

3 METODOLOGIA

Conforme mencionado anteriormente, o objetivo principal dessa dissertação é identificar quais são os fatores críticos de sucesso na gestão de um estabelecimento hospitalar, sejam estes fatores internos ou externos ao estabelecimento, e propor um modelo de gestão. Secundariamente, este trabalho tenta entender até que ponto as melhores práticas sugeridas na literatura sobre estratégias e tecnologias de gestão, bem como os desafios revelados no estado da arte são relevantes para o sucesso destes estabelecimentos.

Neste capítulo serão discutidas as implicações do referencial teórico, da pergunta de pesquisa e dos objetivos do trabalho na escolha da metodologia de pesquisa. Em seguida, esta metodologia será descrita e classificada quanto ao seu conteúdo e quanto aos métodos empregados na coleta e análise de dados. Por fim, serão discutidas as limitações do método.

3.1 Tipo de pesquisa

Em função do objetivo principal deste trabalho, para se escolher a metodologia de pesquisa, alguns aspectos importantes precisaram ser analisados. De acordo com Creswell (1998), existem algumas razões que justificam a escolha de uma tipologia qualitativa de pesquisa. Entre eles, podemos citar a natureza da questão (perguntas iniciadas por *como*, *o que*, *qual*), a necessidade de exploração do assunto estudado (por escassez de referências anteriores) e a necessidade de proporcionar uma visão detalhada do tópico de estudo. Por entender que este trabalho se enquadra nos critérios acima mencionados, a tipologia escolhida para a pesquisa foi a qualitativa.

Segundo Yin (2001), os cinco principais métodos de pesquisa nas ciências sociais são: experimentos, levantamentos, análise de arquivos, pesquisas históricas e estudos de caso. Ele afirma que a decisão de escolher cada uma destas

estratégias deve se basear em três condições: (a) forma da questão da pesquisa, (b) extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos e (c) grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos ou históricos. O quadro 3 correlaciona estas condições com cada método de pesquisa.

Método	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, porque	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como, porque	Não	Não
Estudo de caso	Como, porque	Não	Sim

Quadro 3 – Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa (YIN, 2001).

Seguindo a orientação de Yin (2001), descartamos inicialmente o método de experimento já que seria impossível criar um “hospital experimental” para manipularmos seu comportamento e verificarmos os resultados. Descartamos também a pesquisa histórica, já que estamos interessados nos fatores críticos de sucesso atuais e não do passado. Para escolher entre os métodos de levantamento, análise de arquivos e estudo de caso, foi necessária uma análise mais detalhada da questão de pesquisa. Apesar da questão de pesquisa iniciar com a palavra “quais”, na verdade o que se pretende entender é como e porque um hospital é bem sucedido. Segundo Yin (2001), questões iniciadas com as palavras *como* e *porque* normalmente lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências e o estudo de caso seria a alternativa mais indicada para respondê-las. Creswell (1998), por sua vez, afirma que, quando o foco do estudo é desenvolver uma análise profunda de um caso único ou de múltiplos casos, o estudo de caso é o método mais indicado. Por todas estas razões, foram descartadas as estratégias de levantamento e análise de arquivos e foi escolhido o estudo de caso como metodologia para esta pesquisa.

Uma vez escolhido o estudo de caso como metodologia de pesquisa, impôs-se escolher entre um estudo de caso único ou múltiplo. Como a intenção do trabalho não foi a de estudar uma situação específica, única ou reveladora – que induziria a um caso único – e sim identificar fatores críticos genéricos na gestão hospitalar e desenvolver um modelo genérico, optou-se por realizar um estudo de casos múltiplos.

Para que os esforços de pesquisa pudessem ser orientados de forma mais eficiente, partiu-se da proposição que muitos dos fatores críticos de sucesso na gestão hospitalar estariam relacionados aos desafios enfrentados pelos hospitais atualmente, às estratégias adotadas e às tecnologias de gestão empregadas por eles. Assim sendo, foi feita uma revisão da literatura sobre estes temas para dar subsídio teórico à pesquisa de campo. Em função da principal questão de pesquisa e da proposição acima, a unidade de análise escolhida foi o hospital, uma vez que, se fossem escolhidas sub-unidades dentro destas organizações talvez não fosse possível entender os fatores críticos de sucesso da organização como um todo.

Destaca-se ainda que, embora muitos estudos sobre estratégia, tecnologias de gestão e vantagem competitiva já tenham sido desenvolvidos, pouca literatura existe sobre estes temas aplicados à indústria hospitalar. Consequentemente, este trabalho irá se deparar com a busca de algo ainda não determinado e sem referenciais teóricos detalhados. Diante do exposto, segundo os conceitos apresentados por Gil (1987) e Vergara (1997), esta pesquisa pode ser classificada como descritiva e exploratória quanto aos seus fins. Pode ser considerada também uma pesquisa aplicada já que sugere um modelo de gestão a ser aplicado nos hospitais.

