

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Gestão e Desempenho Financeiro no Setor da Saúde – revisão sistemática da literatura

Tomás Ventura Jorge

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutor Leandro Luís Ferreira Pereira, Professor Associado (com Agregação)
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Gestão e Desempenho Financeiro no Setor da Saúde – revisão sistemática da literatura

Tomás Ventura Jorge

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutor Leandro Luís Ferreira Pereira, Professor Associado (com Agregação)
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

Resumo

O presente estudo explora o desempenho financeiro e as estratégias de gestão no setor da saúde, centrando-se no impacto financeiro dos projetos e nos fatores que influenciam os resultados financeiros das organizações. Foi analisado um conjunto diversificado de estudos de 13 países, predominantemente dos EUA. Os autores mais citados incluem Battini, D. e Feng, Y., e revistas de renome como o *Journal of Healthcare Management*. A análise de coocorrência de palavras-chave revelou quatro clusters distintos, destacando a importância da liderança e gestão, desempenho financeiro, inovação e tópicos relacionados com o investimento. Esta investigação contribui tanto para uma compreensão teórica como para aplicações práticas, oferecendo conhecimentos valiosos aos gestores e administradores hospitalares e aos decisores políticos. A investigação futura pode explorar o impacto das tecnologias em evolução, realizar estudos comparativos globais, investigar iniciativas de sustentabilidade e aprofundar as estratégias de gestão da mudança nas organizações de cuidados de saúde. Apesar das limitações associadas à literatura recente, este estudo fornece uma base para investigações abrangentes neste domínio dinâmico.

Palavras-chave: gestão financeira, desempenho financeiro, impacto financeiro, revisão sistemática da literatura, saúde, setor da saúde, organizações de saúde, instituições de saúde, gestão hospitalar, administração hospitalar, sustentabilidade financeira, projetos, estratégias financeiras, qualidade, custo-benefício, eficiência, otimização de processos

Classificação JEL: I11, I15

Abstract

This study explores financial performance and management strategies in the health sector, focusing on the financial impact of projects and the factors that influence organizations' financial results. A diverse set of studies from 13 countries was analyzed, predominantly from the USA. The most cited authors include Battini, D. and Feng, Y., and renowned journals such as the Journal of Healthcare Management. Keyword co-occurrence analysis revealed four distinct clusters, highlighting the importance of leadership and management, financial performance, innovation, and investment-related topics. This research contributes to both theoretical understanding and practical applications, offering valuable insights to hospital managers and administrators and policy makers. Future research could explore the impact of evolving technologies, conduct global comparative studies, investigate sustainability initiatives and delve into change management strategies in healthcare organizations. Despite the limitations associated with recent literature, this study provides a basis for comprehensive research in this dynamic field.

Keywords: financial management, financial performance, financial impact, systematic literature review, health, healthcare sector, healthcare organizations, healthcare institutions, hospital management, hospital administration, financial sustainability, projects, financial strategies, quality, cost-effectiveness, efficiency, process optimization

JEL Classification: I11, I15

Índice

Resumo	i
Abstract	iii
Glossário de abreviaturas	vii
1. Introdução	1
2. Metodologia	3
3. Resultados	7
3.1 Impacto financeiro e eficácia dos projetos do setor da saúde	14
3.2 Fatores influenciadores do desempenho financeiro no setor da saúde.....	16
3.3 Estratégias para alcançar a sustentabilidade financeira nos cuidados de saúde.....	19
3.4 Otimização da administração e do desempenho hospitalar.....	20
4. Discussão	23
4.1 Questão de investigação: Qual é o impacto financeiro e a eficácia dos projetos no setor da saúde?	23
4.2 Questão de investigação: Quais são os principais fatores que influenciam o desempenho financeiro das organizações do setor da saúde e os projetos em que investem?.....	24
4.3 Questão de investigação: Quais são as melhores estratégias a adotar pelos gestores hospitalares para alcançar a sustentabilidade financeira sem comprometer a qualidade dos serviços prestados?	26
4.4 Questão de investigação: Quais são os aspetos que otimizam o desempenho das administrações hospitalares e, conseqüentemente, os resultados obtidos?	27
5. Conclusão	29
6. Referências	33

Glossário de abreviaturas

EHR – *Eletronic Health Record*

NHS – *National Health Service*

P4P – *Pay-for-Perfomance*

PRISMA - *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*

RSL – *Revisão Sistemática da Literatura*

ROI – *Return on Investment*

1. Introdução

Nas últimas décadas, o setor da saúde tem assistido a uma mudança substancial para uma abordagem mais orientada para o negócio, impulsionada pela necessidade de prestar cuidados mais sustentáveis e rentáveis sem comprometer a qualidade dos mesmos (Manzoor et al., 2019). Neste contexto, as organizações são obrigadas a efetuar investimentos estratégicos que possam sincronamente melhorar os resultados e obter o melhor retorno financeiro possível. Estes investimentos abrangem um amplo espectro de iniciativas, incluindo a adoção de novas tecnologias como, por exemplo, sistemas de registo de saúde eletrónicos (EHR) (Akinbohun et al., 2020), transformação digital (Hermes et al., 2020), otimização de processos (Battini et al., 2020), expansões de instalações (Sdino et al., 2021), melhorias estratégicas e processuais (El Abdioui et al., 2022), entre outros. No entanto, embora a importância de uma gestão eficiente e do desempenho financeiro proveniente da mesma no setor da saúde seja amplamente reconhecida, uma compreensão abrangente da forma como a literatura nesta área está organizada, definida, categorizada e das questões que aborda continua a ser um tema que necessita de ser explorado.

Thusini, Milenova, Nahabedian et al. (2022) demonstraram a necessidade da realização de uma análise sistemática incisiva sobre a literatura existente acerca da gestão e desempenho financeiro no setor da saúde. O estudo em causa salienta a necessidade de uma revisão estruturada da literatura que permita aos profissionais de saúde e outros decisores compreenderem em profundidade o impacto financeiro destes projetos, contribuindo desta forma para uma afetação judiciosa dos recursos disponíveis. Existe uma lacuna identificada relativamente à disponibilização de estudos de qualidade elevada sobre o impacto económico de intervenções na saúde pública, culminando na falta de uma revisão sistemática de literatura em diversas vertentes, especialmente no que diz respeito à gestão e desempenho (Masters, Anwar et al., 2016).

A problemática de investigação desenvolve-se em torno da necessidade de investigar, analisar e sintetizar exaustivamente a literatura existente referente às práticas de gestão e administração hospitalar, ao desempenho financeiro no setor da saúde e à relação entre ambos com o objetivo de proporcionar uma compreensão clara dos principais fatores que influenciam os resultados de projetos no setor e o desempenho financeiro das instituições, assim como das estratégias necessárias para atingir e manter a sustentabilidade financeira e as abordagens mais indicadas à otimização de processos.

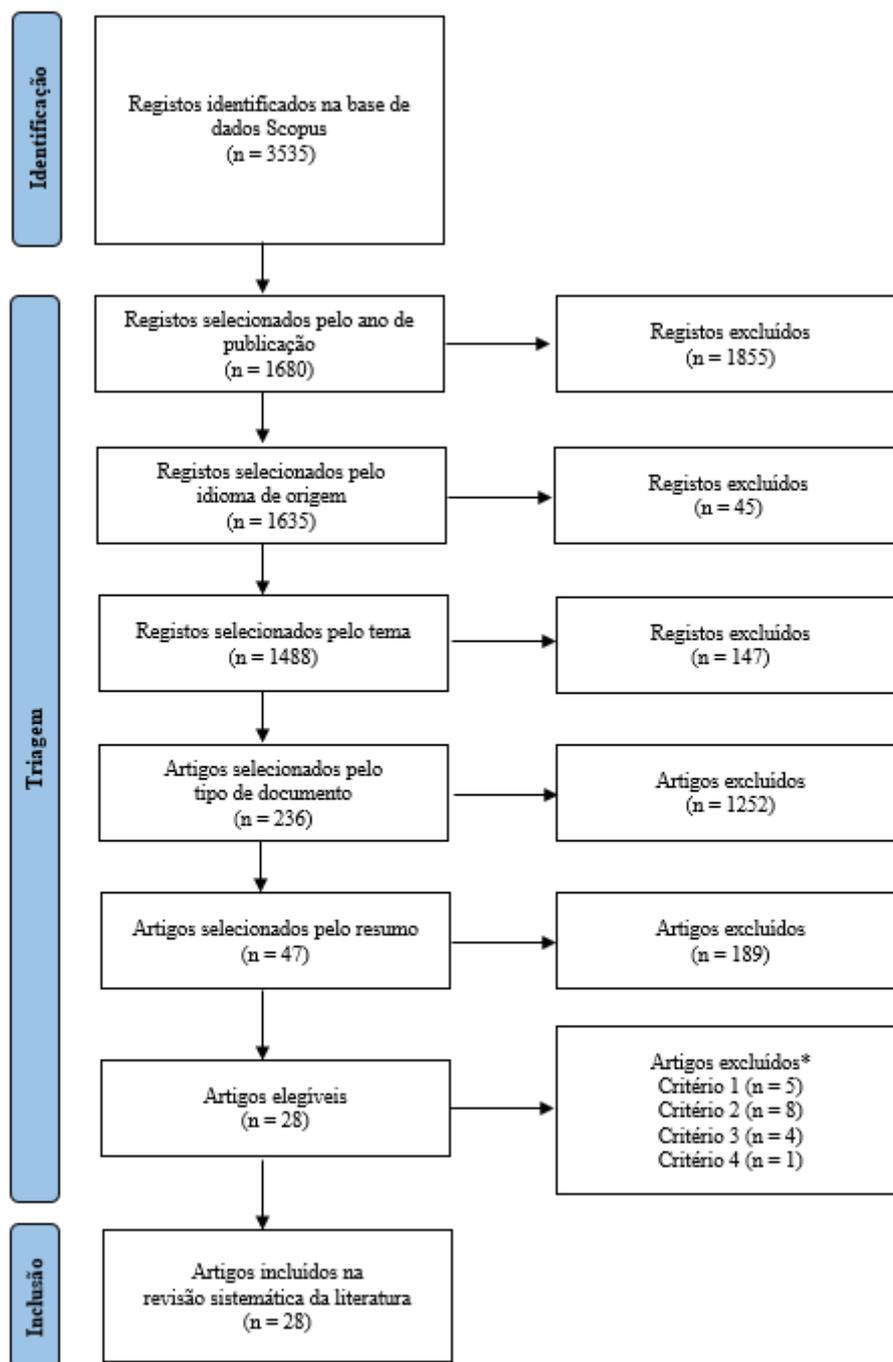
Em suma, este estudo tem como principais objetivos auxiliar no processo da tomada de decisão dos gestores das organizações inclusas no setor da saúde, contribuir para a sustentabilidade financeira das organizações do setor e simultaneamente para a qualidade dos serviços prestados aos clientes. Contribuirá para uma gestão mais eficaz dos projetos e iniciativas hospitalares, assim como para uma alocação de recursos mais informada e eficiente.

