

**Boa governança hospitalar: ajustes planejados para resultados na melhoria do  
atendimento público aos pacientes**

**Good hospital governance: planned adjustments for results in improving public care for  
patients**

**Buena gobernanza hospitalaria: ajustes planificados para los resultados en la mejora de  
la atención pública a los pacientes**

Recebido: 25/10/2019 | Revisado: 25/10/2019 | Aceito: 01/11/2019 | Publicado: 07/11/2019

**Edson Labadessa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5457-9930>

Fundação Faculdade de Medicina, Brasil

E-mail: [edsonlla.l@gmail.com](mailto:edsonlla.l@gmail.com)

**Alessandro Marco Rosini**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5150-8483>

Faculdade Anhanguera, Brasil

E-mail: [alessandro.rossini@yahoo.com](mailto:alessandro.rossini@yahoo.com)

**Angelo Palmisano**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4139-6366>

Centro Universitário de Várzea Grande, Brasil

E-mail: [angelopalmisano@uol.com.br](mailto:angelopalmisano@uol.com.br)

**Marcio Magera Conceição**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6477-4580>

Universidade Guarulhos, Brasil

E-mail: [magera1963@gmail.com](mailto:magera1963@gmail.com)

## **RESUMO**

As boas práticas em Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade. As instituições públicas, semelhante às empresas de iniciativa privada, têm nas últimas décadas, buscado mecanismos capazes de reinventar e modernizar seus modelos de gestão. Segundo o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), os princípios e práticas da boa Governança Corporativa

aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle. Dentre essas organizações os hospitais estão cada vez mais buscando inovações mercadológicas para atender seus clientes de uma forma rápida e eficaz, e assim necessitam do conhecimento corporativo de seus executivos ou administradores. Objetivou-se identificar quais foram as melhorias que a Gestão com Governança (Corporativa) proporcionou ao Hospital das Clínicas de São Paulo. Utilizou-se neste estudo o método de Estudo de Caso com pesquisa participante. Os resultados da pesquisa permearam no sentido de uma padronização pautada nas boas práticas da Governança Corporativa, visando melhorias de processos, clima organizacional, transparência e prestação de contas do hospital ao Governo de São Paulo. O uso das boas práticas em governança corporativa em hospitais se justifica, porque, ela é um instrumento de gestão e segurança para todos os interessados, visa ser um instrumento fomentador da segurança dos atos de gestão, do risco jurídico corporativo, da relação dos *stakeholders*, entre estes e o paciente. Uma boa governança na saúde pública se apresenta como uma necessidade premente e irreversível, profissionalizando a gestão da organização e dando segurança aos negócios e à saúde dos pacientes. Por se tratar de um estudo de caso os resultados não podem ser generalizados, ainda que o caso estudado seja relevante e significativo.

**Palavras-Chave:** Governança; Hospital Público; Gestão em Processos; Hospital das Clínicas de São Paulo

## ABSTRACT

Good Corporate Governance practices convert principles into objective recommendations, aligning interests with the purpose of preserving and optimizing the value of the organization, facilitating its access to resources and contributing to its longevity. Public institutions, similar to privately owned companies, have, in recent decades, sought mechanisms capable of reinventing and modernizing their management models. According to the Code of Best Corporate Governance Practices of the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC), the principles and practices of good corporate governance apply to any type of organization, regardless of size, legal nature or type of control. Among these organizations, hospitals are increasingly looking for marketing innovations to serve their clients quickly and effectively, and so need the corporate knowledge of their executives or managers. The objective was to identify the improvements that Management with Governance (Corporate) provided to the Hospital das Clínicas de São Paulo. In this study we used the Case Study method with participant research. The results of the research permeated towards a standardization based on

the good practices of Corporate Governance, aiming at process improvements, organizational climate, transparency and accountability of the hospital to the Government of São Paulo. The use of good practices in corporate governance in hospitals is justified because it is a management and safety instrument for all stakeholders, aims to be a tool that fosters the safety of management acts, corporate legal risk, stakeholder relations, between these and the patient. Good governance in public health presents itself as a pressing and irreversible need, professionalizing the management of the organization and providing security to business and patient health. As this is a case study, the results cannot be generalized, even though the case studied is relevant and significant.

**Keywords:** Governance; Public Hospital; Management in Processes; Hospital das Clínicas de São Paulo.

## RESUMEN

Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo convierten los principios en recomendaciones objetivas, alineando intereses con el propósito de preservar y optimizar el valor de la organización, facilitando su acceso a los recursos y contribuyendo a su longevidad. Las instituciones públicas, similares a las empresas privadas, en las últimas décadas han buscado mecanismos capaces de reinventar y modernizar sus modelos de gestión. De acuerdo con el Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), los principios y prácticas de buen gobierno corporativo se aplican a cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño, naturaleza legal o tipo de control. Entre estas organizaciones, los hospitales buscan cada vez más innovaciones de marketing para atender a sus clientes de manera rápida y efectiva, por lo que necesitan el conocimiento corporativo de sus ejecutivos o gerentes. El objetivo fue identificar las mejoras que la Gestión con Gobierno (Corporativo) proporcionó al Hospital das Clínicas de São Paulo. En este estudio, utilizamos el método de Estudio de caso con investigación participante. Los resultados de la investigación permearon hacia una estandarización basada en las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, con el objetivo de mejorar los procesos, el clima organizacional, la transparencia y la responsabilidad del hospital ante el Gobierno de São Paulo. El uso de buenas prácticas en el gobierno corporativo en los hospitales está justificado porque es un instrumento de gestión y seguridad para todas las partes interesadas, pretende ser una herramienta que fomente la seguridad de los actos de gestión, el riesgo legal corporativo, las relaciones con las partes interesadas, entre estos y el paciente. El buen gobierno en salud pública se presenta como una necesidad apremiante e irreversible,

profesionalizando la gestión de la organización y brindando seguridad a las empresas y la salud del paciente. Como este es un estudio de caso, los resultados no pueden generalizarse, aunque el caso estudiado sea relevante y significativo.

**Palabras clave:** Gobernanza; Hospital Público; Gestión de Procesos; Hospital das Clínicas de São Paulo.

## INTRODUÇÃO

As constantes evoluções ocorridas na tecnologia, ciência, meios de comunicação e economia, dentre outros, têm impactado a sociedade e, conseqüentemente, as empresas e instituições prestadoras de serviços a promoverem mudanças para se ajustarem aos complexos ambientes em transformação para se manterem competitivas e satisfazerem seus clientes ou usuários. Uma das formas para isso é a utilização de uma boa governança e da dinâmica organizacional, as quais podem ser aplicadas em organizações de qualquer porte ou natureza.

