



## GESTÃO HOSPITALAR: UM ESTUDO APLICADO AO HOSPITAL VIDA E SAÚDE

## HOSPITAL MANAGEMENT: A STUDY APPLIED TO HOSPITAL VIDA E SAÚDE

## GESTIÓN HOSPITALARIA: ESTUDIO APLICADO A HOSPITAL VIDA E SAÚDE

<p><b>Jovani Patias</b> Instituto Federal Farroupilha - Câmpus Santa Rosa jp_patias@hotmail.com</p> <p><b>Claudio Edilberto Hofler</b> Instituto Federal Farroupilha - Câmpus Santa Rosa claudio.hofler@iffarroupilha.edu.b</p> <p><b>Bruna Gabriela Wambier</b> Instituto Federal Farroupilha - Câmpus Santa Rosa bruna.wambier@hotmail.com</p>	<p>Submetido em: 29/04/2015 Artigo aceito em: 20/10/2015</p> <p>DOI 10.21450/rahis.v13i1.2859</p>
--	---

### RESUMO

Este estudo analisou o processo histórico e a importância que a Hospital Vida e Saúde dispensa para a satisfação dos clientes contribuindo para as boas práticas de gestão. A metodologia utilizada foi à realização de pesquisa descritiva, desenvolvida pelo método qualitativo, com entrevista semiestruturada realizada à direção do hospital, bem como pesquisa em manuais, livros, Site do hospital, artigos e revistas científicas. Como resultados pode-se constatar que a organização em estudo encontra-se bem estruturada, buscando cumprir sua missão de atuar na área da saúde, através da assistência hospitalar integral visando à satisfação do cliente e, atingir sua visão de ser um hospital humanizado e de alta resolutividade. Para isso a entidade pretende continuar desenvolvendo projetos que resultem na melhoria dos serviços, satisfação dos clientes e colaboradores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Hospitalar. Estrutura Organizacional. Clima Organizacional.

### ABSTRACT

This article analyzed the historic process and the importance that the Hospital Vida e Saúde represents while supplying the demands of its clients and contributing to the good managements manners. The methodology that was used during the process was the descriptive research, based on the qualitative method, followed by a semi-structured interview applied on the hospital, just as books, websites and others. As results, it's possible to diagnose that the organization is well structured, while running after it's goal of acting on the health business through the integral health assistance and the perspective of being an humanized hospital with the biggest results possible. For that, it's necessary to keep developing the

projects that will result on the increase of quality of the services offered and the satisfaction of clients and employees.

**KEYWORDS:** Hospital Management. Organizational Structure. Organizational Climate.

## **RESUMEN**

Este estudio analiza el proceso histórico y la importancia de lo Hospital Vida e Saúde exención la satisfacción del cliente contribuye a las buenas prácticas de gestión. La metodología utilizada fue la realización de una investigación descriptiva, desarrollado por los métodos cualitativos con entrevistas semi-estructuradas con la dirección del hospital, así como la investigación en manuales, libros, página web del hospital, artículos y revistas científicas. Los resultados se pueden ver que la organización en estudio está bien estructurada, tratando de cumplir con su misión de trabajar en el área de la salud a través de la atención hospitalaria completa dirigida a la satisfacción del cliente y lograr su visión de ser un hospital humanizado y de alta resolución. Para eso la entidad tiene la intención de continuar el desarrollo de proyectos que mejoren los servicios, satisfacción de los clientes y empleados.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión Hospitalaria. Estructura Organizacional. Clima Organizacional.

## **Introdução**

A visão por parte da sociedade em relação aos Hospitais, nos últimos tempos, tem se alterado, devido aos avanços tecnológicos e a evolução da medicina, os quais deixaram de ser um local onde os doentes eram encaminhados e providos de poucos recursos. Os Hospitais se transformaram em uma organização destinada ao tratamento e cuidado das enfermidades, dotados de infraestrutura moderna oferecendo soluções médicas para a sociedade.

Os Hospitais Filantrópicos no Brasil tem se mostrado importantes, por se tratar de organizações sem fins lucrativos. Para ser reconhecido como entidade filantrópica pelos órgãos públicos, o hospital precisa comprovar ter desenvolvido atividades em favor de pessoas necessitadas, sem distribuir lucros e sem remunerar seus dirigentes. Os títulos que uma entidade filantrópica necessita ter para ser reconhecida como tal pelo Estado são: Declaração de Utilidade Pública (federal, estadual ou municipal) e de Entidade Beneficente de Assistência Social, adquirido no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS).

