

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO AMBIENTE HOSPITALAR COMO FERRAMENTA DE OTIMIZAÇÃO DE SERVIÇOS

*STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE IN THE HOSPITAL ENVIRONMENT AS A TOOL FOR OPTIMIZING
SERVICES*

Maria Adelina de Queiroga¹
José Rivamar de Andrade²
Joyce Cristina Ferreira Dantas³
Glaudimara Pereira Dantas⁴
Kleydson Alves de Barros⁵
Tauana Ariel Ribeiro Albuquerque⁶
Fellipe Rodrigues Macedo Barroso⁷
Felipe Augusto Cordeiro de Souza⁸

RESUMO: No campo da saúde não podemos negligenciar os profissionais da área, pois são eles os responsáveis por garantir o funcionamento da instituição hospitalar. Trata-se de uma revisão integrativa da literatura que tem por intuito descrever como o processo de gestão estratégica de pessoas contribui para o bom funcionamento organizacional de hospitais. Os gestores hospitalares precisam estar preparados para lidar com as adversidades e promover um gerenciamento eficiente capaz de motivar os profissionais e estruturar os serviços a fim de garantir uma assistência humanizada.

Palavras-chave: Saúde. Profissionais. Gestão Estratégica. Gestores Hospitalares.

ABSTRACT: In the health field, we cannot neglect professionals in the area, as they are responsible for ensuring the functioning of the hospital. This is an integrative literature review that aims to describe how the process of strategic people management contributes to the good organizational functioning of hospitals. Hospital managers need to be prepared to deal with adversities and promote efficient management capable of motivating professionals and structuring services in order to guarantee humanized assistance.

Keywords: Health. Professionals. Strategic management. Hospital Managers.

1 INTRODUÇÃO

No campo da saúde não podemos negligenciar os profissionais da área, pois são eles os responsáveis por garantir o funcionamento da instituição hospitalar. Assim, é necessário ter boa organização e capacitação dos profissionais para que o trabalho possa funcionar de forma satisfatória.

Seja qual for a instituição, sua administração

necessita prezar pela organização para que os serviços a serem prestados possam alcançar seus objetivos (BRAND et al, 2008). Essa administração é denominada de gestão, tendo sua divisão em várias áreas, dentre elas, a gestão de pessoas. Esta possui a incumbência de gerir os profissionais que estarão prestando os serviços, sendo uma das áreas mais imprescindíveis, pois todo o bom funcionamento da instituição depende de uma boa gestão de pessoas (PORTO, 2020).

¹Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade Norte do Paraná - UNOPAR. E-mail: adelinaqueiroga2012@live.com.

²Mestre em Sistemas agroindustriais pela Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. E-mail: rivama_andrade@hotmail.com

³ Professora Especialista, Faculdade São Francisco da Paraíba – FASP.

⁴Graduada em enfermagem pela Faculdade Santa Maria – FSM; Especialista em terapia intensiva pela Faculdade Farese. E-mail: pglaudimara@gmail.com.

⁵ Especialista em Gestão em Saúde Pública e Metodologia e Docência do Ensino Superior pela Faculdade de Ciências Administrativas e de Tecnologia- FATEC. E-mail: kleydson_alvesbarros@outlook.com.

⁶ Graduada em Farmácia pela Faculdade São Francisco da Paraíba – FASP. E-mail: tauane@hotmail.com

⁷ Graduando no curso de Medicina da Faculdade Santa Maria. felipemacedobarroso@gmail.com

⁸ Graduando no curso de Medicina da Faculdade Santa Maria. felipeaugusto-3@hotmail.com

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO AMBIENTE HOSPITALAR COMO FERRAMENTA DE OTIMIZAÇÃO DE SERVIÇOS

A gestão de pessoas no ambiente hospitalar é ainda mais árdua, em razão da sua equipe multidisciplinar. Com a inserção da Humanização em saúde, introduzida pela criação do Sistema Único de Saúde (SUS), e de políticas públicas como a Promoção da Saúde definida pela Carta de Ottawa em 1986, o trabalho nas instituições hospitalares se tornou ainda maior, pois a focalização na saúde passa a ser voltado para o indivíduo e não na sua doença.

Assim, mover tais perspectivas para o interior do ambiente de trabalho desses profissionais da saúde é uma tarefa da gestão de pessoas. Sendo essencial que objetivos traçados para a área da saúde sejam atingidos, de modo que a qualidade na saúde possa amplificar-se. (OTTAWA, 1986).