As organizações tanto as privadas como as públicas têm, especialmente nas últimas décadas, buscado meios para se reinventar e modernizar seus modelos de gestão. Apesar de não seguirem os critérios empresariais que visam maximização do lucro, as instituições públicas vêm sendo cobradas para aumentarem o seu nível de eficiência e eficácia e produzir serviços de melhor qualidade para melhor atenderem as demandas dos usuários.

O cenário atual está pressionando a administração pública a alterar sua forma de atuar nos diversos âmbitos (local, estadual, regional, nacional e global), que vai além das esferas econômica e social. Viabilizar a inclusão, a redução da desigualdade e a promoção do desenvolvimento socioeconômico e ambiental sustentável surgem nesse contexto como os principais desafios com que a maioria dos governos e administrações públicas ao redor do mundo se defronta nesta segunda década do século XXI. (Pereira, 2012)

Os governos e as administrações públicas estão sendo levados a reavaliar a Governança e o seu modelo de gestão. Preocupações permanentes fazem parte do desempenho da gestão pública, entre eles, disponibilizar cada vez mais bens e serviços com menos recursos e dar atenção especial às questões que envolvem os princípios morais, e a transparência na gestão pública.

As dificuldades no cenário econômico mundial têm reduzido receitas públicas e possibilidades de gastos, fatores que aumentam a pressão da sociedade em busca de gestão estratégica dos recursos públicos e a avaliação de desempenho.

Os arquétipos de desempenho e gestão por resultados, ou “Governo de Resultados” conforme, Pereira (2012), emergiram no século passado, e significaram a transferência do foco da gestão burocrática para o favorecido da ação do Governo: o cidadão. Essa mudança também levou à necessidade de mensurar o desempenho das organizações públicas, o que, em si, provoca um processo de aprendizado pela necessidade de se investigar as causas do desempenho ajustado, levando a aperfeiçoamentos no sistema político e órgãos que o elegeram. Dentre as organizações podemos ressaltar as da área da saúde, mais especificamente os hospitais, foco deste estudo.

Os hospitais estão procurando aperfeiçoamentos mercadológicos para atender seus clientes de uma forma ágil e efetiva, necessitando para isso do conhecimento corporativo de seus executivos ou administradores. A adoção das boas práticas de governança corporativa

por parte das organizações impacta diretamente no seu desempenho. (Silveira *et al.*, 2008 & Andrade *et al.*, 2009)

Para Zanon (2001) e Cohn e Elias (2005), a área hospitalar tem sofrido grandes transformações na forma de operacionalizar processos e de fazer a gestão dos recursos. Entre essas transformações está a necessidade de a organização buscar vantagem competitiva e formar alianças estratégicas com os seus *stakeholders*, os quais são grupos de indivíduos que afetam ou são afetados pela realização dos objetivos organizacionais. (Freeman, 1984)

Uma das formas eficazes é a da Governança Corporativa, um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a preservação e otimização do valor da organização, facilitando o acesso a recursos e contribuindo para a longevidade organizacional. (IBGC, 2009)

Nesse sentido, as organizações hospitalares nos últimos anos vêm apresentando um crescimento expressivo no Brasil. Segundo o IBGE, em 1976, havia 13.133 hospitais no Brasil. No ano, de 1999, esse número foi para 48.815, e no ano de 2002 havia 53.825 unidades, um crescimento de 310,0% de 1976 para 2002.

Levando-se em conta o crescimento no número de hospitais no Brasil e em especial dos hospitais públicos, observa-se, com base em artigos disponibilizados nas Bases de Dados *Scielo*, *IBICT* e *EBSCO* que existe um descompasso entre o crescimento de hospitais e o crescimento na gestão corporativa nesses hospitais, o que leva a uma reflexão em como a Governança Corporativa pode beneficiar quando inserida nesse contexto.

O objetivo principal desta pesquisa é identificar quais foram as melhorias que a Gestão com Governança (Corporativa) proporcionou ao Hospital das Clínicas de São Paulo. Desta forma, foi realizado um estudo sobre a incorporação das melhores práticas em governança corporativa no hospital para remodelar os processos de gestão existentes e criar novas formas de administração pautadas em modelos de sucesso. A gestão atual do hospital trouxe a visão de governança corporativa para a instituição para também melhorar o retorno ao paciente, transformando o hospital em um local mais eficaz, acolhedor e humanitário.

Os objetivos específicos, decorrentes do objetivo principal, são: identificar os principais pontos de melhoria dessa gestão no hospital; identificar as dificuldades no processo de adoção e reformulação trazidas pela governança corporativa na forma de trabalho no hospital; entender como a cultura organizacional do hospital influencia na governança corporativa.

A governança corporativa é um instrumento de gestão e segurança para todos os interessados. No cenário hospitalar visa ser um instrumento fomentador da segurança dos atos de gestão, do risco jurídico corporativo, da relação dos *stakeholders*, entre estes o paciente.

A governança corporativa na saúde se apresenta irreversível, sendo questão de tempo para ser exigência de mercado, devendo as clínicas médicas e hospitais iniciar os processos de implantação, profissionalizando e dando segurança ao negócio. As organizações hospitalares estão cada vez mais se estruturando para ter melhores controles de seus processos e custos, dando mais visibilidade e transparência.

Labovitz e Rosansky (1997) definem o alinhamento estratégico como um processo de integração da organização em torno do propósito essencial dos negócios. Os elementos a serem alinhados são a estratégia e as pessoas (alinhamento vertical), e os clientes e processos

(alinhamento horizontal). A implementação da estratégia baseia-se na implementação de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades, definidos a partir do propósito essencial.

A questão básica da governança corporativa no Brasil é a preocupação com a melhoria da gestão: como construir um conselho ideal e como empregá-lo, em conjunto com a auditoria externa, em assessoria com o principal executivo, na aceção de obter uma gestão o mais eficaz possível.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Governança Corporativa

Os princípios e as boas práticas em Governança Corporativa transformam princípios em proposições claras, equilibrando interesses com o objetivo de preservar, otimizar o valor da organização e favorecer a captação de recursos.

