

Governança Corporativa em Gestão Hospitalar: Revisão Sistemática

Corporate Governance in Hospital Management: Systematic Review

Daiane Peres Sanches¹ e José Antonio Cescon²

1. Administradora pela Cesufoz. Pós-graduada em Gestão em Saúde pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste). Assessora Executiva do Hospital Ministro Costa Cavalcanti.

2. Pós doutor em Ciências Contábeis (UFU-MG). Doutor em Ciências Contábeis (UNISINOS-RS). Professor da Unioeste, Campus Foz do Iguaçu, PR. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8338-7743>

dainni@gmail.com e jose.cescon@unioeste.br

Palavras-chave

Gestão hospitalar
Governança
Governança corporativa
Governança hospitalar

Keywords

Corporate governance
Governance
Hospital governance
Hospital management

Resumo:

O objetivo deste estudo, foi analisar a literatura sobre governança corporativa na gestão hospitalar, visando entender quais são os métodos de pesquisa e os principais benefícios alcançados até a presente data. Para tanto realizou-se uma revisão bibliográfica sistemática de artigos científicos publicados em periódicos com os seguintes temas “governança hospitalar; gestão e governança hospitalar; *hospital governance*; *hospital management and Governance*”. As buscas foram feitas pelo google acadêmico e pelo portal de periódicos da Capes. Durante a busca pelos artigos, ficou claro a falta de pesquisas relacionadas ao tema, sendo necessário o aprofundamento do conhecimento a respeito, tanto para o auxílio e melhoria da governança na gestão hospitalar quanto para a sua eficiência de forma geral. Quanto aos resultados, foram apresentados os dados dos artigos analisados, como ano de publicação, autor, objetivo e conclusão, além de informações como o ano com o maior número de publicações, a quantidade de autores por artigo, as metodologias utilizadas pelas pesquisas, entre outros. Ainda, foi possível observar que a implantação de governança corporativa na gestão hospitalar é benéfica, pois a ferramenta auxilia os Hospitais a atingirem seus objetivos estratégicos de uma maneira menos desgastante e com transparência nas informações.

Abstract:

The objective of this study was to analyze the literature on corporate governance in hospital management, in order to understand what the research methods and the main benefits are achieved to date. For that, a systematic bibliographical review of scientific articles published in journals with the following themes “hospital governance; hospital management and Governance”, was carried out. Searches were carried out using Google Scholar and the Capes journal portal. During the search for the articles, it became clear the lack of research related to the subject, being necessary to deepen the knowledge about it, both for the aid and improvement of governance in hospital management and for its efficiency in general. As for the results, data from the analyzed articles were presented, such as year of publication, author, objective and conclusion, in addition to information such as the year with the highest number of publications, the number of authors per article, the methodologies used by the research, among others. It was also possible to observe that the implementation of corporate governance in hospital management is beneficial, as the tool helps hospitals to achieve their strategic objectives in a less stressful way and with transparency in information.

Artigo recebido em: 21.06.2023.

Aprovado para publicação em: 11.10.2023.

INTRODUÇÃO

Até o início do primeiro milênio, não se falava em gestão hospitalar, pois naquela época os hospitais eram utilizados como casas de acolhimento de pessoas pobres, que prestavam assistência de forma simples, por meio de trabalho voluntário (Cherubin; Santos, 2002).

Com o passar do tempo e o aparecimento de novas tecnologias, métodos e conhecimentos médicos, os hospitais se desenvolveram, necessitando evoluir tanto em procedimentos, como em assistências para acompanhar o cenário em ascensão (Borba; Lisboa, 2006). Contudo, os hospitais oferecem um serviço de difícil mensuração, pois seu produto fim é a alta médica do paciente. Ainda, necessário considerar que, a busca do paciente pelo serviço hospitalar, geralmente ocorre em um momento de fragilidade, com medos e inseguranças, tornando o serviço hospitalar cada dia mais complexo. Para Mamédio (2014), os hospitais passaram a ser administrados como empresas complexas, usando modernas técnicas de gestão e buscando maior competitividade no mercado.

No Brasil há um elevado número de Hospitais, de vários portes, que atendem a população em caráter particular, por meio de convênios ou pelo Sistema Único de Saúde – SUS. Atualmente, os hospitais não são apenas um local para o tratamento de doenças, mas sim um local de fé e esperança, onde as inovações tecnológicas ajudam a salvar vidas ou melhorar a qualidade de vida daqueles que não possuem cura, tornando as instituições hospitalares em empresas complexas, introduzidas em ambientes competitivos, buscando sobrevivência e sustentabilidade financeira, adaptando-se as constantes mudanças e inovações presentes no mercado hospitalar (Lira; Silva; Lima; Lima, 2017).

A fim de auxiliar na administração de uma unidade de alta complexidade, a adoção das boas práticas de governança corporativa pode ser benéfica para a sua gestão.

A Governança Corporativa é um assunto atual e de grande importância, que tem sido evidenciado na gestão das organizações, não apenas das privadas, mas nas públicas também. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG, p. 20, 2015) define da seguinte forma o termo governança corporativa:

Sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

O presente estudo visa analisar os artigos publicados sobre governança corporativa na gestão hospitalar, a fim de avaliar como as boas práticas de governança corporativa podem contribuir para melhoria de desempenho e quais benefícios pode oferecer, quando aplicada em um Hospital. Nesse sentido a questão do estudo é: **a inserção da Governança Corporativa dentro das instituições de saúde, propicia a estas alcançarem seus objetivos estratégicos e de gestão.**

Para responder esta questão, o estudo tem por objetivo analisar a literatura sobre governança corporativa na gestão hospitalar, especificamente: i) identificar quais são os principais métodos de pesquisa utilizados pelos pesquisadores sobre governança corporativa para os hospitais; ii) identificar os principais benefícios alcançados até a presente data na literatura objeto deste estudo.