O próximo capítulo apresenta a metodologia utilizada na formulação deste artigo. Os artigos recolhidos foram primeiro analisados quantitativamente, seguidos de uma análise qualitativa, com o intuito de melhor compreender as tendências atuais relativamente à gestão e desempenho financeiro no setor da saúde. Os resultados são discutidos no capítulo seguinte. Após descrever as limitações existentes em capítulo próprio, o documento termina com uma secção dedicada à conclusão que resume as principais contribuições do estudo apresentado.

2. Metodologia

Com o intuito de responder à problema de investigação e às questões de investigação subjacentes, realizou-se uma revisão sistemática da literatura (RSL). Uma RSL engloba a recolha, avaliação e síntese exaustivas de documentos pertinentes, de acordo com critérios previamente determinados (Snyder, 2019). Esta metodologia facilita a justaposição de ideias de diferentes autores e o reconhecimento de perspetivas partilhadas para investigações futuras. Inicialmente, definiu-se objetivos de investigação claros, selecionou-se bases de dados adequadas para a revisão e definiu-se critérios de inclusão. Posteriormente, todos os artigos relevantes foram compilados e devidamente submetidos a uma avaliação rigorosa. Para finalizar, analisou-se a informação recolhida, resumindo a mesma com o objetivo de oferecer uma visão abrangente do tema a tratar.

A revisão da literatura foi realizada de acordo com a versão mais recente da abordagem PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), uma diretriz desenvolvida para a comunicação de revisões sistemáticas. De acordo com Page et al. (2021), a declaração PRISMA 2020 fornece orientações atualizadas para a comunicação de revisões sistemáticas que refletem os avanços nos métodos de identificação, seleção, avaliação e síntese de estudos dentro da área pretendida. Este procedimento foi utilizado para assegurar a comunicação transparente e completa do processo de revisão e dos resultados, assim como para facilitar a avaliação da fiabilidade e aplicabilidade da revisão por parte de futuros utilizadores. A figura 1 apresenta todas as etapas que foram seguidas de acordo com a diretriz em causa.



* Critérios de exclusão detalhados na Tabela 1

Figura 1 – Processo de seleção documental

Consideraram-se as seguintes questões de investigação:

1. Qual é o impacto financeiro e a eficácia de projetos no setor da saúde?
2. Quais são os principais fatores influenciadores do desempenho financeiro das organizações no setor da saúde e dos projetos nos quais investem?

3. Quais as estratégias mais indicadas a adotar por parte dos gestores hospitalares com o intuito de atingir a sustentabilidade financeira sem comprometer a qualidade dos serviços prestados?
4. Quais são os aspetos que otimizam o desempenho das administrações hospitalares consequentemente os resultados obtidos?

A base de dados Scopus foi a selecionada para pesquisar documentos com os termos “ROI” ou “return on investment” ou “financial performance” e “healthcare” incluídos no título, resumo ou palavras-chave. A pesquisa efetuada devolveu 3535 documentos publicados entre 1980 e 2023. Todos os registos anteriores a 2018 foram removidos. Seguidamente, todos os documentos que não foram originalmente publicados em inglês deixaram de ser considerados e os restantes foram filtrados por tipologia, mantendo os artigos, as revisões e os documentos de conferência. Os temas considerados foram os seguintes: *business, management and accounting* ou *economics, econometrics and finance*. Para concluir a triagem sobre a pesquisa efetuada, os títulos e resumos dos artigos remanescentes foram analisados, mantendo apenas os relacionados com as questões de investigação apresentadas. Deste processo resultaram 47 documentos que foram lidos e analisados detalhadamente com o intuito de avaliar a sua elegibilidade para este estudo. Finalmente, foram obtidos um total de 28 documentos a incluir na revisão sistemática da literatura.

Critérios de exclusão	
1	Artigos focados no estudo de outras áreas de desempenho que não a financeira
2	Análises e abordagens generalizadas, sem estarem diretamente relacionadas com um projeto ou estratégia de gestão em específico
3	Artigos incidentes sobre outros setores que não exclusivamente o da saúde
4	Resultados inconclusivos relativamente ao desempenho financeiro

Tabela 1 – Critérios de exclusão (Fonte: Autor)

3. Resultados

Os artigos selecionados foram analisados a fim de encontrar padrões comuns relativamente aos tópicos desenvolvidos. Estes artigos provêm de 19 diferentes fontes. A maioria encontra-se incluída em jornais focados na gestão de organizações de saúde e de outras instituições do setor assim como na gestão contabilística e financeira (tabela 2).

Fonte	Documentos
Journal of Healthcare Management	3
Academy of Strategic Management Journal	2
European Journal of Health Economics	2
Journal of Hospital Management and Health Policy	2
Outros jornais	16
Outras conferências	3

Tabela 2 – Lista de fontes (Fonte: Autor)

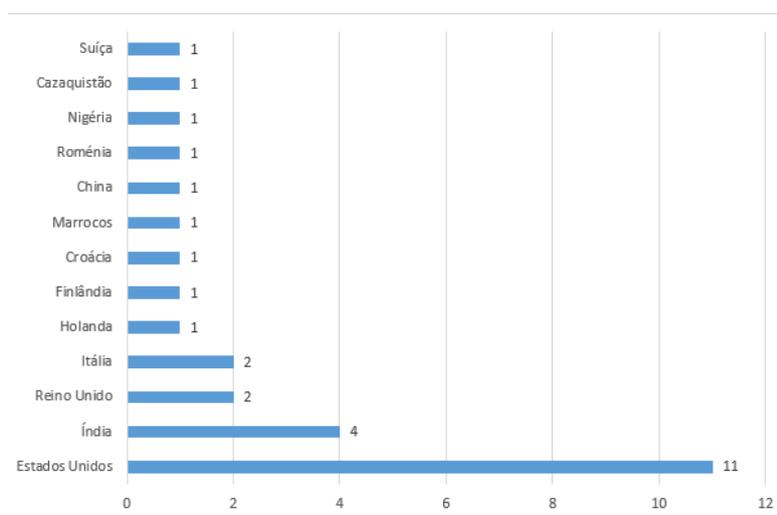


Figura 2 – Documentos por país (Fonte: Autor)

Os artigos selecionados incluem estudos realizados em 13 países diferentes, sendo que entre os mesmos é possível encontrar economias desenvolvidas e em desenvolvimento, o que beneficia a RSL na medida em que confere uma diversidade de contextos e perspetivas à mesma. Conforme é possível verificar na figura 2, a grande maioria dos estudos foram desenvolvidos nos Estados Unidos da América (11), seguidos de Índia (4), Reino Unido (2) e Itália (2).

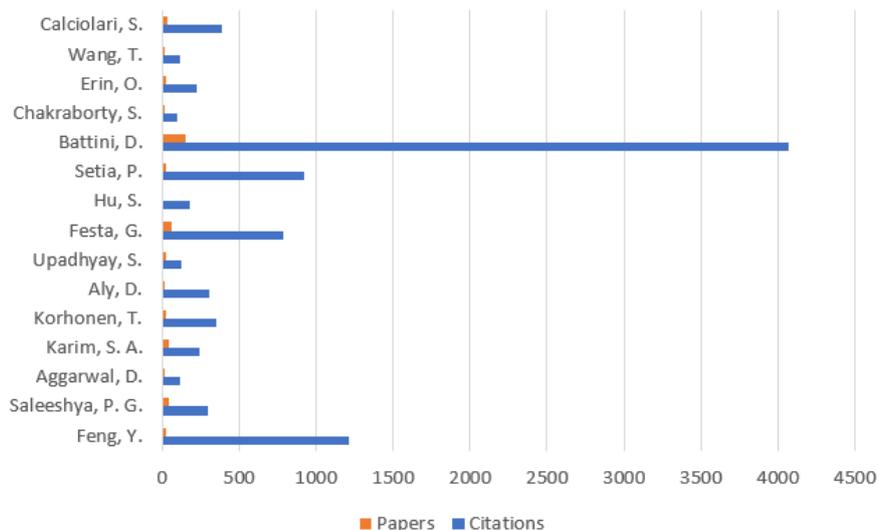


Figura 3 – Autores mais citados (Fonte: Autor)

Os 15 autores mais citados dos documentos selecionados estão representados na figura 3. Battini, D. e Feng, Y são os autores mais citados com 4070 e 1216 citações, respetivamente. Ao analisar o número de documentos publicados, Battini D. continua a ser o autor mais expressivo com 153 registos, seguido de Festa, G. com 63 publicações.