Segundo o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), a expressão governança busca ampliar e ultrapassar o atual padrão de administração pública. Neste sentido, o termo administração pública está associado a uma função predominante do estado como responsável direto na progressão, na gestão de políticas públicas e no abastecimento de serviços, subjugando assim, a visão de modelos burocráticos ortodoxos, espelhados em modelos organizacionais ambiciosos, dotados de características de hierarquia, verticalização, rigidez e insulamento. (MPOG, 2009)

Os princípios básicos de governança são: transparência, equidade, prestação de contas, e responsabilidade corporativa (IBGC, 2009). A transparência visa disponibilizar aos interessados as informações que sejam de seu interesse além aquelas impostas por leis ou regulamentos. Equidade significa o tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Em prestação de Contas (*accountability*), os responsáveis por governança são obrigados a prestar contas sobre suas condutas e ações, assumindo todas as consequências posteriores. Quanto à responsabilidade corporativa, os agentes devem zelar pela sustentabilidade das organizações, continuidade com responsabilidade de ordem social e ambiental na definição dos processos.

O modelo de gestão de pessoas é entendido como o modo pelo qual uma empresa se organiza para gerenciar o comportamento humano no trabalho. Para que isso se realize, é preciso que a empresa se estruture e defina os princípios, estratégias, políticas ou processos de gestão. Por meio desses mecanismos, poderá implementar diretrizes e orientar os estilos de atuação de seus gestores. (Fischer, 2002)

Os processos de gestão são caracterizados pelos planos de cargos e salários, de capacitação e sucessão, além da administração de carreiras e as avaliações de desempenho. Desse modo, também são considerados elementos constituintes do modelo do desenho organizacional, ou seja, a estrutura da organização de trabalho dos profissionais, e como a prestação de serviços funciona e o que oferece a seus clientes. (Fischer, 2002)

A governança adquire conotação de instrumento ideológico como pilar dos processos de reestruturação do estado a partir da retomada de ideias liberais, o neoliberalismo, cuja matriz de ação se origina na descentralização das decisões estatais, com ampla reformulação do serviço público diminuindo remunerações, extinguindo carreiras e criando agências desvinculadas de influências insuladas, típicas do modelo burocrático weberiano. “A governança em linhas gerais, serve para compreender positivamente e reformar normativamente a estrutura e processos do governo em todos aqueles âmbitos em que a

burocracia ou a nova gestão pública resultam inapropriadas. Ela não apresenta pretensões de universalidade”. (Lemos, 2009)

Os princípios na governança pública são igualmente aplicados na governança corporativa. A diferença básica é que na governança pública os gestores têm sob sua responsabilidade bens que pertencem à sociedade e cuja gestão deve ser feita com elevado nível de comprometimento, responsabilidade, transparência, ética e senso de justiça. (Pereira, 2010a)

A gestão pública é mais complexa do que gestão de negócios, focada nos clientes e na competição de mercado. Nesse sentido, argumentam Kickert e Stillmann (1999) que a gestão pública não é meramente uma questão de legalidade e legitimidade, porque existem outros valores que transcendem os padrões restritivos dos negócios.

Nos Estados igualitários existem três órgãos de decisão altamente importantes: o executivo, o legislativo e o judiciário, tendo, este último o Tribunal de Contas que detém um papel importante em matéria de governança pública. Trata-se de uma organização autônoma, que controla o poder executivo. Em alguns países o poder do Tribunal de Contas é mais restrito do que em outros. Devido aos grandes escândalos ocorridos nos Estados Unidos, os governos estão impondo regras que claramente separam o poder executivo das funções de auditoria. Está aqui uma área em que a governança corporativa aprendeu diretamente da *public governance*, mas apenas depois de elevados custos. (Frey, 2003 & Kaplan, 2003)

## 2.2 Princípios de Governança na Gestão Pública

Segundo White (1950), a administração pública, definida em termos amplos, abrange todas as operações que têm por propósito a realização ou o cumprimento dos desígnios públicos. Assim, a administração pública pode ser percebida como a estrutura do poder executivo, que tem a missão de coordenar e implementar as políticas públicas. Apresenta-se como um conjunto de atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas consideradas de “interesse público” ou comuns numa coletividade ou em uma organização estatal. Administração pública, para Ceneviva (2005), é o conjunto de órgãos do Estado encarregado de exercer, em benefício do bem comum, funções previstas na Constituição e nas leis.

A boa governança pública, está apoiada em quatro princípios: relações éticas; conformidade, em todas as suas dimensões; transparência; e, prestação responsável de contas. A falta desses princípios obriga a mudança na forma de gestão. A procura permanente na prática desses princípios na gestão do país ou na de qualquer organização deve ser entendida como uma prerrogativa imprescindível para que essa instituição possa continuar a evoluir. É necessário evidenciar que essa é uma obrigação perpétua, que necessita a interação proativa de todos os *stakeholders* - dirigentes, políticos, órgãos de controle - e, especialmente, da sociedade organizada. (Pereira, 2012)

A transparência na administração pública deve ser considerada como um objetivo para que os países, inclusive o Brasil, possam continuar a progredir nos processos de desenvolvimento socioeconômico e ambiental, e na consolidação da democracia. Nesse sentido, a transparência do Estado se efetiva quando o cidadão pode acessar informação governamental, o que torna mais democráticas as relações entre o Estado e a sociedade civil.

A certeza de sucesso de novas práticas de gestão motiva outras organizações a repetirem essas práticas. Contudo, muitas vezes essa divulgação ocorre sem que haja uma validação das premissas que asseguram o modelo, de uma avaliação criteriosa de suas vantagens ou consequências.

A divulgação desses modelos tem favorecido a ampliação da discussão sobre governança nas diversas organizações, as que não são ambiciosas, como as sem fins lucrativos, sociais e de terceiro setor, além de outras como hospitais, escolas, e mesmo organizações públicas que estão sujeitas a padrões de aceitação social, que são tão importantes à sua sobrevivência quanto o próprio lucro. Com um olhar macro, a apreensão com a governança é importante aos próprios governos, garantindo o controle e a transparência entre os diversos atores sociais e políticos.

Os padrões e *know-how* de governança corporativa foram criados para responder a problemas específicos, em uma situação específica, e diversos apontamentos devem ser levados em conta quanto à sua difusão, em especial ao ambiente das instituições governamentais.

