

## APENDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Data da entrevista

...../...../.....

### PESQUISA SOBRE INOVAÇÕES GERENCIAIS EM INSTITUIÇÕES HOSPITALARES PRIVADAS DE SALVADOR

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa vinculada ao Núcleo de Pós-Graduação da Universidade Federal da Bahia. Trata-se da coleta de dados para uma dissertação de mestrado cujo objetivo é identificar e analisar a difusão de novas técnicas de gestão entre os hospitais privados de Salvador.

Após a pesquisa, todos os hospitais e entidades que colaboraram irão receber seus resultados, os quais, esperamos, possam contribuir para um maior aprimoramento da gestão na área hospitalar.

#### Entrevista Estruturada

#### I - IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

- a. Nome  
b. Idade  
c. Cargo  
d. Formação  
e. E-mail  
f. Telefone  
g. Tempo no cargo \_\_\_\_\_ Tempo na instituição \_\_\_\_\_ Tempo na área de saúde \_\_\_\_\_  
h. Setor de origem:  indústria  comércio  serviços. Especificar \_\_\_\_\_

#### II - IDENTIFICAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

- a. Um pouco da história, evolução e perspectivas

*Ressaltar: 1. Configuração na época da fundação / 2. Quando se constituiu como hospital / 3. Organograma: níveis hierárquicos (solicitar cópia) / 4. Material sobre a história do hospital*

- b. Origem da instituição  
 Grupo econômico  Comunidade de estrangeiros  Associação de Profissionais  
 Instituição de ensino/pesquisa  Outros \_\_\_\_\_
- c. Constituição Jurídica:  Hospital privado com fins lucrativos  Hospital filantrópico
- d. Data da fundação \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_
- e. Nº de leitos (dez/2002) \_\_\_\_\_
- f. Faturamento Anual (31/12/2002) \_\_\_\_\_ (solicitar demonstrativo da receita por fonte)
- g. Nº de funcionários (dezembro/2002): Área adm. \_\_\_\_\_ Área assistencial \_\_\_\_\_

- h. Fontes de recursos – colocar em ordem de importância: (dezembro/2002)
- SUS  Doações  Convênios  
 Recursos Federais  Recursos Estaduais  Recursos Municipais

- i. Volume de atendimento mensal (média do ano de 2002) *solicitar dados dos últimos 5 anos*  
 Ambulatório \_\_\_\_\_ Cirurgias \_\_\_\_\_

- j. Formação da diretoria:

Composição da Diretoria	Formação (incluir especialização)
Diretor geral /superintendente	
Diretor Médico	
Diretor Adm-Financeiro	
Diretor de Recursos Humanos	
Diretor de Informática	

- k. Constituição da diretoria  
 Proprietários  Proprietários e profissionais  Eleita periodicamente  Terceirizada

- l. Vínculo com entidade estrangeira:  
 Apenas financeiro  Apenas técnico  
 Técnico e financeiro  Não mantém vínculo com entidade estrangeira  
 Outros (especificar) Especificar entidade/origem:

- m. Vínculos corporativos: mantenedora, matriz, filiais, etc.  
 Mantenedora  Matriz  
 Filiais  Franquias  
 Outros (especificar) Especificar a entidade:

### III - PRÁTICAS ADOTADAS A PARTIR DE 1994

#### a1. SISTEMA DE CUSTOS

(Sistema que permite avaliar os custos incorridos no hospital, possibilitando a valoração dos procedimentos e normalmente alocando os valores por centros de resultado.)

- Nunca utilizou  Já utilizou, mas não utiliza mais  Utiliza atualmente

Se “já utilizou”, porque não utiliza mais?

- Se “utiliza atualmente”, qual a abrangência atual?  
 Todo hospital  somente área administrativa  somente área assistencial  
 Setores específicos Especificar \_\_\_\_\_
- Faça um breve relato sobre como funciona o “sistema de custos” em sua instituição.
- Início da utilização \_\_\_\_\_
- Por que o hospital xxxxxx resolveu implantar um sistema de custos?
- Quais os objetivos pretendidos pelo hospital com a adoção de um sistema de custos? Foram alcançados?
- A adoção inicial foi  Gradual  Total

- Se “gradual”, primeira área a adotar:  Administrativo  Técnico
- Nível de implementação das práticas:  completo  avançado  moderado  iniciante
- Participação de Consultoria:  Sim  Não Em caso afirmativo, qual a consultoria? \_\_\_\_\_

Consultoria atuou em que fase?

- Decisão de adotar  Planejamento  Implementação  Avaliação de resultados

Como a consultoria participou do processo?