Segundo dados do IBGE (2000) o setor Hospitalar Filantrópico é responsável por cerca de um terço das internações de pacientes realizadas no País e importante prestador de serviços para o Sistema Único de Saúde (SUS). A entidade estudada é o Hospital Vida e Saúde, de amplitude regional, sediado na cidade de Santa Rosa/RS. Credenciado como instituição filantrópica, tem como principal objetivo prover serviços de saúde para a comunidade regional.

As pessoas ao se depararem com uma instituição hospitalar de natureza filantrópica, geralmente costumam ter duas conclusões prévias: “Aquele hospital tem atendimento gratuito” e “Aquele hospital não paga impostos”. Partilhamos que esses pensamentos possuem certa razão, mas a filantropia aplicada aos estabelecimentos de saúde é complexa, cabendo ao gestor grande dinâmica e entendimento sobre o contexto.

Assim como uma empresa privada cujo objetivo é gerar lucros para seus proprietários, o hospital filantrópico também necessita ter em seus objetivos para sua sobrevivência econômica, pois necessita de pessoas, equipamentos, materiais, serviços médicos, entre outros. Carece buscar recursos, cobrar consultas e procedimentos. Necessitando planejar sua gestão e seu direcionamento futuro.

O papel desempenhado pelo Hospital Vida e Saúde é muito importante no contexto de sua região de abrangência, sendo o maior Hospital em um raio de ação de 20 municípios. Devido à existência de um grande número de colaboradores e a necessidade de seu funcionamento nos três turnos, o setor de Gestão de Pessoas do Hospital é peça chave para o bom funcionamento organizacional que compreende desde a elaboração da escala de trabalho diária, manutenção da qualidade no atendimento e o clima organizacional, fazendo com que este setor seja visto com cautela.

Este artigo descreve sobre o desempenho gerencial do setor de Recursos Humanos no quesito clima organizacional do Hospital Vida e Saúde de Santa Rosa/RS.

### **Referencial Teórico**

Esta seção faz uma retomada conceitual para embasar o estudo, abordando a estrutura organizacional e clima organizacional.

### **Estrutura organizacional**

A palavra hospital deriva do latim *hospitalis*, que se refere a um convidado, hóspede. Historicamente, os hospitais tinham como incumbência as funções de prestar caridade para refúgio ou instituição dos necessitados, idosos e enfermos, pouco tendo a oferecer além de atenção e serviços de enfermagem, permanecendo em tal situação até o início do século XX.

Devido à expansão do conhecimento médico e dos serviços de diagnósticos e tratamentos, os hospitais passam a serem centros especializados contando com ótimas equipes de profissionais de saúde.

O setor hospitalar brasileiro possui uma importância vital no sistema de saúde. No que se referem ao tamanho, os hospitais brasileiros são classificados por porte, segundo o número de leitos, como pequenos (um a 49 leitos), médios (50 a 149), grandes (150 a 499) e especiais (acima de 500 leitos). É possível perceber que apesar da maioria dos hospitais serem de pequeno porte, respondem por apenas 18% dos leitos hospitalares, o que tem implicações importantes para a qualidade e a eficiência de escala, estando em desacordo com os padrões internacionais (UGÁ e LOPEZ, 2007).

Diante do tamanho da entidade, a estrutura Organizacional é que define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas; cada entidade adota o melhor modelo para sua organização segundo suas estratégias. A estrutura da organização influencia diretamente o desempenho, a gestão e os resultados. O modelo deve ser escolhido de forma a garantir a melhor eficiência possível. Periotto e Carezia (2012) enfatizam que a estrutura organizacional é o elemento fundamental para que uma entidade mantenha o foco nos seus objetivos, além de definir a missão, a visão e os valores que servem de bases para dirigir suas atividades no cotidiano.

O conselho de administração hospitalar é formalmente responsável pelo controle e manutenção da eficácia organizacional. Perante a direção superior, é responsável pelo cumprimento das políticas e diretrizes por ela definidas, mas principalmente pela administração dos recursos econômicos que lhe são confiados e essenciais ao funcionamento do hospital, (SILVA, 2001).