Posição	Ano	Autor(es)	Título	Citações
1	2021	Hu, S., & Zhang, Y.	COVID-19 pandemic and firm performance: Cross-country evidence	79
2	2018	Wang, T., Wang, Y., & McLeod, A.	Do health information technology investments impact hospital financial performance and productivity?	49
3	2019	Erin, O., Arumona, J., Onmonya, L., & Omotayo, V.	Board financial education and firm performance: Evidence from the healthcare sector in Nigeria	20
4	2018	Calciolari, S., Prenestini, A., & Lega, F.	An organizational culture for all seasons? How cultural type dominance and strength influence different performance goals	19
5	2019	Saparaliyev, D., Spankulova, L., Zhaxylykova, A., Aldashova, G., Saiymova, M., & Akhmetova, G.	Impact of new technologies, innovations & barriers on the service delivery and financial income of the private business in transitional economies: The case of health centers	10

6	2020	Upadhyay, S., Weech-Maldonado, R., Lemak, C. H., Stephenson, A., Mehta, T., & Smith, D. G.	Resource-based view on safety culture's influence on hospital performance: The moderating role of electronic health record implementation	7
7	2023	Kalia, D., & Aggarwal, D.	Examining impact of ESG score on financial performance of healthcare companies	6
8	2018	Karim, S. A., Pink, G. H., Reiter, K. L., Holmes, G. M., Jones, C. B., & Woodard, E. K.	The Effect of the Magnet Recognition Signal on Hospital Financial Performance	6
9	2023	Aly, D., Abdelqader, M., Darwish, T. K., & Scott, K.	The impact of healthcare board characteristics on NHS trust performance	3
10	2023	Saleeshya, P. G., & Harikumar, P.	An empirical investigation of performance assessment of Indian healthcare industry	2

Tabela 3 – Documentos mais citados (Fonte: Autor)

Na tabela 3 é possível verificar os 10 artigos mais citados dos 28 artigos selecionados. O artigo mais citado pertence a Hu e Zhang (2021) com 79 citações. Imediatamente após e ainda com um número expressivo de citações, encontra-se o artigo de Wang et al. (2018) com 49 citações. Importa ainda mencionar os artigos de Erin et al. (2019) e Calciolari et al. (2018) com 20 e 19 citações, respetivamente.

De modo a identificar padrões de conhecimento predominantes entre autores, efetuou-se uma análise das palavras-chave associadas aos trabalhos selecionados. Este processo foi realizado a partir da utilização do software VOSviewer versão 1.6.19, que permitiu a criação de uma rede de coocorrência de palavras-chave.

A figura 4 representa a rede de coocorrência de palavras-chave tanto do autor, como indexadas.

Primeiramente, extraiu-se um total de 240 palavras-chave do conjunto de 28 artigos. Porém, o foco incide mais concretamente na rede de coocorrência das palavras-chave mais frequentes. Para tal estabeleceu-se um limite mínimo de duas ocorrências, resultando numa seleção de 19 palavras-chave que satisfaziam este mesmo critério. As 19 palavras-chave constituíram a base para a criação da rede de coocorrência.

As 19 palavras-chave foram organizadas em 4 *clusters* distintos, cada um identificado por uma cor única e com uma força de ligação coletiva de 37. Ao analisar a rede de

coocorrência, destaca-se a palavra-chave “*healthcare*” que analisando numa perspectiva mais detalhada, tem ainda mais expressão juntando as ocorrências de “*health care*” que na prática partilha o mesmo significado, porém o facto de ambos os termos poderem ser escritos das duas formas separa os mesmos no diagrama em causa. Para além disto, destacam-se “*financial performance*” e “*innovation*” com 4 ocorrências e “*hospital*”, “*investments*” e “*costs*” ocorrem 3 vezes.

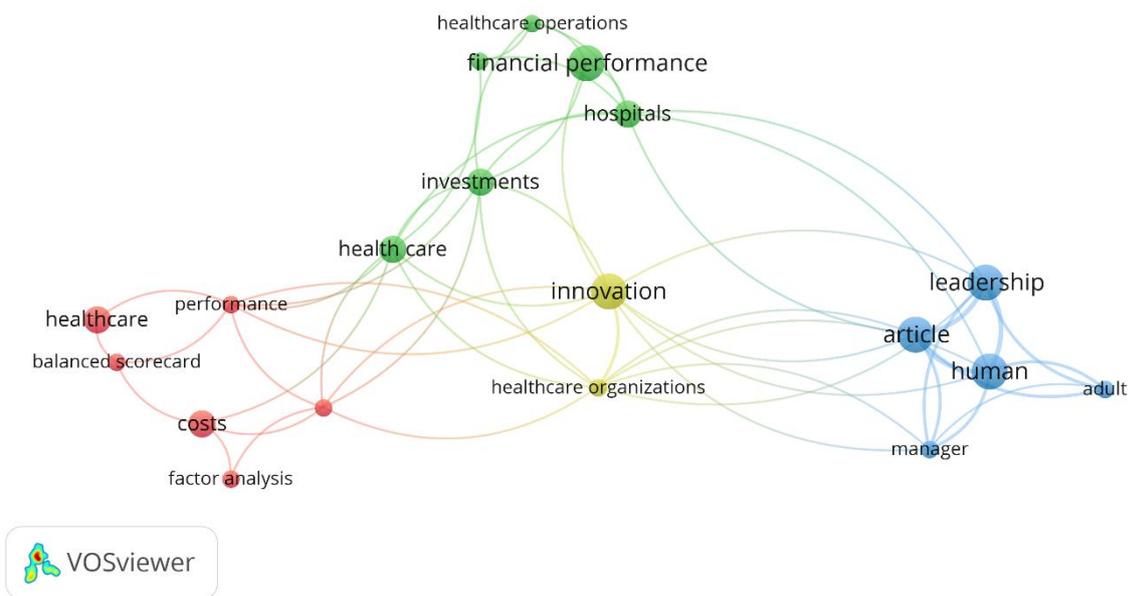


Figura 4 – Coocorrência das palavras-chave (Fonte: VOSviewer 1.6.19)

O *cluster* azul centra-se em temas de liderança e gestão tanto nas organizações de saúde, como nos seus projetos. Estas palavras-chave estão relacionadas com a primeira e a segunda questões de investigação, uma vez que remetem o impacto financeiro e a eficácia dos projetos, bem como os fatores que influenciam o seu desempenho e consequentemente das organizações aos quais estão associados.

O *cluster* verde concentra-se nos aspetos de desempenho financeiro, investimentos, cuidados de saúde e satisfação dos clientes que usufruem dos serviços hospitalares, incluindo aqueles que são influenciados pelo resultado dos projetos implementados. As palavras-chave em causa estão relacionadas com a segunda e terceira questões de investigação, visto que indicam fatores que influenciam o desempenho financeiro das organizações e dos projetos em que investem, bem como as melhores estratégias a adotar pelos gestores hospitalares.

O *cluster* vermelho de palavras-chave foca-se na análise de investimentos, dos custos associados, do efeito económico e social e do equilíbrio com obtenção de resultados. As palavras-chave deste grupo relacionam-se com a terceira e quarta questões de investigação, dado que podem apontar para fatores que afetam ativamente o desempenho financeiro das organizações e dos seus projetos, bem como os aspetos que otimizam o desempenho das administrações hospitalares e dos seus gestores.

O *cluster* amarelo remete para a inovação nas organizações de saúde. O destaque da inovação é confirmado pela expressão e colocação das ligações associadas à mesma. Posto isto, as palavras-chave deste grupo poderão relacionar-se com a segunda, terceira e quarta questões de investigação na medida em que o papel da inovação sustentável apresenta-se como crucial na prosperidade das instituições na saúde e por isso deverá ser tida em conta na gestão das medidas com o intuito de alcançar melhores resultados financeiros e tornar a gestão mais eficiente.

Uma análise ao nível da cocitação foi realizada com o intuito de obter uma visão abrangente relativamente aos domínios de conhecimento do estudo. Kumar (2015) refere que a cocitação ocorre quando um artigo cita dois documentos distintos simultaneamente na sua lista de referências. A análise da cocitação é utilizada para explorar o quadro intelectual de um campo de investigação, principalmente através da perspectiva das publicações citadas. Conforme destacado por Surwase et al. (2011), a cocitação revela-se como um instrumento potente para avaliar a semelhança contextual entre dois documentos. A análise das cocitações ao nível das referências foi executada utilizando o VOSviewer versão 1.6.19 (figura 5).

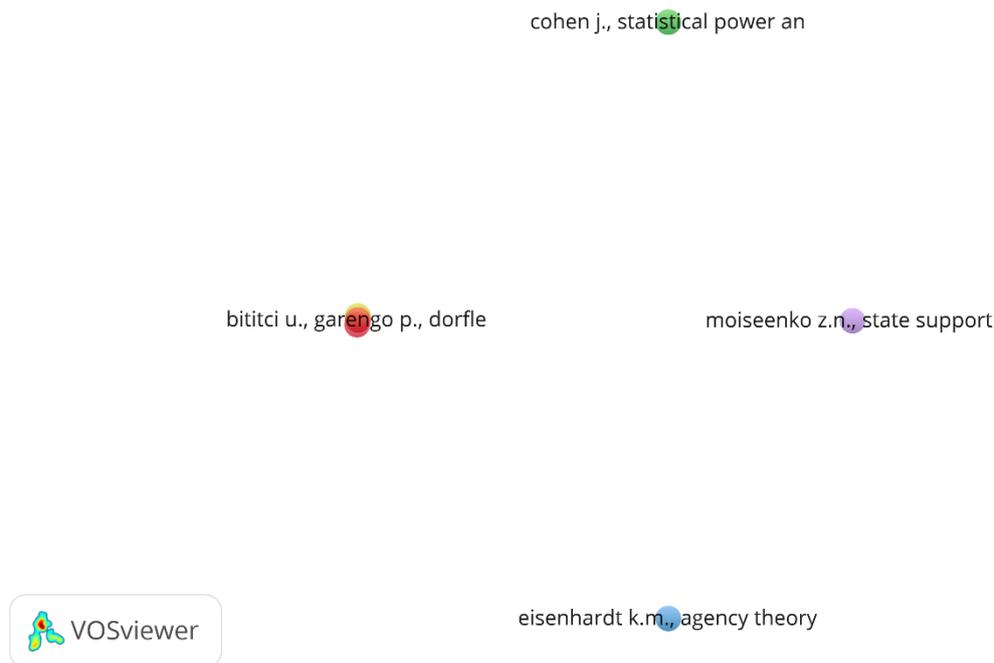


Figura 5 – Cocitação ao nível das referências (Fonte: VOSviewer 1.6.19)

O resultado apresentado não é considerado favorável à interpretação dos padrões comuns relativos aos domínios de conhecimento do conjunto de trabalhos em análise. O resultado justifica-se pelo facto de a análise estar a ser realizada sobre um número reduzido de artigos e dos mesmo serem recentes (50% publicados entre 2022 e 2023). Estes dois aspetos provocam uma descida acentuada na probabilidade de obtenção de um mapa com um número elevado de ligações entre os artigos, revelando um dos desafios relacionados com a realização de estudos que tenham como base literatura mais recente.