- Conduzia o processo  Conduzia, com participação interna  Apenas mediador do processo

Avaliação da participação da consultoria:  Fundamental  Satisfatória  Dispensável

- Percepção dos resultados alcançados:  
 Excelentes  Satisfatórios  Razoáveis  Ruins  Ainda não tem como avaliar
- Pretende continuar utilizando essa prática?  Sim  Não Por que?
- Houve alterações no modelo inicial das práticas? Quais, por exemplo? Por que?

## a2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

*(Processo para determinação de objetivos, políticas e estratégias - atuais e futuras - de uma organização, utilizando análise do ambiente e das potencialidades internas em sua elaboração)*

- Nunca utilizou  Já utilizou, mas não utiliza mais  Utiliza atualmente

Se “já utilizou”, porque não utiliza mais?

- Se “utiliza atualmente”, qual a abrangência atual?  
 Todo hospital  somente área administrativa  somente área assistencial  
 Setores específicos Especificar \_\_\_\_\_
- Faça um breve relato sobre como funciona o “planejamento estratégico” em sua instituição
- Início da utilização \_\_\_\_\_
- Por que o hospital xxxxxx resolveu implantar o planejamento estratégico?
- Quais os objetivos pretendidos pelo hospital com a adoção do planejamento estratégico? Foram alcançados?
- A adoção inicial foi  Gradual  Total
- Se “gradual”, primeira área a adotar:  Administrativo  Técnico
- Nível de implementação das práticas:  completo  avançado  moderado  iniciante
- Participação de Consultoria:  Sim  Não Em caso afirmativo, qual a consultoria? \_\_\_\_\_

Consultoria atuou em que fase?

- Decisão de adotar  Planejamento  Implementação  Avaliação de resultados

Como a consultoria participou do processo?  Conduzia o processo  Conduzia, com participação interna  
 Conciliador do processo

Avaliação da participação da consultoria:  Fundamental  Satisfatória  Dispensável

- Percepção dos resultados alcançados  
 Excelentes  Satisfatórios  Razoáveis  Ruins  Ainda não tem como avaliar
- Pretende continuar utilizando essa prática?  Sim  Não Por que?
- Participação no processo: Quem participa? Em que fases?
- Utilizam a sistemática do orçamento participativo? Quem participa?
- Houve alterações no modelo inicial das práticas? Quais, por exemplo? Por que?

### a3. PROGRAMA DE QUALIDADE

*(Sistema de gestão formal, estruturado para atender as expectativas e necessidades do cliente, baseado em processos de melhoria contínua para obtenção e aprimoramento da qualidade)*

Nunca utilizou  Já utilizou, mas não utiliza mais  Utiliza atualmente

Se “já utilizou”, porque não utiliza mais?

- Se “utiliza atualmente”, qual a abrangência atual?  
 Todo hospital  somente área administrativa  somente área assistencial  
 Setores específicos Especificar \_\_\_\_\_
- Faça um breve relato sobre como funciona o “programa de qualidade total” em sua instituição.
- Início da utilização \_\_\_\_\_
- Por que o hospital xxxxxx resolveu implantar um programa de qualidade total?
- Quais os objetivos pretendidos pelo hospital com a adoção de um programa de qualidade total? Foram alcançados?
- A adoção inicial foi  Gradual  Total
- Se “gradual”, primeira área a adotar:  Administrativo  Técnico
- Nível de implementação das práticas:  completo  avançado  moderado  iniciante
- Há departamento específico para qualidade?  Sim  Não Em caso afirmativo, quantos funcionários? \_\_\_\_\_
- Participação de Consultoria:  Sim  Não Em caso afirmativo, qual a consultoria? \_\_\_\_\_

Consultoria atuou em que fase?

Decisão de adotar  Planejamento  Implementação  Avaliação de resultados

Como a consultoria participou do processo?  Conduzia o processo  Conduzia, com participação interna  
 Conciliador do processo

Avaliação da participação da consultoria:  Fundamental  Satisfatória  Dispensável

- Percepção dos resultados alcançados  
 Excelentes  Satisfatórios  Razoáveis  Ruins  Ainda não tem como avaliar
- Pretende continuar utilizando essa prática?  Sim  Não Por que?
- Ferramentas utilizadas:  
 ISO  Programa 5S  6 Sigma  Sistema de Protocolos Outras: \_\_\_\_\_
- Houve alterações no modelo inicial das práticas? Quais, por exemplo? Por que?

#### **a4. SISTEMA INTEGRADO DE INFORMAÇÕES**

*(Sistemas informatizados que integram e coordenam as diversas atividades da organização, permitindo rápido acesso aos dados gerenciais e operacionais)*

- Nunca utilizou  Já utilizou, mas não utiliza mais  Utiliza atualmente

Se “já utilizou”, porque não utiliza mais?

