UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES FILANTRÓPICAS: UM
ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL BENEFICENTE**

André Luiz Mendes Oliveira

Orientadora: Professora Dra. Bernadete de Lourdes Marinho

São Paulo
2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós Graduação em Administração

ANDRÉ LUIZ MENDES OLIVEIRA

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES FILANTRÓPICAS: UM
ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL BENEFICENTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Professora Dra. Bernadete de Lourdes Marinho

Versão corrigida

São Paulo

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Oliveira, André Luiz Mendes

Administração estratégica em organizações filantrópicas: um estudo de caso em um hospital beneficente / André Luiz Mendes Oliveira. -- São Paulo, 2012.

112 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2012.

Orientador: Bernadete de Lourdes Marinho.

1. Administração estratégica 2. Hospitais filantrópicos 3. Terceiro setor
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.4012

**Àqueles que me ensinaram a viver o amor,
Meus pais Antonio e Luiza,
Meu irmão Rodrigo e
Minha esposa Lucimara**

AGRADECIMENTOS

À professora Bernadete, minha orientadora, por ter me desafiado a ser melhor até o último instante e com quem sempre pude contar com o apoio, o incentivo e a atenção;

À minha família, em especial à minha esposa Lucimara, por suportarem minha ausência durante esse período;

Aos meus amigos (grandes irmãos) Gustavo, Elaine, Marcos, Renata, Fábio, Grasielle, Paulo, Adriana, Júnior, Patrícia, Edson e Marcela que sempre se fizeram presentes;

Aos meus sobrinhos Vinícius, Rian e Raíssa, por me mostrarem a alegria nos momentos mais difíceis;

Ao Felipe, pelo apoio incondicional e irrestrito a esta dissertação;

Ao Roberto e à Aline, sem o apoio de vocês este sonho não teria se tornado realidade;

Aos professores Adalberto A. Fischmann, Rosa M. Fischer, Graziella M. Comini, Maria Ap. Gouvêa, Alessandra Montini e Edison F. Pólo, por todas as ideias e discussões que tivemos e que puderam ser inseridas aqui;

Ao professor Gilmar por partilhar comigo suas ideias e sonhos em relação à Administração Estratégica;

Aos professores Martinho, João Maurício e Heidy, cujas observações e sugestões foram de suma importância para este resultado;

Aos amigos da pós-graduação, Carol, Fabíola, Fábio, Bruno e Alcides, sem vocês não teria conseguido trilhar este caminho;

E a todos os meus alunos, se não fossem seus questionamentos, não teria chegado até aqui.

RESUMO

O tema desta dissertação trata de administração estratégica em organizações filantrópicas, mais especificamente em hospitais beneficentes, representados em sua maioria pelas Santas Casas de Misericórdia. Busca-se demonstrar como os hospitais beneficentes aplicam os elementos do modelo de administração estratégico elaborado por Ansoff. Apesar da existência de outros, o modelo de Ansoff foi escolhido por ter sido a origem deste tema em estudo. A metodologia adotada tem como primeira etapa uma pesquisa bibliométrica para levantar o estado da arte do conhecimento do tema pretendido, bem como determinar os principais autores para construção do referencial teórico. Na segunda etapa, o delineamento da pesquisa prossegue com um estudo de caso, de caráter descritivo. Neste estudo ocorre a aplicação de uma entrevista a dois representantes de um hospital beneficente do interior de São Paulo para a obtenção de dados primários e o levantamento de dados secundários a partir de documentos disponibilizados pelo próprio hospital. Dentre os resultados do estudo, cabe destacar que, se por um lado alguns elementos da administração estratégica se encontram aplicados convenientemente no hospital estudado, outros não se encontram esclarecidos o suficiente para os entrevistados. Outro ponto que se destaca é o fato dos entrevistados apresentarem perspectivas próprias de assuntos que deveriam ser encarados com ótica organizacional, de forma a garantir depoimentos alinhados, o que acabou não ocorrendo na opinião de um entrevistado pela comunicação deficiente dos assuntos estratégicos.