Dada a limitação apresentada anteriormente, consideraram-se os *clusters* provenientes da análise do mapa de coocorrência das palavras-chave (figura 4) e a interpretação do conteúdo de cada um dos documentos em estudo com o propósito de categorizar os mesmos. Os artigos foram distribuídos ao longo de 4 categorias, estando dispostos em cada uma seguindo uma ordem decrescente relativamente ao ano de publicação (tabela 4). Cada artigo poderá pertencer a mais do que uma categoria.

Categoria 1: Impacto financeiro e eficácia dos projetos do setor da saúde
Call, S.; 2023; Karim, S. A. et al., 2023; Battini, D. et al., 2020; Upadhyay, S. et al., 2020; Patel, I. et al., 2019; Saparaliyev, D. et al., 2019
Categoria 2: Fatores influenciadores do desempenho financeiro no setor da saúde
Feng, Y. et al., 2023; Kalia, D., & Aggarwal, D., 2023; Karim, S. A. et al., 2023; Markovic, B. et al., 2023; Wackers, E. et al., 2023; El Abdioui, S. et al., 2022; Malhan, A. et al., 2022; Upadhyay, S. et al., 2022; Hu, S., & Zhang, Y., 2021; Chakraborty, S., 2020; Poruțiu, C. S. et al., 2020; Setia, P. et al., 2020; Erin, O. et al., 2019; Saha, M. et al., 2019; Karim, S. A. et al., 2018; Wang, T et al., 2018
Categoria 3: Estratégias para alcançar a sustentabilidade financeira nos cuidados de saúde
Feng, Y. et al., 2023; Lee, H. et al., 2023; Markovic, B. et al., 2023; Battini, D. et al., 2020; Upadhyay, S. et al., 2020
Categoria 4: Otimização da administração e do desempenho hospitalar
Aly, D. et al., 2023; Korhonen, T. et al., 2023; Roey, T. et al., 2023; Saleeshya, P. G., & Harikumar, P., 2023; Malhan, A. et al., 2022; Upadhyay, S. et al., 2022; Festa, G. et al., 2021; Chakraborty, S., 2020; Setia, P. et al., 2020; Saha, M. et al., 2019; Calciolari, S. et al., 2018

Tabela 4 – Categorização dos documentos selecionados (Fonte: Autor)

Categoria	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
1	0	2	2	0	0	2	6
2	2	2	3	1	3	5	16
3	0	0	2	0	0	3	5
4	1	1	2	1	2	4	11
Total	3	5	9	2	5	14	

Tabela 5 – Relação entre a categorização e anos de publicação dos documentos selecionados (Fonte: Autor)

Interpretando a categorização realizada, torna-se evidente a predominância da segunda categoria referente aos fatores influenciadores do desempenho financeiro das organizações no setor da saúde. Mais de metade dos artigos selecionados (57%) inserem-se neste domínio e ao

analisar a distribuição temporal em termos de anos de publicação (tabela 5), verifica-se um aumento consistente de relevância da categoria em causa, tendo apenas o ano de 2021 como anomalia no crescimento da sua popularidade entre 2018 e 2023.

Imediatamente em segundo plano surge a quarta categoria relacionada com a otimização da administração e do desempenho hospitalar. Conforme referenciado na introdução deste estudo, este é um tópico que tem vindo a demonstrar uma relevância crescente recentemente consequência da mudança substancial do setor para uma abordagem mais orientada para os resultados financeiros, como é passível de ser verificado através da evidência apresentada na tabela 5.

A primeira e a terceira categorias revelaram-se como sendo as tendências menos predominantes. Contudo, importa notar a publicação de parte significativa dos artigos alocados a estas categorias durante o ano de 2023. Estes dados poderão ser indicativos do início de um período de maior relevância tanto para o impacto financeiro e eficácia dos projetos do setor da saúde (categoria 1), como também para as estratégias para alcançar a sustentabilidade financeira nos cuidados de saúde (categoria 3).

3.1 Impacto financeiro e eficácia dos projetos do setor da saúde

Na área da saúde é fundamental considerar o impacto financeiro e a eficácia dos vários projetos no desempenho fiscal das organizações de saúde. Vários estudos analisam as implicações financeiras de diferentes iniciativas e investimentos no setor da saúde.

Os projetos referentes a inovação e implementação de tecnologias assim como a eficácia da sua implementação demonstram-se como sendo uma tipologia de projeto que afeta ativamente o desempenho financeiro das organizações de saúde. Um estudo conduzido por Upadhyay e colegas (2020) confirma a afirmação anterior. O trabalho realizado explorou a relação entre a cultura de segurança dos clientes e o desempenho hospitalar, tomando a implementação do sistema de registo eletrónico de saúde como fator moderador. O estudo destaca os potenciais benefícios financeiros associados à implementação eficaz deste tipo de sistema, tanto a nível processual como tecnológico. A cultura de segurança positiva providenciada por este tipo de projeto contribuirá para a melhoria do desempenho financeiro dos hospitais envolvidos. No mesmo sentido, uma investigação realizada no Cazaquistão examinou o impacto das novas tecnologias e inovações nos centros de saúde privados nas

economias em transição. Considerando o artigo de Upadhyay et al. (2020), esta análise permite obter uma visão comparativa entre projetos de implementação de novas tecnologias e inovações em economias desenvolvidas (EUA) e em transição (Cazaquistão). Apesar de reconhecer o impacto financeiro positivo relacionado com a adoção de novas tecnologias e investimento na inovação, Saparaliyev et al. (2019) reconheceram que este retorno de investimento e impacto positivo depende em grande parte das condições criadas para a implementação deste tipo de iniciativas. A falta de recursos financeiros, tecnológicos e mão-de-obra qualificada assim como a indefinição estratégica são barreiras impactantes no desenvolvimento e eficácia dos processos de inovação. Karim et al. (2023) demonstraram exatamente o referido. Estudou-se a implementação da telessaúde, isto é, tecnologia de consultas à distância em hospitais rurais. Apesar das vantagens desta tecnologia serem evidentes, os investigadores depararam-se com diferentes graus de adoção por parte dos hospitais. A médio prazo os hospitais que investiram na telessaúde apresentaram melhor desempenho financeiro relativamente aos que decidiram não adotar. Verificou-se ainda que na maioria das vezes o motivo da escolha de não investir baseara-se na falta de recursos financeiros para tal.

Projetos inovadores eficazes por si só também causam impacto financeiro. Não é necessário envolver tecnologia para melhorar o desempenho financeiro das organizações do setor. Um exemplo disso são os programas de pacientes internacionais. Os mesmos surgiram como uma abordagem estratégica por parte dos hospitais para melhorar as suas receitas. Um estudo em 2019 calculou o retorno de investimento deste tipo de programas, demonstrando resultados significativamente positivos (Patel, I. et al., 2019).

O estudo de caso de Battini et al. (2020) comprova que o ganho financeiro nem sempre reside em implementação de novas tecnologias e processos. É possível melhorar o desempenho financeiro a partir do redesenho e otimização de processos já instaurados. O estudo sublinha a importância da centralização das redes de abastecimento de cuidados de saúde para uma gestão eficiente e sustentável.

O investimento em instalações e infraestruturas hospitalares representam outra domínio comum de projetos impactantes financeiramente nas organizações de saúde. Um estudo de Call (2023) examinou as poupanças de custos obtidas através da recapitalização de infraestruturas hospitalares do estado de Washington, nos Estados Unidos da América. As conclusões sublinharam o potencial de poupanças substanciais resultantes de investimentos direcionados

para as instalações de cuidados de saúde, traduzindo-se assim num impacto financeiro positivo caso os mesmos sejam eficientemente implementados.

No seu conjunto, os estudos apresentados sublinham a importância de compreender o impacto financeiro e a eficácia de vários projetos no setor da saúde. Demonstram que a ineficácia se relaciona negativamente com o impacto financeiro positivo dos projetos no setor da saúde. Quanto menor a eficácia, maior o retorno financeiro dos projetos.

Os resultados destes esforços de investigação fornecem informações valiosas sobre a forma como os projetos, investimentos, otimizações operacionais, melhorias estruturais e as implementações tecnológicas influenciam o desempenho financeiro das organizações do setor da saúde.

3.2 Fatores influenciadores do desempenho financeiro no setor da saúde

O desempenho financeiro é crucial na sustentabilidade global das instituições de saúde e influencia significativamente a sua capacidade para prestar serviços de qualidade. Diversos estudos exploraram uma série de fatores influenciadores do desempenho financeiro no setor da saúde. A presente secção analisa esses mesmos fatores e fornece o panorama dos principais estudos realizados neste domínio.

Feng et al. (2023) efetuaram uma avaliação com o intuito de examinar a eficácia dos incentivos *pay-for-performance* (P4P) nos serviços de cuidados de saúde especializados em Inglaterra. A investigação aborda a questão de como os incentivos financeiros podem afetar a prestação dos cuidados de saúde especializados, na tentativa de verificar de que modo este tipo de fator afeta o desempenho financeiro. Verificou-se que de facto estes tipos de incentivo poderão afetar o rendimento das organizações, contudo o seu impacto poderá ser afetado pela dimensão dos incentivos e complexidades dos casos envolvidos. Karim et al. (2018) sublinharam a importância de atividades não financeiras no sentido de aumentar as receitas. A *Magnet Recognition* é uma designação de qualidade entregue pelo Centro de Credenciação de Enfermeiros Americanos e que terá implicações positivas nos resultados financeiros das instituições, tal como outros referenciais do género. As auditorias e os acompanhamentos por parte de uma entidade terceira confere imparcialidade e credibilidade aos resultados obtidos.