O estudo é relevante, pois busca apresentar como os hospitais podem alcançar seus objetivos estratégicos com a prática de governança corporativa na gestão. Espera-se que o estudo, colabore para o aperfeiçoamento das práticas de governança em hospitais e contribua para a literatura, tendo em vista a escassez de artigos relacionados a este assunto.

REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo apresenta-se a revisão de literatura, conceituando o que é governança corporativa e abordando a gestão hospitalar e sua evolução.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

O significado de governança corporativa mostra alterações de acordo com a referência pesquisada. Porém, apesar das alterações de definição, seu principal conceito é o aprimoramento constante das pessoas e das instituições. Pode-se afirmar que apesar dos diferentes modelos adotados, a governança corporativa se trata de mecanismos de controle sobre a administração dos recursos da empresa com a intenção de evitar desvios e o mau uso destes, estimulando a transparência e a prestação de contas para os proprietários (Mazalli; Ercolin, 2018).

Para Carvalho (2002), Governança Corporativa pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa, sendo um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência. Já Rossetti e Andrade (2014, p. 21), ressaltam que, “*a governança corporativa é um conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas*”.

Ainda, a adoção das boas práticas de governança corporativa tem como objetivo orientar o modelo de gestão das empresas, aumentando e agregando valor ao negócio. Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015), “*as boas práticas de governança corporativa têm por finalidade aumentar o valor da sociedade, facilitar o acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade*”. O IBGC (2015), ainda resalta que a boa governança corporativa proporciona aos acionistas ou cotistas o real controle da direção executiva, tendo como ferramentas o Conselho de Administração, a Auditoria independente e o Conselho Fiscal.

De acordo, com Andrade e Rossetti (2004, p. 27), os quatro valores que dão sustentação à boa governança são:

Fairness: senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas. Respeito aos direitos dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações, quanto ainda na presença ativa em assembleias gerais;

Disclosure: transparência das informações, especialmente daquelas de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem riscos;

Accountability: prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria;

Compliance: Conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país.

O Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, define como princípios básicos de governança corporativa (IBGC, p. 20 e 21, 2015):

Transparência: Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro,

contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização;

Equidade: Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;

Prestação de Contas (accountability): Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis;

Responsabilidade Corporativa: Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades⁸ negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.

Com as definições apresentadas fica claro que a governança corporativa é um assunto atual e de grande importância, que tem sido evidenciado na gestão de todas as organizações. Contudo, na gestão hospitalar é um assunto pouco abordado, com pouca bibliografia e artigos publicados.

GESTÃO HOSPITALAR

Não se falava muito em gestão hospitalar até início do primeiro milênio, tendo em vista que naquela época os hospitais eram utilizados como casas de acolhimento de pessoas pobres, que prestavam assistência de forma simples, por meio de trabalho voluntário (Cherubin; Santos, 2002). Para Borba e Lisboa (2006, p.33) “*A história dos hospitais demonstra-nos que não havia condições de eles serem administrados como uma organização empresarial*”, não havendo o quê, nem como administrar.

Com o aparecimento de novas tecnologias, métodos e conhecimentos médicos, os hospitais se desenvolveram com o passar do tempo, sendo essencial sua evolução tanto em procedimentos como em assistências para acompanhar o cenário em ascensão, sendo necessário que a administração hospitalar também acompanhasse esse processo, impulsionando então o surgimento de bases para o desenvolvimento da gestão hospitalar (Borba; Lisboa, 2006). Para Chiavenato (2003, p. 11), a tarefa da administração é

interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo.

Neste contexto, a gestão hospitalar representa “*o conjunto de princípios e atividades que envolvem o planejamento, organização, direção e controle das ações praticadas por gestores de instituições de saúde das redes públicas e privadas*” (Borba; Lisboa, 2006, p. 32). Já para Mezomo (2001), gestão hospitalar é entendida como uma complexa atividade em que os profissionais designados devem possuir formação adequada, pois, desenvolverão atividades gerenciais nas mais abrangentes áreas do setor de saúde.

Ainda, o hospital sendo caracterizado como uma empresa, com responsabilidades e funções específicas, exige uma gestão eficaz e eficiente, como afirma Santos (1998, p. 56), “*as organizações hospitalares, quer por suas importâncias comunitárias como prestadoras de serviços de saúde, quer por suas complexidades de operações, precisam e devem ser bem e adequadamente administradas*”. Mirshawka (1994, p. 22), afirma

que “de todas as empresas modernas, nenhuma é mais complexa do que o hospital”. Complexidade esta, advinda de estrutura demasiadamente tecnológica, que necessita de recursos humanos especializados, visando o atendimento de uma crescente demanda de necessidades relacionadas a saúde.

Para Ruthes & Cunha (2007), os serviços hospitalares estão entre os setores de atividades consideradas essenciais na sociedade contemporânea, pois são indispensáveis à manutenção da vida e à garantia da assistencial e social. Afirmam ainda, que para gestão desses serviços, é necessário empregar técnicas de administração moderna para que a atuação seja eficiente, eficaz e efetiva.