Palavras-chave: Administração Estratégica; Terceiro Setor; Hospitais Filantrópicos

ABSTRACT

This study addresses the strategic management in philanthropic organizations, specifically in charity hospitals, represented, in Brazil, mostly by the Holy Houses of Mercy. It seeks demonstrate how charity hospitals apply the Ansoff's strategic management framework. Despite the existence of others, Ansoff's framework was chosen because it was the origin of this study theme. The methodologic procedure's first stage is a bibliometric research to get the state of the knowledge of the intended themes, as well as to determine the main authors of the theoretical construct. In a second step, the design research proceeds with a descriptive case study. This step applied an interview with two charity hospital employees to obtain primary data. Secondary data was collect from hospital's documents. Among the study's findings, while some elements from Ansoff's model are properly applied in the hospital, others are not enlightened enough to employees. Another point is the fact that employees submit their own perspectives of the study's issue unlike an organizational perspective. In a employee opinion, it is occur by poor strategic issue communication.

Keywords: *Strategic Management; Third Sector; Philanthropic Hospitals*

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE QUADROS	5
LISTA DE TABELAS	7
LISTA DE GRÁFICOS	9
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	11
1 INTRODUÇÃO	13
2 PESQUISA BIBLIOMÉTRICA	19
3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	29
3.1 Percepção do ambiente.....	34
3.2 Escolha das aspirações	38
3.3 Cultura estratégica.....	39
3.4 Capacitação estratégica	41
3.4.1 Capacitação Administrativa	41
3.4.2 Capacitação Logística.....	42
3.5 Estrutura de poder	44
3.6 Liderança estratégica.....	46
3.7 Recursos da organização	48
4 HOSPITAIS BENEFICENTES	51
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	59
5.1 Procedimentos de campo	61
5.2 Questões específicas	62
5.3 Técnicas para análise de dados	62
6 ANÁLISE DOS DADOS.....	65
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
8 REFERÊNCIAS.....	97
APÊNDICES	103

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEBAS: Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social

CEO: *Chief Executive Office*

CNAS: Conselho Nacional de Assistência Social

CRH: Coordenadora da seção de Recursos Humanos

DATASUS: Departamento de informática do SUS

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PIB: Produto interno bruto

RBV: *Resource-based view*

SUS: Sistema Único de Saúde

VRIO: Valor, raridade, imitabilidade e organização

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Termos da Pesquisa Bibliométrica.....	20
Quadro 2 - Seleção de autores-referência para os temas.....	27
Quadro 3 - Tipos de impulso estratégico	33
Quadro 4 - Escala de turbulência ambiental.....	37
Quadro 5 - Identificação da cultura estratégica.....	40
Quadro 6 - Perfis de capacitação administrativa.....	42
Quadro 7 - Perfis de capacitação logística	43
Quadro 8 - Correlação entre estruturas e processos de poder	46
Quadro 9 - Implicação competitiva.....	50
Quadro 10 - Comparação entre os modelos de Ansoff x Nutt e Backoff.....	56
Quadro 11 - Resumo dos procedimentos metodológicos.....	63
Quadro 12 - Fontes de dados.....	65
Quadro 13 - Avaliação da turbulência ambiental pelo CEO.....	75
Quadro 14 - Avaliação da turbulência ambiental pela CRH.....	76
Quadro 15 - Avaliação da cultura estratégica pelo CEO	80
Quadro 16 - Avaliação da capacitação administrativa pelo CEO	82
Quadro 17 - Avaliação da capacitação estratégica pela CRH.....	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Total de publicações por periódico	22
Tabela 2 - Total de publicações por autor	23
Tabela 3 - Número de vezes em que o artigo foi citado - <i>ISI</i>	24
Tabela 4 - Número de vezes em que o artigo foi citado - <i>Scopus</i>	25
Tabela 5 - Utilização de referências nos artigos	26

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos trabalhos em relação ao ano de publicação	21
Gráfico 2 - Alinhamento estratégico conforme respostas CEO	84
Gráfico 3 - Alinhamento estratégico conforme respostas CRH.....	85

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Etapas do Estudo	18
Ilustração 2 - Modelo de Administração Estratégica	32
Ilustração 3 - Organograma do hospital	70
Ilustração 4 - Cartão de seleção do impulso estratégico	77
Ilustração 5 - Cartão de seleção de estrutura e processo de poder	87

1 INTRODUÇÃO

Nas décadas de 1980 e 1990, o esgotamento do modelo de Estado contemporâneo acarretou, segundo Barreto (2000, p. 108), três importantes movimentos na esfera pública mundial:

[...] a redefinição do papel do Estado nacional e de suas relações com a sociedade; a incorporação, pelo setor privado, de parcela da produção de bens e serviços públicos antes de competência do Estado; e a emergência de um setor público não-estatal – ou terceiro setor – como espaço autônomo, entre o Estado e o mercado, voltado para as atividades sociais sem fins lucrativos.