O financiamento obtido pelas organizações do setor da saúde revela-se como sendo outro fator expressivo no desenvolvimento da área financeira. A capacidade de obtenção de fundos por parte das organizações revela-se como fundamental na disponibilidade existente por

parte das administrações hospitalares para a realização de investimentos. Um estudo desenvolvido nos Países Baixos examinou o impacto do financiamento a partir de empréstimos bancários a longo prazo e das taxas de juro associadas aos mesmos (Wackers et al., 2023). Não foi verificada nenhuma relação expressiva entre o desempenho financeiro e as taxas de juro em si, contudo retirou-se uma conclusão interessante relativamente às reservas financeiras hospitalares. Apesar das mesmas terem aumentado, este aumento não se traduziu em maiores receitas o que poderá influenciar os gestores hospitalares a investir parte deste capital responsabilmente com a intenção de obter melhorias financeiras.

Os investimentos em causa traduzem-se cada vez mais em projetos tecnológicos, com uma aposta crescente na digitalização do setor da saúde. Karim et al. (2023), Markovic et al. (2023) e Wang et al. (2018) demonstram esta tendência a partir dos trabalhos realizados em torno de implementações tecnológicas em contexto hospitalar. Em todos os casos supracitados, as tecnologias implementadas demonstraram ter um impacto financeiro positivo a partir da redução de custos, aumento de receitas e de produtividade, resultando em ganhos financeiros para as organizações investidoras.

A condição anterior é ainda reforçada por Setia et al. (2020) e Malhan et al. (2022) que a partir de estudos realizados no sentido de avaliar a relação entre implementações de sistemas de registo eletrónico de saúde e o desempenho hospitalar confirmaram o descrito. O estudo de 2020 concluiu que quanto maior a dimensão dos hospitais e menor complexidade dos casos clínicos, maior o efeito da implementação deste tipo de sistema no que toca a redução de custos (administrativos, internamento e readmissão) resultando em ganhos financeiros para as instituições hospitalares. Já o estudo de 2022 conclui uma relação sinérgica positiva entre a tecnologia na saúde e os resultados financeiros.

Apesar de impactantes, qualquer tipo de tecnologia promissora poderá não surtir os efeitos desejados devido a uma implementação de projeto ineficiente. Dito isto, o processo de implementação de tecnologias no setor da saúde é um fator a ter em conta, especialmente no desempenho financeiro uma vez que poderá alterar por completo os resultados dos investimentos efetuados (Poruțiu et al., 2020). É por isso importante que todo o processo seja devidamente acompanhado, assegurando o cumprimento do planeamento acordado.

Qualquer tipo de investimento é realizado com o objetivo de melhorar a qualidade hospitalar e dos serviços de saúde prestados. Chakraborty (2020) investigou tendo como base

o fator referente à qualidade dos serviços prestados aos clientes. Concluiu que a entrega de um serviço de elevada qualidade poderá melhorar significativamente as finanças hospitalares, fazendo beneficiar todos os elementos da cadeia de valor ao entregar um serviço mais eficaz a um custo mais reduzido, fruto dessa mesma eficácia, intimamente ligada à qualidade do serviço. A gestão da reputação hospitalar *online* derivada de um serviço de qualidade revela-se como positivamente impactante nas receitas hospitalares na medida que atrairá novos clientes a partir das avaliações favoráveis de clientes anteriores (Saha et al., 2019).

Para tomar as decisões estratégicas adequadas a fim de providenciar um serviço de elevada qualidade torna-se pertinente a competência cultural hospitalar e a capacidade de liderança. Upadhyay et al. (2022) investigaram a associação entre iniciativas de competência cultural e desempenho financeiro em hospitais. A investigação demonstrou que a competência cultural não é apenas uma medida de qualidade, mas poderá também ter impacto nos resultados financeiros. O grau de educação e literacia financeira da administração hospitalar é outro fator que pode também implicar financeiramente as organizações de saúde. Os gestores hospitalares deverão estar capacitados na melhor medida do possível para tomar decisões financeiras proveitosas e impactantes (Erin et al., 2019).

A influência de fatores externos e de acontecimentos globais no desempenho financeiro dos cuidados de saúde é também um tema de interesse. Os fatores ambientais e sociais de uma relacionam-se com o desempenho financeiro. Segundo um estudo de Kalia e Aggarwal (2023) uma boa pontuação ambiental, social e de governação (*environmental, social, and governance score*) impacta positivamente os resultados financeiros das organizações do setor da saúde em economias desenvolvidas. A pontuação em causa trata-se de uma das ferramentas utilizadas pelos investidores para compreender o grau de sustentabilidade e ética de uma determinada empresa. Apesar de cada caso ser particular, a relação demonstra-se neutra ou negativa em economias em desenvolvimento.

Considerando ainda fatores externos financeiramente influentes, importante abordar os fatores económicos externos e de que forma afetam o desempenho financeiro das empresas prestadoras de cuidados de saúde. Hu e Zhang (2021) exploraram as evidências entre países do impacto da pandemia de COVID-19 no desempenho das organizações, salientando a importância de compreender os choques económicos externos e as suas ramificações no setor da saúde.

No contexto estratégico-económico a gestão dos custos e as estratégias de fixação de preços são de extrema relevância. El Abdioui et al. (2022) realizaram uma investigação sobre a fixação de preços baseada na atividade e o seu impacto no desempenho financeiro do Hospital Universitário Hassan II em Marrocos. O estudo concluiu que este tipo de abordagem, quando aplicada corretamente, auxiliará na melhoria contínua das atividades hospitalares, fortalecendo a relação com os clientes e conseqüentemente os resultados financeiros.

No seu conjunto, estes estudos oferecem uma visão abrangente dos principais fatores influenciadores do desempenho financeiro das instituições de saúde. Sublinham a importância de uma abordagem holística da gestão dos cuidados de saúde que tenha em conta fatores tecnológicos, económicos, sociais, estratégicos e de qualidade.

3.3 Estratégias para alcançar a sustentabilidade financeira nos cuidados de saúde

Alcançar a sustentabilidade financeira é um desafio permanente para as organizações do setor da saúde, especialmente num contexto em rápida evolução. A investigação recente tem explorado várias estratégias e abordagens para melhorar a sustentabilidade financeira das instituições.

No procura pela sustentabilidade financeira, é crucial considerar a influência da implementação tecnológica e da digitalização de processos no setor da saúde. Markovis et al. (2023) e Upadhyay et al. (2020) comprovaram na prática a afirmação anterior através do desenvolvimento de estudos sobre implementações tecnológicas e a sua influência na capacidade alcançar sustentabilidade financeira. O trabalho de Markovic et al. (2023) destaca a forma como a integração tecnológica poderá conduzir a uma melhor sustentabilidade financeira no contexto da prestação de serviços na saúde, sublinhando a importância das estratégias tecnológicas para alcançar estabilidade financeira. Upadhyay et al. (2020) examinaram a influência de uma cultura de segurança no desempenho hospitalar, centrando-se na implementação de sistemas de registo eletrónico de saúde (transformação digital). A investigação em causa sublinha a importância deste tipo de sistemas no reforço da cultura de segurança dos clientes que, por sua vez, favorecem a obtenção de sustentabilidade financeira na medida em que conferem uma reputação competente e consistente às organizações de saúde, levando a resultados financeiros sustentáveis ao longo do tempo.

Lee et al. (2023) apresentaram uma visão baseada nos recursos sociais e proporciona uma perspetiva única sobre a sustentabilidade financeira no setor da saúde. O estudo explora a relação entre a sustentabilidade financeira dos hospitais e a equidade no acesso aos cuidados

de saúde. Esta investigação enfatiza a importância de distribuir equitativamente os recursos para alcançar a sustentabilidade financeira, relacionando as estratégias de alocação de recursos com o bem-estar financeiro das instituições de saúde. Este estudo revela-se determinante uma vez que desmistifica a perspectiva comum de que a sustentabilidade financeira está conectada na sua maioria com a disponibilidade de recursos financeiros. A gestão dos recursos é tão ou mais importante que a quantidade disponível. A adoção de estratégias de gestão comprovadamente eficazes revela-se imprescindível na procura de sustentabilidade financeira.

A otimização de processos já implementados está também conectada ao alcance da sustentabilidade financeira. Battini e colegas investigadores (2020) apresentaram um estudo de caso sobre redes centralizadas de abastecimento de serviços de saúde em Itália. A investigação demonstra como as estratégias centralizadas de gestão da cadeia de abastecimento podem contribuir para a sustentabilidade financeira, otimizando a gestão de medicamentos e a atribuição de recursos. Para além da implementação de novas estratégias e inovações, importa também rever gradualmente as estratégias e processos implementados no sentido de potenciar os recursos existentes na prossecução de sustentabilidade financeira. Incentivos financeiros poderão ajudar neste sentido. Feng et al. (2023) realizaram uma avaliação para compreender o impacto dos incentivos monetários por tipo de cirurgia realizada nos serviços de cuidados de saúde especializados em Inglaterra. A investigação analisa as estratégias de implementação de incentivos financeiros para melhorar a qualidade dos serviços, com o objetivo subjacente de alcançar a sustentabilidade financeira.

Estes estudos salientam coletivamente que as estratégias para alcançar a sustentabilidade financeira nos cuidados de saúde são multifacetadas e interligadas. Envolve o alinhamento de incentivos financeiros, a distribuição equitativa de recursos, o aproveitamento da tecnologia, a otimização de processos e o cultivo de uma cultura de segurança. Ao considerar estas estratégias multifacetadas, as organizações de saúde podem tomar medidas para alcançar a sustentabilidade financeira, continuando a prestar um serviço de elevada qualidade.

3.4 Otimização da administração e do desempenho hospitalar

Uma administração hospitalar eficiente e a otimização do desempenho são fundamentais para a prestação de serviços de elevada qualidade. A literatura recente examinou várias estratégias e abordagens para melhorar a administração hospitalar e o desempenho associado, permitindo apresentar uma visão panorâmica das principais conclusões literatura centrada na otimização da administração e do desempenho hospitalar.