Borba (2008) destaca a importância do conceito de gestão baseada em evidência, tendo como foco discussões e análises coletivas para a elaboração de novas formas de gestão e ações para as organizações.

A função essencial do hospital é a recuperação da saúde dos seus clientes. Desde a admissão do paciente até sua alta, decorre uma série de etapas que exigem cuidadosas e sucedidas intervenções por parte dos profissionais que, em sucessivas etapas,

assumem a responsabilidade, onde toda a equipe multidisciplinar envolvida na melhoria ou no tratamento da causa que levou a internação desempenha seus conhecimentos na assistência de saúde.

Na estrutura organizacional estão presentes os grupos organizacionais que são um conjunto de pessoas que têm objetivos e metas em comum, onde o sucesso da organização é influenciado pelo desempenho de diversos grupos que interagem entre si.

Para Montana e Charnov (2010) as formas de grupos individuais dentro da organização são classificadas de acordo com seus propósitos, tais como: Grupos funcionais (de comando); Grupos de tarefas, criados para executar uma tarefa específica; Grupos de interesse, formados dentro do local de trabalho por um interesse comum; Grupos de colegas de trabalho, reunidos por amizade fora do local de trabalho; e comitês formais.

Para Chiavenato (2003) os grupos se caracterizam por relações humanas entre seus membros. Portanto, saber lidar com pessoas, individualmente ou em grupos, passou a ser um dos maiores atributos das organizações nos últimos tempos, a fim de se obter maior rendimento, dentro do máximo de satisfação e do mínimo de desgaste. O gestor deve ser capaz de criar condições para que a organização atinja os seus objetivos e ao mesmo tempo criar condições para que os colaboradores atinjam os seus objetivos individuais.

No contexto das organizações, existem dois tipos de grupos. Os grupos formais e os grupos informais, e estes nos permitem ter um maior conhecimento sobre as dinâmicas de grupos. Para Montana e Charnov (2010) o grupo formal tem a aprovação da organização na qual ele existe, possui poder legítimo dentro dela e geralmente é formado para realizar alguma tarefa ou função específica com meta da realização eficiente e eficaz da tarefa. Já os grupos informais surgem em uma organização em função da proximidade, personalidade e necessidades dos indivíduos.

Os grupos formais são aqueles organizados pela administração para equipar qualquer unidade de trabalho com característica de compromisso de realizar uma tarefa (um propósito) e apresentar nas organizações a divisão do trabalho e coordenação. Já o grupo informal não tem gerentes, mas é possível que tenham líderes que podem ser diferentes de uma ocasião para outra. Tendo como característica sentimentos como amizade, identidade e interesse que definem os grupos informais, (MAXIMIANO, 1995).

Tais grupos exercem influências positivas e negativas dentro de uma organização, as quais resultam no tipo de ambiente de trabalho como um todo, também influenciam na forma em que as tarefas são realizadas e se os objetivos e metas almejados serão alcançados.

Sabe-se que na prática, conciliar essas diferenças não é tarefa fácil em qualquer organização, assim como nas entidades hospitalares onde existem vários grupos de trabalho que precisam estar em sintonia entre si e também com as pessoas que estão necessitando dos serviços, por esta razão é que a motivação torna-se um elemento muito importante no dia a dia desses trabalhadores.

## **Clima organizacional**

As frequentes mudanças geradas pela dinâmica do mercado são acontecimentos constantes no mundo atual, fato que exige que as organizações estejam sempre preparadas para a mudança e sua manutenção frente a essa realidade. Desta forma, a qualidade do atendimento aos clientes é um dos elementos determinantes para a sustentabilidade organizacional.

Para Luz (1995, p. 06) “clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”. Para que haja um bom clima organizacional é necessário que haja cooperação entre a organização e o colaborador, como também de colaborador com colaborador. Neste sentido o clima organizacional é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos. O conflito entre indivíduos é normal. Quando entre grupos (setores contra setores, departamento contra departamento), passa a ser preocupante. E, quando há conflito entre as pessoas e a organização, então, passa a ser prejudicial ao clima organizacional, especialmente quando envolve um grande número de colaboradores. Nestes casos, o que se percebe, na prática, é um esforço de atitudes negativas contra o empregador, levado pelo sentimento comum dos que detêm a mão de obra.

