UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

CENTRO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EM SAÚDE 2004/2005

Paulo Ricardo Trussardi Maia

AS NECESSIDADES QUE LEVAM AS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES DE MÉDIO PORTE NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL A PROCURAR SERVIÇOS DE CONSULTORIA DE GESTÃO

Porto Alegre, junho de 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

CENTRO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EM SAÚDE 2004/2005

Paulo Ricardo Trussardi Maia

AS NECESSIDADES QUE LEVAM AS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES DE MÉDIO PORTE NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL A PROCURAR SERVIÇOS DE CONSULTORIA DE GESTÃO

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão em Saúde.

Orientador: Prof. Dr. Ronaldo Bordin

Porto Alegre, junho de 2005.

AGRADECIMENTOS

Quando iniciei a formatação da monografia, parecia que seria impossível. Entretanto, encontrei nestes meses muito apoio para atingir a meta estabelecida.

Durante a digitação do trabalho, ao ler e reler o texto, sempre encontrei pontos a melhorar, e a sensação que permanece é a de que nunca estará bom o suficiente. Cada barreira encontrada no caminho é importante, mesmo aquelas que geram a desmotivação, pois no final, servem de estímulo para transpor os obstáculos.

Quero agradecer a minha esposa Carla, pela paciência e apoio para a conclusão deste trabalho, sobretudo, pela sua presença amorosa nos momentos fáceis e difíceis da minha vida.

Agradeço também, ao Prof. Dr. Ronaldo Bordin, pelo tempo dedicado na orientação desta pesquisa, e aos colegas, que de um modo geral ajudaram neste trabalho.

RESUMO

Nos últimos anos, o cenário do setor hospitalar de médio porte teve um crescimento muito expressivo no número de atendimentos e na dificuldade de gestão destas unidades. O momento de intensa movimentação neste mercado gerou oportunidades para que diversas pesquisas sejam realizadas neste setor. O presente trabalho foi realizado com os hospitais de médio porte da 1ª Coordenadoria Regional de Saúde, apoiado em uma pesquisa descritiva e quantitativa. Neste estudo, foram avaliadas as necessidades que levam as organizações hospitalares de médio porte do Rio Grande do Sul a contratar os serviços de consultoria de gestão. Os resultados da pesquisa demonstraram que algumas organizações hospitalares de médio porte do Rio Grande do Sul não estão preparadas para responder a questionamentos ou não querem opinar a respeito. Entretanto, as organizações hospitalares que responderam ao questionário apontaram o apoio técnico como a principal necessidade para contratar uma consultoria de gestão, com destaque para as áreas administrativa e financeira e da qualidade. Conclui-se que as consultorias de gestão têm grandes oportunidades para trabalhar nestas organizações nas áreas mencionadas, inclusive, na cultura organizacional.

Palavras-chave: Administração e Planejamento em Saúde, Administração Hospitalar, Reestruturação Hospitalar, Cultura Organizacional.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **7**

2 GESTÃO EM SAÚDE **23**

2.1 NECESSIDADES 27

2.2 MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES 33

2.3 ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES 37

2.4 GESTÃO HOSPITALAR 60

2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO 72

2.6 CONSULTORIA 88

2.7 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA 91

3 OBJETIVO DO TRABALHO **100**

3.1 OBJETIVO GERAL 100

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 102

4 MÉTODO **108**

4.1 AMOSTRA 108

4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 115

4.3 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS 120

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS **126**

5.1 ANÁLISE DO PROCESSO DE ENVIO DOS QUESTIONÁRIOS 126

5.2 ANÁLISE DOS DADOS 131

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS **648**

6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA 649

6.2 SUGESTÕES 649

REFERÊNCIAS **651**

APÊNDICES **653**

APÊNDICE A - MENSAGEM ENVIADA NO CORREIO ELETRÔNICO 35

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIOS DE PESQUISA 36

TABELAS

Tabela 1 – Tipo de atendimento realizado pelos hospitais 21
Tabela 2 – Àreas que os hospitais possuem na seção I 21
Tabela 3 – Àreas que os hospitais possuem na seção II..... 22
Tabela 4 – Àreas que os hospitais possuem na seção III 22
Tabela 5 – Àreas que os hospitais possuem na seção IV 23
Tabela 6 – Àreas que os hospitais possuem na seção V..... 23
Tabela 7 – Àreas que os hospitais possuem na seção VI 24
Tabela 8 – Àreas que os hospitais possuem na seção VII 24
Tabela 9 – Planejamento estratégico 25
Tabela 10 – Planejamento das ações..... 25
Tabela 11 – Atualização profissional..... 25
Tabela 12 – Formas de treinamento ou atualização 26
Tabela 13 – Consultoria interna ou externa 26
Tabela 14 – Quem contrata uma consultoria de gestão para o hospital..... 27
Tabela 15 – Necessidades para contratar uma consultoria de gestão..... 27
Tabela 16 – Áreas indicadas para consultoria de gestão 28

1 INTRODUÇÃO

O atual ambiente empresarial é caracterizado pelos mercados abertos em que a competição se torna cada vez mais acirrada,do, pela sua presença amorosa nos momentos fáceis e difíceis da minha vida.

Agradeço também, ao Prof. Dr. Ronaldo Bordin, pelo tempo dedicado na orientação desta pesquisa, e aos colegas, que de um modo geral ajudaram neste trabalho.

ta pesquisa, e aos colegas, que de um modo geral ajudaram neste trabalho.