Aly et al. (2023) investigaram o impacto das características dos conselhos de administração no desempenho dos *National Health Service (NHS) trusts*. Os *NHS trusts* tratam-se de unidades organizacionais pertencentes ao Serviço Nacional de Saúde no Reino Unido com o propósito de providenciar bens e serviços para efeitos do serviço de saúde. O estudo analisa as características da administração hospitalar mais influentes no desempenho hospitalar. A estabilidade do conselho de administração (em termos de rotação dos administradores), a representação clínica no conselho de administração, a participação nas reuniões da administração, o número de administradores não executivos no conselho de administração e o tempo de serviço do diretor executivo foram indicadores de desempenho notavelmente positivos. Para além das características apresentadas anteriormente, Upadhyay et al. (2022) identificaram a capacidade de liderança e a formação em competência cultural hospitalar como fatores-chave na otimização do desempenho hospitalar. Importa considerar que o domínio e a força da cultura ou dos tipos de cultura dentro de um hospital podem impactar os objetivos de desempenho, independentemente das características do conselho de administração. O estudo de estudo Calciolari et al. (2018) explana a pertinência do alinhamento da cultura com os objetivos de desempenho para otimizar a administração hospitalar.

Korhonen et al. (2023) investigaram sobre a medição do desempenho no contexto da implementação de novas tecnologias no setor da saúde. O estudo oferece uma perspetiva de como os aspetos financeiros desempenham um papel crucial na otimização da administração hospitalar durante a implementação da tecnologia tanto que os mesmos deverão ser devidamente monitorizados. Segundo Malhan et al. (2022) e Setia et al. (2020) a implementação de novas tecnologias tem ainda efeitos positivos naquele que é o aumento da eficiência, simplificação e otimização dos processos hospitalares, tornando a administração dos serviços de saúde mais eficiente, assegurando simultaneamente serviços de qualidade e melhorias no desempenho global dos hospitais.

Para além de monitorizações, uma gestão do risco culturalmente informada poderá também otimizar a administração e o desempenho hospitalar (Festa et al., 2021).

Roey et al. (2023) e Saleeshya and Harikumar (2023) desenvolveram trabalhos com o mesmo intuito de identificar indicadores que contribuam favoravelmente para o desempenho hospitalar tanto nos Estados Unidos da América, como na Índia, respetivamente. Ambos os estudos tiveram como foco indicadores *lean*, isto é, métodos que ajudam a criar valor máximo para os clientes, a partir da redução do desperdício e dos tempos de espera. Consideram

principalmente as necessidades do cliente, o envolvimento dos funcionários e apresentam foco na melhoria contínua. Roey et al. (2023) concluíram que quando a administração apoia as iniciativas *lean* e proporcionam formação adequada aos trabalhadores, o resultado poderá ser um melhor desempenho financeiro e operacional. Saleeshya and Harikumar (2023) apesar de estarem a efetuar a análise num contexto socioeconómico oposto, retiraram conclusões no mesmo sentido, indicando assim que as práticas *lean* apresentam grau elevado de adaptabilidade e que as práticas centradas nos clientes deverão ser tidas em conta na otimização da administração hospitalar e dos seus resultados.

A qualidade dos serviços prestados pelas organizações tal como outros fatores-chave, deverá ser permanentemente monitorizada e trabalhada sobre uma perspetiva de melhoria contínua por parte das administrações hospitalares. Este tipo de abordagem tende a otimizar a administração das instituições de saúde (Chakraborty, 2020). A qualidade dos serviços experienciada pelos clientes será crucial na criação e manutenção de uma reputação profissional e consistente. Num mundo cada vez mais digital, esta reputação é mais visível que nunca. Saha et al. (2019) destacam estratégias para otimizar a reputação *online* dos hospitais, contribuindo, em última análise, para uma administração hospitalar eficaz e para a melhoria do desempenho.

Estes estudos sublinham coletivamente a importância de uma administração hospitalar eficiente e da otimização do desempenho. Abrangem diversos aspetos da liderança, medição do desempenho, princípios *lean*, competência cultural e transformação tecnológica. Ao considerar estas abordagens multifacetadas, as instituições do setor da saúde podem melhorar a sua administração e desempenho global, entregando melhores cuidados aos clientes.

4. Discussão

O presente capítulo apresenta uma discussão aprofundada baseada na análise efetuada nos capítulos anteriores e nas questões de investigação apresentadas.

A investigação efetivada apresenta várias contribuições significativas tanto teóricas, como práticas. Do ponto de vista teórico, proporciona uma compreensão abrangente do impacto financeiro dos projetos no setor da saúde, dos fatores que influenciam o desempenho financeiro, das estratégias de sustentabilidade financeira e dos aspetos que otimizam a administração e o desempenho dos hospitais. Sintetiza diversas perspetivas de um vasto leque de artigos, conduzindo a uma visão holística destes aspetos críticos na gestão no setor da saúde.

Na prática, os resultados oferecem uma orientação valiosa para gestores organizacionais, decisores políticos e administradores. Proporcionam uma visão baseada em dados concretos sobre a gestão de projetos, a atribuição de recursos, a implementação de tecnologias e outras estratégias para melhorar a sustentabilidade financeira e a qualidade dos serviços de saúde. Além disso, o estudo sublinha a importância da liderança, da melhoria contínua e da competência cultural para alcançar uma administração e um desempenho hospitalares otimizados.

Esta investigação dota os profissionais de saúde de conhecimentos e ferramentas que lhes permitem tomar decisões informadas, melhorando a saúde financeira e a qualidade dos serviços das instituições de saúde. A integração da teoria e da prática oferece uma contribuição significativa para o avanço contínuo do setor e para a adaptação aos desafios continuamente em evolução.

A discussão está organizada de acordo com as quatro questões de investigação delineadas no estudo.

4.1 Questão de investigação: Qual é o impacto financeiro e a eficácia dos projetos no setor da saúde?

Em resposta à primeira questão de investigação, a análise dos artigos selecionados revelou vários conhecimentos fundamentais sobre o impacto financeiro e a eficácia dos projetos no setor da saúde. Foi investigada uma vasta gama de projetos, desde implementações tecnológicas e digitalização a investimentos em instalações e infraestruturas hospitalares. Estes projetos tiveram um papel significativo no desempenho financeiro das organizações do setor da saúde.

Os projetos relacionados com a tecnologia, como a implementação de sistemas de registos de saúde eletrónicos, destacaram-se por terem um impacto profundo no desempenho financeiro. Este facto foi claramente demonstrado por Upadhyay et al. (2020) e Setia et al. (2020), que destacaram as implicações financeiras positivas deste tipo de implementações. Quanto maior for o hospital, mais pronunciados serão os efeitos em termos de redução de custos, eficiência administrativa e ganhos financeiros. Além disso, a adoção de tecnologias de telessaúde, conforme investigado por Karim et al. (2023), indicou que investimentos estratégicos em tecnologia podem levar a um melhor desempenho financeiro.

No entanto, a eficácia destes projetos tecnológicos depende de fatores como recursos disponíveis, mão de obra qualificada e implementação eficaz. Saparaliyev et al. (2019) constataram que, apesar dos potenciais benefícios financeiros da adoção de novas tecnologias, o impacto real depende do ambiente e dos recursos para uma implementação bem-sucedida.

É importante notar que o desempenho financeiro não depende apenas de projetos baseados em tecnologia. Outras iniciativas, como os programas internacionais de doentes, como demonstrado por Patel et al. (2019), podem produzir retornos financeiros substanciais. Além disso, a racionalização dos processos existentes, como apresentado no estudo de caso de Battini et al. (2020), também tem o potencial de aumentar o desempenho financeiro.

Essencialmente, o impacto financeiro dos projetos do setor da saúde é multifacetado e está intimamente ligado a uma execução eficaz. Os resultados sublinham a importância destes projetos para alcançar a estabilidade financeira, seja através da inovação tecnológica, da otimização de processos ou de iniciativas estratégicas como os programas internacionais de doentes.

4.2 Questão de investigação: Quais são os principais fatores que influenciam o desempenho financeiro das organizações do setor da saúde e os projetos em que investem?

A segunda questão de investigação explora os fatores que influenciam o desempenho financeiro no setor da saúde. A análise efetuada revelou vários fatores essenciais que podem afetar a saúde financeira das organizações de saúde.

Os incentivos financeiros, como os avaliados por Feng et al. (2023) no contexto dos serviços de cuidados de saúde especializados em Inglaterra, têm uma influência significativa

no desempenho das organizações de saúde. A dimensão dos incentivos e a complexidade dos casos sustentam a eficácia dos incentivos financeiros na afetação do desempenho financeiro.

As atividades não financeiras também têm implicações no desempenho financeiro. Tal como salientado por Karim et al. (2018), certificações referentes a qualidade dos serviços prestados como o *Magnet Recognition* podem ter implicações financeiras positivas para as instituições, reforçando a sua reputação.

As fontes de financiamento e a capacidade de angariar fundos, conforme analisado por Wackers et al. (2023), surgiram como um fator crítico que influencia o desempenho financeiro. Embora as taxas de juro em si possam não estar diretamente ligadas ao desempenho financeiro, a afetação responsável de reservas financeiras pode conduzir a melhorias nos resultados financeiros.

Os projetos relacionados com a tecnologia desempenharam um papel significativo no desempenho financeiro. Os estudos de Markovic et al. (2023), Karim et al. (2023) e Wang et al. (2018) forneceram provas de que a implementação de tecnologias digitais pode levar à redução de custos e ao aumento da eficiência, resultando em ganhos financeiros. Do mesmo modo, a implementação de sistemas de registos de saúde electrónicos foi associada a melhorias na redução de custos e nos resultados financeiros, como demonstrado por Malhan et al. (2022) e Setia et al. (2020).

Foi demonstrado que os investimentos nas unidades de saúde, como os projectos de recapitalização, permitem poupanças de custos substanciais, contribuindo para resultados financeiros positivos. Este facto foi ilustrado no estudo de Call (2023), que salientou os benefícios financeiros que podem resultar de investimentos específicos em infraestruturas de saúde.

A qualidade da prestação de serviços, como indicado por Chakraborty (2020), tem um impacto direto no desempenho financeiro. A prestação de serviços de elevada qualidade pode conduzir a instituições mais eficientes e a custos mais baixos, melhorando o desempenho financeiro.