Maximiano (1995) destaca que cada organização tem um clima organizacional, que pode ser criado por seus propósitos, metas, estratégias e políticas, ou podem ser moldadas pela personalidade da administração e pelo modo como as pessoas responsáveis dirigem a organização.

Sigollo (2013) define como qualidades essenciais para um líder, possuir uma postura pró ativa, a fim de romper barreiras e dependências. Também revela que o grande líder nas organizações aposta sempre na sua equipe e tem ao seu lado atributos, como a humildade, a flexibilidade, a habilidade, a ética, a versatilidade e a cumplicidade com os sonhos das pessoas que o cercam.

No que se refere à liderança Sigollo (2013) destaca aspectos que as empresas mais valorizam e preconizam: empatia, autoconhecimento, capacidade de lidar com muitas e diferentes tarefas, resiliência e motivação.

A motivação é um processo de estímulos internos e/ou externos. Montana (2010), destaca que a motivação pode ser descrita como processo de estimular o indivíduo para empreender ação que conduza à satisfação de uma necessidade ou a uma realização de uma meta desejada. Silva (2001, p.221) corrobora destacando que a motivação é alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa.

Para Pereira e Favero (2001) elevar a motivação de funcionários nos hospitais dois são os pressupostos básicos: o relacionamento interpessoal e a organização do trabalho. O desejo dos profissionais quanto às mudanças em relação a esses aspectos do trabalho merece atenção, pois, apesar de extrínsecos, a garantia desses aspectos proporcionam oportunidades para que a motivação do profissional seja refletida no alcance dos objetivos da organização.

Assim, percebe-se que motivação são a direção, a intensidade e a permanência. Direção é saber o motivo, a intensidade quão forte é sua motivação e a permanência é a duração da motivação, (MAXIMIANO, 2007).

Entende-se que uma organização precisa motivar os seus funcionários sendo de fundamental importância que estejam auto motivados para obtenção dos resultados almejados pela organização, pois as pessoas encontram-se em desenvolvimento contínuo. O motivo é o desejo de crescimento.

## **Metodologia**

Este trabalho considerado de natureza exploratória, descritiva e qualitativa foi realizado no Hospital Vida e Saúde de Santa Rosa/RS. Os dados para análise foram coletados através de questionário semiestruturado aplicado à direção da entidade no qual permitiu compreender o fenômeno e sua complexidade.

Além das entrevistas, foram coletados dados através de pesquisa bibliográfica em livros, revistas especializadas e artigos publicados e sites. A estruturação das respostas deu-se conforme a ordem dos assuntos elencados nas entrevistas. Posteriormente foram realizadas as análises de conteúdo, descrição dos resultados e as considerações finais do estudo.

O estudo procurou dar aprofundamento. A pesquisa quanto aos seus meios se caracteriza como bibliográfica e de campo por investigar temas pertinentes a partir da literatura e por realizar entrevistas através de questionários semiestruturados.

## **Apresentação e Discussão dos Resultados**

A trajetória do Hospital Vida e Saúde se confunde com a história da própria região, foi fundado no dia 27 de junho de 1935, sempre primando pelo atendimento da população de forma contínua e permeada através da união e dos esforços da comunidade pela sua manutenção.

Deste período em diante a entidade passou por diferentes estágios, obrigando a mesma pela atualização de sua infraestrutura e ao desenvolvimento de seu quadro de pessoal. Estruturado com um valioso patrimônio constituído de prédios, equipamentos e instalações além de um quadro de aproximadamente 500 funcionários, dentre estes, 80 médicos, enfermeiros e servidores do quadro geral.

O hospital é um prestador de serviços que atua na prevenção e manutenção da saúde, se preocupa em prestar atendimento humanizado aos seus pacientes, procurando minimizar o sofrimento das pessoas. Ao mesmo tempo também atenta para qualificação e o bem estar de seus profissionais.

