

5 CONCLUSÃO

Conforme mencionado nas seções anteriores, o objetivo deste trabalho foi o de identificar quais são os fatores críticos de sucesso na gestão de um hospital privado e propor um modelo de gestão baseado nas melhores práticas de mercado.

O sucesso de um hospital pode estar relacionado a uma infinidade de fatores como, por exemplo, o seu aspecto físico, políticas de recursos humanos, corpo de funcionários, qualidade do serviço prestado, clima organizacional, estratégia adotada, localização física, etc. 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 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.

Como o foco do trabalho foi analisar a gestão hospitalar sob a ótica das estratégias e tecnologias de gestão adotadas, os entrevistados escolhidos foram os proprietários ou os administradores destes estabelecimentos bem como outros funcionários que tenham conhecimentos relevantes sobre a gestão dos mesmos.

Os resultados das entrevistas foram confrontados contra o referencial teórico e forneceram subsídios para a identificação dos fatores críticos de sucesso e para a formulação do modelo de gestão, conforme será descrito nesta seção.

Os resultados revelaram que a maioria dos hospitais ainda representa um conjunto de empresas amadoras; em alguns casos ainda são empresas familiares. Poucos possuem visão estratégica ou se movimentam de forma a modificar a arena competitiva do futuro. Poucos se preocupam com a mensuração de resultados. Uma possível interpretação para esses fatos seria que o mercado ainda possui espaços e que empresas de gestão amadora ainda conseguem sobreviver.

Por sua vez, a dependência em relação às empresas de planos de saúde é considerada o maior de todos os desafios. Todas as estratégias, de alguma forma tentam minimizar essa ameaça. Destaca-se ainda que a localização também é um fator que interfere na definição dessas estratégias: se por um lado, as regiões de baixo poder aquisitivo favorecem estratégias de liderança em custo, por sua vez, as regiões de médio / alto poder aquisitivo favorecem estratégias de diferenciação. Na maioria dos casos, não se encontrou um processo de negociação da estratégia nem a preocupação em eliminar barreiras à sua implementação. O processo de acreditação internacional foi o único método estruturado de definição e implementação da estratégia encontrada no campo.

Grande parte do mérito pelo sucesso do hospital se relaciona com o fato de o proprietário ser um médico respeitado e possuir intuitivamente habilidades empresariais. Por conta disso, a organização e a profissionalização do setor administrativo representaram um anseio da maioria dos entrevistados. Destaca-se ainda que não se registrou a existência de setor de recursos humanos em nenhum hospital, apesar desse tipo de atividade ser considerado por alguns entrevistados como fonte de vantagem competitiva. Além disso, as opções entre internalização x terceirização, revelou-se um assunto ainda controverso.

Este trabalho revelou que os fatores críticos de sucesso encontrados podem ser resumidos em duas categorias: sistema de valor e vetores institucionais. O sistema de valor diz respeito à geração de valor adicional para o cliente e minimização das ameaças oferecidas pelas empresas de planos de saúde. Por outro lado, os vetores institucionais se referem aos elementos estruturais, passíveis de ação e gerenciamento por parte de uma organização hospitalar. O quadro 5 resume

cada fator e seus componentes.

Fatores críticos de sucesso	Componentes / descritores
Sistema de valor	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poder de barganha das empresas de planos de saúde ➤ Atração de pacientes ➤ Atração de médicos usuários dos serviços hospitalares ➤ Relacionamento com os médicos usuários dos serviços hospitalares
Vetores Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestão de infra-estrutura <ul style="list-style-type: none"> ○ Gerir custos hospitalares ○ Trabalhar com receitas pressionadas ○ Comprar eficientemente ○ Gerenciar tratamentos de alta complexidade ○ Gerenciar o faturamento dos serviços ➤ Informatização, organização e profissionalização do setor administrativo ➤ Seleção e retenção de profissionais <ul style="list-style-type: none"> ○ Contratar e manter equipe médica de qualidade ○ Selecionar pessoas confiáveis para atuar nos controles administrativos ○ Captar “pessoas que amem trabalhar” em ambientes hospitalares. ➤ Oferecimento de serviços de qualidade

Quadro 5 - Fatores críticos (elaborado pelo autor).