RESUMO

Nos últimos anos, o cenário do setor hospitalar de médio porte teve um crescimento

muito expressivo no número de atendimentos e na dificuldade de gestão destas unidades. O

te mercado gerou oportunidades para que diversas pesquisas sejam realizadas neste setor. O presente trabalho foi realizado com os hospitais de médio porte da 1ª Coordenadoria Regional de Saúde, apoiado em uma pesquisa descritiva e quantitativa. Neste estudo, foram avaliadas as necessidades que levam as organizações hospitalares de médio porte do Rio Grande do Sul a contratar os serviços de consultoria de gestão. Os resultados da pesquisa

os da pesquisa demonstraram que algumas organizações hospitalares de médio porte do Rio Grande do Sul não estão preparadas para responder a questionamentos ou não querem

opinar a respeito. Entretanto, as organizações hospitalares que responderam ao questionário

contratar uma consultoria de gestão, com destaque para as áreas administrativa e

grandes oportunidades para trabalhar nestas organizações nas áreas mencionadas, inclusive, na cultura organizacional.

Palavras-chave: Administração e Planejamento em Saúde, Administração Hospitalar, dministração Hospitalar, Reestruturação Hospitalar, Cultura Organizacional.

Sumário

T \o "1-3"

1 introdução PAGEREF _Toc108314623 \h 7

2 GESTÃO EM SAÚDE PAGEREF _Toc108314624 \h 9

2.1 NECESSIDADES PAGEREF _Toc108314625 \h 9

NIZAÇÕES PAGEREF _Toc108314626 \h 10
2.3 ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES PAGEREF _Toc10831462 \h 10
2.4 GESTÃO HOSPITALAR PAGEREF _Toc108314628 \h 12
2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO PAGEREF _Toc108314629 \h 13
2.6 CONSULTORIA PAGEREF _T c108314630 \h 15
2.7 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA PAGEREF _Toc108314631 \h 15
3 OBJETIVO DO TRABALHO PAGEREF _Toc108314632 \h 17
3.1 OBJETIVO GERAL PAGEREF _Toc108314633 \h 17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS PAGEREF _Toc108314634 \h 17
4 MÉTODO PAGEREF _Toc108314635 \h 18
DO PAGEREF _Toc108314 35 \h 18
4.1 AMOSTRA PAGEREF _Toc108314636 \h 18
4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PAGEREF _Toc108314637 \h 18
4.3 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS PAGEREF _Toc108314638 \h 19
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS PAGEREF _Toc108 14639 \h 20
5.1 ANÁLISE DO PROCESSO DE ENVIO DOS QUESTIONÁRIOS PAGERE

_Toc108314640 \h 20

PAGEREF _Toc108314641 \h 20
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS PAGEREF _Toc108314642 \h 29
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA PAGEREF _Toc1083 4643 \h 30
6.2 SUGESTÕES PAGEREF _Toc108314644 \h 30
REFERÊNCIAS PAGEREF _Toc108314645 \h 32
APÊNDICES PAGEREF _Toc10831464 \h 34
\h 34
APÊNDICE A - MENSAGEM ENVIADA NO CORREIO ELETRÔNICO 35
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIOS DE PESQUISA 36

TABELAS

TOC \o "1-3"

Tabela 1 – Tipo de atendimento realizado pelos hospitais 21

I 21
Tabela 3 – Àreas que os hospitais possuem na seção II 22
Tabela 4 – Àreas que os hospitais possuem na seção III 22
Tabela 5 – Àreas que os hospitais possuem na seção IV 23
Tabela 6 – Àreas que os hospitais possuem na seção V 23
Tabela 7 – Àreas que os hospitais possuem na seção VI 24
Tabela 8 – **Àreas que os** hospitais possuem na seção VII 24
hospitais possuem na seção VII 24
Tabela 9 – Planejamento estratégico 25
Tabela 10 – Planejamento das ações 25
Tabela 11 – Atualização profissional25
Tabela 12 – Formas de treinamento ou atualização 26
Tabela 13 – Consultoria interna ou externa 26
Tabela 14 – Quem contrata uma consultoria de gestão para o hospital 27

Tabela 15 – Necessidades para contratar uma consultoria de gestão 27

das para consultoria de gestão 28

introduç

O atual ambiente empresarial é caracterizado pelos mercados abertos em que a competição se torna cada vez mais acirrada, principalmente, quando novas técnicas e paradigmas são

te, quando novas técnicas e paradigmas são rapidamente disseminados e as empresas precisam promover mudanças rápidas e eficazes para sobreviverem.

Uma das tendências mais importantes do mundo empresarial é a transição da economia

baseada na produção para uma economia baseada nos serviços. Os gestores incumbidos de

special em relação aos seus clientes e colaboradores.

Com as novas mudanças, as organizações estão entrando no mundo da tecnologia, na valorização da informação e do conhecimento. A onda de modernidade conduz para um salto qualitativo que exigirá muita criatividade, competência e flexibilidade. Controlar e reduzir custos, formar corretamente os preços de venda dos serviços e arquitetar a estrutura

a estrutura operacional, será a receita básica para a gestão de sucesso de uma organização.

No passado, muitas empresas viam as consultorias como úteis, apenas quando a crise atingia o

o. Neste momento de crise, os serviços eram utilizados temporariamente, apenas para atender as necessidades imediatas e específicas, deixando de ser explorada como uma ferramenta de gestão sistêmica dos processos.

Atualmente, devido à globalização da economia, **a consultoria passou a ser** uma vantagem

uma vantagem competitiva das empresas, devendo fazer parte de sua estratégia.

usca pelo menor custo, sem afetar a funcionalidade e a qualidade dos produtos e serviços, deve ser um objetivo permanente nas empresas que almejam a excelência empresarial.

Neste ambiente competitivo, percebe-se que uma das áreas que mais precisa se modernizar, principalmente no Brasil, é a hospitalar, onde muitas organizações ainda utilizam métodos tradicionais de controle, não fazendo parte da cultura organizacional a palavra “gestão”.

A introdução de consultorias internas e externas constitui uma absoluta necessidade dentro das organizações hospitalares, pois enquanto a primeira serve de instrumento eficaz de gerência e acompanhamento dos serviços, a segunda permite a

segunda permite a implantação de medidas preventivas ou corretivas que visam a um melhor desempenho das unidades, com base na possível redefinição das prioridades

e recursos, dentre outras medidas administrativas.

