do Administrador da rede privada de São Luis-MA. Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/17800/1/o-perfil-profissional-do-administrador-da-rede-privada-de-saude-de-sao-luis---ma/pagina1.html#ixzz15p0vrxuj>. Acesso em: 05 de set de 2010.

Remodelando a liderança – Adaptação de conceitos de liderança às técnicas atuais de gestão. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/remodelando-a-lideranca-adaptacao-de-conceitos-de-lideranca-as-tecnicas-atuais-de-gestao/34872/print>, Acesso em: 09 de ago de 2010.

RHINESMITH, Stephen H. **Guia gerencial para a globalização**. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

SILVA, L. N. Líder sábio: **Novo perfil de liderança do terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant e BRANCO, Paulo Durval. **Competências Gerenciais requeridas em ambiente de mudanças**, Rio de Janeiro: Enanpad 19, págs. 61-62.

VIANA D'Avila; RODRIGUES. Mudanças significativas no Processo de Descentralização do Sistema de Saúde do Brasil. **Caderno de Saúde Pública**, vol. 18 Supp. Rio de Janeiro, 2002.

VRANDECIC, M. Gestão Hospitalar é destaque no prêmio Mineiro da Qualidade: apesar das dificuldades no setor, organizações mostram que é possível trabalhar com excelência. Informe **Publicitário**. Outubro, 2007.