METODOLOGIA DE PESQUISA

A governança corporativa na gestão hospitalar é uma área pouco explorada e atualmente quase não possui bibliografia específica, sendo a metodologia de desenvolvimento deste trabalho, quanto ao seu objetivo, de caráter exploratória. Gil afirma que “*As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.*” (GIL, 2022, p. 42).

Quanto ao método de pesquisa, é uma pesquisa bibliográfica, pois foram consultadas diversas literaturas referentes ao assunto abordado, e principalmente artigos científicos publicados, para Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada e, para Gil (2022), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

O presente artigo se embasa na revisão bibliográfica de artigos publicados sobre governança corporativa na gestão hospitalar. As buscas dos artigos foram realizadas no período de 01 a 10 de janeiro de 2023, no site google acadêmico e no portal de periódicos da Capes. O critério para seleção dos artigos foi a existência das palavras-chaves: “governança hospitalar; gestão e governança hospitalar; *hospital governance*; *hospital management and Governance*”. Inicialmente, foram selecionados 23 artigos que possuíam as palavras-chaves, no entanto, após a realização da análise, observou-se que grande parte dos artigos tratavam de governança específico em alguma área hospitalar, como hotelaria ou tecnologia da informação, o que não é a intenção destas análises. Assim, somente dez artigos permaneceram com os critérios.

ANÁLISES E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Após realizada a busca pelos artigos, e com o uso das palavras-chaves escolhidas para critério de eliminação, foi possível perceber que a grande parte dos artigos sobre governança corporativa não abordam a gestão hospitalar, dentre os encontrados, apenas dez se mantiveram nos critérios, conforme Quadro 1 abaixo.

Na análise dos artigos utilizados, foi observado que foram publicados nos anos de 2015 e 2018, dois e três artigos, respectivamente. Já nos demais anos, houve apenas uma publicação selecionada de cada ano.

Ainda, verificou-se que 50% dos artigos analisados tiveram a participação de quatro autores; 13%, de três autores e 37%, dois autores. A média encontrada foi de 3,3 autores por publicação.

A Figura 2, representa a porcentagem de publicações para cada número de autores.

QUADRO 1 – Análise dos Artigos

| Título do Artigo | Ano de publicação | Autores | Objetivo | Conclusão |
|--|-------------------|--|---|--|
| Governança corporativa em uma fundação de serviços hospitalares: um estudo de caso no Brasil. | 2013 | Mayra Martins; Vidigal Fernandes Martins; | Analisar as boas práticas de governança corporativa nessa organização do terceiro setor, na visão dos conselheiros, seguindo as principais normas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. | Concluiu-se que a fundação analisada utiliza as boas práticas de governança corporativa, não ainda de uma forma geral. Porém, como o conceito de governança corporativa ainda é relativamente novo em organizações do terceiro setor, o que se pode concluir é que a Fundação já possui uma relação satisfatória com os princípios básicos de governança. |
| Uma análise da eficiência sobre os ativos em hospitais filantrópicos e sua relação com a governança corporativa. | 2015 | Sonia Monken; Christiane Garrido Schwach; Eloisa Elena Shinohara; Guilherme Monken de Assis. | Identificar se os princípios de Governança Corporativa favorecem a investigação da eficiência sobre os ativos dos hospitais filantrópicos associados a Associação Nacional de Hospitais Privados (ANAHF). | Este estudo mostrou que os hospitais filantrópicos da ANAHF situados na cidade de São Paulo, mantêm como cultura organizacional, os princípios de transparência e prestação de contas, refletidos na divulgação de suas demonstrações financeiras. Desta forma, foi possível responder à questão de pesquisa, pois os hospitais que adotam os princípios de Governança Corporativa, favoreceram a obtenção das variáveis independentes como a receita líquida e o ativo total, o que possibilitou identificar a eficiência dos ativos, por meio do cálculo do indicador de Giro sobre o Ativo. |
| Governança corporativa em organizações de saúde e os desafios da terceirização. | 2015 | Helder Uzeda Castro; Marta Cardoso de Andrade. | Discutir os desafios da terceirização de serviços públicos, a partir da governança corporativa em organizações prestadoras de serviços de saúde. | Concluiu-se que a terceirização em saúde deve ser adotada com cautela, que o tema governança em organizações de saúde ainda é relativamente novo, e que as práticas propostas pela Governança Corporativa podem contribuir para a melhoria do serviço prestado, com definição de políticas, normas e diretrizes que possibilitem um maior monitoramento, controle e avaliação dos prestadores. |
| Governança corporativa e conflitos sucessórios: relato técnico de um hospital particular. | 2016 | Marcio Acevedo; Patricia Morilha Muritiba; Sergio Nunes Muritiba; Francisco De Oliveira Pereira. | Analisar como um hospital particular do Estado de São Paulo estruturou sua governança corporativa em um momento de sucessão da primeira para a segunda geração de proprietários. | Os resultados sugeriram que a adoção de um sistema de governança corporativa pelos hospitais particulares é uma prática que pode definir sua perenidade e sustentabilidade. Mostraram ainda, que o sistema de governança corporativa quando implantado corretamente pode amenizar os conflitos e aumentar a longevidade da empresa. O fator determinante para a implantação de um sistema de governança corporativa em empresas de capital fechado é o conhecimento por parte dos proprietários, dos benefícios que ela proporciona a empresa, quando realizada de modo correto. |