### **2.3 Governança Corporativa em Hospitais**

O hospital, tal qual é conhecido na atualidade, é consequente de uma série de ocorrências históricas que atuam sobre o modelo de assistência originalmente desenhado. Na Idade Média, as organizações hospitalares eram esquematizadas como instâncias de atenção e de suporte ao fim da vida e a pobreza desamparada (Foucault, 1974 & Gonçalves, 1983), com vínculos estreitos com as organizações religiosas e caritativas.

No Brasil, a história da criação dos hospitais seguiu o mesmo modelo observado em sociedades europeias. A primeira organização hospitalar surgiu ainda no século XVI, com a criação da Santa Casa de Misericórdia de Santos, em tudo semelhante aos hospitais e sanatórios então existentes na França e em Portugal. (Gonçalves, 1983 & Mirshawka, 1994)

Pode-se identificar no Brasil três tipos importantes de organizações hospitalares, quais sejam: hospitais públicos, hospitais filantrópicos e sem fins lucrativos e hospitais com fins lucrativos. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001)

As dificuldades no cenário econômico têm diminuído as receitas públicas e as possibilidades de gastos no setor, fatores acrescidos pelas pressões da sociedade para induzir a gestão estratégica dos recursos públicos e da avaliação de desempenho.

Diante do progresso veloz do mercado hospitalar, os desafios para os gerentes hospitalares também aumentaram. Segundo Malik e Pena (2003), os principais desafios mencionados por administradores de hospitais públicos e particulares no Brasil foram categorizados segundo sua relação com a competitividade do mercado, a gestão dos serviços, as políticas de saúde e a gestão dos recursos humanos.

Segundo Mezomo (1995), a prestação de serviços médicos e da saúde tem sua legitimidade no respeito aos princípios de equidade, qualidade, eficiência, efetividade e aceitabilidade. Esses mesmos princípios (com pequenas alterações em algumas definições) foram encontrados como principais guias das reformas do setor da saúde nos países da América Latina e Caribe, em estudo realizado pela Organização Pan-Americana da Saúde (2004). Esses princípios podem ser resumidos da seguinte forma: Equidade, Qualidade, Eficiência, Efetividade e Aceitabilidade.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O objeto de análise é o Hospital das Clínicas de São Paulo. A unidade de observação é o modelo de governança corporativa, implementado na instituição pela Superintendência, gestores e equipes responsáveis pela governança do complexo.

Tendo em vista a natureza do problema de investigação e os objetivos definidos adotou-se a pesquisa participante, que leva o pesquisador a participação no contexto, grupo, organização ou estrutura que se proponha a estudar, como forma de coleta de dados.

Esta pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa que possibilita um maior aprofundamento para entendimento dos fatos. Por tratar-se de um estudo no Hospital das Clínicas de São Paulo, a metodologia adotada foi o estudo de caso associada à pesquisa participante.

Um dos tipos de pesquisa qualitativa é o estudo de caso que possibilita um aprofundamento e detalhamento de uma determinada realidade, e tem como estratégia a questão de como e por que fatos acontecem. (Yin, 2001)

Ludke e André (1986, p.18) afirmam que um estudo de caso “se desenvolve em uma situação normal, é rico em dados descritivos, tem plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada”. Para Saúde (2006, p. 77), os estudos de casos “são significativos em determinados desenhos de pesquisa por não assumirem compromissos com a generalização em relação a sua população, universos estudados ou generalizações estatísticas, mas tem sim, compromisso com as proposições teóricas”.

Com o objetivo definido, a metodologia que pudesse investigar da melhor forma o pesquisador no contexto. Nesse cenário, adotou-se a pesquisa participante, onde o pesquisador é levado a participação da organização ou objeto estudado.

Foi desenvolvido um plano de trabalho, onde, algumas etapas foram criadas para nortear a conclusão dos objetivos. Dessa forma, entendeu-se que existia a necessidade de que entrevistas fossem desenvolvidas com pessoas de liderança de setores ligados diretamente com o objetivo, diante disso a etapa levou ao desenvolvimento de entrevistas semiestruturadas com gestores selecionados por seu tempo de trabalho na organização, cargo, local e ligação com governança corporativa no hospital. Todo esse processo, resultou em entrevistas com questões direcionadas presentes no final deste artigo, que transacionavam pelos temas governança corporativa na saúde e em hospitais públicos, governança pública, políticas públicas e gestão hospitalar com discussões de ideias e conceitos apoiados em dados disponibilizados pelos entrevistados, presentes no protocolo de estudo de caso.

Com os dados disponibilizados e das entrevistas, iniciou-se a segunda etapa, onde, foi realizada uma interpretação e descrição das informações evidenciando os resultados da pesquisa que foram confrontados e reflexionados com todo o material selecionado no referencial teórico. Com essas articulações entre todo o material das entrevistas e referencial teórico, traçou-se a etapa dos resultados obtidos, onde foram validadas as melhorias na gestão do hospital e políticas de controle e administração das atividades e equipes envolvidas no processo de adoção da governança corporativa.

No desenvolvimento desse estudo, utilizou-se de análise de documentos e apresentações disponibilizadas pelos entrevistados. Foi criado o Protocolo de Pesquisa para Estudo de Caso, onde, foram identificados os perfis dos entrevistados, sua relevância no contexto organizacional, sua perspectiva sobre a gestão corporativa, segundo seus valores e práticas de atuação.

Nesse protocolo foram classificados o tipo da informação, podendo ser na esfera do contexto organizacional ou práticas de gestão, entre outros pontos, a segunda parte foi identificar os itens a serem explorados, gerando questões a serem respondidas ou exemplificadas pelo entrevistado, por fim todas as fontes de informações e documentos apresentados foram identificados e inseridos no protocolo.

A análise realizada consistiu de três etapas básicas: pré-análise, descrição analítica e interpretação. (Trivinus, 1987)

Na operacionalização da pesquisa optou-se por seguir aos seguintes procedimentos: (a) análise dos documentos disponibilizados pelos entrevistados; (b) pesquisa no site do hospital; (c) descrição do modelo atual de gestão do hospital fornecido pelos gestores entrevistados.

As entrevistas foram realizadas com a Coordenadora da área de Governança Corporativa localizada no Núcleo em Gestão de Pessoas (NPG) do prédio da Administração, com o gerente de Infraestrutura e Serviços do Núcleo Especializado em Tecnologia da Informação, com um dos diretores do Núcleo de Infraestrutura e Logística e com a Coordenadora do Núcleo de Informações em Saúde.

