

Teorias administrativas na gestão de qualidade em serviços de saúde

Administrative theories in quality management in health services

Israel Naudimar Meneghini¹, Beatriz Maria dos Santos Santiago Ribeiro²

1. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2328-0802>. Enfermeiro. Especialista em gestão em qualidade em serviços de saúde e hospitalar. Faculdade Venda Nova do Imigrante. Venda Nova do Imigrante, Espírito Santo, Brasil. E-mail: israelmatora@hotmail.com

2. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5211-5422>. Enfermeira. Doutoranda em Enfermagem. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. E-mail: beatrizsantiago1994@hotmail.com

CONTATO: Beatriz Maria dos Santos Santiago Ribeiro | Endereço: R. Prof. Hélio Lourenço, 3900, Ribeirão Preto - SP, CEP 14040-902 | Telefone: (43) 99172-4895 | E-mail: beatrizsantiago1994@hotmail.com

RESUMO

A adoção das teorias administrativas na prática da gestão de qualidade em serviços de saúde, torna-se necessária, a fim de ofertar melhorias na qualidade dos serviços de saúde. Por meio de uma revisão narrativa da literatura científica, acredita-se que foi possível conhecer algumas das teorias administrativas e identificar os seus pressupostos filosóficos para aplicar na gestão de qualidade em serviços de saúde. As teorias administrativas encontradas alinhavam a busca de informações e o objetivo dessa pesquisa. No qual foram selecionadas: teoria das relações humanas, teoria burocrática, teoria estruturalista, teoria dos sistemas, teoria sociotécnica, teoria neoclássica, teoria clássica e a teoria contingencial. As teorias administrativas demonstram inovações para o processo de trabalho, sendo perceptível a importância do processo de gerenciar, colaborando para novas perspectivas na forma de gerenciar e na organização do trabalho. Desse modo, contribuindo para a mudança de cultura e de processos das instituições de saúde.

DESCRITORES: Gestão da qualidade. Administração de Serviços de Saúde. Qualidade da Assistência à Saúde.

ABSTRACT

The adoption of administrative theories in the practice of quality management in health services becomes necessary in order to offer improvements in the quality of health services. Through a narrative review of the scientific literature, it is believed that it was possible to know some of the administrative theories and identify their philosophical assumptions to apply in quality management in health services. The administrative theories found aligned the search for information and the objective of this research. In which were selected: human relations theory, bureaucratic theory, structuralist theory, systems theory, sociotechnical theory, neoclassical theory, classical theory and contingency theory. Administrative theories demonstrate innovations for the work process, with the importance of the management process being noticeable, contributing to new perspectives in the way of managing and work organization. Thus, contributing to change the culture and processes of health institutions.

DESCRIPTORS: Quality management. Health Services Administration. Quality of Health Care.



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições, desde que o trabalho original seja corretamente citado.

INTRODUÇÃO

A palavra administração originou-se do latim- *administer*, sendo ad (direção, tendência para) e minister (subordinação ou obediência) e tem como significado a realização de uma função sob o comando do outro, ou seja, a prestação de um serviço a alguém¹. Partindo dessa palavra, as teorias administrativas baseiam-se em tarefas, pessoas, estruturas, ambiente, tecnologias e exercem muita influência na saúde. Além de ações que compreendem processos, como: organizar, planejar, executar, liderar e controlar².

Os modelos clássicos de gerenciamento influenciaram à administração de recursos humanos em saúde. Sendo assim, as teorias administrativas proporcionam influências positivas na organização, gestão do trabalho industrial e serviços de saúde³. Alguns autores apontam que as teorias administrativas não contemplam às necessidades e subjetividades dos clientes e trabalhadores, assim, não garantem por si só a melhoria da qualidade do trabalho em saúde⁴.

O ambiente de trabalho é um dos pilares de sustentação, cujo espaço é onde diariamente líderes e equipes se reúnem para desenvolver ações práticas, relacionando-às suas respectivas atividades laborais⁵. Nesse sentido, as teorias administrativas são extremamente importantes para o auxílio da gestão de qualidade em serviços de saúde.