QUADRO 1 – Análise dos Artigos (continuação)

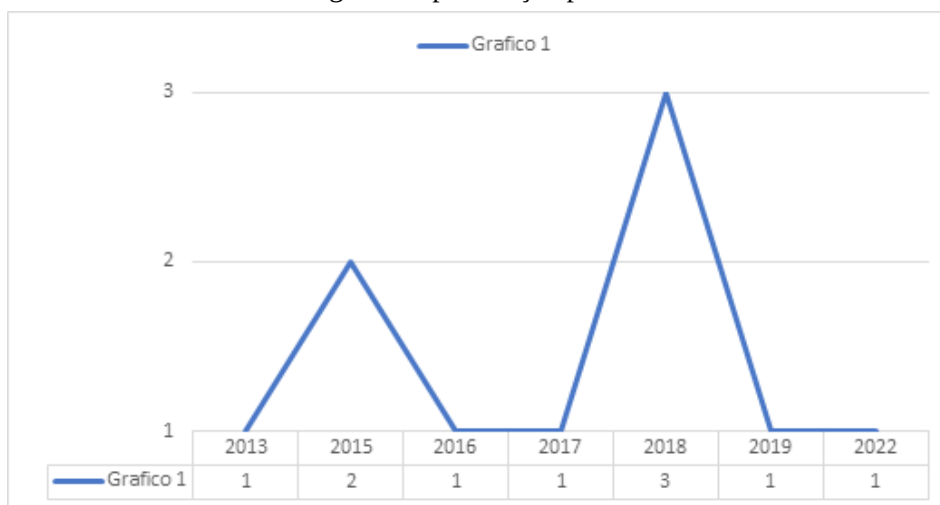
| Título do Artigo | Ano de publicação | Autores | Objetivo | Conclusão |
|--|-------------------|---|--|---|
| Governança Corporativa em um hospital privado: um estudo de caso sobre o impacto no desempenho hospitalar. | 2017 | Clarisse de Andrade Lira; Gisele da Silva; Carlos Rogerio Montenegro de Lima; Mauricio Andrade de Lima. | Analisar como a governança corporativa contribui para a melhoria do desempenho em um hospital privado. | O estudo revelou as mudanças ocorridas no hospital objeto de estudo após a implantação das boas práticas de governança corporativa. A consolidação desse processo modelou toda a estrutura organizacional e implementou atitudes de gestão mais acuradas quanto à prestação de contas, visando a maximização de resultados. |
| Estrutura de governança corporativa de um Hospital Filantrópico: um estudo de caso. | 2018 | J. M. Zanatta; J. K. D. V. Trevisan e D. K. Baggio | Avaliar a estrutura de governança corporativa de um hospital filantrópico. | A governança corporativa do hospital analisado segue as diretrizes do manual de boas práticas de governança corporativa (IBGC), o que demonstra que o sucesso alcançado por organizações de capital aberto, fez com que outras organizações buscassem utilizar as boas práticas de governança corporativa. Ainda, percebe-se a importância da utilização das boas práticas de governança corporativa, com o objetivo de contribuir para a longevidade da organização. |
| Governança corporativa em um hospital de Minas Gerais. | 2018 | Ludimila Catarina Ferreira; Luiz Alex Silva Saraiva. | Discutir sobre como a governança corporativa ajuda a organização a alcançar os seus objetivos. | Concluiu-se que a governança não está centrada na gestão do hospital. Sendo necessário adotar os princípios da governança corporativa de forma a agregar valores para a organização, a fim de evitar conflitos entre os stakeholders e para servir de harmonizador de interesses. |
| Práticas de governança corporativa no setor saúde. | 2018 | Larissa Karoline Souza Silva; Antônio Rafael Holanda da Silva; Marcia Martins Mendes De Luca; Alessandra Carvalho de Vasconcelos. | Analisar as práticas de governança corporativa divulgadas pelas empresas de capital aberto do setor saúde, considerando-se os dados dos cinco exercícios anuais compreendidos no período de 2013 a 2017. | Os resultados revelaram que as empresas listadas na Nyse apresentam melhores IGCs, em comparação com aquelas listadas na B3. As empresas listadas na Nyse divulgam, em sua totalidade, as práticas relativas aos códigos de controle e conduta, mas algumas ainda apresentam problema quanto à dualidade do CEO (CEO preside o conselho de administração). Já nas empresas brasileiras, embora se tenha verificado que não há prática de dualidade do CEO, a independência dos membros do conselho de administração é pouco recorrente. |

QUADRO 1 – Análise dos Artigos (continuação)

| Título do Artigo | Ano de publicação | Autores | Objetivo | Conclusão |
|---|-------------------|---|---|--|
| Boa governança hospitalar: ajustes planejados para resultados na melhoria do atendimento público aos pacientes. | 2019 | Edson Labadessa; Alessandro Marco Rosini; Angelo Palmisano; Marcio Magera Conceição. | Identificar quais foram as melhorias que a Gestão com Governança Corporativa proporcionou ao 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, estavam 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. |
| Redes de serviços hospitalares: governança como prática de controle e regulação dos processos burocráticos. | 2022 | Cristiane Fernandez Veloso; Roberto Bazanini; Celso Machado Júnior; Ricardo Daniel Adra. | Analisar o perfil da governança no setor hospitalar de três unidades hospitalares e suas respectivas redes distribuídas pelo território brasileiro. | Os resultados da pesquisa indicaram que nas três instituições pesquisadas, os conceitos de controles predominam na governança hospitalar, não sustentando a afirmativa da governança como incentivo. |

Fonte: elaborado pelos autores.

