



**Ranny Alonso de Sousa**

**O que é ser administrador de saúde:  
Estudo exploratório das percepções de  
executivos do setor**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ana Heloísa da Costa Lemos

Rio de Janeiro

Abril de 2010



**Ranny Alonso de Sousa**

**O que é ser administrador de saúde:  
Estudo exploratório das percepções de  
executivos do setor**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Ana Heloísa da Costa Lemos**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte**

IBMEC

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 13 de abril de 2010

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

### **Ranny Alonso de Sousa**

Graduou-se em Comunicação Social na Faculdade Pinheiro Guimarães em 1990. Cursou MBA em Management pela PUC-Rio, em 2000, e em Marketing pelo Coppead-UFRJ, em 2005. Atua como executiva de marketing da Amil Par, empresa a que está ligada desde 1995, onde desenvolve projetos de comunicação e eventos institucionais para os diversos públicos da companhia.

#### Ficha Catalográfica

Alonso de Souza, Ranny

O que é ser administrador de saúde: estudo exploratório das percepções de executivos do setor / Ranny Alonso de Souza ; orientador: Ana Heloísa da Costa Lemos. – 2010.

135 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2010.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Administração de saúde. 3. Funções da administração em saúde. 4. Papel do dirigente em saúde. I. Lemos, Ana Heloísa da Costa. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para minha família,o núcleo primitivo,fonte de inspiração,  
e o núcleo derivado, fonte de motivação.

## Agradecimentos

A minha orientadora Professora Ana Heloísa da Costa Lemos que direcionou meus esforços com entusiasmo, firmeza e atenção a cada parágrafo.

Aos professores que me inspiraram o que fazer com esta infinita curiosidade pela aventura humana nas organizações: Heloísa Leite e Letícia Cassoti, do Coppead-UFRJ ; Mario Pinto e Sandra Regina da Rocha Pinto, da PUC-Rio e Everardo Rocha, de ambos.

Ao professor José Roberto Gomes, em memória, um jardineiro cujas sementes que cultiva são tão poderosas que germinam na mente e no coração simultaneamente.

Aos amigos de jornada no mestrado com quem tanto aprendi --e me diverti.

Aos executivos que participaram dessa pesquisa, pela franqueza e generosidade em compartilhar sua história pessoal e profissional.

À empresa em que trabalho, que estimula, de verdade, o crescimento e a liberdade de seus profissionais. Na Amil, aprendi que construímos e que somos construídos pelo empreendimento a que nos dedicamos.

A minha família por me ensinar e me lembrar o fundamento de tudo: amor e compromisso.

Ao meu pai e minha mãe, que moldaram minha alegria, empenho e fé.

Aos meus amores Marco e João, com quem tenho tanto prazer em compartilhar a vida.

À Nossa Senhora, cuja completude me emudece.

## Resumo

Sousa, Ranny Alonso de; Lemos, Ana Heloísa da Costa. **O que é ser administrador de saúde: um estudo exploratório das percepções dos executivos do setor**. Rio de Janeiro, 2010. 135p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A indústria da saúde é gerida, no Brasil, por administradores de saúde que, em grande parte, migraram da atividade médica tradicional para a de gestão. São pessoas que em algum momento de suas carreiras, aceitaram responsabilidades administrativas e assumiram cargos de gestão em um dos mais desafiadores e caros segmentos produtivos da economia. O propósito dessa pesquisa foi procurar desvendar a complexidade do desafio de ser administrador de saúde, a partir da vivência de executivos do sistema de saúde privado, exercendo cargos em operadoras de saúde ou hospitais. A estratégia de investigação escolhida para responder ao problema de pesquisa - o que é ser administrador de saúde? – foi o método fenomenológico. Este método foi considerado adequado por permitir que o entrevistado, com base em sua experiência vivida, formulasse por si próprio seus significados, sem o direcionamento de um roteiro pré-estabelecido. A descrição textual conformou, então, uma descrição da essência da experiência vivida pelos sujeitos entrevistados, agrupada em clusters de significação: a mudança de papéis de médico a médico-administrador, o sentimento de onipotência e tolerância ao próprio erro, a tolerância ao erro da equipe e atenção aos detalhes, a visão do trabalho gerencial, a qualificação da ética e o escopo da gestão de saúde. As entrevistas foram feitas com base em apenas duas perguntas: o que é ser administrador de saúde e que contextos ou situações você considera típicos desta experiência? Pouco se tem escrito, no Brasil, sobre quem toma as decisões que têm impacto em todo o segmento. Nesse contexto, o presente trabalho contribui com insights importantes acerca das ocupações e das preocupações que tomam a agenda do administrador de saúde.

## Palavras-chave

Administração de saúde; funções da administração em saúde; papel do dirigente em saúde.

## Abstract

Sousa, Ranny Alonso de; Lemos, Ana Heloísa da Costa (Advisor). **What consists on being a health manager: an exploratory study about the perceptions of the health industry executives**. Rio de Janeiro, 2010. 135p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia universidade católica do Rio de Janeiro.