Os fatores externos, incluindo as pontuações ambientais, sociais e de governação (ESG), também podem influenciar o desempenho financeiro das organizações de cuidados de saúde. Tal como salientado por Kalia e Aggarwal (2023), as fortes pontuações ESG podem ter um impacto positivo nos resultados financeiros nas economias desenvolvidas. A pontuação

serve como um indicador de sustentabilidade e práticas éticas e é utilizada pelos investidores para avaliar a conduta ética de uma empresa. No entanto, esta relação pode variar nas economias em desenvolvimento.

Tendo em conta as constatações realizadas, as organizações de saúde devem adotar uma abordagem heterogénea para gerir o seu desempenho financeiro. Isto inclui uma análise cuidadosa dos incentivos financeiros, da angariação de fundos, dos investimentos em tecnologia, da gestão de custos e da prestação de serviços de elevada qualidade. O panorama financeiro é influenciado por uma miríade de fatores que se interligam e exigem uma tomada de decisão estratégica.

4.3 Questão de investigação: Quais são as melhores estratégias a adotar pelos gestores hospitalares para alcançar a sustentabilidade financeira sem comprometer a qualidade dos serviços prestados?

A procura da sustentabilidade financeira é de extrema importância para as instituições de saúde. A pesquisa revelou várias estratégias que os gestores hospitalares podem adotar para alcançar a sustentabilidade financeira sem comprometer a qualidade dos serviços entregues aos clientes.

Da análise efetuada, destaca-se o papel da tecnologia e da transformação digital no setor da saúde. A implementação de tecnologias, tal como explorado por Markovic et al. (2023) e Upadhyay et al. (2020), contribuiu para a sustentabilidade financeira. Os sistemas de registos de saúde eletrónicos e outras soluções tecnológicas podem melhorar a cultura de segurança e conduzir à sustentabilidade financeira a longo prazo. A digitalização dos processos de saúde, como a telessaúde, também contribui para o desempenho financeiro e, em segunda análise, para a sustentabilidade, como demonstrado por Karim et al. (2023).

Lee et al. (2023) introduziram uma perspetiva distinta sobre a sustentabilidade financeira, centrando-se na distribuição equitativa dos recursos. O seu estudo destacou a importância das estratégias de afetação de recursos que têm em conta o bem-estar financeiro das organizações de cuidados de saúde. A gestão eficaz dos recursos é vital para alcançar a sustentabilidade financeira. Este estudo desafia a noção de que a sustentabilidade financeira está apenas ligada à disponibilidade de recursos.

A otimização dos processos existentes, tal como ilustrado por Battini et al. (2020), é outra via para alcançar a sustentabilidade financeira. A gestão centralizada da cadeia de

suprimentos pode agilizar processos e melhorar a alocação de recursos, contribuindo para a saúde financeira das organizações de saúde.

Adicionalmente, os incentivos financeiros, como os avaliados por Feng et al. (2023), são fundamentais para alcançar a sustentabilidade financeira, melhorando a qualidade dos serviços. Estes incentivos podem promover uma cultura de qualidade e sustentabilidade financeira ao fomentar a melhoria contínua.

Em suma, a sustentabilidade financeira nos cuidados de saúde é um objetivo que exige uma abordagem holística. A tecnologia, a afetação de recursos, a otimização dos processos e a melhoria da qualidade são componentes essenciais de uma estratégia bem sucedida para os gestores hospitalares. Alcançar a sustentabilidade financeira não só é possível como pode ser conseguido mantendo a elevada qualidade dos serviços.

4.4 Questão de investigação: Quais são os aspetos que otimizam o desempenho das administrações hospitalares e, consequentemente, os resultados obtidos?

A otimização da administração e do desempenho hospitalar é vital para a prestação de serviços de elevada qualidade. A análise elaborada revelou aspetos e estratégias fundamentais para atingir este objetivo.

A investigação de Aly et al. (2023) sugere que as características do conselho de administração desempenham um papel significativo no desempenho dos *NHS trusts*. A estabilidade do conselho de administração, a representação clínica e o tempo de serviço do diretor executivo foram todos associados a resultados de desempenho positivos. Além disso, Upadhyay et al. (2022) salientaram a importância da competência cultural e da formação em liderança na otimização do desempenho hospitalar.

Os princípios *lean*, tal como salientados nos estudos de Roey et al. (2023) e Saleeshya e Harikumar (2023), revelaram-se eficazes na melhoria do desempenho hospitalar, mesmo em contextos tão diversos como os Estados Unidos da América e a Índia. As iniciativas *lean*, quando apoiadas pela gestão e pela formação do pessoal, podem contribuir para um melhor desempenho financeiro e operacional.

Os avanços tecnológicos também se revelaram essenciais para melhorar a administração e o desempenho dos hospitais. As implementações tecnológicas podem reduzir custos, aumentar as receitas e melhorar a produtividade, levando a ganhos financeiros. Projetos relacionados à digitalização e à implantação de sistemas de prontuário eletrónico, como

explorados por Setia et al. (2020) e Malhan et al. (2022), apresentaram relações sinérgicas positivas com os resultados financeiros.

A otimização da administração hospitalar estende-se a fatores como a competência cultural, as capacidades de liderança e as influências económicas externas. Os estudos sugerem coletivamente que uma gestão com elevados níveis de competência cultural pode influenciar os resultados financeiros, como demonstrado por Upadhyay et al. (2022). Os fatores externos, incluindo as pontuações ESG, as influências ambientais e os eventos globais, tal como explorados por Kalia e Aggarwal (2023) e Hu e Zhang (2021), também têm impacto no desempenho financeiro no setor da saúde.

Tendo em conta estes conhecimentos, as organizações de saúde devem adotar uma abordagem abrangente que considere a liderança, os princípios *lean*, a implementação de tecnologia, a competência cultural e a resposta estratégica a fatores económicos externos para otimizar a administração e o desempenho global.

5. Conclusão

Nesta investigação, propôs-se investigar aspetos críticos do desempenho financeiro, estratégias de gestão e eficácia no setor da saúde. O estudo abordou quatro questões primárias de investigação, cada uma delas sobre padrões essenciais deste domínio complexo e vital.

O impacto financeiro dos projetos no setor da saúde é substancial e varia em função da natureza dos projetos. Os projetos inovadores que envolvem a adoção de novas tecnologias e processos tendem a produzir benefícios financeiros significativos. Projetos como a implementação de sistemas de registos de saúde eletrónicos, a adoção da telessaúde e os programas internacionais de doentes revelaram retornos promissores.

Adicionalmente, são vários os fatores que influenciam o desempenho financeiro das organizações de saúde. Estes incluem incentivos financeiros, afetação de recursos, implementação de tecnologia, qualidade dos serviços, competência cultural e capacidade de liderança. Além disso, fatores externos como considerações ambientais e sociais, condições económicas e políticas governamentais têm um impacto significativo nos resultados financeiros.

Os gestores hospitalares devem adotar estratégias para alcançar a sustentabilidade financeira, mantendo a qualidade dos serviços. Estas estratégias englobam a atribuição equitativa de recursos, a integração de tecnologias, a otimização de processos, a cultura de segurança, a gestão da reputação online e as competências de liderança. A gestão centralizada da cadeia de abastecimento e os incentivos financeiros para serviços de qualidade também se revelaram eficazes no reforço da sustentabilidade financeira.

A otimização da administração hospitalar e a melhoria do desempenho requerem uma abordagem multifacetada. Isto inclui concentrar-se nas características do conselho de administração, na representação clínica, na assiduidade e na estabilidade do conselho de administração. As capacidades de liderança, a competência cultural, a medição do desempenho, os princípios *lean* e a implementação de tecnologias contribuem para uma melhor administração e desempenho.

A análise revelou um contexto global diversificado para os estudos de gestão dos cuidados de saúde, com investigação realizada em 13 países diferentes, proporcionando uma vasta gama de contextos e perspetivas. As palavras-chave da nossa rede de coocorrência foram

agrupadas em quatro grupos distintos, destacando as principais áreas de foco: liderança e gestão, desempenho financeiro e investimentos, inovação e análise de investimentos e custos.

A investigação contribui tanto para a compreensão teórica como para aplicações práticas na gestão no setor da saúde. Forneceu-se uma visão abrangente do impacto financeiro, das estratégias de gestão e dos fatores que influenciam o desempenho financeiro das organizações de saúde. A análise alarga a atual compreensão teórica neste domínio.

Para além disso, em termos práticos, os gestores e administradores hospitalares e os decisores políticos podem beneficiar dos conhecimentos adquiridos neste estudo para tomarem decisões informadas sobre estratégias financeiras e melhorias na qualidade dos serviços. Ao compreender os fatores e as estratégias apresentadas, as organizações de saúde podem procurar obter melhores resultados financeiros sem comprometer a qualidade do serviço.

Embora a nossa investigação tenha coberto um terreno substancial, existem várias vias promissoras para investigação futura. O setor da saúde está em constante evolução considerando o impacto das tecnologias emergentes, da inteligência artificial, da telemedicina e dos dispositivos de saúde portáteis, no desempenho financeiro e na qualidade dos serviços. Estas temáticas deverão ser mais exploradas.

Para além disso, o desenvolvimento de estudos comparativos entre países e regiões podem oferecer uma compreensão mais profunda do impacto dos diferentes sistemas de saúde, políticas e condições económicas no desempenho financeiro. A investigação sobre a eficácia das iniciativas de sustentabilidade e a sua relação com o desempenho financeiro das organizações de saúde também é uma área de estudo relevante e emergente.

Por fim, a investigação das estratégias e dos desafios associados à gestão da mudança organizacional, especialmente no que respeita à implementação de tecnologias e à adaptação cultural, continua a ser uma área de investigação valiosa e a ter em conta.

Apesar dos objetivos da pesquisa terem sido cumpridos, encontraram-se limitações na realização da mesma. Os desafios de trabalhar com literatura recente incluem limitações na formação de mapas e redes de citação abrangentes. Além disso, a ausência de artigos anteriores pode ter limitado a amplitude e a profundidade do cenário de pesquisa. No entanto, resolvemos estas limitações efetuando uma revisão exaustiva da literatura disponível e aplicando técnicas analíticas avançadas para extrair informações valiosas.