A heterogeneidade das entidades que, atualmente, compõem o Terceiro Setor leva à dificuldade em se obter um consenso teórico que delimite este grupo (TEODÓSIO, 2003, p. 1). Entretanto, Fischer (2002, p. 45) define que o Terceiro Setor é composto por entidades privadas, sem fins lucrativos e que atuam em atividades que atendam finalidades coletivas ou públicas.

O fato de as entidades do Terceiro Setor atuarem em finalidades coletivas ou públicas, que anteriormente eram papel exclusivo do Estado, coloca-as em uma função primordial para a sociedade, já que a inexistência destas entidades significa a indisponibilização de um bem ou serviço, muitas vezes essencial, a uma determinada comunidade.

É neste cenário que se encontram os hospitais beneficentes, como entidades do terceiro setor, fundamentais para a prestação do serviço de saúde à população mais necessitada. De acordo com dados do Ministério da Saúde (BRASIL, 2011), em muitos municípios brasileiros o único hospital existente para a prestação deste serviço é um hospital beneficente.

Em outras palavras, a perenidade de um hospital beneficente pode significar a perenidade de uma comunidade e, assim como em organizações com fins lucrativos, a administração estratégica apresenta-se como uma ferramenta essencial para a sobrevivência, em longo prazo, destas entidades.

Nos anos 1960, os pesquisadores das organizações tentavam explicar os fatores que levavam algumas empresas a perdurar no mercado, e assim, sobreviver às mais diversas crises das

economias de seus respectivos países. Nesta busca por respostas, surgiu o Planejamento Estratégico como ferramenta para as organizações se adaptarem ao seu ambiente e com o tempo esta metodologia evoluiu para a Administração Estratégica no final dos anos 1970.

Segundo estimativa da Ashoka (2001) em 2000 existiam cerca de 250 mil organizações do Terceiro Setor no Brasil, que movimentavam cifras correspondentes a 1,5% do PIB, produto interno bruto, brasileiro sendo que existiam projeções que, no futuro, tais organizações atingiriam somas equivalentes a até 5% do PIB, equiparando-se à média de outros países. O IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, (2011) publicou as estatísticas do Cadastro Central de Empresas referentes a 2009, indicando a existência de 498.220 entidades sem fins lucrativos, constatando-se que o número destas entidades praticamente dobrou em nove anos.

A partir da última década verifica-se a existência de pesquisas acadêmicas abordando a Administração Estratégica em entidades do Terceiro Setor.

O Governo Federal também demonstra seu interesse por este segmento ao publicar as pesquisas “As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil” e “As Entidades de Assistência Social Privadas sem Fins Lucrativos no Brasil” em 2006 e 2007, respectivamente. Nesta mesma época o IBGE passa a considerar a colaboração do Terceiro Setor na formação do PIB brasileiro – cerca de R\$ 22 bilhões foram movimentados pelo Terceiro Setor em 2006 (IBGE, 2010).

Considerando os índices deflatores do IBGE (2004, 2009 e 2010), o Terceiro Setor cresceu, 19,96% entre 2000 e 2006, enquanto o PIB no mesmo período aumentou 18,87%. Além disso, o Terceiro Setor, em 2006, já empregava cerca de 519 mil colaboradores (IBGE, 2007).

Esta evolução do Terceiro Setor não foi um fenômeno exclusivamente nacional; Schiavo (2001 *apud* COSTA, 2002, p. 47) destaca que o fenômeno se repete em outros países com números muito mais interessantes: em 1996 nos Estados Unidos o Terceiro Setor já gerava 7% do PIB americano enquanto, no Reino Unido, a receita movimentada atinge a cifra de 17 bilhões de libras esterlinas, o que representa 4% do PIB inglês.