As discussões são fundamentadas nos referenciais bibliográficos, nos dados coletados das entrevistas e dos documentos analisados.

### **3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

O complexo Hospital Clínicas de São Paulo foi criado com o intuito de ser um hospital escola para os novos médicos estudantes da Faculdade de Medicina e Cirurgia de São Paulo, criada pela Lei 1.357, de 19 de dezembro de 1912 e regulamentada pelo Decreto 2.344 de 21 de janeiro de 1913.

O Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo - HCFMUSP – hoje é uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo, vinculada à Secretaria do Estado da Saúde para efeitos administrativos, e associada à Faculdade de Medicina da USP para efeitos acadêmicos, pesquisa e prestação de serviços e ações de saúde.

O Hospital das Clínicas de São Paulo, possui 600 mil metros quadrados de área construída com aproximadamente 2.500 leitos instalados, realiza 50 mil cirurgias no ano, além de 1,4 milhões de atendimentos ambulatoriais, 84.200 internações hospitalares, 2.500 trabalhos científicos, mais de 4.500 refeições por dia, 921 mil diagnósticos de imagem, 160 mil atendimentos e emergência por ano, 600 mil transplantes, 8 instituições hospitalares acreditadas e em processo de acreditação nacional e internacional, 7 milhões de unidades de medicamentos produzidos por ano, 662 milhões de imagens médicas armazenadas evitando a impressão de filmes (*filmless*), 3,4 milhões de exames de diagnósticos por imagem e cerca de 104 mil pacientes beneficiados pelo Programa Medicamento em casa e 105 salas de cirurgias. (NÚCLEO DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL, 2019)

Os órgãos da administração superior são: o Conselho Deliberativo, a Superintendência e a Diretoria Clínica. O Conselho Deliberativo é composto por professores titulares da Faculdade de Medicina. O Conselho tem a função de definir as diretrizes básicas das atividades médico-hospitalares de pesquisa em cooperação com os cursos da Faculdade de Medicina; a Diretoria Clínica tem a atribuição de coordenar as atividades médicas e apoiar as de ensino e de pesquisa científica das unidades hospitalares; e a Superintendência é o órgão superior de direção executiva que coordena e controla as atividades de administração do hospital. O superintendente é nomeado pelo Governador do Estado.

A definição das Diretrizes Estratégicas do hospital é feita pela alta e média Administração, em evento próprio organizado pelo Núcleo de Gestão de Pessoas, com a participação da Secretaria de Estado da Saúde, Faculdade de Medicina, membros do Conselho Deliberativo, Diretoria Clínica, Conselhos Diretores, Superintendência, Núcleos Técnicos, Ouvidoria Central, Diretorias Executivas e Assessorias.

A governança corporativa institucional do Hospital das Clínicas de São Paulo objetiva o desenvolvimento de suas atividades em liderança com foco no paciente, em estratégias para inovar na gestão e agregar valor aos núcleos, em processos voltados a gestão da mudança, e em pessoas com foco nos resultados.

A necessidade da governança corporativa no hospital se justifica dado ao avanço tecnológico e constantes investimentos, com um grande apelo do Governo por redução de custos, atualização do Marco Regulatório, interagindo fortemente na atuação das agências governamentais. Os diretores e responsáveis pela gestão do hospital colocam como escopo de governança a transparência e prestação de contas, afetadas e alteradas por influência de órgãos como ANVISA e ANS.

O fator motivador para implantar a governança corporativa no HCFMUSP foi a necessidade de corrigir problemas na gestão de processos, controles internos, melhoria do Clima Organizacional, transparência, prestação de contas do hospital ao Governo, melhoria nos fluxos de trabalho, criação de padrões institucionais para troca de informações internas e informatização do hospital visando a utilização de um sistema de gestão hospitalar unificado entre os institutos.

A gestão do hospital em conjunto com as coordenadorias e diretorias dos institutos e núcleos estão se alinhando para construir uma gestão institucional padronizada e pautada nas boas práticas da governança corporativa. Dentre os institutos existe o da Administração, onde, se encontram os núcleos de gestão, Superintendência, Conselho Deliberativo e Diretoria Clínica. Entre os núcleos existentes, foi escolhido o Núcleo de Gestão em Pessoas, Núcleo de Tecnologia da Informação, Núcleo de Logística e o Núcleo de Informações em Saúde. Esses núcleos foram selecionados porque são os que apresentaram maior evolução em sua gestão interna baseada em governança corporativa.

**Figura 1: Estrutura Matricial entre os Centros Técnicos Administrativos dos Institutos**



Fonte: Núcleo em Gestão de Pessoas, 2014.

O Hospital hoje é considerado o maior Sistema Acadêmico de Saúde da América Latina, formado pelas fundações e projetos que compõem a rede, onde, se mantêm dois Convênios de Assistência à Saúde, celebrados com o Estado de São Paulo, por intermédio de sua Secretaria de Estado da Saúde e interveniência das Fundações de apoio.

A Fundação Faculdade de Medicina (FFM) é uma fundação de direito privado, sem fins lucrativos, criada em 1986 pela Associação dos Antigos Alunos da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (FMUSP) para atuar na promoção do ensino, pesquisa e assistência em saúde, e apoiar as atividades da Faculdade de Medicina da USP e do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP (HC/FMUSP).

A principal função da FFM é, portanto, contribuir para o aperfeiçoamento da gestão institucional da FMUSP e do HC/FMUSP, conferindo maior agilidade, eficácia e credibilidade às iniciativas acadêmicas e de assistência nas áreas de saúde.

O Hospital Clínicas de São Paulo conta com cerca de 19 mil colaboradores, os quais se dividem em HC, FFM, Fundação Zerbini e FMUSP.

Os processos que estão sendo remodelados junto aos institutos são: Governança e Gestão dos Recursos Humanos dos institutos, Gestão e desenvolvimento de pessoas, Gestão de Saúde e Segurança, Administração de Recursos Humanos, Operações em Recursos Humanos, Gerenciamento de Indicadores dos Recursos Humanos dos institutos, e Planejamento Estratégico e Gestão de Clima Organizacional.