Percebeu-se também que os entrevistados citaram uma série de estratégias e ações que, de alguma forma, endereçam os desafios que esses fatores representam. Essas estratégias foram agrupadas nas seguintes dimensões: fator humano; arena competitiva e processos internos. A dimensão *fator humano* abrange as estratégias que se preocupam com o bem estar e motivação tanto dos funcionários quanto dos clientes dos hospitais (médicos usuários e pacientes). A dimensão *arena competitiva* agrupa as ações que visam minimizar as ameaças oferecidas pelos planos de saúde. Finalmente, a dimensão *processos internos* refere-se às estratégias para melhorar a eficiência operacional e ao oferecimento de serviços extras. O quadro 6 resume essas estratégias e o quadro 7 relaciona as estratégias com cada fator crítico de sucesso e a figura 6 mostra como as estratégias

se relacionam entre si.

DIMENSÃO	ESTRATÉGIA	AÇÕES
Fator humano	Proporcionar uma boa experiência para os médicos usuários e pacientes	Oferecer infra-estrutura com altos padrões de segurança contra infecções
		Oferecer equipamentos de última geração
		Estimular o bom relacionamento entre funcionários e médicos
		Estabelecer horário de visita mais flexível para os pacientes
		Escolher melhor localização física que facilite o acesso dos pacientes
	Manter funcionários motivados e comprometidos	Selecionar funcionários que melhor se adaptem a cada função e com amor pelo ramo hospitalar
		Premiar por bom desempenho como forma de motivação
		Remunerar acima do mercado como forma de motivação
		Criar uma relação entre empregador-empregado baseada na liberdade e confiança
		Não se utilizar de regulamentos exageradamente rigorosos com os funcionários
		Criar / profissionalizar o setor de Recursos Humanos
		Evitar terceirização
	Arena competitiva	Minimizar ameaças oferecidas pelo poder de barganha dos planos de saúde
Criar centro médico associado ao hospital		
Credenciar-se no máximo de empresas de planos de saúde possível		
Diferenciar-se na qualidade do serviço e da estrutura cobrando preço prêmio e aumentando força na arena competitiva		

DIMENSÃO	ESTRATÉGIA	AÇÕES
Processos internos	Controlar custos e Minimizar erros	Profissionalizar setor administrativo
		Estruturar processos de compra
		Investir em infra-estrutura de TI
		Implementar processo de acreditação internacional
		Organizar elo entre as atividades de execução do serviço e de infra-estrutura
		Contratar gestor profissional para auxiliar proprietário a administrar o hospital
		Terceirizar serviços para reduzir custos
	Oferecer serviços extras	Oferecer acomodações individuais, mesmo que o plano de saúde não cubra
		Oferecer upgrade de acomodação mediante pagamento de taxa extra

Quadro 6 – Estratégias para gestão hospitalar (elaborado pelo autor).

FATORES CRÍTICOS		MODELO DE GESTÃO				
		Fator Humano		Arena Competitiva	Processos Internos	
		Proporcionar uma boa experiência para os médicos usuários e pacientes	Manter funcionários motivados e comprometidos	Minimizar ameaças oferecidas pelo poder de barganha dos planos de saúde	Controlar custos e minimizar erros	Oferecer serviços extras
Sistema de Valor	Poder de barganha das empresas de planos de saúde			X		
	Atração de pacientes	X	X		X	X
	Atração de médicos usuários dos serviços hospitalares	X	X		X	X
	Relacionamento com os médicos usuários dos serviços hospitalares	X	X			
Vetores Institucionais	Gestão de infraestrutura				X	
	Informatização, organização e profissionalização do setor administrativo				X	
	Seleção e retenção de profissionais		X			
	Oferecimento de serviços de qualidade	X	X		X	X

Quadro 7 – Fatores Críticos x Estratégias para gestão hospitalar (elaborado pelo autor)