ões hospitalares buscam uma consultoria de gestão. Através de uma pesquisa descritiva e quantitativa, podemos apresentar tanto para a comunidade acadêmica, quanto para

GESTÃO EM SAÚD

Atualmente, para sobreviver em um mundo cada vez mais competitivo, as diversas organizações buscam identificar alternativas para as mudanças de seus processos, os

os quais envolvem diariamente vários profissionais, tanto nas linhas de produção como

viços.

As organizações hospitalares que pretendem crescer, buscar novos espaços no mercado

ior estabilidade para os negócios podem apresentar vulnerabilidades por falta de gestão.

ara se adaptar a nova situação.

ara a interação dos serviços prestados por consultorias de gestão.

NECESSIDADES

Para Cianciarullo (2002), estudiosos e pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento vêm se preocupando cada vez mais com as questões relativas às necessidades humanas, nos

ada vez mais com as questões relativas às necessidades humanas, nos diferentes cenários sociais. A necessidade enquanto um conceito utilizado na área da saúde percorre os caminhos da lógica em suas diferentes formas, da física e da moral, sendo objeto de interesse cada vez maior entre seus estudiosos.

Segundo Chiavenato (2000), necessidades humanas ou motivos são forças conscientes ou

a pessoa a um determinado comportamento no sentido de satisfazê-las.

Para Gianesi e Corrêa (1996) o consumidor identifica uma necessidade quando sente uma

entemente, quando um consumidor identifica uma necessidade, sua atenção fica ampliada às informações referentes ao atendimento desta necessidade. Tais informações podem gerar a compra de um serviço ou produto.

MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES

Para Mandelli (2003) as necessidades de mudanças nas organizações podem ser sentidas por meio da avaliação de indicadores clássicos, como: rentabilidade, margem líquida, margem de contribuiçã**o por tipo de prod**uto, redução de vendas, aumentos excessivos de custo de

uto, redução de vendas, aumentos excessivos de custo de fabricação, aumentos de custos financeiros ou índices de devolução, índices de endividamento e queda de valor patrimonial.

Existem quatro pilares básicos para promover um programa de mudanças nas organizações, segundo Mandelli (2003): as áreas de recursos humanos, controladoria, projetos multidisciplinares e aprendizado.

A grande maioria das mudanças é realizada de forma amadora, podendo levar uma

organização à falência. Por isso, verifica-se a necessidade da utilização de prestadores de

podendo os mesmos ser consultorias empresariais.

ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES

Para o precursor dos estudos sobre administração hospitalar no Brasil, hospital é

uma instituição destinada ao diagnóstico e tratamento de doentes internos e externos; planejada e construída ou modernizada com orientação técnica; bem organizada e convenientemente administrada consoante padrões e normas estabelecidas, oficial ou particular, com finalidades diversas; grande ou pequena; custosa ou modesta para atender os

finalidades diversas; grande ou pequena; custosa ou modesta para atender os ricos, os menos afortunados, os indigentes e necessitados, recebendo doentes gratuitos ou

saúde, a prática, a pesquisa e o ensino da medicina e da cirurgia, da enfermagem e da dietética, e das demais especialidades afins (ALMEIDA, 1983).

Segundo Rocchi (1982), os hospitais modernos são estabelecimentos destinados a cumprir cinco funções na área da saúde: preventiva, de reabilitação, restauradora, de ensino e de

inco funções na área da saúde: preventiva, de reabilitação, restauradora, de ensino e de
pesquisa.

Na área preventiva, deve fornecer à comunidade:

a) serviços preventivos como educação sanitária, pré-natal e vigilância no parto normal;

b) prevenção da invalidez mental e física;

ão, organização de cursos e palestras, como também distribuição de informativos com a finalidade de incentivar a prevenção de doenças.

Na área curativa:

a) deve manter atividades de diagnóstico;

b) propiciar tratamento curativo de enfermidade;

tratamento curativo de enfermidade;

c) oferecer um serviço de alto nível de desempenho tanto de recursos humanos, quanto de material;

d) oferecer assistência aos pacientes em casos de urgência.

Na área educativa:

a) adaptar cada centro do hospital para garantir um estágio de alta qualidade aos profissionais

de saúde;

2.5 rativas;

rsos na área da saúde e ampliar o campo de literatura específica aos servidores que trabalham na instituição;

idades educacionais para residência e estágios oficiais.

Na área de pesquisa:

a) promover e incentivar pesquisas clínicas e na área administrativa;

b) procurar manter dados atualizados de todas as áreas do hospital.

Um hospital é uma unidade econômica que possui vida própria e difere das outras empresas, porque o seu objetivo ou "produto" básico é a manutenção ou restabelecimento da saúde do paciente.

Kotler, citado por Esteves (1992), define como produto: "qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfazer uma necessidade. Inclui a aquisição ou consumo de objetos físicos, serviços, pessoas, lugares, organização e idéias...". Logo, em uma organização

oas, lugares, organização e idéias...". Logo, em uma organização hospitalar, um produto hospitalar é uma série de serviços prestados a um paciente como parte do processo de

tratamento, controlado pelo médico.

sa forma, Gersdorff (1980) defende que: “a empresa hospitalar é muito mais parecida com uma empresa que produz serviços, como um hotel, por exemplo, um banco, etc., que com uma empresa produzindo bens ou mercadorias”.