Na contemporaneidade, observa-se que o modo de vida imposto aos trabalhadores, em uma tentativa de adequação aos constantemente mutáveis processos de trabalho, tem gerado graves desgastes físicos e emocionais⁶. O ritmo de trabalho, por vezes, entra em contradição com os ritmos biológicos do indivíduo. O efeito dessa configuração reflete diretamente na saúde do trabalhador e a extrapola, perpassando em suas diversas relações sociais do cotidiano⁷, sendo assim, a gestão de qualidade em serviços de saúde favorece significativamente para evitar falhas no processo de trabalho e agravos a saúde do trabalhador⁸.

A gestão de qualidade nos serviços de saúde integra desde a assistência direta ao paciente até a forma da organização do trabalho, recursos humanos, meio físico e materiais. Nesse sentido, para que o cuidado em saúde aconteça de forma efetiva e segura é fundamental a gestão de qualidade, seja no âmbito da saúde pública ou no ambiente hospitalar. O modo como o profissional atua na gestão associa-se à instituição em que ele está inserido. Se tal instituição de saúde possuir uma gestão

menos hierarquizada ele, possivelmente, consegue executar uma gestão mais flexível e mais participativa em relação a organização do trabalho⁸.

Desse modo, a adoção das teorias administrativas na prática da gestão de qualidade em serviços de saúde, torna-se necessária, a fim de ofertar melhorias na qualidade dos serviços de saúde. Acredita-se que conhecer as teorias administrativas podem proporcionar novos horizontes no gerenciamento. Portanto, neste estudo, objetivou-se conhecer as teorias administrativas e identificar os seus pressupostos para aplicar na gestão de qualidade em serviços de saúde.

MÉTODOS

Trata-se de uma revisão narrativa da literatura científica. Essa revisão foi empreendida a partir da identificação de estudos que definia características das teorias administrativas e o diálogo na gestão de qualidade em serviços de saúde.

A construção desse artigo buscou a interpretação e análise dos pressupostos teóricos obtidos por meio do levantamento de literatura. Sendo assim, procurou sistematizar informações sobre questões específicas, com conhecimento da temática, cujo intuito foi de avaliar e sumarizar às informações encontradas⁹.

No percurso metodológico, primeiramente, foi através de um levantamento bibliográfico, de forma exploratória e sistemática. Utilizando palavras-chave: teorias administrativas; administração de serviços de saúde; qualidade da assistência à saúde; gestão de qualidade e serviços de saúde, por meio dos documentos em formato eletrônico presentes nas bases de dados/bibliotecas: Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS), Scientific Electronic Library Online (SciELO), Literatura Latino-americana e do Caribe em Ciências da Saúde (Lilacs), Literatura Internacional em Ciências da Saúde (Medline) e Biblioteca Virtual em Saúde (BVS).

A preferência foi dada aos artigos completos publicados nos idiomas espanhol, português e inglês. Essa consulta foi realizada no período de maio a julho de 2021, selecionando-os de forma intencional para responder ao objetivo proposto.

Por não envolver seres humanos, no qual trata-se de dados secundários, logo, o estudo dispensa o parecer de um Comitê de Ética em Pesquisa.

RESULTADOS

Os resultados encontrados mostraram que a gestão de qualidade se faz fundamental e imprescindível para todas as áreas. Na área da saúde, principalmente, uma vez que possibilita após a tabulação dos dados a qualificação e melhoria no trabalho prestado.

No mundo contemporâneo, marcado pelo fenômeno da mudança, estão ocorrendo transformações políticas, econômicas e tecnológicas. Essas mudanças repercutem de forma direta nas organizações hospitalares, produzindo um ambiente cada vez mais exigente e dinâmico, que obriga o trabalhador às diversas adaptações, para manter sua atuação com qualidade. Diante disso, necessariamente é preciso atender a demanda da saúde populacional, conforme constatado nesse estudo.

Dessa maneira, as teorias administrativas incluídas continham a busca de informações de acordo com o objetivo dessa pesquisa no qual foram: teoria das relações humanas, teoria burocrática, teoria estruturalista, teoria dos sistemas, teoria sociotécnica, teoria neoclássica, teoria clássica e a teoria contingencial. Assim, visou o enfoque das teorias administrativas na gestão de qualidade em serviços de saúde e obteve o conhecimento da mesmas apresentados na discussão.