Diante os desafios acerca da gestão estratégica nos ambientes de saúde, a presente pesquisa busca responder a seguinte problemática: Qual a importância da gestão estratégica de pessoas para a otimização do trabalho dos profissionais da saúde no ambiente hospitalar? O objetivo deste trabalho é investigar como a gestão estratégica de pessoas contribui para o bom funcionamento organizacional de instituições hospitalares.

A pesquisa torna-se relevante por possibilitar uma melhor compreensão acerca da problemática em torno da adequada gestão de pessoas em ambientes tão complexos como o hospitalar. Nesse sentido, os dados e reflexões expressos ao longo do trabalho poderão servir posteriormente como fonte de pesquisa para profissionais gestores, os quais poderão subsidiar intervenções mais direcionadas e eficazes no gerenciamento hospitalar.

2 METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura que tem por intuito descrever como o processo de gestão estratégica de pessoas contribui para o bom funcionamento organizacional de hospitais.

Conforme Whittemore; Knafl, (2005) a análise integrativa é um dos métodos de pesquisa que permite que o pesquisador realize uma investigação acerca de uma problemática específica, possibilitando agrupar evidências e conceitos que ajudarão a compreender o tema levantado. Considera-se esse tipo de revisão como um método amplo que segue técnicas padronizadas para assim possibilitar um

entendimento integral acerca de um tema previamente escolhido para análise.

A construção da presente pesquisa ocorreu através das seguintes etapas: Definição do tema e levantamento da questão norteadora do estudo; Elaboração dos critérios de inclusão e exclusão dos artigos; Busca e seleção de artigos em bases de dados e periódicos; Análise e categorização dos estudos selecionados; Avaliação dos estudos; Apresentação e discussão dos dados; Síntese do estudo.

Para levantamento dos estudos utilizou-se as seguintes bases de dados eletrônicas de periódicos: Biblioteca Virtual Scientific Electronic Library Online (SciELO), Google acadêmico, base de dados da Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e Biblioteca Virtual em Saúde (BVS). A busca e seleção dos artigos ocorreram ao longo do mês de fevereiro de 2021 e a coleta da amostra foi realizada a partir dos descritores “Gestão estratégica de pessoas”, “Gestão em saúde” e “Hospitais” no idioma português.

Adotou-se os seguintes critérios de inclusão: publicações que abordassem a gestão de pessoas no ambiente hospitalar, artigos originais em língua portuguesa, inglesa e espanhola, disponíveis na íntegra e publicados nos últimos cinco anos. Os critérios de exclusão foram: estudo incompletos e artigos que não abordassem claramente a temática em questão.

Foram encontrados 272 nas quatro bases de dados escolhidas. Ao ler os títulos, constatou-se que 186 se repetiam nas diferentes bases, portanto 86 foram selecionados para análise. Após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, 76 foram descartados e obteve-se uma amostra final de dez artigos que se adequavam na temática deste estudo. Finalizada esta etapa aplicou-se a análise dos dados, bem como apresentação dos achados com posterior discussão sobre o material encontrado nos estudos com base na literatura.

3 RESULTADOS E DISCUSÃO

Com o intuito de se alcançar uma melhor organização e compreensão dos achados, inicialmente os dados dos estudos selecionados foram expostos em um quadro, destacando-se nestes os autores, o título e os resultados das obras dos autores em questão.

QUADRO 1: Caracterização dos estudos selecionados para análise

Ordem	Autor	Título	Resultados
01	SILVA; PITOMBO LEITE; RODRIGUES, 2016	Gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional em organizações hospitalares	Esta pesquisa pôde ratificar que a gestão estratégica de pessoas se caracteriza, principalmente, pela busca do melhor alinhamento possível entre o comportamento das pessoas, as estratégias e os fins da organização, corroborando a máxima de que, quando as políticas e práticas da gestão estratégica de pessoas são integradas às estratégias organizacionais, verifica-se uma tendência na área de gestão de pessoas de atuar mais direcionada ao modelo de comprometimento.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO AMBIENTE HOSPITALAR COMO FERRAMENTA DE OTIMIZAÇÃO DE SERVIÇOS