- Se “utiliza atualmente”, qual a abrangência atual?  
 Todo hospital  somente área administrativa  somente área assistencial  
 Setores específicos Especificar \_\_\_\_\_
- Faça um breve relato sobre como funcionam os “sistemas integrados de informações” em sua instituição.
- Início da utilização \_\_\_\_\_
- Por que o hospital xxxxxx resolveu implantar um sistema integrado de informações?
- Quais os objetivos pretendidos pelo hospital com a adoção de um sistema integrado de informações? Foram alcançados?
- A adoção inicial foi  Gradual  Total
- Se “gradual”, primeira área a adotar:  Administrativo  Técnico
- Nível de implementação das práticas:  completo  avançado  moderado  iniciante
- Participação de Consultoria:  Sim  Não Em caso afirmativo, qual a consultoria? \_\_\_\_\_
- Consultoria atuou em que fase?  
 Decisão de adotar  Planejamento  Implementação  Avaliação de resultados
- Como a consultoria participou do processo?  Conduzia o processo  Conduzia, com participação interna  
 Conciliador do processo
- Avaliação da participação da consultoria:  Fundamental  Satisfatória  Dispensável
- Percepção dos resultados alcançados  
 Excelentes  Satisfatórios  Razoáveis  Ruins  Ainda não tem como avaliar
- Pretende continuar utilizando essa prática?  Sim  Não Por que?
- Sistemas utilizados  
Área administrativa:  Próprio  Terceiros Especificar : \_\_\_\_\_  
Área assistencial:  Próprio  Terceiros Especificar : \_\_\_\_\_

- Funcionalidades

Hotelaria Automatizada       Faturamento       Atendimento       Prontuário  
 Finanças       Estoque       Compras       Ativo Fixo

- Houve alterações no modelo inicial das práticas? Quais, por exemplo? Por que?

**a5. ACREDITAÇÃO HOSPITALAR**

*(Sistema de avaliação baseado em um conjunto de padrões previamente estabelecidos, com vistas à melhoria contínua e ao desenvolvimento da qualidade nos hospitais)*

Nunca utilizou       Já utilizou, mas não utiliza mais       Utiliza atualmente

Se “já utilizou”, porque não utiliza mais?

- Se “utiliza atualmente”, qual a metodologia adotada? (CBA, Fundação Vanzolini, Ministério da Saúde, etc...)

- Faça um breve relato sobre como funciona a “acreditação hospitalar” em sua instituição.

- Início da utilização \_\_\_\_\_

- Por que o hospital xxxxxx resolveu implantar a acreditação hospitalar?

- Quais os objetivos pretendidos pelo hospital com a adoção da acreditação hospitalar? Foram alcançados?

- Participação de Consultoria:  Sim  Não Em caso afirmativo, qual a consultoria? \_\_\_\_\_

Consultoria atuou em que fase?

Decisão de adotar     Planejamento     Implementação     Avaliação de resultados

Como a consultoria participou do processo?  Conduzia o processo  Conduzia, com participação interna  Conciliador do processo

Avaliação da participação da consultoria:  Fundamental  Satisfatória  Dispensável

- Percepção dos resultados alcançados

Excelentes  Satisfatórios  Razoáveis  Ruins  Ainda não tem como avaliar

- Pretende continuar utilizando essa prática?  Sim  Não Por que?

- A instituição já é acreditada?  Sim (em que nível? \_\_\_\_\_)  Não

- Houve alterações no modelo inicial das práticas? Quais, por exemplo? Por que?

**a6. BALANCED SCORECARD**

*(Sistema de gestão baseado em um conjunto de indicadores de desempenho, financeiros e operacionais, que procura dar à gerência uma visão rápida e abrangente de toda a empresa, focalizando as perspectivas financeira; do cliente; dos processos internos e de aprendizado e crescimento)*

Nunca utilizou       Já utilizou, mas não utiliza mais       Utiliza atualmente

Se “já utilizou”, porque não utiliza mais?

- Se “utiliza atualmente”, qual a abrangência atual?