Em entrevista realizada com a Coordenadora de governança do Núcleo de Gestão de Pessoas (NGP), ficou claro que o papel de governança está focado em melhoria nos processos específicos em gestão de pessoas. A área está mapeando todas as atividades e informações em vários setores de Recursos Humanos existentes em cada instituto com o objetivo de centralizar e consolidar as informações. O modelo matricial é o existente entre os Centros Técnicos Administrativos ou Núcleos dos Institutos.

Com o uso da estrutura matricial, são criados grupos de projetos, onde se utilizam os mesmos colaboradores que pertencem aos núcleos funcionais, sob a responsabilidade dos gerentes de projetos. Dessa forma, passam a executar duas funções, ou seja, o realizado no seu núcleo e o outro relativo ao projeto que está envolvido, respondem ao seu gerente do núcleo e ao gerente de projetos. Algumas vantagens no uso da estrutura matricial, segundo o entrevistado:

- O responsável pelo projeto é o gerente de projetos;
- Menor ansiedade dos colaboradores que pertencem ao projeto após o seu término;
- Resposta rápidas aos clientes;
- Estrutura flexível;
- Todos os núcleos da instituição possuem representantes nos projetos;
- Otimiza os recursos da empresa, uma vez que, podem participam de vários projetos em paralelo.

Algumas desvantagens no uso da estrutura matricial:

- Podem ocorrer dúvidas na responsabilidade da tomada de decisão no projeto, o que pode gerar atrasos;
- Possível competição pelos gerentes dos projetos pelos colaboradores técnicos envolvidos;
- Necessário que o gerente de projetos tenha habilidades de conseguir colaboradores técnicos com os gerentes funcionais.

Um ponto importante informado na entrevista pela Coordenadora é o pouco de controle nos processos internos relacionados com a gestão dos Recursos Humanos locais. Segundo ela, as informações são desconstruídas e inconsistentes gerando falhas, e demandando tempo para a obtenção de informações consolidadas sobre os colaboradores.

A Estrutura Organizacional do Núcleo de Gestão de Pessoas central é dividida entre as áreas de Coordenadoria, Governança e Gestão dos Recursos Humanos dos institutos, Gestão e desenvolvimento de Pessoas, Gestão de Saúde e Segurança, Administração de Recursos Humanos e Gestão de Dados Gerenciais.

Durante a entrevista, foram abordadas, quais seriam as atribuições da área de governança dentro do cenário que está se propondo no hospital. A gestão de governança em gestão de pessoas tem como principais atribuições: a gestão dos Recursos Humanos dos institutos, criar e gerir indicadores corporativos de Gestão de Pessoas, monitorar os Acordos de Nível de Serviço, criar e acompanhar o Procedimento Operacional Padrão e gerenciar as comunicações internas da área.

A segunda entrevista foi realizada com o Gerente de Infraestrutura do Núcleo Especializado em Tecnologia da Informação (NETI) do hospital. O foco foi entender na visão do gerente como o hospital se posiciona com relação às questões da adoção da governança corporativa.

O núcleo é responsável por toda a infraestrutura física e lógica de dados da instituição. A viabilização dessa estrutura acontece por meio de um Data Center próprio com equipes técnicas especializadas, sendo divididas em Sistemas, Serviços e Data Center, Conectividade e Segurança, e Governança de TI.

A equipe de Governança de TI foi criada a menos de um ano, sendo responsável por definir controles que possibilitem a TI trabalhar de uma forma mais organizada e transparente, revendo e melhorando processos internos. Os pilares são: Processos, Gerência Financeira, Gerência de Fornecedores, Qualidade, Comunicação, Gerência de Conhecimento, Indicadores e Operações ao Time de Sistemas.

O núcleo também é responsável pelo apoio ao desenvolvimento, implantação e manutenção dos grandes sistemas informatizados, dentre eles o Sistema HIS ou MV, de gestão hospitalar, cuja função é facilitar o fluxo de dados entre os setores e integrar todos os processos hospitalares. O sistema gerencia informações clínicas, assistenciais, administrativas, financeiras e estratégicas, proporcionando uma gestão mais eficiente e melhor atendimento para os pacientes, reduzindo o tempo de espera.

O terceiro maior sistema informatizado é o *RHevolution*, uma ferramenta de negócio desenvolvida com tecnologia *Oracle*, opera via Internet e permite o acesso às informações da área de Recursos Humanos de qualquer lugar, com segurança e agilidade.

Segundo o gerente, o sistema de governança corporativa, na organização define e comunica formalmente os papéis e responsabilidades, organizando comitês de direção estratégica, formalmente instituídos, para auxiliar nas decisões relativas às diretrizes, políticas e no acompanhamento da gestão institucional.

A organização realiza avaliações sobre a definição e compreensão dos papéis e responsabilidades organizacionais. Alguns pontos são entendidos pelo gerente ainda carentes de melhorias, como, a falta de um código de ética, formalmente instituído, divulgado e monitorado. A organização ainda não dispõe de uma política corporativa de continuidade do negócio formalmente instituída, como norma de cumprimento obrigatório.

Atualmente, a organização identifica e mapeia os principais processos de negócio suportados por sistemas informatizados. Os responsáveis das áreas de negócio são formalmente designados para a gestão dos respectivos sistemas.

O gerente visualiza a governança no hospital em um momento em que os vários núcleos estão se movimentando para conhecer, criar e organizar os seus processos e informações internas, com isso, uma interconexão desses núcleos vai sendo desenhada para que possam se unir e trabalhar em prol de uma governança corporativa no hospital.

O termo governança corporativa, assim como nas organizações empresariais, tem de ser aderente ao negócio do hospital, e precisa gerar uma visão sistêmica de todos os processos envolvidos, de forma que, surjam informações consolidadas e verdadeiras para a alta gestão, no caso do hospital o Superintendente, ter a tomada de decisão assertiva sobre todos os núcleos e traçar as novas ações e diretrizes.

A terceira entrevista foi realizada com um dos diretores do Núcleo de Infraestrutura, Logística e Suprimentos (NILO) do hospital, onde o foco foi entender como a governança está influenciando as atividades gerais do núcleo.

O núcleo se mostrou mais avançado em questões de levantamento de processos, criação e utilização de indicadores para a medição dos níveis de serviço da logística dos materiais de uso geral do hospital. É o centro de todas as operações entre todos os almoxarifados dos demais institutos do complexo, criando e gerenciando novos modelos de medições dos níveis de estoque de medicamentos e materiais de uso médico, traçando curvas de melhorias e descobrindo possíveis perdas de materiais nos estoques.