02	PORTO; GRANETTO, 2020	Gestão de Pessoas nos ambientes hospitalares: Uma revisão sobre os principais pontos de uma gestão eficiente	A instituição hospitalar possui uma enorme função médica e social dentro da comunidade, mas para que essa instituição desempenhe seu papel de forma eficiente é preciso que o trabalho da gestão de pessoal seja competente. Podemos evidenciar a importância de mencionar esses pilares dentro da gestão, pelo fato de que a gestão de pessoal deve trabalhar de forma empenhada a garantir o efetivo atendimento dos valores e missão da saúde, portanto é papel da gestão assegurar que todo o atendimento será norteado por esses pilares.
03	FERREIRA; REIS, 2018	Princípios Disney de Excelência na Qualidade de Atendimento ao Cliente Aplicáveis o Ambiente Hospitalar	Concluimos que existem de fato bases claras e comprovadas pela prática e admissão dos fundamentos apontados, com ferramentas de gestão adequadas, para a implementação de processos de qualidade em atendimento, comparáveis aos grandes cases de sucesso. Deve-se considerar imperativo nesta proposta de trabalho, todos os intervenientes diretamente ligados ao atendimento hospitalar, desde os serviços de apoio como estacionamento, limpeza, manutenção, passando pela enfermagem, médicos, demais profissionais da saúde e finalmente, mas igualmente importante, o administrativo.
04	SANTOS; FRANÇA, 2016	Modelo de autoavaliação com enfoque em gestão de pessoas para a melhoria da qualidade dos serviços de saúde	A pesquisa realizada indicou que há diversas melhorias que podem ser efetivadas no ambiente hospitalar pesquisado, a fim de que sejam potencializados os serviços prestados, a satisfação e reconhecimento de funcionários, e os processos estabelecidos atualmente no âmbito da gestão de pessoas. Foi possível elaborar um modelo de autoavaliação da gestão da qualidade no ambiente hospitalar, com foco em gestão de pessoas, tendo como base os padrões presentes nas metodologias de acreditação ONA e JCI/CBA.
05	BARBOSA, 2017	Gestão Ambiental em Hospitais: em busca de evidências da contribuição da gestão de recursos humanos	A gestão ambiental tem evoluído, e é entendida como a preocupação das empresas em adotar medidas e oportunidades relacionadas ao meio ambiente, a fim de tornar os processos produtivos e produtos sustentavelmente mais adequados. E para se ter uma gestão proativa direcionada em projetos ambientais, a mesma deve envolver toda a organização e seus colaboradores a partir de uma ampla gestão de recursos humanos sustentáveis, para alcançar bons resultados.
06	SANTOS et al, 2020	Gestão hospitalar no Sistema Único de Saúde: problemáticas de estudos em política, planejamento e gestão em saúde	A estratégia governamental de reorganização da atenção hospitalar no SUS avançou, destacadamente após 2003 com o plano de sua reforma. A análise crítica da Saúde Coletiva não foi distante ou ingênua neste processo, sendo evidenciada vasta problemática neste estudo, à luz da Política, Planejamento e Gestão em Saúde.
07	BRITO et al, 2017	Práticas de gestão em hospitais privados de médio porte em São Paulo, Brasil	os resultados indicam que as práticas básicas de gestão, embora conhecidas e divulgadas, podem sim trazer diferenças de desempenho, oferecendo suporte à nova perspectiva da PBV 11. A sua não aplicação por hospitais de médio porte traz uma limitação de capacidade competitiva que pode ser entendida como mais um componente do custo Brasil, mas, dessa vez, um componente interno. O aparente paradoxo é que não