DISCUSSÃO

A literatura nacional e internacional tem apontado, especialmente, para as instituições hospitalares, informações consistentes a respeito do ambiente de trabalho e enfatizam que os integrantes do processo de cuidar contribuem para o processo adequado de recuperação do paciente^{10,11}. Outros estudos destacaram que nos ambientes favoráveis à prática profissional da segurança do paciente e a da qualidade do cuidado são melhorados com emprego das teorias^{12,13}. Além de tornar mais fácil promover um clima de segurança¹⁴ e diminuir a ocorrência de eventos adversos¹⁵.

Destaca-se que gerenciar o trabalho da equipe em saúde, muitas vezes possuem características das abordagens taylorista, fayolista e burocrática. Contudo, o cumprimento de normas, rotinas e tarefas faz com que outros profissionais e a instituição esperam, o que em algumas vezes deixam de priorizar as necessidades do paciente e gera descontentamento e desmotivação nos trabalhadores³, interferindo para que uma favorável gestão de qualidade em serviços de saúde ocorra.

Por meio da Teoria Científica, com objetivo de aplicar métodos científicos aos problemas vivenciados na administração. Este modelo denominado taylorista ou da racionalidade gerencial, com foco na tarefa, objetivando a elevada produtividade, possui como características de divisão do trabalho, da especialização do funcionário e da padronização de cada atividade laboral⁴⁻¹⁶.

Nessa teoria, a centralização de planejar e de decidir nas instituições limita a autonomia e iniciativa do trabalhador, em consequência, ele não adquire conhecimento equivalente ao dos seus superiores, se mantendo alienado ao processo como um todo. A ênfase dessa teoria está na realização assertiva das tarefas e como fazê-las e, é onde surgem os manuais de procedimentos. Nesse processo, a gestão ocorre de maneira hierarquizada, com pouca ênfase nas relações interpessoais. O trabalho é tarefairo, com pouca criatividade, centrado na rotina, sem contemplar a satisfação dos profissionais⁴.

A teoria científica também mostra uma visão direcionada na economia, maximizam a eficiência do trabalho através de um sistema de incentivos financeiros, bem como o trabalhador ganha melhor se estiver produzindo mais, logo, surge o conceito de produtividade. Para o aumento da produtividade é proposto métodos, sistemas de racionalização do trabalho, disciplina do conhecimento operário, colocando-o sob comando da gerência; há a seleção rigorosa dos mais aptos para realizar as tarefas; a fragmentação e a hierarquização do trabalho, os incentivos salariais e os prêmios, pressupondo que as pessoas são motivadas, exclusivamente, por interesses salariais e materiais, indicando que as atividades complexas fossem divididas em partes mais simples, facilitando a racionalização e a padronização, tudo isso pode ser alcançado investindo na qualificação profissional, para melhorar a eficiência do trabalhador³.

Já a Teoria Burocrática, baseia-se na organização formal voltada para a racionalidade e para a eficiência, apresentando relações mais autoritárias e normativas. Em suas dimensões essenciais muitos de seus aspectos podem ser encontrados em Taylor e Fayol: a divisão do trabalho baseada na especialização funcional; hierarquia e autoridade definidas; sistema de regras e regulamentos que descrevem direitos e deveres dos ocupantes dos cargos; sistema de procedimentos e rotinas; impessoalidade nas relações interpessoais, promoção e seleção baseada na competência técnica, dentre outros³.

Enquanto a Teoria Clássica facilita a gestão de empresas, idealizaram o

aumento da eficiência das instituições com adequação da estrutura e de seu funcionamento. Se presume que o conjunto de operações de toda empresa pode ser dividido em seis grupos específicos de operações: técnicas; comerciais; financeiras; segurança; contabilidade e administrativas¹⁷.

A gestão de qualidade nos serviços de saúde pode contar com quatorze princípios a ser aplicados em todas as situações com que o administrador se deparar (Princípios gerais da Administração): 1- Divisão do trabalho; 2- Autoridade e Responsabilidade; 3- Disciplina; 4- Unidade de comando; 5- Unidade de direção; 6- Subordinação de interesses individuais aos interesses gerais; 7- Remuneração do pessoal; 8- Centralização; 9- Hierarquia; 10- Ordem; 11- Equidade; 12- Estabilidade do pessoal; 13- Iniciativa; e 14- União do pessoal¹⁷. Nessa perspectiva, uma das funções do administrador era a organização, com ações de: planejar, coordenar, dirigir e controlar, assim, Fayol¹⁷ definiu e sistematizou os princípios gerais da administração.