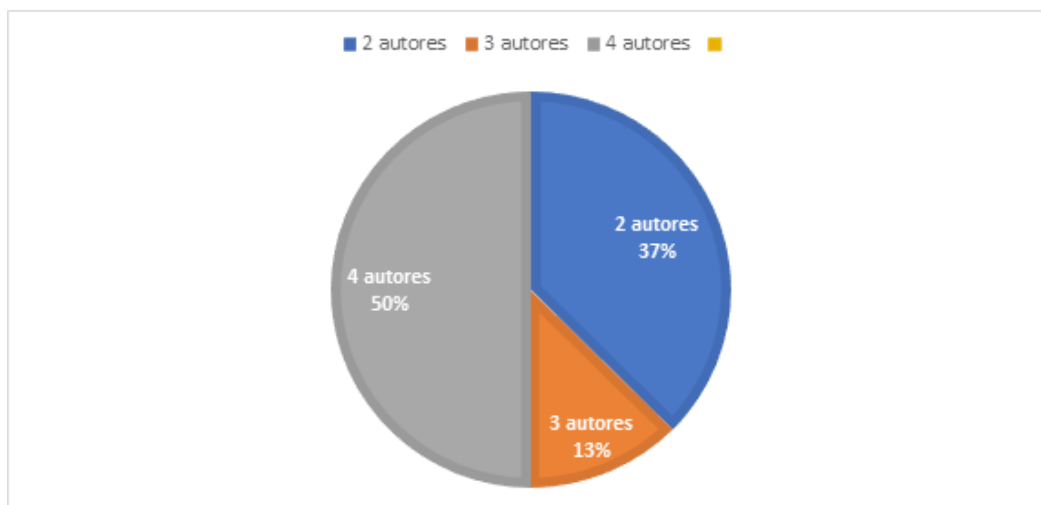
Figura 1 – publicação por ano



Fonte: elaborado pelos autores.

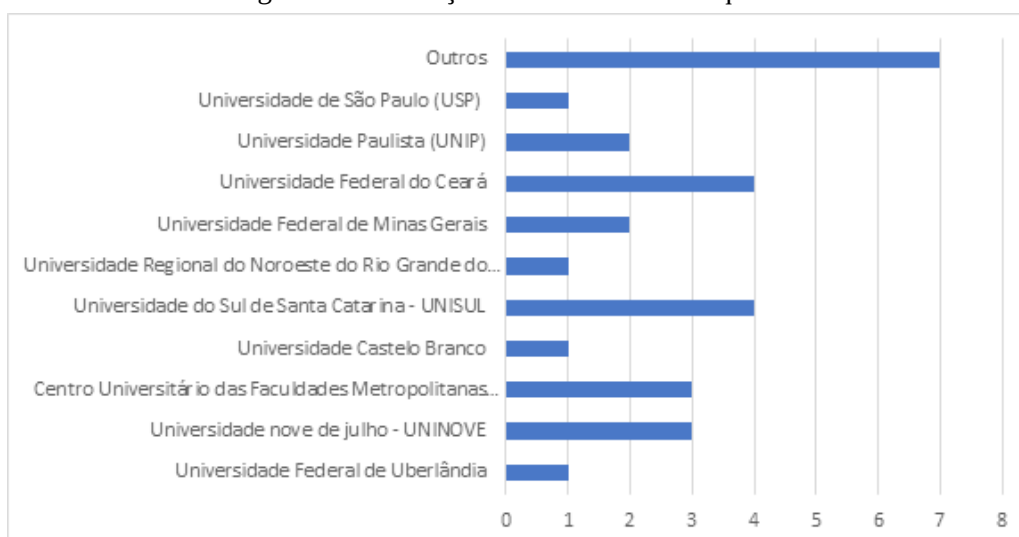
As informações referentes as principais instituições de ensino às quais os autores estavam vinculados, quando da publicação dos trabalhos constam na Figura 3. A Universidade Federal do Ceará e a Universidade Federal de Santa Catarina se destacam com quatro autores, seguida pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE) e pela Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU, com três autores. Demais instituições contam com apenas um autor.

Figura 2 – Características da autoria



Fonte: elaborado pelos autores.

Figura 3 – Instituições de ensino mais frequentes



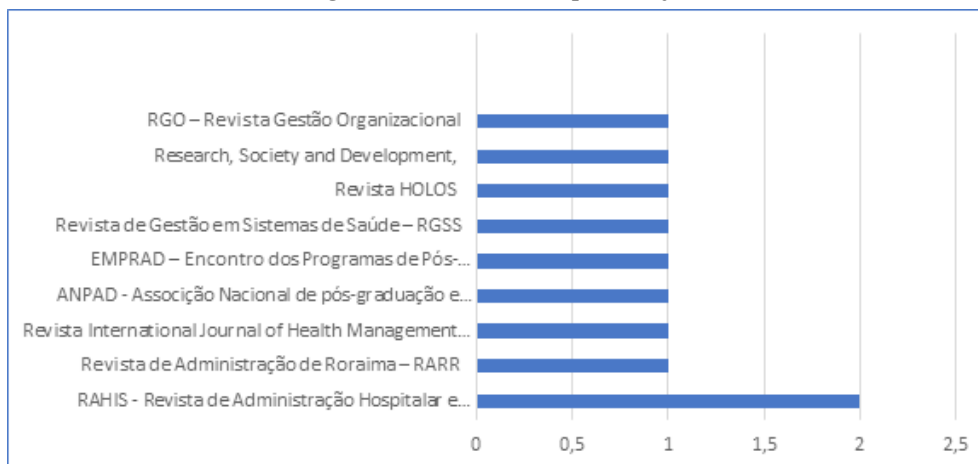
Fonte: elaborado pelos autores.