Médici e Marques (1996) destacam que as instituições hospitalares possuem peculiaridades que são perfeitamente compreendidas quando “o indivíduo, ao procurar a assistência médica,

istência médica, não o faz por livre vontade, mas sim por necessidade, isto é, por circunstâncias alheias ao seu desejo. Ao ingressar num serviço de saúde, o indivíduo não sabe

> que tipo de exame ou medicamento irá consumir".
> GESTÃO HOSPITALAR
> A Gestão está passando por um amplo processo de transformação. Sistemas tradicionalmente utilizados como referencial, centrados em cargos, vêm mostrando sua fragilidade em articular sistemicamente as várias ações da gestão da organização, e, por conseguinte comprometem o reconhecimento do seu

por conseguinte comprometem o reconhecimento do seu valor. A abordagem de gestão que tem no seu núcleo o conceito de competência apresenta imensas possibilidades de

articular as relações entre as diferentes ações de gestão, como por exemplo, a conjugação de

sinergia do sistema.

Para Chiavenato (2000), é importante conhecer o que foi feito no passado, pois o conhecimento será a base para criar e inovar. Entretanto, não podemos ficar pensando em realizar as mesmas coisas do passado, nem pensar que a tecnologia e a informação são o centro da sociedade moderna. O núcleo da sociedade moderna é a organização administrada, onde o agente catalisador de resultados e de mudanças é o administrador.

Segundo Oderich (2001), as novas competências estão voltadas para o conhecimento, habilidades e atitudes/atributos, o saber fazer e o saber ser/agir. Dentro do desenvolvimento das empresas, os treinamentos privilegiam o recurso do “conhecimento”.

Nas organizações, as habilidades mínimas serão substituídas por habilidades pessoais e interpessoais. As organizações que aprendem ou organizações baseadas no conhecimento são mais flexíveis, adaptáveis e mais capazes de se reinventarem.

As organizações hospitalares, neste momento de forte reestruturação perante a globalização,

italares, neste momento de forte reestruturação perante a globalização, vêm dedicando pouco tempo para acompanhar o mercado, visando à melhoria dos seus serviços. O dia-a-dia de uma organização hospitalar exige soluções consistentes para problemas práticos nos

serviços prestados aos pacientes.

ações e decisões de seus gestores sejam subsidiadas exclusivamente no bom senso e experiências passadas.

Segundo Glabois (1993) gerir organizações complexas como hospitais, implica um nível de especialização até hoje desconhecido no campo da gestão hospitalar (no caso do Brasil). O referido autor afirma ainda que a gestão dos hospitais, pelo montante de recursos ali

de recursos ali empregados, das tecnologias envolvidas e pela responsabilidade social exige o mesmo nível de profissionalização cobrado do exercício médico.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Surgida no início da década de 1990 (Sveiby, 1998), a Gestão do Conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial.

Nos últimos anos, muitos autores dedicaram-se ao aprofundamento das questões relacionadas

com o conhecimento nas empresas e com a identificação das características das organizações,

l, estilo gerencial, estratégia de gestão de pessoas, normas, processos e práticas lhes garantem eficiência e eficácia. Eles escrevem que as empresas líderes em seus ramos de negócio apresentam características comuns de gestão, de ambiente de trabalho, de liderança, de postura e de aprendiza**do, relacionadas com o que** se tem denominado de Gestão do

se tem denominado de Gestão do Conhecimento.

No Brasil, para se transformar as empresas em “empresas que aprendem” serão necessárias profundas revisões nos valores das lideranças empresariais nacionais. Esse é o primeiro passo e, talvez, o mais importante.

Para que a gestão do conhecimento produza efeitos práticos nas empresas, deve estar

o a respeito das iniciativas necessárias em termos de desenvolvimento estratégico e organizacional, investimento em infra-estrutura tecnológica e cultura organizacional, que celebre o trabalho em conjunto e o compartilhamento.

Através da aprendizagem contínua, a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno (objetivos, metas, resultados) e externo

objetivos, metas, resultados) e externo (estratégia). Pode-se dizer que nas organizações que aprendem as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar

e pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente (SENGE, 1999).

A organização que aprende possui a capacidade de, continuamente, criar o futuro que realmente deseja. Para isto, reflete sobre o desempenho atual e os fatores que o geram, pensa

ente deseja. Para isto, reflete sobre o desempenho atual e os fatores que o geram, pensa
sobre os diversos futuros possíveis e qual entre eles é o desejado, e planeja e implementa as

ações para se mover da situação atual para a desejada.

s de consultoria através do processo de detectar e corrigir erros. Errar significa aprender,

a) ção de rumo, até alcançar os objetivos. É a capacidade das organizações em criar,

b) conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos (Senge, 1999).

c) ança organizacional significativa pode ser realizada sem que se efetuem profundas

o sistêmico é o pensamento voltado para o todo, onde nenhuma ação é empreendida sem se considerar seu impacto em outras áreas da organização e da sociedade. É o quadro de referência conceitual, o conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvidos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar a ver como modificá-los efetivamente.

As organizações enfrentam dificuldades na velocidade de sua adaptação à nova realidade. O desconhecimento do futuro, a permanência de traços da cultura anterior, momentos de dificuldades empresariais, a descrença em uma visão compartilhada de futuro, a falta de capacitação para os novos **papéis** e a falta de tempo são alguns dos fenômenos que fazem

e a falta de tempo são alguns dos fenômenos que fazem parte das dificuldades percebidas.

CONSULTORIA

Para alguns autores a consultoria externa é chamada de consultoria empresarial, onde,

à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

obre o consultor interno, pois o mesmo pode exercitar na plenitude a consultoria

luenciar no exercício do cargo ou função. Para Kurb (1986), um consultor externo é, tanto administrativa quanto legalmente, absolutamente independente da organização para qual trabalha. Um consultor interno é parte integrante de uma certa entidade organizacional – uma companhia, um grupo de empresas, um órgão de governo, um ministério e assim por diante.

As consultorias externas ou empresariais são preferidas, mesmo por organizações que possuam

referidas, mesmo por organizações que possuam consultoria interna, em situações em que o consultor interno não está apto a garantir critérios de imparcialidade ou confiabilidade, ou quando não possuir a competência técnica requerida para o caso.

CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

ia é uma atividade meio, orientada para dar suporte às atividades fins nos diferentes campos que envolvem mudança, conhecimento técnico, pesquisa e desenvolvimento. Entretanto,

vezes, não são utilizadas pelas organizações hospitalares por falta de conhecimento e/ou planejamento, bem como uma possível inadequação dos serviços prestados por parte das consultorias na área de gestão em saúde.

A importância do estudo, enquanto vinculado a uma Universidade, está em buscar as melhores técnicas e respostas, ta**nto para a comunidade acadê**mica, quanto para os demais

mica, quanto para os demais interessados nos assuntos abordados por uma pesquisa. Para a educação, e em particular para a formação dos alunos, é fundamental captar as novas tendências que as organizações estão enfrentando.

Algumas tendências no cenário organizacional podem ser influenciadas pelos processos de

rmos uma visão sistêmica dos processos, deve-se induzir mudanças de perspectivas e o modo de ver as organizações.

Para o desenvolvimento de mudanças, o investimento e a capacidade de ousar, renovar e enfrentar desafios torna-se imprescindível. Em caso de necessidade, as organizações podem buscar prestadores de serviços na área de consultoria de gestão.

Através de uma pesquisa quantitativa, é possível avaliar se o objetivo foi alcançado, bem como oportunizar discussões e outros estudos. Tais discussões sobre o tema abordado podem

discussões e outros estudos. Tais discussões sobre o tema abordado podem contribuir para o aprimoramento das organizações e profissionais envolvidos.

OBJETIVO DO TRABALH

OBJETIVO GERAL

estão.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar se os hospitais de médio porte do Rio Grande do Sul possuem consultoria interna ou externa;

Identificar qual é o profissional que pode contratar uma consultoria de gestão no hospital de médio porte do Rio Grande do Sul;

Identificar áreas de carência para atuação dos serviços de consultoria de gestão nos hospitais de médio porte do Rio Grande do Sul.

MÉTO

Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma revisão bibliográfica, que propiciou a

iou a elaboração de um questionário estruturado com perguntas fechadas. Este instrumento de coleta de dados visava obter dos gestores das organizações de saúde

informações sobre a estrutura física da organização, sua gestão e necessidades, objetivando

da monografia. O questionário foi encaminhado aos gestores dos hospitais selecionados via correio eletrônico. No envio por correio eletrônico, também foi informado o objetivo da

ância das respostas para este trabalho (ver apêndice A).

AMOSTRA

Para aplicação do questionário, buscou-se o retorno dos dados de informantes-chave. Portanto, foi escolhida uma amostra por conveniência, conforme Mattar (1996) amostras por conveniência são selecionadas, como o próprio nome diz, por alguma conveniência do pesquisador.

Foram selecionados gestores das 12 (doze) organizações hospitalares de médio porte existentes na 1ª Coordenadoria Regional de Saúde do Estado do Rio Grande do Sul o Grande do Sul (CRS/RS). Definiu-se como hospital de médio porte o detentor de 51 a 150 leitos.

O envio dos questionários aconteceu entre os dias 14 e 15/06/05 e o prazo máximo estipulado

06/05.

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

	s					
					e	

em pesquisa quantitativa". Os questionários respondidos deveriam ser devolvidos através de correio eletrônico para então serem validados. Pode-se

definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc. (GIL,

GIL, 1999).

fechadas, desdobrado em 2 partes: dados do hospital e do responsável pelo preenchimento; e

.

	a					
				,		

os propostos neste trabalho.

E ANÁLISE DE DADOS

Foi realizado, após o retorno dos questionários, uma análise quantitativa dos dados coletados para responder ao objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa. Segundo Mattar (1996), tecnicamente a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a

nte valores absolutos com base nas respostas obtidas dos gestores de hospitais de médio porte

			o			
					o	
					e	

tão.

ANÁLISE DOS RESULTADO

ANÁLISE DO PROCESSO DE ENVIO DOS QUESTIONÁRIOS

DO PROCESSO DE ENVIO DOS QUESTIONÁRIOS

O processo de envio dos questionários ocorreu da seguinte forma: 12 (doze) hospitais foram

						a

foram respondidos e 05 (cinco) questionários não retornaram até a data da análise.

				m		
					.	
			%			
LISE DOS DADOS Apresentam-se a seguir os					e	

mento da primeira parte do questionário (dados do hospital e do responsável pelo preenchimento), que assegurou o anonimato, os hospitais pesquisados serão referidos por códigos alfabéticos (A, B, C, D, E, - F) e suas características serão descriminadas sem especificação. Na **segunda parte serão apresentadas as respostas das informações gerais.**

ospitais

HOSPITAL A B C D E F 6. Atendimento:

Particular X X X SUS X X X X X X Convênios X X

X Outros (especificar:) Fonte: Elaborado **pelo próprio autor.**

pelo próprio autor.

seis) questionários analisados, foi verificado que metade dos hospitais atendem usuários particulares, do Sistema Único de Saúde (SUS) e de convênios. A outra metade atende

						e

uestão:

spital possui.”

na seção I HOSPITAL A B						
X						

de Materiais e Suprimentos X X X X X Gestão da Qualidade X Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Liderança e Administração – Dos quesitos observados, somente o hospital “C” possui gestão da **qualidade. Também podemos verificar que o hospital “E” apresenta somente uma direção**

enta somente uma direção administrativa e						
						L
Organização da Assistência	Corpo Clínico	X	X	X	X	X	X
Enfermagem	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Serviços Profissionais e Organização da Assistência – Todos os hospitais analisados possu**em corpo clínico e enfermagem.**

em corpo clínico e enfermagem.

na seção III HOSPITAL **A** **B** **C** **D** **E** **F**	

m na seção IV

HOSPITAL A B C D E F Serviços de Apoio ao Diagnóstico Laboratório Clínico X X X X X X Diagnóstico por Imagem X X X X X X Métodos Gráficos Anatomia Patológica Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Serviço de Apoio ao Diagnóstico – Todos os hospitais analisados possuem laboratório c**línico e diagnóstico por imagem.**

ínico e diagnóstico por imagem.