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO AMBIENTE HOSPITALAR COMO FERRAMENTA DE OTIMIZAÇÃO DE SERVIÇOS

			há barreiras de conhecimento e tecnologia para explicar essa limitação.
08	SANTOS et al, 2016	Contornos da administração pública e repercussões no âmbito da gestão hospitalar: problemática, objetos e perspectivas	As diferentes perspectivas de análise apontadas neste capítulo revelam o desafio contemporâneo frente ao entendimento do público no Estado brasileiro, que Cohn (2011) caracteriza como estreitamento embaçado entre público e privado e que perpassa pelo filantrópico, privado sem fins lucrativos e público não estatal. Situações que criam um caráter híbrido no sistema de saúde, ao qual Paim (2014, p.8) se preocupa enquanto interconexão “[...] deletéria e prejudicial aos interesses do setor público da saúde”. Preocupação que tomamos como fenômeno de estudos científicos.
09	BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017	Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades	A discussão sobre gestão estratégica de pessoas é, de certa forma, recente, e pauta-se na articulação de funções, na diferenciação de recursos e no alinhamento de comportamentos (como sustentam suas fundamentações teóricas). Também não faltam perspectivas teóricas que suportem estudos empíricos sobre políticas e práticas. Se, por um lado, as fundamentações teóricas sustentam aspectos relacionais múltiplos (ambiente, processos e pessoas), por outro, as perspectivas estão mais centradas nas relações entre os processos (estratégias, políticas e práticas). Essa constatação sugere uma lacuna de estudo relacionada à implementação da gestão de pessoas.
10	PEREIRA; TOMASI, 2016	Instrumento de apoio à gestão regional de saúde para monitoramento de indicadores de saúde	A premissa básica de um sistema de informações em saúde é contribuir para a melhoria da qualidade da saúde da população, subsidiando os profissionais da área com as informações necessárias para desempenharem suas atividades com eficiência e eficácia. O uso dessas informações tem sido uma prática relatada e recomendada por diversos autores mundo afora, como também no Brasil.

Fonte: Própria do autor (2021)

A partir dos resultados apontados anteriormente, torna-se possível inferir algumas reflexões acerca das contribuições da gestão estratégica de pessoas para o bom funcionamento organizacional de hospitais. A priori, é importante elucidar que a gestão estratégica de pessoas se caracteriza, principalmente, pela busca do melhor alinhamento possível entre o comportamento das pessoas, as estratégias e os fins da organização, corroborando a máxima de que, quando as políticas e práticas da gestão estratégica de pessoas são integradas às estratégias organizacionais, verifica-se uma tendência na área de gestão de pessoas de atuar mais direcionada ao modelo de comprometimento.

Mas para que essa instituição desempenhe seu papel de forma eficiente é preciso que o trabalho da gestão de pessoal seja competente. Podemos evidenciar a importância de mencionar esses pilares dentro da gestão, pelo fato de que a gestão de pessoas deve trabalhar de forma empenhada a garantir o efetivo atendimento dos valores e missão da saúde, portanto é papel da gestão assegurar que

todo o atendimento será norteado por esses pilares (PORTO; GRANETTO, 2020)

Os achados desta pesquisa também mostraram que é possível confirmar, entre as fundamentações teóricas e empíricas, que o construto comprometimento organizacional é composto tanto de elementos característicos de natureza atitudinal, que abrange as crenças, os afetos e as intenções, quanto de indicadores de intenções comportamentais, que focam as atitudes geradas pelo comprometimento (SILVA; PITOMBO LEITE; RODRIGUES, 2016).

Deve-se considerar importante nesta discussão, todos os aspectos diretamente ligados ao atendimento hospitalar, desde os serviços de apoio como estacionamento, limpeza, manutenção, passando pela enfermagem, médicos, demais profissionais da saúde e, finalmente, mas igualmente importante, o administrativo. Enfatizando-se que todos estes serviços se articulam entre si em prol do bom gerenciamento organizacional do hospital (FERREIRA; REIS, 2018).

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO AMBIENTE HOSPITALAR COMO FERRAMENTA DE OTIMIZAÇÃO DE SERVIÇOS

Nessa perspectiva, os resultados indicam que os gestores compreendem a relevância do estabelecimento de padrões que apoiam a gestão e acompanhamento com vistas ao desenvolvimento contínuo da instituição. Evidenciando-se, ainda, o quanto as práticas de acompanhamento contínuo podem influenciar comportamentos que se refletirão em melhorias organizacionais, enfatizando-se assim, a importância de se conduzir um trabalho consecutivo entre todos os setores inerentes ao ambiente hospitalar, de modo a contribuir para uma melhor gestão estratégica de pessoas (SANTOS; FRANÇA, 2016).

Ao se falar de gestão estratégica de pessoas, torna-se imprescindível discutir acerca da gestão ambiental, pois esta também infere na organização da instituição como um todo. Nesse sentido, a gestão ambiental tem evoluído, e é entendida como a preocupação das organizações em adotar medidas e oportunidades relacionadas ao meio ambiente, a fim de tornar os processos produtivos e produtos sustentavelmente mais adequados (BARBOSA, 2017).