Quanto à área de pesquisa dos autores, observou-se uma variedade de campos do conhecimento, conforme: Educação, Administração, Medicina, Psicologia, Engenharia e Ciências Contábeis.

Ainda, em relação aos veículos de publicação, destaca-se, com duas publicações, a Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde – RAHIS, seguido com apenas uma publicação os demais veículos, conforme demonstrado na figura 4.

Os autores mais citados nas publicações analisadas foram ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. (2004, 2012 e 2014), Vergara, S. C. (2000, 2007, 2009 e 2014) e Loodi, J. B. (2000), destacados junto às respectivas obras no Quadro 2.

Figura 4 – Veículos de publicação



Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 2 - Autores e obras mais citadas

| Autor | Obra |
|--|--|
| ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. | Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas (2004) |
| ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. | Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. São Paulo: Atlas (2012) |
| ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. | Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimentos e tendências. São Paulo: Atlas (2014) |
| Loodi, J. B. | Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração. Rio de Janeiro: Elsevier. (2000) |
| Vergara, S. C. | Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas. (2009) |
| Vergara, S. C. | Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas. (2007) |
| Vergara, S. C. | Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas (2014) |
| Vergara, S. C. | Projetos e relatórios de pesquisa em administração. Rio de Janeiro: Atlas (2000) |

Fonte: elaborado pelos autores.

O quadro 3, abaixo, destaca a quantidade de vezes que os artigos analisados foram citados, a partir da busca no Google Acadêmico. A publicação mais citada atingiu sete citações, seguida por cinco e uma. Observa-se que a maior parte das pesquisas não foram citadas nenhuma vez, ou seja, 60% da amostra. Ao todo, as publicações analisadas somam 14 citações.

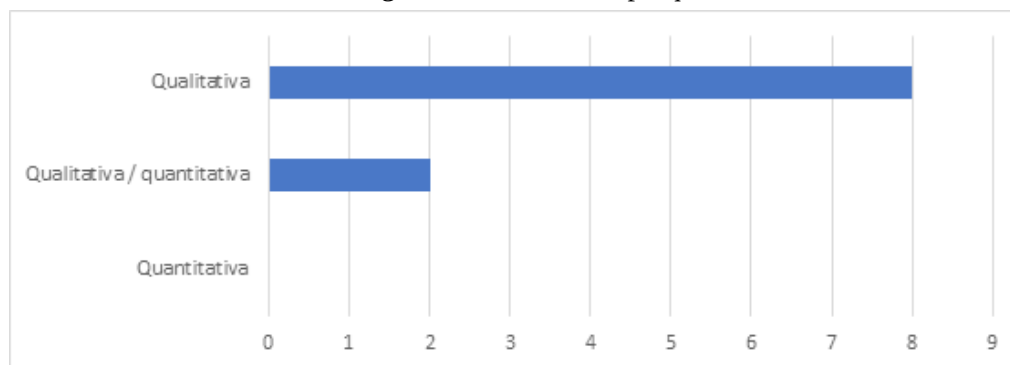
As figuras 5, figura 6 e figura 7 apresentam a natureza de pesquisa, o tipo de estudo e quais os instrumentos de coleta de dados foram utilizados para o desenvolvimento dos artigos analisados.

Quadro 3 - Artigos e número de citações

| Título do Artigo | Número de Citações |
|--|--------------------|
| Governança corporativa em uma fundação de serviços hospitalares: um estudo de caso no Brasil. | 1 |
| Uma análise da eficiência sobre os ativos em hospitais filantrópicos e sua relação com a governança corporativa. | 5 |
| Governança corporativa em organizações de saúde e os desafios da terceirização. | 0 |
| Governança corporativa e conflitos sucessórios: relato técnico de um hospital particular. | 0 |
| Governança Corporativa em um hospital privado: um estudo de caso sobre o impacto no desempenho hospitalar. | 7 |
| Estrutura de governança corporativa de um Hospital Filantrópico: um estudo de caso. | 0 |
| Governança corporativa em um hospital de Minas Gerais. | 0 |
| Práticas de governança corporativa no setor saúde. | 0 |
| Boa governança hospitalar: ajustes planejados para resultados na melhoria do atendimento público aos pacientes | 1 |
| Redes de serviços hospitalares: governança como prática de controle e regulação dos processos burocráticos. | 0 |

Fonte: elaborado pelos autores.