ção e Controle de Infecções X X X X X Assistência Farmacêutica X X X X X Assistência Nutricional X X X X X X Segurança e Saúde Ocupacional X X X X Materiais e Suprimentos X X X X X X Central de Processamento de Roupas – Lavanderia X X X X X X Central de Processamento de Materiais e Esterilização X X X X X X Higiene X X X X X X Serviço Social X X X X Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Serviços Assistenciais e de Abastecimento – Verificou-se que apenas os hospitais "C" e "D" atende**m a todos os quesitos. Também foi verificado que o hospital "A" não possui um**

Equipamentos Médico-Hospitalares X X X X Gestão de Projetos Físicos X X Gestão de Estrutura Físico-Funcional X X Gestão de Manutenção Predial X X X Gestão de Resíduos X X X Gestão de Segurança X X X Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Serviços de Infra-Estrutura e Apoio Logístico – O hospital "A" não possui nenhum dos

sa. Os outros 04 (quatro) hospitais não possuem nenhum item deste subgrupo.

Tabela 9 – Planejamento estratégico

HOSPITAL A B C D E F 9. O hospital possui Planejamento Estratégico?

Sim X X Não X X X X Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Somente os hospitais “C” e “D” possuem planejamento estratégico.

Tabela 10 – Planejamento das ações

HOSPITAL A B C D E F 10. O planejamento das ações presentes e futuras do hospital é feito em conjuniada às informações referentes ao atendimento desta necessidade. Tais informações podem gerar a compra de um serviço ou produto.

Tabela 16 – Áreas indicadas para consultoria de gestão

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Neste item buscaram-se quais as áreas do hospital que teriam necessidade de contratar serviços de consultoria em gestão. Das sugeridas no questionário, as áreas mais citadas por ordem foram:

a) Administrativa e Financeira;

b) da Qualidade.

Segundo Mandelli (2003) as necessidades de mudanças nas organizações podem ser sentidas por meio da avaliação de indicadores clássicos, como: rentabilidade, margem líquida, margem de contribuição por tipo de produto, redução de vendas, aumentos excessivos de custo de fabricação, aumentos de custos financeiros ou índices de devolução, índices de endividamento e queda de valor patrimonial.

As áreas que não foram mencionadas nenhuma vez são: de Ensino; de Pesquisa; de Resíduos; de Projetos Físicos; de Segurança Física e de Manutenção Predial.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre as diversas formas de estruturação das organizações hospitalares, a gestão tem sido uma das mais questionadas nos dias atuais. Esta significativa preocupação tem justificativa no fato de que a gestão é campo multifacetado e flexível. Portanto, a área de gestão exige alta qualificação de seus profissionais para atuar sobre o negócio como um todo, seja em âmbito estratégico, tático ou operacional.

Para Glabois (1993) a gestão dos hospitais, pelo montante de recursos ali empregados, das tecnologias envolvidas e pela responsabilidade social exige o mesmo nível de profissionalização cobrado do exercício médico.

Nos dias atuais, as empresas encontram-se constantemente em ambientes de reestruturação, que implicam em alteração nos padrões originais de funcionamento historicamente conhecidos. Nesse contexto empresarial e humano, delinear modelos de gestão se torna muito mais do que conveniência, mas se trata de necessidade ou, até mesmo, de sobrevivência em mercados competitivos.

Conforme Cianciarullo (2002), estudiosos e pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento vêm se preocupando cada vez mais com as questões relativas às necessidades humanas, nos diferentes cenários sociais. A necessidade enquanto um conceito utilizado na área da saúde percorre os caminhos da lógica em suas diferentes formas, da física e da moral, sendo objeto de interesse cada vez maior entre seus estudiosos.

Diante desta realidade contemporânea é pertinente que teóricos, estudiosos e interessados no assunto analisem o comportamento da estrutura de gestão das organizações hospitalares de médio porte em ambientes de mudanças fortes e constantes. Esta será uma forma de acumular informações para o uso ou não de Consultorias em Gestão.

A participação dos indivíduos em todos os níveis de decisão organizacionais, estratégico, tático e operacional e no entendimento dos objetivos organizacionais, leva os modelos de gestão a adaptarem-se e tornarem-se específicos a cada modelo e ambiente empresarial existente.

Desafios são gerados a partir destes movimentos, sendo importante destacar que o intuito desta pesquisa foi de reconhecer o papel da Consultoria em Gestão como centro da relação entre pessoas e resultados.

A estrutura de gestão acompanhada de uma Consultoria pode colaborar no processo da busca de vantagem competitiva da organização hospitalar como diferencial. A proximidade dos funcionários com os objetivos organizacionais e os respectivos resultados direcionam os Consultores em Gestão, como agentes de apoio, no direcionamento de mudanças e nas atividades das organizações. O impacto da atividade de Consultoria em Gestão pode demonstrar um valor agregado aos principais níveis de decisão organizacional.

6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O pesquisador identificou uma limitação ao término deste estudo:

- Que algumas organizações hospitalares de médio porte do Rio Grande do Sul não estão preparadas para responder a questionamentos, por não valorizarem devidamente a pesquisa científica, não querem opinar a respeito ou se sentem desconfortáveis ao expor a sua realidade administrativa.

6.2 SUGESTÕES

Como sugestões, através da experiência do autor, para reforçar o modelo de gestão nas organizações hospitalares, podem ser explorados os seguintes fatores:

1) Aprimorar o processo de integração, proporcionando a todos os níveis organizacionais uma visão clara e transparente do modelo de gestão da empresa e seu funcionamento;

2) Intensificar o desenvolvimento dos gestores, em um amplo entendimento das variáveis que impacta os processos de mudanças organizacionais e como estes podem e devem ser agentes desta mudança;

3) Aumentar a descentralização das decisões e da gestão dos processos para as consultorias por área, preparando-a e fornecendo ferramentas de suporte efetivas para atuar neste ambiente;

4) Desenvolver cada vez mais a visão sistêmica dos Consultores como forma de otimizar sua ação junto às áreas, através da experimentação e do conhecimento teórico necessário às suas atividades e preparar os mesmos para a atuação em especialidades.