The healthcare industry is managed, in Brazil, for health managers, in large part, who migrated from traditional medical assistance. These are people who at some point in their careers, accepted administrative responsibilities and assumed management positions in one of the most challenging and expensive production segments of the economy. The purpose of this research was to attempt to unravel the complexity of the challenge of being a health manager, from the experience of executives of private health care, acting positions in health insurance companies or hospitals. The research strategy chosen to address the problem of research - what consists on being a health manager? - was the phenomenological method. This method was deemed appropriate to allow the interviewee, based on their experience, to formulate their meaning by himself, without the guidance of a pre-established guidance. The textual description conformed, then a description of the essence of lived experience by interviewees, grouped in clusters of meaning: the changing roles of physician to health manager; the sense of omnipotence and tolerance to their own error; the tolerance to staff error and attention to detail; the view of managerial work, the qualification of ethics and scope of healthcare management. The interviews were based on only two questions: what is a health manager and what contexts or situations you consider typical for this experience? Little has been written in Brazil, about who makes decisions that impact the entire segment. In this context, this study contributes important insights about the occupations and preoccupations that take the agenda of health care managers.

## Keywords

Health management; management functions in health; the role of leader in health.

## Sumário

1. Introdução	13
1.1. O problema de pesquisa	13
1.2. Objetivos	18
1.2.1.. Objetivo principal	18
1.2.2. Objetivos intermediários	18
1.3. Relevância do estudo	18
1.4. Delimitação do estudo	19
1.5. Estrutura da dissertação	20
2. Referencial Teórico	22
2.1. O que é ser administrador	22
2.1.1. O sentido da administração	22
2.1.2. O papel do administrador	24
2.1.3. Administração, racionalidade e intuição	30
2.1.4. As funções do gerente	35
2.1.4.1. Pensar estrategicamente	35
2.1.4.2. Tomar decisões	38
2.1.4.3. Liderar	43
2.1.4.4. Organizar e estruturar	48
2.1.5. Administração: dimensões subjetivas	49
2.2. O que é ser administrador de saúde	51
2.2.1. Organizações de saúde	51
2.2.2. Desafio do setor	59
2.2.3. Modelos e papéis na administração de saúde	62
2.2.3.1. Controle-externo: modelo de propósito racional	64
2.2.3.2. Controle-interno: modelo de processo interno	65
2.2.3.3. Flexibilidade-interno: modelo de relações humanas	67
2.2.3.4. Flexibilidade-externo: modelo de sistema aberto	68
2.2.3.5. Equilíbrio, contingências e percepção dos gestores	70
2.2.4. O médico na administração de saúde	73



3. Metodologia	75
3.1. A compreensão da realidade	75
3.2. A pesquisa qualitativa	76
3.3. A estratégia de investigação adotada	77
3.4. O objeto de estudo	78
3.5. O papel da pesquisadora	79
3.6. A pergunta da pesquisa	80
3.7. A escolha dos sujeitos	80
3.8. A coleta e o tratamento dos dados	82
3.9. Limitações do método	84
4. Análise e discussão dos resultados	85
4.1. Mudança de papéis: de médico a médico-administrador	86
4.1.1. Razões pragmáticas	87
4.1.2. Aspiraões de poder e influência	89
4.1.3. Enfrentamento de críticas externas à mudança	91
4.1.4. Construção gradual do papel do administrador	93
4.2. Sentimento de onipotência e tolerância ao próprio erro	95
4.3. Tolerância ao erro da equipe e atenção aos detalhes	97
4.4. Visão do trabalho gerencial	98
4.4.1. Uso da lógica e da intuição	99
4.4.2. Preocupação constante com recursos, resultados, métodos, rotinas e controles	101
4.4.3. Necessidade de aprendizado permanente	104
4.4.4. Tomada de decisão	107
4.4.5. Negociação	109
4.4.6. Exercício da liderança e trabalho em equipe	112
4.4.7. Abertura á alteridade	115
4.5. Qualificação da ética	117
4.6. Escopo da gestão de saúde	120
5. Conclusão e considerações finais	123
6. Referências Bibliográficas	

## Lista de figuras

Figura 1 – A ecologia concêntrica de organizações no setor de assistência à saúde	53
Figura 2 – Os diferentes mundos de um hospital geral	54
Figura 3 – Questões em um hospital geral	58
Figura 4 – Estrutura de valores competitivos	64
Figura 5 – Os modelos e os papéis de liderança no <i>Competing Value Framework</i>	71

## Lista de quadros

Quadro 1 – Folclores e fatos da administração	27
Quadro 2 – Papéis do administrador	28
Quadro 3 – Área de conhecimento administrativa e sua importância	31
Quadro 4 – Transformação do sistema de saúde	60
Quadro 5 – Os modelos, os papéis e as competências da liderança no <i>Competing Values Framework</i>	71
Quadro 6 – Identificação de entrevistados e perfis	81
Quadro 7 – Clusters de temas e sub	86

*Tudo o que se faz como líder fala sobre você.*