3.2 Coleta de dados

Segundo Yin (2001), as principais fontes de evidências para um estudo de caso – apesar de não serem as únicas – são a documentação, os registros em

arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos. Para escolher dentre estas fontes de evidências qual seria utilizada neste trabalho, analisamos as vantagens e desvantagens de cada uma.

A documentação e os registros em arquivos são fontes importantes quando se quer verificar a repetição ou incidência de um fenômeno sob determinadas condições. Como o objetivo da pesquisa é entender os fatores críticos de sucesso na gestão hospitalar, e não enumerá-los, estas fontes de evidências foram descartadas. O mesmo raciocínio foi utilizado para os artefatos físicos pois estes não seriam capazes de explicar o sucesso destes estabelecimentos. A observação participante, por sua vez, faria sentido caso o pesquisador fosse um funcionário dos estabelecimentos pesquisados. Como isto não é fato, este método também foi descartado. Restaram a observação direta e as entrevistas.

As entrevistas teriam como ponto negativo a possibilidade de retratarem uma visão tendenciosa do entrevistado caso as perguntas fossem mal-formuladas – o que não aconteceria na observação direta. Entretanto, com a observação direta dificilmente seria possível perceber todos os desafios enfrentados, todas as estratégias formuladas, como estas estratégias são implementadas, quais os processos críticos do hospital, enfim, provavelmente alguns aspectos não seriam percebidos e as conclusões seriam incompletas. Nas entrevistas, este risco seria menor desde que fossem escolhidos entrevistados que possuíssem uma visão global do estabelecimento e de sua gestão. Após analisar estas vantagens e desvantagens, optou-se pelo método das entrevistas para a coleta de dados e foram tomados cuidados necessários para minimizar estes riscos.

A coleta de dados foi realizada no período de fevereiro a março de 2007 por meio de entrevistas diretas com proprietários, administradores ou membros da alta gerência de hospitais particulares situados no município do Rio de Janeiro que participassem ativamente da gestão do estabelecimento. Por possuírem uma visão global da gestão da instituição, estes entrevistados foram escolhidos com o objetivo de tentar evitar ao máximo que algum fator crítico de sucesso deixasse de ser mencionado nas entrevistas. Para tentar evitar que as respostas fossem

influenciadas pelas perguntas, buscou-se elaborar perguntas neutras, as quais foram repetidas em todas as entrevistas.

Para definir o foco deste estudo, foi realizada uma pesquisa exploratória inicial. Essa pesquisa auxiliou na definição dos temas a serem pesquisados dentro da gestão hospitalar bem como na elaboração das entrevistas. Foram entrevistados dois gestores hospitalares e as seguintes perguntas foram utilizadas:

- No seu entendimento, o que é uma boa administração hospitalar?
- Quais são os fatores críticos para bem administrar um hospital?
- Como o sistema de informação do seu hospital ajuda na gestão hospitalar?
- O que falta ao sistema de informação do seu hospital para melhor ajudar na administração hospitalar?

Entendendo que o sucesso de um estabelecimento hospitalar poderia estar relacionado a uma infinidade de fatores (exemplo: o seu aspecto físico, políticas de recursos humanos, corpo de funcionários, qualidade do serviço prestado, clima organizacional, estratégia adotada, localização física, etc), essas perguntas exploratórias iniciais ajudaram a definir algumas proposições para que os esforços de pesquisa pudessem ser orientados de forma mais eficiente. Assim, partiu-se da proposição que muitos dos fatores críticos de sucesso na gestão hospitalar estariam relacionados aos desafios enfrentados atualmente pelos hospitais, às estratégias adotadas, à forma de implementação dessas estratégias e às tecnologias de gestão empregadas. As perguntas das entrevistas finais foram definidas baseadas nas proposições acima e no referencial teórico. As respostas obtidas foram confrontadas com esta proposição de forma a perceber até que ponto ela é verdadeira e até que ponto os fatores críticos de sucesso se relacionam a outros fatores.

As entrevistas duraram em torno de 60 minutos cada. Ao todo, foram pesquisados cinco hospitais: um hospital geral reconhecido no mercado como um

dos melhores em casos de alta complexidade; dois hospitais gerais com foco regional situados em distritos de população com baixo nível de renda; um hospital/dia com foco em cirurgias ortopédicas e um hospital/dia com foco em cirurgias oftalmológicas. As cinco entrevistas foram feitas presencialmente. Apenas um dos entrevistados não permitiu a gravação da entrevista por motivos particulares.