O núcleo é responsável por verificar e acompanhar as entregas nos níveis de serviços dos outros institutos, e pela rastreabilidade dos pedidos e estoques por meio de sistemas informatizados, que cruzam as informações dos almoxarifados e dos pedidos feitos pelos colaboradores de todas as áreas. Foi aberto um canal de comunicação próprio destinado aos requisitantes de materiais de todas as áreas dos institutos para avisar de possíveis falhas e problemas com os pedidos realizados, como forma de criar a transparência para o solicitante, um dos pilares da governança.

Os processos de gestão, fluxos de trabalho e comunicação, foram remodelados objetivando maior agilidade, visibilidade, gestão e prestação de contas dos materiais adquiridos pelo hospital e dos valores envolvidos nos processos de compras.

A quarta e última entrevista foi realizada com a Coordenadora do Núcleo de Informações em Saúde (NIS) do hospital. O núcleo é responsável pelos indicadores de Saúde, do Plano Operativo Anual, pelos Indicadores de Produtividade, os Indicadores de Desempenho, a Programação Orçamentária, e a Taxa de Internação.

O núcleo está se reestruturando para se adequar ao novo modelo de trabalho trazido pela governança. Novos indicadores de produção, controle de receita e uso dos recursos do hospital foram criados ou melhorados.

A governança já existia no núcleo de uma forma menos agressiva. Hoje, se torna necessário um modelo de governança com uma liderança e um modelo institucional a ser seguido, com controle eficiente dos institutos e diretores, e prestação de contas à Superintendência do uso dos recursos do hospital, gerando transparência entre os interessados, e prestação de contas para o comitê criado com o objetivo de debater informações e futuros projetos e ações que nortearão o hospital.

A governança no hospital responde diretamente à Superintendência, responsável pela criação e monitoração das diretrizes e ações de todo o complexo. O papel da governança

nesse cenário é iniciar um processo de unificação das informações e sistemas informatizados, indicadores e fluxos de trabalho, fundamentando-se nos pilares da governança - transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Para a Diretora do núcleo, a governança é um ponto importante para o crescimento, melhoria, controle e transparência nas prestações de contas dos institutos para a Superintendência e Conselho Deliberativo.

Foram criados e aprimorados os controles e indicadores do núcleo, para gerar informações consolidadas sobre os investimentos feitos pelo hospital com as verbas recebidas pelo Governo do Estado e fundações de apoio. Com base nas informações coletadas nas entrevistas, é observado uma evolução na gestão dos processos, comunicação, indicadores em todos os núcleos.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O governo e a administração pública estão sendo levados a reavaliar a governança e o modelo de gestão. Preocupações permanentes fazem parte do desempenho de gestão pública, entre eles, disponibilizar cada vez mais bens de serviços, com menos recursos, e dar atenção especial as questões que envolvem os princípios morais e clareza na gestão pública.

As dificuldades no cenário econômico mundial têm reduzido as receitas públicas e as possibilidades de gastos, fatores que aumentam a pressão da sociedade em buscar a gestão estratégica desses recursos e a avaliação de desempenho das organizações públicas. Dentre essas organizações, estão os hospitais, procurando aperfeiçoamentos mercadológicos para atender seus clientes de forma ágil e efetiva, necessitando para isso do conhecimento corporativo de seus executivos e administradores.

A governança corporativa pode ser vista como o elo entre os hospitais com necessidades de implementação de melhorias em sua gestão e, os hospitais que já conseguiram implementar melhorias na sua administração corporativa com a utilização das boas práticas de gestão. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa o IBGC, em seu Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, assegura que os princípios e práticas da boa governança corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou do tipo de controle. A Governança é o sistema pelo qual as organizações são monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle.

O uso das boas práticas em governança corporativa em hospitais se justifica, porque, ela é um instrumento de gestão e segurança para todos os interessados, visa ser um instrumento fomentador da segurança dos atos de gestão, do risco jurídico corporativo, da relação dos *stakeholders*, entre estes e o paciente.

A partir dos fatos e informações coletados nas entrevistas realizadas com os colaboradores ligados diretamente ao processo de adoção das boas práticas em governança, possibilitou identificar os pontos de melhoria que já estão sendo utilizadas nos núcleos pesquisados, como exemplo, pode-se citar:

- Avaliação interna para identificação dos processos e controles;
- Desenvolvimento nos fluxos de trabalho baseados no uso do *Kanban*, melhorando o controle das atividades e responsáveis por cada ação;
- Adoção de programas informatizados de gestão hospitalar, visando unificar e consolidar as informações, além de, agilizar as tomadas de decisões;

- Desenvolvimento de um modelo institucional em Planejamento Estratégico e Gestão;
- Gestão nos processos internos com foco na transparência das ações gerenciais.

As dificuldades no processo de adoção e reformulação, indicados como parte integrante dos objetivos específicos, foi tema abordado nas entrevistas, onde, alguns pontos foram entendidos como desafiadores no processo, como, o perfil dos colaboradores que estão sendo contratados ou alocados de outras funções para atuar nas novas áreas de governança que estão sendo criadas nos núcleos e institutos. Esse ponto foi considerado como crucial no sucesso do projeto de governança.

Outro ponto relevante, é o fato de que em muitos casos os médicos são a maioria que compõem o Conselho Deliberativo, além, de serem também usuários da instituição, diretores de outras áreas no hospital e profundos conhecedores das atividades operacionais, gerando um desafio maior para conseguirem separar as atividades profissionais.

A pesquisa possibilitou responder à questão central, onde inicialmente buscou-se identificar quais foram as melhorias que foram incorporadas pelo Hospital das Clínicas de São Paulo com a adoção das boas práticas em governança corporativa. Conseguiu-se aprofundar os conhecimentos sobre gestão com governança corporativa, participar de discussões com as gerências envolvidas no processo, criar uma discussão entre as informações coletadas nas entrevistas e o referencial teórico, o que possibilitou a construção das conclusões aqui apresentadas sobre o tema proposto que traz a Governança Corporativa ao cenário dos hospitais públicos no Brasil. O referencial teórico também norteou o estudo de caso, vivenciado por meio da metodologia de pesquisa participativa empregada no Hospital, das Clínicas de São Paulo.