5) Que as consultorias de gestão têm grandes oportunidades para trabalhar nestas organizações, inclusive, na cultura organizacional.

A necessidade de constante apoio à gestão, seja ela em qualquer nível da organização, desde o gerenciamento de pessoas até a utilização de ferramentas para facilitação dos processos, foi percebida como necessária à luz da pesquisa. A aplicação do modelo descentralizado, onde a participação seja estimulada e aberta, aparece como diferencial competitivo, porém a necessidade de uma adaptação mais efetiva do modelo de gestão aos diferentes momentos da organização, surge como área de oportunidade.

Ressalta-se o desafio da relação pessoas-resultado através de processos claros, decisões compartilhadas e agilidade nos ajustes e comunicação do modelo de gestão aos indivíduos, como uma das áreas de melhoria sugeridas.

Finalmente, seguem alguns temas relacionados para pesquisas futuras:

1) Qual a importância do correio eletrônico no dia-a-dia das organizações hospitalares?

2) Quais são os benefícios que levam as organizações hospitalares a terem uma página na Internet?

3) A importância do trabalho acadêmico para os gestores das organizações hospitalares.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Teófilo R. R. Perspectivas de sobrevivência do hospital. **Revista Paulista de Hospitais**, São Paulo, n.5/6, p.104-113, maio/jun. 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CIANCIARULLO, Tâmara Iwanow. **Saúde, desenvolvimento e globalização**: um desafio para os gestores do terceiro milênio. São Paulo: Ícone, 2000.

ESTEVES, Maria Josefa Vilar. **A utilização de custos em hospitais paulistas: um estudo preliminar**. São Paulo, 1992. Dissertação de Mestrado em Saúde Pública. Faculdade de Saúde Pública da USP.

GERSDORFF, Ralph C. J. von. A contabilidade de custos no Brasil – Qual seria um sistema prático, simples, eficaz? **Revista Brasileira de Contabilidade** , Brasília, n.33, p.34-46, 1980.

GIANESI, Irineu G. N. e Corrêa, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços:** operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLABOIS, Victor. [et. al]. **Gestão hospitalar**: um desafio para o hospital brasileiro. Cooperação Brasil-França: ENSP ÉDTEUR, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996, 4ª Edição.

KURB, M. **Consultoria, um guia para a profissão.** Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

MANDELLI, Pedro. [et. al]. **A disciplina e a arte da gestão das mudanças**: como integrar estratégias e pessoas nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: Metodologia, Planejamento. São Paulo: Atlas, 1997.

MEDICI, André Cézar & MARQUES, Rosa Maria. Sistemas de custo como instrumento de eficiência e qualidade dos serviços de saúde. **Cadernos Fundap**. Rio de Janeiro: FGV, p.47-59, jan./abr. 1996.

ODERICH, Cecília L.. **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpressos, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Manual de consultoria empresarial:** conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2003.

ROCCHI, Carlos Antonio de. Apuração de custos em estabelecimentos hospitalares. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 41, p.19-27, 1982.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem** São Paulo: Best Seller , 1999.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Mensagem enviada no correio eletrônico

Favor encaminhar este e-mail para o responsável ou administrador do Hospital.

Ref.: Pesquisa

Este questionário destina-se à pesquisa para uma monografia do MBA em Gestão em Saúde, do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS) e suas informações serão utilizadas somente para este fim. Objetiva identificar as necessidades que levam as organizações hospitalares de médio porte no Estado do Rio Grande do Sul a procurar serviços de consultoria de gestão.

Agradece-se desde já a precisão das respostas fornecidas, essenciais para identificar uma realidade fiel à situação do mercado em estudo. Sua análise se dará sempre de forma agregada, sendo mantido o anonimato do respondente do instrumento de coleta de dados e das organizações que participaram do estudo.

Os questionários preenchidos deverão ser gravados e retornados no formato do MS Word para o e-mail do autor: paulomaia@portoweb.com.br, até o dia 22/06/2005, impreterivelmente, para que os dados possam ser incluídos na análise estatística.

Você concorda em responder a este instrumento de coleta de dados e que seus dados integrem a análise a ser efetuada pelo autor deste estudo?

( ) Sim, podendo o autor citar o nome da organização participante

( ) Sim, mas deve ser mantido o anonimato da organização participante

( ) Não

Atenciosamente,

Paulo Ricardo Trussardi Maia
Aluno de Pós-Graduação da UFRGS
Celular (51) xxxx-xxxx

APÊNDICE B – Questionário de pesquisa

Questionário de pesquisa sobre:

As necessidades que levam as organizações hospitalares de médio porte no estado do Rio Grande do Sul a procurar serviços de consultoria de gestão.

Este questionário destina-se à pesquisa para uma monografia do MBA em Gestão em Saúde, do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS) e suas informações serão utilizadas somente para este fim. Objetiva identificar as necessidades que levam as organizações hospitalares de médio porte no Estado do Rio Grande do Sul a procurar serviços de consultoria de gestão.

Agradece-se desde já a precisão das respostas fornecidas, essenciais para identificar uma realidade fiel à situação do mercado em estudo. Sua análise se dará sempre de forma agregada, sendo mantido o anonimato do respondente do instrumento de coleta de dados e das organizações que participaram do estudo.

Os questionários preenchidos deverão ser gravados e retornados no formato do MS Word para o e-mail do autor: paulomaia@portoweb.com.br, até o dia 22/06/2005, impreterivelmente, para que os dados possam ser incluídos na análise estatística.