O Hospital Vida e Saúde constituiu-se como instituição de referência para a região. A partir de alguns anos, devido às necessidades cotidianas buscando um alinhamento a Associação Hospitalar contratou consultoria externa para auxiliar na formalização do planejamento estratégico, no qual participam os integrantes do Conselho de Administração, Diretores, Gerentes e Líderes de Processos.

O Hospital Vida e Saúde tem como visão institucional, Ser um hospital regional, humanizado e de alta resolutividade. Possui como missão atuar na área da saúde, através da assistência hospitalar integral, visando à satisfação dos clientes. Estabeleceu valores institucionais como: competência; comprometimento; comportamento ético; confiança; entusiasmo; e valorização dos clientes externos e internos.

O Hospital Vida e Saúde possui uma área construída de aproximadamente 12.000 m<sup>2</sup>, com capacidade instalada de 144 leitos, sendo 24 na Unidade de Tratamento Intensivo para adultos e crianças e com 21 ambulatórios médicos e um vasto serviço de apoio.

Conforme pesquisa interna realizada, as áreas que ainda necessitam de maior aperfeiçoamento são: o setor financeiro e um aperfeiçoamento geral sobre técnicas de atendimento visando à satisfação dos clientes. Esta necessidade de melhorias no atendimento vem em decorrência de que o Hospital Vida e Saúde trabalha com pacientes que no momento em que estão sendo atendidos se encontram em estado de vulnerabilidade.

O Setor Financeiro, por se tratar de organização filantrópica, mesmo não visando lucros, possui seus custos fixos e variáveis, necessitando ter estruturado seus gastos, administrando suas finanças da melhor forma possível para poder manter-se em funcionamento.

Para desenvolver suas atividades o hospital depende da divisão do trabalho entre vários grupos, sendo necessária uma estrutura organizacional complexa abrangendo muitos setores, equipes e cargos, além de uma boa comunicação entre esses setores.

As atividades realizadas pelos colaboradores são organizadas através de descrição de cargos, constando as tarefas que devem ser desenvolvidas e competências necessárias de acordo com a potencialidade de cada colaborador. A instituição tem uma definição clara das responsabilidades de cada um e a organização do seu trabalho, assim como sua divisão, considerado como princípio fundamental para o bom andamento das atividades da entidade.

A estrutura do Hospital Vida e Saúde é composta por um conselho de administração integrado por 20 membros ligados a comunidade, não remunerados que possuem como atribuição delinear os rumos e avanços do hospital, liderado pelo seu presidente. Para a funcionalidade do seu dia a dia a estrutura organizacional é composta pela Direção Geral, pela Direção de Clínica, Direção de Assistência Hospitalar e Direção Administrativa, todas muito importantes alocadas com seus próprios colaboradores.

Conforme a entrevista realizada, esta organização percebe o clima organizacional como um dos principais pilares para o seu desenvolvimento, por uma razão bem óbvia, pois quando o clima organizacional é bom, os trabalhadores estão engajados e os resultados são visíveis, tornando mais fácil o alcance dos objetivos determinados pelo planejamento.

O hospital realiza temporariamente pesquisas de satisfação, na intenção de ouvir os funcionários sobre vários assuntos relacionados ao trabalho, inclusive podendo expressar suas sugestões para melhorias. Os resultados dessas pesquisas são divulgados para toda a organização, mas entende-se que são fundamentais para o departamento de Gestão de Pessoas que analisa os resultados obtidos e juntamente com as lideranças propõe mudanças a serem executadas em todas as áreas da instituição.

O trabalho em grupo é muito valorizado no ambiente hospitalar e pode-se perceber o quanto é importante, pois a fragilidade dos pacientes frente as suas enfermidades depende do esforço de várias pessoas para sua recuperação. Quando o trabalho é realizado por muitas pessoas, pode eventualmente acontecer atritos em alguns grupos, mas isso não pode impedir que o trabalho continue, é preciso saber o que deve ser feito em conjunto e o que cada colaborador poderá contribuir.

O trabalho em equipe também é visto como uma oportunidade de socialização, pois acaba sendo um meio de convivência onde as pessoas podem conhecer melhor umas às outras, aprendendo juntas e ainda formando grupos informais na organização, fortalecendo laços de amizade que com certeza irão repercutir no bom andamento dos serviços.