Percebeu-se durante a evolução da pesquisa que a gestão à época da pesquisa composta pela Superintendência, Diretorias, Conselho Deliberativo e núcleos envolvidos nos institutos, estão se alinhando para construir uma gestão institucional padronizada nas boas práticas da governança corporativa. O papel da governança no Hospital das Clínicas de São Paulo é iniciar um processo de unificação das informações e fluxos de trabalho, visando a transparência e perenidade da organização.

A pesquisa limitou-se ao Hospital das Clínicas de São Paulo, sendo, este escolhido por representar o maior hospital público da América Latina, possuir uma grande quantidade de processos internos e também estar em processo de adoção no uso da governança corporativa. Esse estudo contribuiu para aprimorar e incentivar novas pesquisas em governança corporativa no cenário estatal no Brasil, ainda carente de estudos científicos e acadêmicos, podendo ser também fomentador de ideias e conceitos sobre gestão em administração hospitalar pública, servindo de motivador para pesquisas futuras. Como limitação, por se tratar de Estudo de Caso único, não se pode generalizar os resultados desta pesquisa para todo o país. Assim, sugere-se para pesquisas futuras a verificação do que ocorre em outros hospitais públicos.

## REFERÊNCIAS

Andrade, L. P. de et al. (2009). Governança corporativa: uma análise da relação do conselho de administração com o valor de mercado e desempenho das empresas brasileiras. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 10, n. 4.

Barbosa, A. P. (2003). *Governança Corporativa em hospitais sem fins lucrativos: um estudo do perfil de liderança corporativa em onze hospitais brasileiros*. Tese de Doutorado. EAESP/FGV, SP.

Brasil, Mare. (1995). *Plano diretor da reforma do aparelho do Estado*. Brasília.

Brasil. *Constituição Federal*. (1988). Art. 24, XII c.c, art. 30, II.

Brasil. Ministério da Educação. (2017). *Melhoria da Gestão Pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização*. Disponível em: <  
[http://gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/produto\\_1\\_indicadores\\_versao\\_final\\_110809.pdf](http://gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/produto_1_indicadores_versao_final_110809.pdf)>. Acesso em jan. 2017.

Brasil. (1997). *Organizações sociais*. Brasília, (Cadernos do Mare de Reforma do Estado, 2).

Ceneviva, W. (2005). *Lei dos registros públicos comentada*. 16. ed., São Paulo: Saraiva.

Cohn, A.; ELIAS, P.E.M. (1996). *Crise econômica e reforma do Estado no Brasil*. Para uma nova interpretação da América Latina. São Paulo, Editora 34.

Cohn, A.; ELIAS, P.E.M. (2005). *Saúde no Brasil: políticas e organização de serviços*. 6. ed., São Paulo: Cortez: CEDEC.

Fischer, A. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury MTL (Org). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

Foucault, M. (1974). The birth of the hospital. Conference held at the Institute of Social Medicine U.E.R.J., October.

Freeman, R. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Toronto: Pitman.

Frey, B. S. (2003). *Corporate Governance: What can we Learn From Public Governance?* Institute for Empirical Research in Economics. Working paper n. 166. University of Zurich.

Gonçalves, E. L. (1983). As Funções do Hospital Moderno. In: GONÇALVES, E. L. (Org.). *O Hospital e a Visão Administrativa Contemporânea*. São Paulo: Pioneira, p. 3-17.

Haguette, T. (1987). *Metodologia qualitativa na sociologia*. Vezes, Petrópolis.

IBGC. (2009). *Códigos de Melhores Práticas de Governança Corporativa*, SP. 4. ed.

Kaplan, A. (2003). *El Moep y el Peep. Luces Amarillas en el Tablero de las Decisiones Empresariales*. VIII Congreso Internacional de Costos – Uruguay.

Kickert, W. J. M.; Stillman. (1999). *The modern State and its study: new administrative sciences in a changing Europe and United States*. Cheltenham.

Labovitz, G.; Rosansky, V. (1997). *The power of alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things*. EUA: John Wiley e Sons.

Lemos, C. S. (2009). *Gestão Pública orientada para resultados: avaliando o caso de Minas Gerais*. 2009, 126f. Dissertação. Fundação Getulio Vargas.

Ludke, A.; André, M. E. D. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.

Malik, A. M.; Pena, F. P. M. (2003). *Administração estratégica em hospitais*. São Paulo. FGV-EAESP.

Mathias-Pereira, J. (2010). *Curso de administração pública*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Mathias-Pereira, J. (2010). *Finanças públicas: a política orçamentária no Brasil*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Mathias-Pereira, J. (2010). *Governança no setor público*. São Paulo: Atlas.

Mathias-Pereira, J. (2010). *Manual de gestão pública contemporânea*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Mathias-Pereira, J. (2012). *Manual de Gestão Pública Contemporânea*. 4.ed. São Paulo: Atlas S.A.

Mezomo, J. C. (1995). *Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos*. São Paulo. Brasil. (2001). *Assistência à Saúde no SUS*. Brasília. Ministério da Saúde.

Mirshawka, V. (1994). *Hospital: Fui bem atendido, a vez do Brasil*. São Paulo, Makron Books.

Mpog. (2009). *Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores*. Brasília.

Núcleo de Comunicação Institucional HC. (2019). Hospital das Clínicas de São Paulo. Acesso em 30 de agosto de 2019.

Organização Pan-Americana da Saúde. (2004). *A transformação da gestão de hospitais na América Latina e Caribe – Brasília: OPAS/OMS*.

Saúde, M. I. B. M. (2006). *Interrogando a operação da rede de serviços de saúde*. Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Enfermagem em Saúde Pública, Linha de Pesquisa: Práticas, Saberes e Políticas de Saúde) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto.

Silveira, A. D. M. (2008). *Governança Corporativa: Custos de Agência e Estrutura de Propriedade*. Revista de Administração Eletrônica – ERA, abr/jun.

Trivinus, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. Atlas: São Paulo.

White, L. D. (1950). *Introduction to the study of public administration*. 3. ed. New York: Mac-Millan.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*; tradução Daniel Grassi. 2. ed. *Bookman*.

Zanon, U. (2001). *Qualidade da assistência Médico-Hospitalar: conceito, avaliação e discussão dos indicadores de qualidade*. Rio de Janeiro: MEDSI.

**Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Edson Labadessa – 25%

Alessandro Marco Rosini – 25%

Angelo Palmisano –25%

Marcio Magera – 25%