As perguntas selecionadas para o roteiro de entrevistas foram as seguintes:

- **DESAFIOS:** Na sua opinião, quais são os grandes desafios enfrentados pelos gestores hospitalares atualmente?
OBJETIVO: Entender quais são as dificuldades enfrentadas pelos hospitais para atingirem lucratividade e reconhecimento no mercado pelo seu atendimento. Verificar se os desafios citados no referencial teórico são mencionados.
- **ESTRATÉGIA:** Qual a estratégia que seu estabelecimento utiliza para superá-los? Como ela foi definida? **OBJETIVO:** Verificar se os gestores definiram alguma estratégia para superar os desafios anteriores, seja ela formal ou informal. Entender também se estas estratégias se encaixam naquelas citadas no referencial teórico.
- **TECNOLOGIAS DE GESTÃO:** Como você garante que todos em seu estabelecimento estão agindo de acordo com a estratégia estabelecida? **OBJETIVO:** Entender se existe algum processo formal de implementação da estratégia e se esses processos se encaixam naqueles mencionados no referencial teórico.
- **CADEIA DE VALOR:** Quais dos processos existentes (ou ligações entre eles) em sua empresa você considera como fonte de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes? **OBJETIVO:** Entender se a vantagem competitiva dos hospitais está em algum de seus processos ou se origina-se de algum

outro fator.

Antes de iniciar as entrevistas foram explicados os objetivos e relevância do estudo, a instituição de pesquisa para o qual se destina, além do compromisso com a confidencialidade e caráter exclusivamente acadêmico do trabalho.

3.3 Análise dos dados

Segundo Creswell (1998), a análise dos dados pode ser feita de cinco formas: descrição do caso; agregação em categorias; interpretação direta; definição de padrões; e generalizações. Neste trabalho, todas estas formas foram utilizadas, com exceção da interpretação direta.

A análise de dados foi realizada da seguinte forma: após as entrevistas, cada caso foi descrito detalhadamente e isoladamente, a fim de entender o contexto e a realidade na qual estão inseridos. Em seguida, foi feito um cruzamento entre as citações surgidas em cada caso com o referencial teórico. Deste cruzamento surgiram diversas categorias de fatores críticos de sucesso que, por sua vez, foram agrupadas em alguns padrões de análise. A partir dos padrões e categorias surgidos da pesquisa, foi elaborado um modelo de gestão que os contemplasse. Este modelo deve servir de base para futuros trabalhos sobre o tema da gestão hospitalar de forma que ele possa ser validado.

3.4 Limitações do método

Conforme mencionado neste capítulo, esta pesquisa foi realizada utilizando-se de um método qualitativo de pesquisa, o estudo de caso. Esta natureza qualitativa do método impõem algumas limitações importantes que devem ser destacadas.

Em primeiro lugar, há que se considerar que o método qualitativo é inegavelmente um método impregnado pela interpretação do pesquisador. Segundo Creswell (2003), neste método o pesquisador interpreta os dados e filtra-os através de uma ótica pessoal, a qual está inserida num momento sócio-político-histórico específico. Este fato pode levá-lo a produzir visões singulares da realidade ou, ao menos, visões diferentes em relação a outros pesquisadores. Diante disso observa-se que é importante que sejam realizados mais estudos em relação ao tema da gestão hospitalar de forma que os resultados deste trabalho possam ser refinados e confrontados por outros pesquisadores.

Segundo, é importante notar que os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados para outras realidades. Segundo Yin (2001), assim como um experimento, a teoria gerada num estudo de caso deve ser testada em diversas outras pesquisas para ser aceita como um fato científico pela comunidade. Para superar essa limitação, sugere-se que o tema deste trabalho seja novamente abordado em futuras pesquisas, se possível em outros estados e até mesmo outros países para verificar se as conclusões aqui obtidas se aplicam nesses outros ambientes.

Terceiro, vale ressaltar que o método de coleta de dados baseado em entrevistas tem um componente subjetivo muito forte. Ele reflete apenas a percepção dos entrevistados sobre o tema. Essa percepção pode ter vieses devido a crenças pessoais dos entrevistados ou por esses não enxergarem alguns aspectos ou até por esquecimento. Seria interessante que futuros trabalhos se preocupassem em acessar outras fontes de dados como, por exemplo, entrevistar outras categorias de funcionários; abordar os clientes do hospital (pacientes, médicos, planos de saúde); levantar documentações e arquivos, realizar observações diretas, etc. Essas outras fontes possivelmente iluminarão novas perspectivas sobre os fatores críticos de sucesso que não foram desveladas neste trabalho.

Por último, é importante lembrar que o método de estudos de casos normalmente se baseia em proposições escolhidas pelo pesquisador. Neste caso, o trabalho fundamentou-se na proposição de que a maioria dos fatores críticos de

sucesso estariam relacionados aos desafios enfrentados pelos hospitais, às estratégias escolhidas, à forma como estas estratégias são implementadas e, por fim, aos processos organizacionais dos hospitais. Pode ser que existam outros fatores críticos de sucesso que não estejam relacionados a nenhuma destas referências e, por isso, não tenham sido mencionados neste trabalho. Uma sugestão para futuros trabalhos seria buscar fatores críticos de sucesso baseados em outros temas como gestão de pessoas, clima organizacional, etc.

Vale ainda citar que em virtude do caráter estratégico do tema, algumas das pessoas procuradas se negaram a dar entrevistas, com medo que suas idéias chegassem ao conhecimento da concorrência. A maioria, no entanto, se mostrou muito solícita o que permitiu que a pesquisa de campo fosse completada com sucesso.