Todo hospital     somente área administrativa     somente área assistencial  
 Setores específicos Especificar \_\_\_\_\_

- Faça um breve relato sobre como funciona o “balanced scorecard” em sua instituição.
  - Início da utilização \_\_\_\_\_
  - Por que o hospital xxxxxx resolveu implantar o “balanced scorecard”?
  - Quais os objetivos pretendidos pelo hospital com a adoção do “balanced scorecard”? Foram alcançados?
  - A adoção inicial foi  Gradual  Total
  - Se “gradual”, primeira área a adotar:  Administrativo  Técnico
  - Nível de implementação das práticas:  completo  avançado  moderado  iniciante
  - Participação de Consultoria:  Sim  Não Em caso afirmativo, qual a consultoria? \_\_\_\_\_
- Consultoria atuou em que fase?
- Decisão de adotar  Planejamento  Implementação  Avaliação de resultados
- Como a consultoria participou do processo?  Conduzia o processo  Conduzia, com participação interna  Conciliador do processo
- Avaliação da participação da consultoria:  Fundamental  Satisfatória  Dispensável
- Percepção dos resultados alcançados
  - Excelentes  Satisfatórios  Razoáveis  Ruins  Ainda não tem como avaliar
  - Pretende continuar utilizando essa prática?  Sim  Não Por que?
  - Há utilização de indicadores extras?  Sim  Não Em caso afirmativo, quais?
  - Houve alterações no modelo inicial das práticas? Quais, por exemplo? Por que?

#### a7. OUTRAS PRÁTICAS NÃO RELACIONADAS

- Prática: \_\_\_\_\_
  - Já utilizou, mas não utiliza mais  Utiliza atualmente
1. Se “já utilizou”, porque não utiliza mais?
- Se “utiliza atualmente”, qual a abrangência atual?
  - Todo hospital  somente área administrativa  somente área assistencial
  - Setores específicos Especificar \_\_\_\_\_
  - Faça um breve relato sobre como funciona essa prática em sua instituição.
  - Início da utilização \_\_\_\_\_
  - Por que o hospital xxxxxx resolveu implantar essa prática?
  - Quais os objetivos pretendidos pelo hospital com a adoção dessa prática? Foram alcançados?

- A adoção inicial foi  Gradual  Total
  - Se “gradual”, primeira área a adotar:  Administrativo  Técnico
  - Nível de implementação das práticas:  completo  avançado  moderado  iniciante
  - Participação de Consultoria:  Sim  Não Em caso afirmativo, qual a consultoria? \_\_\_\_\_
- Consultoria atuou em que fase?
- Decisão de adotar  Planejamento  Implementação  Avaliação de resultados
- Como a consultoria participou do processo?  Conduzia o processo  Conduzia, com participação interna  Conciliador do processo
- Avaliação da participação da consultoria:  Fundamental  Satisfatória  Dispensável
- Percepção dos resultados alcançados
- Excelentes  Satisfatórios  Razoáveis  Ruins  Ainda não tem como avaliar
- Pretende continuar utilizando essa prática?  Sim  Não Por que?
  - Houve alterações no modelo inicial das práticas? Quais, por exemplo? Por que?

#### IV – PROCESSO DE ADOÇÃO DAS PRÁTICAS

- a. Quais as principais fontes de informação a que tiveram acesso sobre as práticas utilizadas?
- b. Quais os resultados percebidos com a adoção dessas práticas? Verificar quais são mensurados.

Resultado percebido	Expressivo	Razoável	Fraco	Indiferente	Mensurado? Como?
Melhoria do clima organizacional					
Melhoria na performance operacional					
Melhoria da satisfação do cliente					
Melhoria da satisfação do funcionário					
Melhoria na imagem da organização					
Melhoria financeira					
Outros					

- c. Quais dessas práticas o(a) sr (a) considera que foram inovadoras para sua instituição? E para o setor de saúde da Bahia?
- d. Pretende adotar novas práticas? Quais?

#### IV - MOTIVAÇÕES PARA A ADOÇÃO

- a. *Para as práticas em geral:* Que fatores levaram a organização a adotar esse conjunto de práticas, a buscar mudanças na gestão?

Fatores internos



Fatores externos

- b. Alguns fatores influenciaram o hospital a adotar novas práticas de gestão. O(A) Sr(a) poderia determinar a influência de alguns desses fatores na **motivação para adotar essas práticas (frisar)**, segundo a seguinte escala:

Por nível crescente de influência, de 0 a 5, sendo 0 nenhuma influência, 1 pouca influência até 5, influência determinante, ou não se aplica (n/a) a sua realidade.