Para se ter uma gestão proativa direcionada a projetos ambientais, a mesma deve envolver toda a organização e seus colaboradores a partir de uma ampla gestão de recursos humanos sustentáveis, para alcançar bons resultados. Assim, a gestão de recursos humanos desenvolve um papel determinante no contexto organizacional para a sustentabilidade, sendo alicerce para outras funções organizacionais, capaz de recrutar, selecionar, treinar, avaliar, recompensar e desenvolver as pessoas em torno da gestão ambiental (BARBOSA, 2017).

Desta forma, os hospitais podem contribuir para o desenvolvimento sustentável, associando a gestão ambiental ao planejamento estratégico, tático e operacional da organização, como uma importante ferramenta para alcançar a sustentabilidade através da contribuição dos recursos humanos (BARBOSA, 2017).

Neste sentido, além da contribuição da gestão ambiental, é importante frisar que a análise crítica no tocante ao aspecto da saúde coletiva não foi distante ou ingênua neste processo, sendo evidenciada vasta problemática neste estudo, à luz da Política, Planejamento e Gestão em Saúde, influenciando também no aspecto da gestão estratégica de pessoas (SANTOS et al. 2020).

Assim, sendo, salienta-se que o exercício de práticas básicas de gestão, podem oportunizar diferenças consideráveis no desempenho do trabalho na organização hospitalar, sendo que estas são competências facilmente imitáveis. Se os hospitais não as utilizam, talvez existam novos tipos de barreiras de caráter cognitivo e/ou comportamental nesse contexto, que podem ser exploradas em futuras pesquisas (BRITO et al, 2017).

A constatação da situação e o estudo dessas potenciais barreiras podem constituir-se numa contribuição prática relevante para a competitividade da média empresa brasileira e para a melhoria de serviços fundamentais como o de saúde (BRITO et al, 2017).

No que concerne a gestão da atenção hospitalar, tem-se como desafios a serem pesquisados o financiamento

público das unidades hospitalares, as características dos diferentes modelos de parceria pública na administração dos hospitais públicos, o instigante aspecto da expansão de cobertura à luz das Redes de Atenção da Saúde, a regulação e as características dos contratos de gestão e serviços, a formulação/implementação de novos modelos, a exemplo da Parceria Público Privada e da EBSEH nos hospitais universitários. Todos estes aspectos inferem diretamente na forma de gerir a gestão estratégica de pessoas nesta organização (SANTOS et al, 2016).

Outro aspecto a ser enfatizado na gestão estratégica de pessoas é em relação ao papel de mediação do líder na gestão de pessoas (seja na elaboração ou na utilização das práticas de gestão, ou, ainda, na forma de relacionamento com o liderado). Variáveis contingenciais, como estratégia e comprometimento, ainda podem ser incorporadas na figura do líder. A preocupação com a implementação da gestão estratégica de pessoas não pode perder de vista a perspectiva do resultado organizacional (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

Por fim, deve-se frisar que tanto as equipes quanto os gestores devem estar atentos à análise dos seus papéis e funções executadas, respectivamente; estes, quando avaliados adequadamente, revelam um potencial bastante significativo para qualificar as ações no campo da saúde, notadamente evidenciadas pelo seu grau de comprometimento, ação, proatividade e organização; elementos estes basilares para uma boa gestão estratégica de pessoas (PEREIRA; TOMASI, 2016).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições hospitalares se caracterizam por serem unidades complexas, e multifacetadas que contam com variados tipos de profissionais e com as mais diversas demandas de saúde. Tendo em vista tal fato, para se garantir uma assistência equânime, qualificada e eficiente é imprescindível que as instituições contem com uma adequada gestão de pessoas.

A gestão estratégica de pessoas nestas instituições se configura como uma importante ferramenta de otimização dos serviços, isto porque ela possibilita uma melhor organização das atividades e um maior alinhamento dos comportamentos e costumes dos sujeitos com as estratégias e os fins da instituição. A partir dos estudos evidenciou-se que a gestão de pessoas se encontra ligada as estratégias organizacionais, e a sua realização de forma eficiente contribui positivamente para uma melhor organização do ambiente e melhor aprimoração do atendimento ao cliente.

Constatou-se ainda que a gestão de pessoas nessas organizações é permeada por desafios, que perpassam principalmente pelo fato destas lidarem com a saúde e vida dos seus clientes. Nesse sentido os gestores hospitalares precisam estar preparados para lidar com as adversidades e promover um gerenciamento eficiente capaz de motivar os

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO AMBIENTE HOSPITALAR COMO FERRAMENTA DE OTIMIZAÇÃO DE SERVIÇOS

profissionais e estruturar os serviços a fim de garantir uma assistência humanizada.