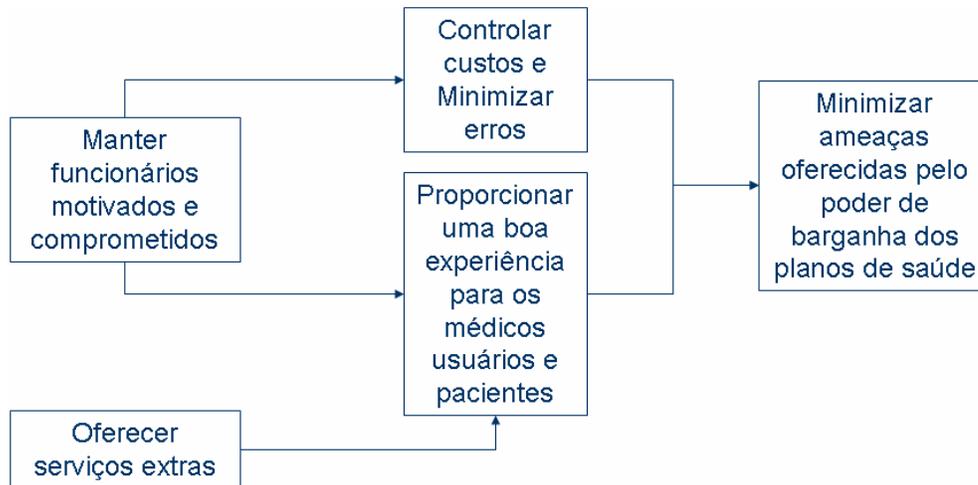


Figura 6 – Relação entre as estratégias (elaborado pelo autor).

Diante dessas ações, fica claro que algumas delas são mais condizentes com hospitais que implementam estratégias de diferenciação (PORTER, 1991), enquanto outras se encaixam melhor em estabelecimentos com estratégias baseadas em custo (PORTER, 1991). Existe ainda um terceiro grupo de ações que se encaixam em ambas. Elaborou-se então um modelo de gestão específico para essas estratégias genéricas, contendo as ações mais pertinentes a cada uma delas. O quadro 8 mostra o modelo de gestão para hospitais que implementam estratégias de diferenciação enquanto o quadro 9 mostra o modelo de gestão para hospitais que implementam estratégias de custo.

MODELO DE GESTÃO – ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO			
DIMENSÃO	ESTRATÉGIA	AÇÕES	
Fator humano	Proporcionar uma boa experiência para os médicos usuários e pacientes	Oferecer infra-estrutura com altos padrões de segurança contra infecções	
		Oferecer equipamentos de última geração	
		Estimular o bom relacionamento entre funcionários e médicos	
		Estabelecer horário de visita mais flexível para os pacientes	
	Manter funcionários motivados e comprometidos		Selecionar funcionários que melhor se adaptem a cada função e com amor pelo ramo hospitalar
			Premiar por bom desempenho como forma de motivação
			Remunerar acima do mercado como forma de motivação
			Criar uma relação entre empregador-empregado baseada na liberdade e confiança
			Não se utilizar de regulamentos exageradamente rigorosos com os funcionários
			Criar / profissionalizar o setor de Recursos Humanos
			Evitar terceirização
	Arena competitiva	Minimizar ameaças oferecidas pelo poder de barganha dos planos de saúde	Credenciar-se no máximo de empresas de planos de saúde possível
			Diferenciar-se na qualidade do serviço e da estrutura cobrando preço prêmio e aumentando força na arena competitiva
Processos internos	Controlar custos e Minimizar erros	Profissionalizar setor administrativo	
		Estruturar processos de compra	
		Investir em infra-estrutura de TI	
		Implementar processo de acreditação internacional	
		Organizar elo entre as atividades de execução do serviço e de infra-estrutura	
		Contratar gestor profissional para auxiliar proprietário a administrar o hospital	
	Oferecer serviços extras		Oferecer acomodações individuais, mesmo que o plano de saúde não cubra
			Oferecer upgrade de acomodação mediante pagamento de taxa extra