Você concorda em responder a este instrumento de coleta de dados e que seus dados integrem a análise a ser efetuada pelo autor deste estudo?

( ) Sim, podendo o autor citar o nome da organização participante
( ) Sim, mas deve ser mantido o anonimato da organização participante
( ) Não

Instruções de preenchimento:

Para escrever (clicar duas vezes em cima da caixa cinza; no item <u>Texto padrão</u> escrever o <u>texto</u>)

Outros (especificar Escola Técnica)

Para perguntas objetivas (clicar duas vezes em cima da caixa cinza; no item <u>Valor padrão</u> marcar <u>selecionada</u>)

☒ Educação Continuada ☐ Ensino ☐ Pesquisa

Para numerar (clicar duas vezes em cima da caixa cinza; no <u>Texto padrão</u> escrever o <u>número</u>)

1 Cabeça 3 Tronco 5 Membros Inferiores

Membros Superiores 2 Pescoço

A CADA OPERAÇÃO DAR "OK" E "SALVAR"

DADOS DO HOSPITAL E DO RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO

1. Nome do hospital

2. Endereço

Número **Complemento** **Bairro**

CEP **Cidade** **Estado**

Telefone **Fax** **E-mail**

Página na internet_____

3. Questionário preenchido por

Nome _____ **Cargo _____**

Telefone _____ **Ramal _____** **E-mail _____**

4. Número total de funcionários do hospital

5. Tempo de atuação do hospital

6. Atendimento: ☐ Particular ☐ SUS ☐ Convênios ☐ Outros (especificar:)

7. Quantos leitos

INFORMAÇÕES GERAIS

8. Com base no Manual Brasileiro de Acreditação (versão 2004), assinale as áreas que o seu hospital possui.

Liderança e Administração

☐ Direção Administrativa e Técnica ☐ Gestão de Pessoas

☐ Gestão Administrativa e Financeira

☐ Gestão de Materiais e Suprimentos ☐ Gestão da Qualidade

Serviços Profissionais e Organização da Assistência

☐ Corpo Clínico ☐ Enfermagem

Serviço de Atenção ao Paciente/Cliente

☐ Internação ☐ Recepção ☐ Transferência ☐ Referência

☐ Contra-Referência

☐ Emergência ☐ Centro Cirúrgico ☐ Anestesiologia ☐ Obstetrícia

☐ Neonatologia

☐ Hemoterapia ☐ Reabilitação ☐ Medicina Nuclear ☐ Tratamento Intensivo

☐ Radioterapia ☐ Atendimento Ambulatorial

Serviços de Apoio ao Diagnóstico

☐ Laboratório Clínico ☐ Diagnóstico por Imagem ☐ Métodos Gráficos

☐ Anatomia Patológica

Serviços Assistenciais e de Abastecimento

☐ Sistema de Informação do Paciente ☐ Prevenção e Controle de Infecções

☐ Assistência Farmacêutica

☐ Assistência Nutricional ☐ Segurança e Saúde Ocupacional

☐ Materiais e Suprimentos

☐ Central de Processamento de Roupas – Lavanderia

☐ Central de Processamento de Materiais e Esterilização

☐ Higiene ☐ Serviço Social

Serviço de Infra-Estrutura e Apoio Logístico

☐ Gestão de Equipamentos Médico-Hospitalares ☐ Gestão de Projetos Físicos

☐ Gestão de Estrutura Físico-Funcional ☐ Gestão de Manutenção Predial

☐ Gestão de Resíduos ☐ Gestão de Segurança

Ensino e Pesquisa

☐ Educação Continuada ☐ Ensino ☐ Pesquisa

9. O hospital possui Planejamento Estratégico?

☐ Sim ☐ Não

10. O planejamento das ações presentes e futuras do hospital é feito em conjunto com todos os departamentos?

☐ Totalmente ☐ Parcialmente

11. O hospital fornece treinamento ou oportunidades de atualização profissional?

☐ Sim ☐ Não

12. Se sim, este treinamento ou atualização é proporcionado através de:

☐ Treinamento Interno, ministrado pelos próprios colaboradores do hospital

☐ Apoio financeiro a cursos de interesse pessoal para:

- ☐ Atualização/Extensão
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado/Doutorado

☐ Apoio financeiro para participação em eventos (congressos, seminários, exposições, etc.).

☐ Contratação de organizações externas para a atividade de treinamento **(numere em ordem de importância)**:

☐ SEBRAE ☐ SENAC ☐ SENAI

☐ Universidades ☐ Empresas Privadas de Consultoria e Treinamento

☐ Outro (especificar)

13. O hospital possui?

☐ Consultoria Interna ☐ Consultoria Externa ☐ Ambas

14. Qual o profissional do hospital que pode contratar uma consultoria de gestão?

15. O que leva a organização hospitalar a contratar serviços de consultoria em gestão? (numere em ordem de importância)

16. Atualmente, em qual(is) área(s) o hospital teria necessidade de contratar um serviço de consultoria em gestão?

- ☐ Administrativa e Financeira
- ☐ de Pessoas
- ☐ de Ensino
- ☐ de Materiais e Suprimentos
- ☐ da Qualidade
- ☐ de Pesquisa
- ☐ em Segurança e Saúde Ocupacional
- ☐ de Resíduos
- ☐ de Educação Continuada
- ☐ de Equipamentos Médico-Hospitalares
- ☐ de Projetos Físicos
- ☐ de Segurança Física
- ☐ de Estrutura Físico-Funcional
- ☐ de Manutenção Predial
- ☐ outro (especificar)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

CENTRO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EM SAÚDE 2004/2005

Paulo Ricardo Trussardi Maia

AS NECESSIDADES QUE LEVAM AS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES DE MÉDIO PORTE NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL A PROCURAR SERVIÇOS DE CONSULTORIA DE GESTÃO

Porto Alegre, junho de 2005.