Os treinamentos internos e externos que o hospital realiza para os seus colaboradores seguem o Plano Anual de Treinamentos (construído a partir do levantamento de necessidades dos setores), além de outras necessidades que vão surgindo durante o ano, tanto na área administrativa como nos serviços da enfermagem.

A motivação dos colaboradores fica a cargo de uma equipe que trabalha na execução de projetos voltados aos funcionários, como, ações de humanização em datas comemorativas, mimos de final e festa de final de ano, treinamentos, pesquisa de clima organizacional, reuniões de equipe, trabalhos de grupo e seleção interna.

Por se tratar de uma instituição hospitalar onde pessoas cuidam de outras pessoas, é importante destacar que a Equipe de Humanização realiza periodicamente “o dia do cuidador”, onde são realizadas várias atividades direcionadas aos colaboradores como: exames preventivos, cortes de cabelo, manicure, massagens, etc. O objetivo desse

evento é aumentar a autoestima das pessoas, já que o trabalho em sua grande maioria é muito desgastante, tanto física como emocionalmente.

Constatou-se que a direção do hospital demonstra visíveis sinais de preocupação com a satisfação e motivação dos seus colaboradores e da comunidade que depende de seus serviços, é o motivo pelo qual seus líderes estão sempre em busca de melhorias em todas as áreas, visando à modernização da instituição.

### **Conclusão e Considerações Finais**

A existência dos hospitais filantrópicos é considerada de suma importância devido às relações que mantem com a comunidade local/regional. E estes por não possuírem proprietários, são mantidos com os esforços da própria comunidade, como é o caso do hospital Vida e Saúde, no qual um grupo de pessoas através de seu esmero e atenção se dedicam para que esta estrutura tenha sustentabilidade.

Percebe-se que o clima organizacional no hospital Vida e Saúde, por funcionar 24 horas por dia, mantem em seus quadros profissionais durante todos estes períodos, inclusive nos feriados e finais de semana, ou seja, é uma organização que não fecha, mantendo-se em funcionamento permanentemente.

É notório que nesta entidade o clima organizacional precisa ser fomentado, devido à diversidade de profissionais, trabalhos em turnos alternados, causas, procedimentos, situações que enfrentam no dia a dia, as quais levam muitas vezes ao esgotamento. Necessitando que o profissional mantenha-se emocionalmente e psicologicamente centrado para poder realizar um bom atendimento.

Sugere-se que sejam feitas outras pesquisas relacionadas à área da saúde, devido à complexidade dos serviços e o envolvimento emocional dos colaboradores no que diz respeito aos cuidados dos pacientes, visando um melhor entendimento das várias funções tão importantes realizadas por estas entidades que trabalham em prol da manutenção da saúde.

### **Referências Bibliográficas**

BORBA, Gustavo Severo de; KLIEMANN NETO, Francisco José. Gestão Hospitalar: identificação das práticas de aprendizagem existentes em hospitais. *Saude soc.* [online]. 2008, vol.17, n.1, pp. 44-60. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-12902008000100005>>. Acesso em: 30 out 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. Ed. ver. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. **Estatísticas de saúde:** assistência médico-sanitária [AMS], 1999. Departamento de População e Indicadores Sociais. Rio de Janeiro: IBGE; 2000.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualtymark, 1995.

MAXIMINIANO, Antônio César. **Introdução a Administração.** SP: Atlas, 1995.

MAXIMINIANO, Antônio César. **Teoria Geral da Administração.** SP: Atlas, 2007.

MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2010.

PEREIRA, Marta Cristiane Alves e FAVERO, Neide. A motivação no trabalho da equipe de enfermagem. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* [online]. 2001, vol.9, n.4, pp. 7-12. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692001000400002>>. Acesso em: 16 out 2013.

PERIOTO, Patricia; CAREZIA, Veridiane Oliveira. **Estrutura organizacional-influência da estrutura na eficiência da organização**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 10 nov 2013.

SIGOLLO, Walter. **Liderança Feminina**. Entrevista 08-03-2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em 08 out 2013.

SILVA, André Marcel Mariano da; BRANDALIZE Adalberto. **A Moderna Administração Hospitalar**. Disponível em: <<http://Artigoscientíficos.uol.com.br/uploads/artc-1165976702-75p.pdf>>. Acesso em: 23 out 2013.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.