Concluindo, o desempenho financeiro e a gestão das organizações de cuidados de saúde apresentam desafios e oportunidades multifacetados. Ao compreender na melhor medida do possível a complexidade da rede de fatores que influenciam os resultados financeiros e ao adotar estratégias eficazes, as instituições de saúde podem esforçar-se por alcançar a sustentabilidade financeira sem comprometer a qualidade dos serviços. Esta investigação constitui um contributo valioso para o atual discurso sobre a gestão na saúde e oferece uma base para futuras investigações neste domínio dinâmico.

6. Referências

- A., K., A., A., & K., M. (2018). The effect of perceived security and grievance redressal on continuance intention to use M-wallets in a developing country. *Emerald Insight*.
- Akinbohun, A., F, A., Akintunde, O., & Daodu, B. (2020). Web-Based Interactive Health Record System (WIHRS). *EJERS, European Journal of Engineering Research and Science*.
- Aly, D., Abdelqader, M., Darwish, T. K., & Scott, K. (2023). The impact of healthcare board characteristics on NHS trust performance. *Public Money and Management*, 594 - 601. doi:<https://doi.org/10.1080/09540962.2021.2022272>
- Battini, D., Zennaro, I., Aldrighetti, R., & Sgarbossa, F. (2020). Centralised healthcare supply networks for efficient and sustainable drug management: An Italian case study. *International Journal of Integrated Supply Management*, 394 - 417. doi:<https://doi.org/10.1504/IJISM.2020.110744>
- Calciolari, S., Prenestini, A., & Lega, F. (2018). An organizational culture for all seasons? How cultural type dominance and strength influence different performance goals. *Public Management Review*, 1400 - 1422. doi:<https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1383784>
- Call, S. (2023). Infrastructure recapitalization cost savings from facility operations investments in Washington State hospitals. *Journal of Hospital Management and Health Policy*. doi:<https://doi.org/10.21037/jhmhp-22-128>
- Chakraborty, S. (2020). Healthcare quality and hospital financial performance: A multilevel framework. *Operations and Supply Chain Management*, 233 - 243. doi:<https://doi.org/10.31387/OSCM0420265>
- El Abdioui, S., Ouddasser, A., Belyagou, Y., & Mellouki, A. (2022). Activity-based pricing and financial performance in Hassan II University Hospital Fez of Morocco: A research attempt. *2022 IEEE 14th International Conference of Logistics and Supply Chain Management, LOGISTIQUA 2022*.
- Erin, O., Arumona, J., Onmonya, L., & Omotayo, V. (2019). Board financial education and firm performance: Evidence from the healthcare sector in Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*.

- F., M., L., W., A., H., H., A., & S., A. S. (2019). Patient Satisfaction with Health Care Services; An Application of Physician's Behavior as a Moderator. *International Journal of Environmental Research Public Health*, 16-3318. doi:10.3390/ijerph16183318
- Feng, Y., Kristensen, S. R., Lorgelly, P., Meacock, R., Núñez-Elvira, A., Rodés-Sánchez, M., . . . Sutton, M. (2023). Pay-for-Performance incentives for specialised services in England: a mixed methods evaluation. *European Journal of Health Economics*. doi:https://doi.org/10.1007/s10198-023-01630-6
- Festa, G., Chirico, S., Chouaibi, J., & Civitillo, R. (2021). Cultural approach to healthcare risk management - An Italian experience with look-alike, sound-alike drugs. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 64 - 79. doi:https://doi.org/10.1504/IJMFA.2021.116220
- H., S. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 333-339.
- H., S., R., T., Eric, K. C., B., M., & K., H. (2020). The digital transformation of the healthcare industry: exploring the rise of emerging platform ecosystems and their influence on the role of patients. Springer. doi:https://doi.org/10.1007/s40685-020-00125-x
- Hu, S., & Zhang, Y. (2021). COVID-19 pandemic and firm performance: Cross-country evidence. *International Review of Economics and Finance*, 365 - 372. doi:https://doi.org/10.1016/j.iref.2021.03.016
- J., M., E., o., M., P., B., I., & C., T. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated. Open Access.
- Kademani, B. S., Bandi, A. N., Sirurmah, S., Angadi, M., Bandi, C., Shah, T., & Rao, S. (2011). *Beyond Librarianship - Creativity, Innovation and Discovery*. Bombay Science Librarians' Association.
- Kalia, D., & Aggarwal, D. (2023). Examining impact of ESG score on financial performance of healthcare companies. *Journal of Global Responsibility*, 155 - 176. doi:https://doi.org/10.1108/JGR-05-2022-0045
- Karim, S. A., Pink, G. H., Reiter, K. L., Holmes, G. M., Jones, C. B., & Woodard, E. K. (2018). The Effect of the Magnet Recognition Signal on Hospital Financial Performance. *Journal of Healthcare Management*. doi:https://doi.org/10.1097/JHM-D-17-00215

- Karim, S. A., Tilford, J. M., Bogulski, C. A., Rabbani, M., Hayes, C. J., & Eswaran, H. (2023). Financial performance of rural hospitals persistently lacking or having telehealth technology. *Journal of Hospital Management and Health Policy*, 131 - 146. doi:<https://doi.org/10.21037/jhmhp-22-85>
- Korhonen, T., Sillanpää, V., & Jääskeläinen, A. (2023). Anchor practices that guide horizontal performance measurement: an interventionist case study of the financial aspect of new technology implementation in healthcare. *Journal of Management and Governance*, 787 - 816. doi:<https://doi.org/10.1007/s10997-023-09675-8>
- Lee, H., Han, A., & Lee, K.-H. (2023). Financial Sustainability of Hospitals and Equity in Healthcare Access: Using the Social Resource-Based View. *Public Performance and Management Review*. doi:<https://doi.org/10.1080/15309576.2023.2227160>
- Malhan, A., Pavur, R., Pelton, L., & Manuj, I. (2022). Role of Electronic Healthcare Record Adoption in Enhancing the Relationship between Quality Measures and Hospital Financial Performance. *American Business Review*, 515 - 532. doi:<https://doi.org/10.37625/abr.25.2.515-532>
- Markovic, B., Roncevic, A., & Gregoric, M. (2023). The Role of Information and Communication Technology in Improving the Financial Performance of Hospitals. *Tehnicki Glasnik*, 68 - 74. doi:<https://doi.org/10.31803/tg-20220701113426>
- Masters, R., Anwar, E., Collins, B., Cookson, R., & S., C. (2017). Return on investment of public health interventions: a systematic review. *J Epidemiol Community Health*, 827 - 834. doi:[10.1136/jech-2016-208141](https://doi.org/10.1136/jech-2016-208141)
- Patel, I., Johnson, T. J., Garman, A. N., Hohmann, S., Pescara, P., Fowler, J., & Daneshgar, S. (2019). The return on investment from international patient programs in American hospitals. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 171 - 182. doi: <https://doi.org/10.1108/IJPHM-09-2017-0054>
- Poruțiu, C. S., Pop, C. M., & Poruțiu, A. R. (2020). Implementing Technology in Healthcare Organizations. *Springer Proceedings in Business and Economics*, (pp. 37 - 50). doi:https://doi.org/10.1007/978-3-030-43449-6_3

- Roey, T., Hung, D. Y., Rundall, T. G., Fournier, P.-L., Zhong, A., & Shortell, S. M. (2023). Lean Performance Indicators and Facilitators of Outcomes in U.S. Public Hospitals. *Journal of Healthcare Management*, 325 - 341. doi:<https://doi.org/10.1097/JHM-D-22-00107>
- Saha, M., Jha, J. K., & Maiti, J. (2019). Modelling for Hospital Rating improvements on Peer review sites considering region-specific factors. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, (pp. 172 - 173).
- Saleeshya, P. G., & Harikumar, P. (2023). An empirical investigation of performance assessment of Indian healthcare industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2022 - 2045. doi:<https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2021-0263>
- Saparaliyev, D., Spankulova, L., Zhaxylykova, A., Aldashova, G., Saiymova, M., & Akhmetova, G. (2019). Impact of new technologies, innovations & barriers on the service delivery and financial income of the private business in transitional economies: The case of health centers. *Academy of Strategic Management Journal*.
- Sdino, L., Brambilla, A., Dell'Ovo, M., Sdino, B., & Capolongo, S. (2021). Hospital Construction Cost Affecting Their Lifecycle: An Italian Overview. *Healthcare*, 9 - 888. doi:<https://doi.org/10.3390/healthcare9070888>
- Setia, P., Menon, N., & Srinivasan, S. S. (2020). EHR application portfolio and hospital performance: Effects across hospitals with varying administrative scale and clinical complexity. *Information and Management*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103383>
- T., S., Maria M., N. N., G, B., S, T., C, K. C., & H., C. (2022). The development of the concept of return-on-investment from large-scale quality improvement programmes in healthcare: an integrative systematic literature review. *BMC Health Services Research*, 22-1492. doi:<https://doi.org/10.1186/s12913-022-08832-3>
- Upadhyay, S., Weech-Maldonado, R., & Opoku-Agyeman, W. (2022). Hospital Cultural Competency Leadership and Training is Associated with Better Financial Performance. *Journal of Healthcare Management*, 149 - 161. doi:<https://doi.org/10.1097/JHM-D-20-00351>

- Upadhyay, S., Weech-Maldonado, R., Lemak, C. H., Stephenson, A., Mehta, T., & Smith, D. G. (2020). Resource-based view on safety culture's influence on hospital performance: The moderating role of electronic health record implementation. *Health Care Management Review*, 207 - 216. doi:<https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000217>
- Wackers, E., Smit, R., Stadhouders, N., & Jeurissen, P. (2023). Assessing the relation between financial performance and long-term bank loan interest rates for healthcare providers in the Netherlands: a panel data analysis. *European Journal of Health Economics*. doi:<https://doi.org/10.1007/s10198-023-01629-z>
- Wang, T., Wang, Y., & McLeod, A. (2018). Do health information technology investments impact hospital financial performance and productivity? *International Journal of Accounting Information Systems*, 1 - 13. doi:<https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.12.002>