	Nível
1. Maior regulamentação do setor de saúde	
2. Aumento do poder, imposições e pressão dos planos de saúde	
3. Papel difusor do NES/AHSEB na busca por melhorias na gestão do setor	
4. Estabilidade econômica: perdeu-se o ganho inflacionário que encobria ineficiências administrativas	
5. Influência da matriz, mantenedora, controladora	
6. Profissionalização da administração, trazendo um novo perfil à gestão hospitalar	
7. Necessidade de restauração/resgate da imagem do hospital	
8. Ingresso de novos hospitais altamente profissionalizados como fator impulsionador da qualidade no setor	
9. Aumento do número de hospitais, provocando necessidade de diferenciação	
10. Maior conscientização do cliente, com maior nível de exigência	
11. Divulgação de novas técnicas de gestão pela mídia de negócios	
12. Influência de empresas de consultoria/auditoria	
13. Exemplos de outros hospitais que adotaram novas técnicas de gestão	
14. A incorporação de novas tecnologias médicas aumenta o custo dos procedimentos	

- c. **Relate de que forma o fator nº X influenciou o hospital para adoção de novas práticas.** (Perguntar para todos os itens acima para os quais foi indicado algum nível de influência)

**V - TOMADA DE DECISÃO/PROCESSO DE ADOÇÃO**

**\*As perguntas a seguir são referentes ao processo de decisão para adoção das práticas de gestão. Posteriormente, serão feitas perguntas referentes ao processo de implementação nas práticas na instituição.**

- a. Quem decidiu? Quem participou do processo decisório para a adoção das novas práticas de gestão?
- b. Que fatores dificultaram a decisão de adotar essas novas práticas de gestão?
- c. Que fatores favorecerem a decisão de adotar essas novas práticas de gestão?
- d. O Sr(a) poderia determinar a influência de alguns fatores no processo de **tomada de decisão para a adoção** das práticas de gestão, segundo a seguinte escala:

**Fatores que facilitaram a tomada de decisão:**

Por nível crescente de influência, de 0 a 5, sendo 0 indiferente, 1 facilitou um pouco até 5, facilitou bastante, ou não se aplica (n/a) a sua realidade.

	Nível
1. Centralização de decisões na matriz/mantenedora	
2. Apoio da alta direção	
3. Ingresso de pessoas de várias áreas, injetando uma nova mentalidade na organização	
4. Vontade de melhorar, de prestar melhores serviços	
5. Exemplo de outras organizações hospitalares	
6. Investimento na profissionalização através de cursos e treinamentos: uma nova cultura	

7. Disponibilidade de informações sobre as práticas	
---	--

**Fatores que dificultaram a tomada de decisão:**

Por nível crescente de influência, de 0 a 5, sendo 0 indiferente, 1 dificultou um pouco até 5, dificultou bastante, ou não se aplica (n/a) a sua realidade

	Nível
1. Centralização de decisões na matriz/mantenedora	
2. Falta de recursos	
3. Dificuldade em encontrar consultorias voltadas para o segmento de saúde	
4. Caráter filantrópico, não se podendo focar a organização apenas na eficiência	
5. Instabilidade econômica	
6. Incertezas no mercado de saúde	
7. Dificuldade para obtenção de crédito	
8. Falta de profissionalização da administração	
9. Resistência dos profissionais de saúde	

**VI - FATORES DE INFLUÊNCIA NA IMPLEMENTAÇÃO**

**\*As perguntas a seguir são referentes ao processo de implementação das práticas em sua instituição.**

- a. Quais os fatores que dificultaram a implementação das novas práticas?
- b. Quais os fatores que favoreceram a implementação das novas práticas?
- c. O(A) Sr(a) poderia determinar a influência de alguns fatores na **implementação** das práticas de gestão, segundo a seguinte escala:

**Fatores que facilitaram a implementação:**

Por nível crescente de influência, de 0 a 5, sendo 0 indiferente, 1 facilitou um pouco até 5, facilitou bastante, ou não se aplica (n/a) a sua realidade.

	Nível
1. Disposição da organização para a mudança	
2. Disponibilidade de recursos financeiros e materiais	
3. Cultura organizacional	
4. Políticas de pessoal	
5. Treinamentos	
6. Ampla informação sobre o processo	
7. Apoio da alta direção	
8. Participação/interesse dos profissionais de saúde	
9. Outros	

**Fatores que dificultaram a implementação:**

Por nível crescente de influência, de 0 a 5, sendo 0 indiferente, 1 dificultou um pouco até 5, dificultou bastante, ou não se aplica (n/a) a sua realidade.

	Nível
1. Pouca disponibilidade de recursos	
2. Cultura organizacional	
3. Políticas de pessoal	
4. Poucos treinamentos/treinamentos falhos	
5. Pouca informação sobre o processo	
6. Conservadorismo na gestão	
7. Dificuldade de envolver todos no processo	
8. Falta de apoio da alta direção	
9. Complexidade da área médica	
10. Falta de participação/interesse dos profissionais de saúde	
11. Outros	