5 REFERÊNCIAS:

BARBOSA, Elaine Dias; DE SOUZA FREITAS, Wesley Ricardo. Gestão ambiental em hospitais: em busca de evidências da contribuição da gestão de recursos humanos. **I Simpósio Sul Mato-Grossense de administração**, 2017. Disponível em: <https://simsad.ufms.br/files/2017/05/GEST%C3%83O-AMBIENTAL-EM-HOSPITAIS-EM-BUSCA-DE-EVID%C3%84NCIAS-DA-CONTRIBUI%C3%87%C3%83O-DA-GEST%C3%83O-DE-RECURSOS-HUMANOS-1.pdf>. Acesso em: 11/05/2021.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v21n1/1415-6555-rac-21-01-00041.pdf>. Acesso em: 11/05/2021.

BRAND, Aniele Fischer et al. Atuação estratégica da área de gestão de pessoas em organizações de saúde: um estudo à luz da percepção dos profissionais da área. **Gestão e Regionalidade**, v. 24, n. 71, 2008. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/94. Acesso em 28/04/2021.

BRITO, Luiz Artur Ledur et al. Práticas de gestão em hospitais privados de médio porte em São Paulo, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 33, p. e00030715, 2017. Disponível em: <https://www.scielosp.org/article/csp/2017.v33n3/e00030715/pt/>. Acesso em: 11/05/2021.

CARTA DE OTTAWA. Promoção da Saúde. 1º Conferência Internacional Sobre Promoção da Saúde. Canadá, 1986.

FERREIRA, Leonardo Motta Felício; REIS, Mariana Richter. Princípios disney de excelência na qualidade de atendimento ao cliente aplicáveis o ambiente hospitalar. **Princípios**, v. 2, n. 1-2, 2018. Disponível em: <http://faculdadeinspirar.com.br/revistagd/wp-content/uploads/2018/12/PRINC%C3%8DPIOS-DISNEY-DE-EXCEL%C3%84NCIA-NA-QUALIDADE-DE-ATENDIMENTO.pdf>. Acesso em: 11/05/2021.

PEREIRA, Bernadete dos Santos; TOMASI, Elaine. Instrumento de apoio à gestão regional de saúde para monitoramento de indicadores de saúde. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 25, p. 411-418, 2016. Disponível em:

<https://www.scielosp.org/article/ress/2016.v25n2/411-418/>. Acesso em: 11/05/2021.

PORTO, Maria Eduarda Araújo; GRANETTO, Sérgio Zenó. Gestão de Pessoas nos ambientes hospitalares: Uma revisão sobre os principais pontos de uma gestão eficiente. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 6, p. 38366-38382, 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/11798/9865>. Acesso em: 11/05/2021.

SANTOS, Saulo; FRANÇA, Sérgio. Modelo de autoavaliação com enfoque em gestão de pessoas para a melhoria da qualidade dos serviços de saúde. **Sistemas & Gestão**, v. 11, n. 3, p. 299-309, 2016. Disponível em: <https://revistasg.uff.br/sg/article/view/1170/505>. Acesso em: 11/05/2021.

SANTOS, Thadeu Borges Souza et al. Contornos da administração pública e repercussões no âmbito da gestão hospitalar: problemáticas, objetos e perspectivas. **Observatório de Análise Política em Saúde: abordagens, objetos e investigações**. Salvador: EDUFBA, 2016, p. 397-429. Disponível em: <https://doi.org/10.7476/9788523220211.0013>. Acesso em: 11/05/2021.

SANTOS, Thadeu Borges Souza et al. Gestão hospitalar no Sistema Único de Saúde: problemáticas de estudos em política, planejamento e gestão em saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, p. 3597-3609, 2020. Disponível em: <https://www.scielosp.org/article/csc/2020.v25n9/3597-3609/>. Acesso em: 11/05/2021.

SILVA, Claudio Cesar; LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; RODRIGUES, Leonel Cezar. Gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional em organizações hospitalares. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 2, p. 192-209, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273445843002.pdf>. Acesso em: 11/05/2021.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. **The integrative review: update methodology**. *J. Adv Nurs*, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.