Quadro 8 – Modelo de Gestão para Estratégias de Diferenciação (elaborado pelo autor)

MODELO DE GESTÃO – ESTRATÉGIA DE CUSTO		
DIMENSÃO	ESTRATÉGIA	AÇÕES
Fator humano	Proporcionar uma boa experiência para os médicos usuários e pacientes	Estimular o bom relacionamento entre funcionários e médicos
		Estabelecer horário de visita mais flexível para os pacientes
		Escolher melhor localização física que facilite o acesso dos pacientes
	Manter funcionários motivados e comprometidos	Selecionar funcionários que melhor se adaptem a cada função e com amor pelo ramo hospitalar
		Premiar por bom desempenho como forma de motivação
		Criar uma relação entre empregador-empregado baseada na liberdade e confiança
		Não se utilizar de regulamentos exageradamente rigorosos com os funcionários
Arena competitiva	Minimizar ameaças oferecidas pelo poder de barganha dos planos de saúde	Fundar sua própria operadora de saúde
		Criar centro médico associado ao hospital
		Credenciar-se no máximo de empresas de planos de saúde possível
		Diferenciar-se na qualidade do serviço e da estrutura cobrando preço prêmio e aumentando força na arena competitiva
Processos internos	Controlar custos e Minimizar erros	Profissionalizar setor administrativo
		Estruturar processos de compra
		Organizar elo entre as atividades de execução do serviço e de infra-estrutura
		Terceirizar serviços para reduzir custos
	Oferecer serviços extras	Oferecer acomodações individuais, mesmo que o plano de saúde não cubra
		Oferecer upgrade de acomodação mediante pagamento de taxa extra

Quadro 9 – Modelo de Gestão para Estratégias de Custo (elaborado pelo autor)

Conforme foi mostrado nesse trabalho, a gestão hospitalar ainda tem muito que evoluir no Brasil. A maioria dos estabelecimentos ainda possui administração amadora e familiar. Entretanto, já se percebe no mercado movimentações no sentido da profissionalização e da formação de redes hospitalares, seguindo a lógica do ganho de escala¹. O setor hospitalar se tornará igual aos outros setores, inserindo a lógica econômica em sua rotina, por meio da aplicação de conceitos de boa governança corporativa, com aumento da transparência e o desenvolvimento de métricas de eficiência. Esse trabalho espera ter contribuído tanto para o entendimento da lógica atual quanto para o auxílio à transição pela qual inevitavelmente os estabelecimentos terão de passar.

5.1 Sugestões para Futuras Pesquisas

Sugere-se que o tema deste trabalho seja abordado em futuras pesquisas, a fim de se verificar até que ponto as conclusões aqui obtidas se aplicam em outros contextos. Seria interessante, também, que futuros trabalhos se preocupassem em acessar outras fontes de dados tais como: outras categorias de funcionários; clientes do hospital; pacientes, médicos, funcionários de planos de saúde, assim como levantar documentações e arquivos, realizar observações diretas. Essas outras fontes possivelmente iluminarão novas perspectivas sobre os fatores críticos de sucesso que não foram desvelados neste trabalho. Uma sugestão para futuros trabalhos seria buscar fatores críticos de sucesso em temas tais como: gestão de pessoas, clima organizacional. Esse trabalho fundamentou-se na proposição de que a maioria dos fatores críticos de sucesso estava relacionada aos desafios enfrentados pelos hospitais, às estratégias escolhidas, à forma como estas estratégias são implementadas e, por fim, aos processos organizacionais dos

¹ Em recente matéria publicada no Jornal Valor Econômico, é mencionado que o mercado hospitalar está prestes a passar por diversas mudanças, entre elas a profissionalização, fusões e aquisições, formação de redes, com o objetivo principal de obter ganhos de escala e enfrentar a concorrência.

hospitais. Pode ser que existam outros fatores que não estejam relacionados a nenhuma dessas referências e, por isso, não tenham sido aqui mencionados.