

Alexandre Cunha Lobo de Melo

**Gestão Hospitalar – O caso de hospitais
privados do Rio de Janeiro**

Dissertação de mestrado

Dissertação de mestrado apresentada ao Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Dra. Sandra Regina da Rocha- Pinto

Rio de Janeiro
Julho de 2007

Alexandre Cunha Lobo de Melo

**Gestão Hospitalar – O caso de hospitais
privados do Rio de Janeiro**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Departamento de
Administração da Pontifícia Universidade Católica do
Rio de Janeiro. Aprovada pela Comissão
examinadora abaixo assinada.

Profa. Sandra Regina da Rocha-Pinto

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. José Roberto Gomes da Silva

Departamento de Administração – PUC-Rio

Profa. Mônica Rossi

FACC-UFRJ

Prof. João Pontes Nogueira

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 9 de Julho de 2007

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Alexandre Cunha Lobo de Melo

Graduou-se em Engenharia Eletrônica (Universidade Federal do Rio de Janeiro) em 1997. Interesse em pesquisas na área de gestão hospitalar. Atualmente exerce a função de administrador da Mega Surgical Comércio e Representação de Produtos Médicos.

Ficha Catalográfica

Melo, Alexandre Cunha Lobo de

Gestão hospitalar – o caso de hospitais privados do Rio de Janeiro / Alexandre Cunha Lobo de Melo ; orientadora: Sandra Regina R. Pinto. – 2007.
90 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Gestão hospitalar. 3. Estratégia hospitalar. 4. Modelo de gestão hospitalar. I. Pinto, Sandra Regina R. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Dedico este trabalho aos meus pais, Antonio e Iara, à minha esposa Kátia, e ao meu filho Arthur, que está prestes a nascer.

Agradecimentos

À minha orientadora, Profa. Sandra Regina, pela paciência e confiança no meu trabalho.

Aos meus colegas da PUC-Rio.

A todos os meus amigos e familiares.

Aos meus pais, Antonio e Iara, pelo amor e por tudo o que fizeram por mim até hoje.

Aos meus irmãos, Fabio e André, que torceram e torcem incessantemente pelo meu sucesso.

À minha esposa Kátia, pelo amor e por estar presente em todos os momentos importantes de minha vida.

Resumo

Melo, Alexandre Cunha Lobo de; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **Gestão Hospitalar – O caso de hospitais privados do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2007. 90p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho tem por objetivo identificar quais são os fatores críticos de sucesso na gestão de um hospital e propor um modelo de gestão baseado nas melhores práticas de mercado. Partiu-se da proposição que muitos destes fatores estariam relacionados aos desafios enfrentados atualmente pelos hospitais, às estratégias adotadas, à forma de implementação dessas estratégias e às tecnologias de gestão empregadas. Assim sendo, foi feita uma revisão da literatura sobre estes temas e foram elaboradas perguntas de pesquisa sobre este fundo teórico. Em campo, foram pesquisados cinco hospitais particulares situados na região metropolitana do Rio de Janeiro. Todos eles têm as cirurgias como uma de suas principais atividades, a despeito de, também, realizarem outros tipos de atendimento. Assim, esses hospitais têm o médico como um de seus principais clientes na medida em que utilizam a estrutura hospitalar para realizarem seus procedimentos cirúrgicos. Os resultados revelam um mercado hospitalar cheio de espaços, com gestão predominantemente amadora e familiar e com estratégias informais. Na conclusão, é proposto um modelo de gestão hospitalar que pode ajudar os hospitais a se prepararem para a profissionalização do mercado que está por vir.

Palavras-chave

Gestão hospitalar, estratégia hospitalar, modelo de gestão hospitalar.

Abstract

Melo, Alexandre Cunha Lobo de; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **Hospital Management – The case of private hospitals in Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2007. 90p. MSc Dissertation - Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study's objective is to identify the success critical factors in hospital management and to propose a management model based on the best practices in the market. It was presumed that many of these factors would be related to the challenges faced by the hospital in the market, to the strategies adopted, to the way these strategies are implemented and to the management technologies used. So, a literature review was made and the field questions were created focusing on these topics. In the field, five Rio de Janeiro metropolitan area private hospitals were studied. All of them have the surgeries as one of their main activities, despite of doing many other procedures. So, the doctors are one of their main clients, as far as they need the hospital structure to make their surgeries come to true. The results reveal a spacefull market, a lack of professional management as well as informal strategies. In the end, a hospital management model is proposed. This model may help the hospitals to make themselves ready to the market professionalization that must come soon.

Keywords

Hospital management, hospital strategies, hospital management model.

Sumário

Resumo	6
Abstract	7
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 O problema.....	10
1.2 Objetivos (principal e intermediários)	12
1.3 Relevância do estudo	13
1.4 Delimitação do estudo.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Gestão Hospitalar – Situação Atual	15
2.2 Estratégia e Tecnologias de Gestão.....	19
2.2.1 Estratégia – Definições e Formulação	20
2.2.2 Tecnologias de Gestão para Implementação de Estratégias	24
2.2.3 Cadeia de Valor e Vantagem Competitiva	27
3 METODOLOGIA	35
3.1 Tipo de pesquisa	35
3.2 Coleta de dados	37
3.3 Análise dos dados	41
3.4 Limitações do método	41
4 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	44
4.1 Descrição dos Casos Isoladamente	44
4.1.1 Hospital A: Hospital geral regional, população com nível de renda baixo	44
4.1.2 Hospital B: Hospital geral referência em casos de alta complexidade.	48
4.1.3 Hospital C: Hospital geral regional, população com nível de renda baixo. Antigo hospital pediátrico.	50
4.1.4 Hospital D: Hospital/dia de cirurgias ortopédicas.....	52
4.1.5 Hospital E: Hospital/dia de cirurgias oftalmológicas.	54
4.2 Respostas x Referencial Teórico	55
4.2.1 Desafios na Gestão Hospitalar.....	55
4.2.2 Estratégias.....	60
4.2.3 Tecnologias de Gestão.....	66
4.2.4 Cadeia de Valor	71
5 CONCLUSÃO	76
5.1 Sugestões para Futuras Pesquisas	85
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86

Lista de Figuras

Figura 1 - Cadeia de Valor Genérica (PORTER, 1991).....	28
Figura 2 - Cadeia de Valor adaptada a Serviços (elaborado pelo autor).....	29
Figura 3 - Sistema de Valor Genérico (PORTER, 1991).....	29
Figura 4 - Cadeia de Valor adaptada a Serviços (elaborado pelo autor).....	71
Figura 5 - Sistema de Valor de um Hospital (elaborado pelo autor).....	72
Figura 6 – Relação entre as estratégias (elaborado pelo autor).....	82

Lista de Quadros

Quadro 1 - Tipos de estabelecimento de saúde. Fonte: Ministério da Saúde, http://cnes.datasus.gov.br/Portarias/PT%20SAS-115.doc	19
Quadro 2 – Sistema de Valor Hospitalar (elaborado pelo autor).....	32
Quadro 3 – Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa (YIN, 2001).	36
Quadro 4 – Conceitos para implementação de estratégia (elaborado pelo autor)	68
Quadro 5 - Fatores críticos (elaborado pelo autor).....	78
Quadro 6 – Estratégias para gestão hospitalar (elaborado pelo autor).....	80
Quadro 7 – Fatores Críticos x Estratégias para gestão hospitalar (elaborado pelo autor).....	81
Quadro 8 – Modelo de Gestão para Estratégias de Diferenciação (elaborado pelo autor).....	83
Quadro 9 – Modelo de Gestão para Estratégias de Custo (elaborado pelo autor).....	84