Henry Ford que utiliza os mesmos princípios desenvolvidos pelo taylorismo, apesar de tratar-se de “uma estratégia mais abrangente de organização da produção, que envolve extensa mecanização, como uso de máquinas-ferramentas especializadas, linha de montagem e de esteira rolante e crescente divisão do trabalho”. O modelo taylorista/fordista difundiu-se no mundo e influenciou fortemente todos os ramos da produção³. Ressalta-se que em concordância a isso, a sociedade globalizada toma conhecimento dos mais modernos tratamentos e equipamentos na área da saúde, em virtude disso, as instituições brasileiras de saúde devem aumentar a qualidade nos serviços prestados à população¹⁸.

Idealizada por Elton Mayo, a teoria das Relações Humanas surge em 1932, a partir de uma crítica às Teorias de Taylor e Fayol, visa combater o formalismo na administração e deslocando o foco da administração para as relações entre grupos informais. A motivação é uma das principais características dessa teoria, pois acredita-se que quando motivado o indivíduo trabalha de forma mais eficaz para atingir os objetivos da organização. A participação do trabalhador nas decisões também é uma das características, porém existem limites para essa participação e devem estar de acordo com o padrão de liderança adotado³. Dessa maneira, é plausível que haja uma adequada gestão dos diversos elementos, incluindo o trabalhador, isto é fundamental para o resultado da gestão de qualidade alinhada a teoria das relações humanas para que o objetivo seja alcançado de modo harmonioso¹⁸.

Após análise e limitações da teoria burocrática, nasce a teoria estruturalista, a qual avança em relação às demais teorias ao reconhecer que o conflito nas organizações é inerente aos grupos e às relações de produção³.

O Sistema de Gestão da Qualidade assemelha-se ao mostrado na teoria estruturalista, visto que a organização do fluxo de trabalho ocorra da melhor forma possível, otimizando a qualidade dos resultados gerados pelas relações humanas na produção¹⁹. Neste contexto, o ambiente das organizações de saúde é considerado fator determinante da qualidade e da segurança do cuidado à saúde e a equipe que contribui para criação de um sistema seguro para o cuidado²⁰.

Vale mencionar que a teoria dos sistemas, busca formulações conceituais passíveis de aplicação na realidade empírica. Essa teoria define que o sistema é um conjunto de partes interdependentes e que juntos formam uma unidade, com os mesmos objetivos e função. O comportamento desses elementos modificam-se quando há mudanças nesta interação, gerando assim a relação entre os sujeitos³. Tal teoria é meramente parecida com o próprio sistema nacional de saúde, que há princípios interdependentes e formam o objetivo do atendimento adequado e igualitário de saúde¹⁸.

A teoria sociotécnica sugere a abordagem que abrange a execução das tarefas com auxílio de tecnologias disponíveis e a social, o seu foco analisa o relacionamento da equipe e dos participantes²¹. Aborda os aspectos sociais dos indivíduos em sociedade e, também, os aspectos técnicos da estrutura organizacional, bem como o aperfeiçoamento entre o desempenho técnico e a qualidade de vida dos trabalhadores²². Portanto, estimula a participação, comportamento e a mudança de atitude, estabelecendo o compromisso educacional e ao mesmo tempo associando ao incentivo do trabalho coletivo, para assim atingir qualidades nos serviços e aprimoramento dos processos em saúde²¹.

Em relação a teoria clássica estudada por Taylor, ela visa atender às necessidades administrativas da atualidade para uma boa administração. É considerada como funções do administrador: organização, planejamento, coordenação, comando e controle^{3,22}, sendo importantes princípios para atingir a meta adequada nos serviços de saúde. Por outro lado, é atribuída a administração dentro de um modelo autoritário⁴. Ainda, realiza o modelo da teoria burocrática com muita “burocratização” e valorização de normas e regras. Ressalta-se que os líderes assumem um papel administrativo voltado para os interesses da instituição;

caracterizando um processo de domínio, impessoalidade, relações hierárquicas e ênfase na comunicação formal³. Grandes debates acerca dos efeitos negativos da organização do trabalho sobre os trabalhadores ocorreram, resultando na fragmentação do trabalho com separação entre concepção e execução³.