Figura 5 - Natureza de pesquisa

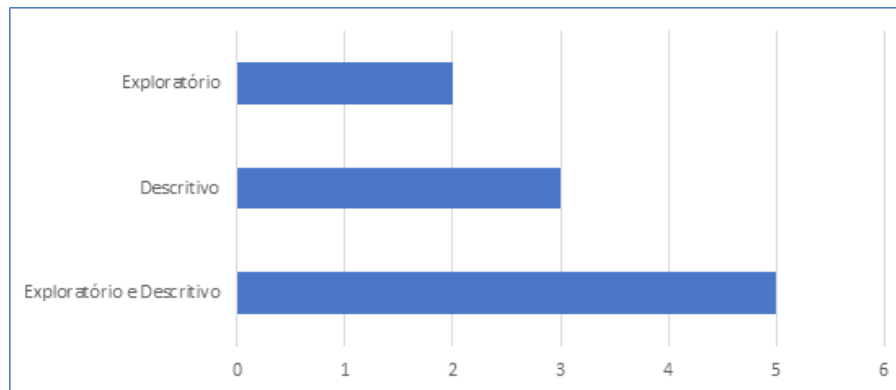


Fonte: elaborado pelos autores.

Observa-se que a abordagem predominante é a qualitativa e, com relação ao tipo de pesquisa, a Figura 6 destaca que a maior parte se refere ao tipo exploratório e descritivo (50%), seguido por 30% do tipo descritivo e, apenas 20% dos dez trabalhos analisados têm caráter exclusivamente exploratório.

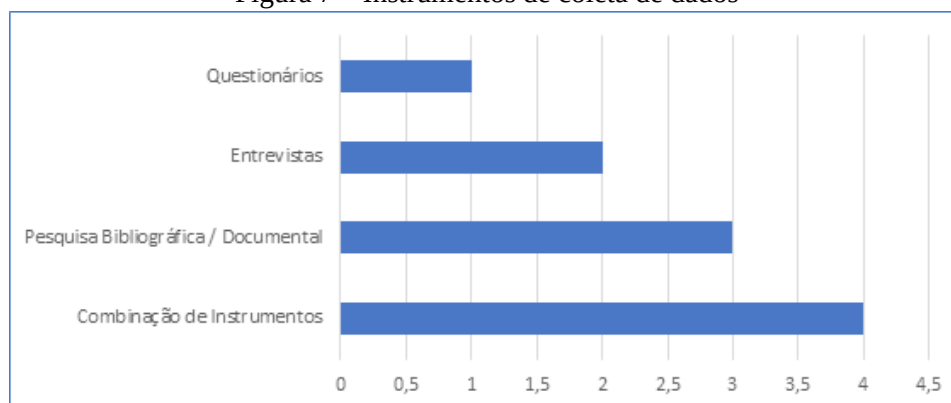
A Figura 7 elucida que o principal instrumento de coleta de dados utilizado nos artigos analisados foi a combinação de mais de uma técnica, como questionários, entrevistas, pesquisa bibliográfica/documental e observação, com 40% do total, seguido por pesquisa bibliográfica / documental, com 30% do total, entrevistas 20% e questionários 10%.

Figura 6 - Tipos de pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores.

Figura 7 – Instrumentos de coleta de dados



Fonte: elaborado pelos autores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo a revisão bibliográfica de artigos publicados, no período de 2013 a 2022, sobre governança corporativa na gestão hospitalar, visando entender quais são os métodos de pesquisa e os principais benefícios alcançados até a presente data. Para tanto, foram considerados dez artigos.

De acordo com as análises, verificou-se que a maior parte dos artigos, foram escritos por três e quatro autores, com predomínio da abordagem qualitativa e do estudo exploratório e descritivo, com a utilização da combinação de instrumentos de coleta de dados. Dos artigos analisados, três foram publicados no ano de 2018, dois em 2015 e nos demais anos, houve apenas uma publicação, por ano, selecionada. Evidenciou-se que os autores mais citados nos artigos são ROSSETTI e ANDRADE (2004, 2012 e 2014), LOODI (2000) e VERGARA (2000, 2007, 2009 e 2014). Ainda, dos artigos selecionados, 60% não possui citação em outro artigo, sendo que a publicação mais citada atingiu sete citações, seguida por cinco e uma, no total, somam 14 citações.

Ainda, foi possível avaliar como as boas práticas de governança corporativa podem contribuir para melhoria na gestão hospitalar, pois a ferramenta propicia o aperfeiçoamento do serviço prestado, ajudando a definir políticas, normas e diretrizes, capazes de aumentar o monitoramento e o controle, melhorando a avaliação do Conselho de Administração, bem como, dos prestadores de serviços, tanto internos, quanto externos,

auxiliando os hospitais a atingirem seus objetivos estratégicos de uma maneira menos desgastante e com transparência nas informações.

Assim sendo, ficou evidente que é essencial a inserção da Governança Corporativa dentro das instituições de saúde, tendo em vista os benefícios que seus princípios podem propiciar para essas organizações, facilitando a gestão de uma área de tamanha complexidade.

No decorrer das análises, foi observado a limitação de produções desenvolvidas com a abordagem do tema escolhido, tendo em vista que grande parte dos artigos encontrados tratam de forma genérica o assunto, ou abordam a gestão hospitalar em área específica, como enfermagem, hotelaria, tecnologia da informação etc. Ficando evidente que o estudo é relevante, pois há necessidade de um maior número de estudos relacionados ao tema, visando o aprofundamento do conhecimento, tanto para o auxílio e melhoria da governança na gestão hospitalar, quanto para a contribuição de literatura.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J.P. **Governança corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo. Atlas, 2004.
- BORBA, Valdir Ribeiro; LISBOA, Teresinha Covas. **Teoria geral da administração: estruturação e evolução do processo de gestão hospitalar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- CASTRO, Helder Uzeda; ANDRADE, Marta Cardoso (2015). **Governança Corporativa em Organizações de Saúde e os Desafios da Terceirização**. Anpad. Disponível em: <http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1198&cod_evento_edicao=78&cod_edicao_trabalho=19391>. Acesso em: 09 de janeiro de 2023.
- CARVALHO, Antônio Gledson de. **Governança corporativa no Brasil em perspectiva**. Revista de Administração, São Paulo, v.37. n.3, p.19-32, julho/setembro 2002.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHERUBIN, Niversindo Antonio; SANTOS, Náirio Augustos Dos. **Administração hospitalar: Fundamentos**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2002.
- FERREIRA, L. C., & SARAIVA, L. A. S. **Governança corporativa em um hospital de Minas Gerais (2018)**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Luiz-Alex-Saraiva/publication/325716004_GOVERNANCA_CORPORATIVA_EM_UM_HOSPITAL_DE_MINAS_GERAIS/links/5b3d98170f7e9b0df5f3c484/GVERNANCA-CORPORATIVA-EM-UM-HOSPITAL-DE-MINAS-GERAIS.pdf>. Acesso em: 08 de janeiro de 2023.
- GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- HENRIQUES, Antonio; MEDEIROS, João Bosco. **Metodologia científica pesquisa jurídica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>> Acesso em: 07 de janeiro de 2023.
- LABADESSA, Edson; ROSINI, Alessandro; PALMISANO, A.; CONCEIÇÃO, Marcio. (2020). **Boa governança hospitalar: ajustes planejados para resultados na melhoria do atendimento público aos pacientes**. Disponível em: <<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/1587>>. Acesso em: 03 e janeiro de 2023.
- LIRA / SILVA / LIMA / LIMA (2017). **Governança corporativa em um hospital privado: um estudo de caso sobre o impacto no desempenho hospitalar**. Revista de Gestão em Sistemas de Saúde. Disponível em: <<https://periodicos.u-ninove.br/revistargss/article/view/12786>>. Acesso em: 06 de janeiro de 2023.
- MAMÉDIO, D. F. (2014). **Estratégia como processo em uma organização hospitalar: um diagnóstico dos 5Ps de Mintzberg**. Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC, 1(1), 37–52.

- MARTINS, M.; MARTINS, V. F. (2013). **Governança corporativa em uma fundação de serviços hospitalares: um estudo de caso no Brasil**. Revista de Administração de Roraima-RARR, 3(2), 70-89. Disponível em: <<https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/1243>>. Acesso em: 06 de janeiro 2023.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico. 4a ed. São Paulo. Atlas, 1992.
- MAZALLI, Rubens; ERCOLIN, Carlos Alberto. **Governança corporativa**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.
- MEZOMO, João Catarin. Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos. Barueci: Manole, 2001.
- MIRSHAWKA, V. **Hospital: fui bem atendido: a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MONKEN, S.; SCHWACH, C. G.; SHINOHARA, E. E.; de ASSIS, G. M. (2015). **Uma análise da eficiência sobre os ativos em hospitais filantrópicos e sua relação com a governança corporativa**. *International Journal of Health Management Review*, 1(1), 1-12. Disponível em: <<https://www.ijhmreview.org/ijhmreview/article/view/83>>. Acesso em: 03 de janeiro de 2023.
- PEREIRA, F. D. O.; MURITIBA, S. N.; MURITIBA, P. M.; ACEVEDO, M. **Governança Corporativa e conflitos sucessórios: relato técnico de um hospital particular**. Disponível em: <<https://sistema.emprad.org.br/arquivos/83.pdf>>. Acesso em: 04 de janeiro de 2023.
- ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimentos e tendências**. São Paulo: Atlas, 2014.
- RUTHES, R. M.; CUNHA, I. C. K. O. (2007). **Os desafios da administração hospitalar na atualidade**. Revista de Administração em Saúde, 9(35), 93-102.
- SANTOS, N. A. A. P. **O trabalho do administrador hospitalar no gerenciamento do dia a dia dos hospitais filantrópicos gerais de grande porte no estado do Rio Grande do Sul**. 1998. 154f. Dissertação [Mestrado em Administração]. Universidade de Caxias do Sul da Universidade Federal do Rio Grande Do Sul. Porto Alegre, 1998. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/2544>>. Acesso em: 29 de janeiro de 2023.
- SILVA, L.K.S; SILVA, A.R.H; LUCA, M.M.M.; VASCONCELOS, A.C. **Práticas de governança corporativa no setor saúde (2018)**. Disponível em: <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/5153>>. Acesso em: 05 de janeiro de 2023.
- VELOSO, C. F.; BAZANINI, R., JÚNIOR, C. M.; ADRA, R. D. (2022). **Redes de serviços hospitalares: governança como prática de controle e regulação dos processos burocráticos**. Revista Gestão Organizacional, 15(2), 212-233. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/index.php/rgo/article/view/6427>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2023.
- ZANATTA, J. M.; TREVISAN, J. K. D. V.; BAGGIO, D. K. **Estrutura de governança corporativa de um hospital filantrópico: um estudo de caso**. HOLOS, [S. l.], v. 1, p. 212–223, 2018. DOI: 10.15628/holos.2018.5122. Disponível em: <<https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5122>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2023.