Já a teoria contingencial busca por modelos de estruturas organizacionais eficazes, com ênfase na flexibilidade, descentralização e desburocratização³. Pensando nesse modelo organizacional, cita-se a Gestão da Qualidade Total, caracterizada pelo gerenciamento da empresa ou instituição, voltado para a qualidade do produto ou serviço oferecido ao cliente. Focaliza o conceito de um sistema da qualidade, influenciando a cultura organizacional na medida em que passou a exigir mudanças de atitude e comportamento, com olhar ao comprometimento com o desempenho, autocontrole e aprimoramento dos processos, voltados a um padrão previamente estipulado²³.

Por fim, muitos profissionais durante a graduação não apresentam interesse em aprender a gerenciar, mostrando mais interesse em aprender a manusear equipamentos e executar técnicas, quando começam a trabalhar, normalmente, aprendem a gerenciar através do modelo de gestão da instituição onde ele está inserido. No qual a maioria das vezes é um modelo hierárquico e fragmentado. Isso reflete na insatisfação laboral, no qual se limita muitas vezes, sem conseguir exercer a gestão de forma efetiva e segura. Assim, é preciso que os profissionais tenham consciência do potencial transformador, através da gestão de qualidade nos serviços de saúde.

É importante destacar que a literatura encontrada, apresentou a análise de material já publicado e uma síntese da parte mais relevante das pesquisas sobre o tema escolhido. As teorias administrativas alinhadas a gestão da qualidade de serviços se mostram extremamente importantes, embora se perceba ainda uma certa escassez de pesquisas, com revisão de conteúdo ou aplicações para resolução de problemas práticos. Atualmente evidenciamos a aplicabilidade de algumas teorias na gestão da qualidade ao setor de serviços de saúde, mesmo que ainda de forma tímida, ou parcial. Mostrando sobremaneira, que adoção de teorias na rotina do trabalho contribui para gestão de qualidade nos serviços de saúde.

CONCLUSÃO

As teorias administrativas demonstraram inovações para o processo de trabalho, sendo evidente a importância do processo de gerenciar, colaborando para novas perspectivas na forma de cuidar da organização do trabalho, contribuindo para a mudança de cultura e de processos das instituições de saúde.

Desta forma, as teorias administrativas possuem abordagens diferentes, passando desde a preocupação com a estrutura organizacional, concentração do poder na gestão, mecanização e divisão do trabalho, até aos dias atuais com modelos voltados ao comportamento e aprimoramento de processos. Embora sejam modelos com enfoques diferentes, todos eles fazem parte dos sistemas organizacionais das instituições de saúde e refletem diretamente na forma como os serviços de saúde gerenciam seu processo de trabalho.

REFERÊNCIAS

1. Chiavenato I. Introdução à teoria geral da administração. Elsevier, 2003.
2. Maximiano AA. Teoria Geral da Administração. Editora Atlas, 2011.
3. Matos E, Pires D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. Texto e Contexto Enferm. [Internet], 2006 [acesso em 2021 set 24]; 15(3), 508-514. doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-07072006000300017>
4. Paiva SMA, Silveira CA, Gomes ELR, Tessuto MC, Sartori NR. Teorias administrativas na saúde. Rev. enferm. UERJ. Rio de Janeiro, 2010; 18(2), 311-6.
5. Kutney-Lee A, Stimpfel AW, Sloane DM, Cimiotti JP, Quinn LW Aiken LH. Changes in patient and nurse outcomes associated with magnet hospital recognition. Med care. [Internet], 53(6), 550–557, 2015 [acesso em 2020 set 24]. doi: <https://doi.org/10.1097/MLR.0000000000000355>
6. Neves DR, Nascimento RP, Felix MS, Silva FAD, Andrade ROBD. Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. Cad EBAPE. [Internet], 2018; [acesso em 2021 jun 19]; 16(2), 318-330. doi: <https://doi.org/10.1590/1679-395159388>

7. Silva GN. (Re) conhecendo o estresse no trabalho: uma visão crítica. *Gerais: Rev. Inter. Psi.* [Internet], 2019; [acesso em 2021 jun 24]; 12(1), 51-61. doi: <http://dx.doi.org/10.36298/gerais2019120105>
8. Borges AMM, Duarte MMP, Coelho WG, Bezerra ED. Avaliação de qualidade em serviços de saúde: uma revisão integrativa. *Rev. Rede. Cuid. Saúde.* [Internet], 2017; [acesso em 2021 jun 19]; 10(1). Disponível em: <http://publicacoes.unigranrio.edu.br/index.php/rcs/article/view/3103>
9. Ribeiro BMSS, Martins JT, Silva VAD, Teston EF, Silva AC, Martins EAP. Enfermagem do trabalho na construção civil: contribuições à luz da teoria da adaptação de Roy. *Rev. Bras. Med. Trab.* [Internet], 2019; [acesso em 2021 jun 19]; 17(2), 260-267. doi: <http://dx.doi.org/10.5327/Z1679443520190364>
10. Cho E, Sloane DM, Kim EY, Kim S, Choi M, Yoo IY, Leef HY, Aiken LH. Effects of nurse staffing, work environments, and education on patient mortality: an observational study. *Int J Nurs Stud.* [Internet], 2015; [acesso em 2021 jun 15]; 52(2), 535-542. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.08.006>
11. Van Bogaert P, Dilles T, Wouters K, Van Rompaey B. Practice environment, work characteristics and levels of burnout as predictors of nurse reported job outcomes, quality of care and patient adverse events: a study across residential aged care services. *Open Jour of Nurs.* [Internet], 2014; [acesso em 2021 jun 15]. doi: <http://dx.doi.org/10.4236/ojn.2014.45040>
12. Kirwan M, Matthews A, Scott PA. The impact of the work environment of nurses on patient safety outcomes: a multi-level modelling approach. *Int J Nurs Stud.* [Internet], 2013; [acesso em 2021 jun 15]; 50(2), 253-263. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.08.020>
13. Rochefort CM, Clarke SP. Nurses' work environments, care rationing, job outcomes, and quality of care on neonatal units. *J. Adv. Nurs* [Internet], 2010; [acesso em 2021 jun 12]; 66(10), 2213-2224. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2648.2010.05376.x>
14. Ausserhofer D, Schubert M, Desmedt M, Blegen MA, Geest S, Schwendimann R. The association of patient safety climate and nurse-related organizational factors with selected patient outcomes: a cross-sectional survey. *Int J Nurs Stud.* [Internet], 2013; [acesso em 2021 jun 12]; 50(2), 240-252. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.04.007>
15. Aiken LH, Sermeus W, Van den Heede K, Sloane DM, Busse R, McKee M, Bruyneel L et al. Patient safety, satisfaction, and quality of hospital care: cross sectional surveys of nurses and patients in 12 countries in Europe and the United States. *BMJ* [Internet], 2012; [acesso em 2021 jun 12]. doi: <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.e1717>
16. Klassmann JC, Merino MDFGL, Meireles VC, Matsuda LM. Teorias administrativas X administração/gestão em enfermagem. *Rev. Bras. Docência, Ensino Pesqui. Enferm.* 2009; 1(1).

17. Fayol, H. Administração industrial e geral: Previsão, organização, comando, coordenação, controle (10ª ed.). São Paulo, Brasil: 1989; 10 (23), 43-44.
18. Cornetta VK, Pedrosa VG, Kamimura QP. Gestão de qualidade em serviços de saúde. Lat. Am. Bus. Rev. Latin American Business Review. [Internet], 2015; [acesso em 2021 maio 20]; 6(1). Disponível em: <https://www.lajbm.com.br/index.php/journal/article/view/235>
19. Gurgel Júnior GD, Vieira MMF. Qualidade total e administração hospitalar: explorando disjunções conceituais. Cien Saude Colet. [Internet], 2002; [acesso em 2021 maio 21]; 7, 325-334. doi: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232002000200012>
20. Alves DFDS, Guirardello EDB. Ambiente de trabalho da enfermagem, segurança do paciente e qualidade do cuidado em hospital pediátrico. Rev. Gaúcha. Enferm. [Internet], 2016; [acesso em 2021 maio 15]; 37(2). doi: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2016.02.58817>
21. Emery FE, Trist EL. Socio-technical systems. In: Systems thinking, editado por F. E. Emery, Penguin, 1969; 286.
22. Chiavenato I. Teoria Geral da Administração. 8ª edição, São Paulo: Campus, 2011.
23. Vituri DW, Évora YDM. Gestión de Calidade Total y enfermería hospitalaria: una revision integradora de literature Rev. Bras.Enferm. [Internet], 2015; [acesso em 2021 maio 15];68(5), 945-952. doi: <https://doi.org/10.1590/0034-7167.2015680525i>

RECEBIDO: 05/02/2022
ACEITO: 03/12/2022