Todo este panorama chamou a atenção dos pesquisadores e teve início uma série de trabalhos acadêmicos voltados para a gestão das entidades do Terceiro Setor, onde se destacam as obras de Drucker (1994), Falconer (1999), Ashoka (2001) e Tenório (2004).

Algumas pesquisas nacionais buscaram identificar a existência de metodologias de planejamento nas organizações do Terceiro Setor (PASQUALE, 2005; CARVALHO, 2004; MANTOVANELI JUNIOR, 1994), sendo a maioria através de estudos de casos exploratórios. No exterior a busca por uma metodologia específica de administração estratégica para o setor pode ser verificada através do trabalho de Nutt e Backoff (1987).

Atualmente, de acordo como o banco de dados do DATASUS, Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde, os hospitais beneficentes representam 44% das unidades hospitalares do SUS, Sistema Único de Saúde, fato que qualifica o segmento como parceiro estratégico do governo federal na prestação de serviços de saúde (BRASIL, 2011). Entretanto, apesar do interesse em estudos envolvendo a Administração Estratégica em organizações do Terceiro Setor, não foram encontrados estudos específicos para os hospitais beneficentes.

O tema principal desta pesquisa aborda a Administração Estratégica no Terceiro Setor. Diante da extensa lista de organizações que podem ser classificadas dentro do Terceiro Setor e a fim de contribuir efetivamente com um grupo homogêneo de organizações, definiu-se a delimitação do estudo aos hospitais beneficentes.

Os hospitais beneficentes são responsáveis por mais de 2,76 milhões de internações do SUS (BRASIL, 2011) e 54,3% deles são o único hospital existente no município. Considerando estes argumentos a preservação do funcionamento destas entidades se faz fundamental ao longo do tempo para a sobrevivência da própria comunidade na qual se insere.

Apesar de diversas pesquisas estarem sendo realizadas com grande relevância abordando o tema governança das organizações, sejam privadas, públicas ou do terceiro setor, este estudo não pretende discutir tal tema na administração dos hospitais beneficentes.

Por outro lado, a abordagem da Administração Estratégica busca embasar não apenas a metodologia empregada por estas organizações, mas também a importância que elas dão ao tema e as principais dificuldades e barreiras encontradas em sua aplicação.

Pesquisas anteriores apontaram que existe uma grande dependência das organizações do Terceiro Setor por suas lideranças originais – aquelas que fundaram a organização – bem como uma preocupação na forma de condução do processo de sucessão a fim de garantir a continuidade dos planos traçados (ZANNI, 2005).

Assim, delimitamos o estudo na Administração Estratégica em hospitais beneficentes do estado de São Paulo e a questão-chave deste estudo é: **Como os hospitais beneficentes aplicam a Administração Estratégica?**

Como a pesquisa foi conduzida através de um estudo de caso, coube incorporar outras questões auxiliares à questão-chave:

- Qual a importância da Administração Estratégica para os hospitais beneficentes?
- Que elementos da Administração Estratégica estão presentes?
- Quais as principais dificuldades e barreiras para a aplicação da Administração Estratégica nos hospitais beneficentes?

Considerando a literatura produzida desde os anos 1950 na área da Administração Estratégica e as diversas interpretações que podem ser adotadas pelo conhecimento gerado desde então, é fundamental a apresentação das definições operacionais dos termos adotados na questão orientadora deste estudo:

Administração Estratégica: Processo sistemático da gestão das mudanças estratégicas, em que a administração geral tem a responsabilidade de determinar o posicionamento e o relacionamento da organização ao seu ambiente, garantindo a continuidade dos resultados e antecipando possíveis eventos inesperados (ANSOFF, 1984, p. xvi). Este processo é composto por (ANSOFF, 1978, p. 27):

- Escolha do Impulso Estratégico através da percepção do ambiente e da escolha das aspirações;

- Alinhamento dos Atributos Estratégicos: Impulso Estratégico, Cultura Estratégica e Capacitação Estratégica, esta última formada pela Capacitação Administrativa e pela Capacitação Logística;
- Gestão do Comportamento Estratégico, formado pela gestão da estrutura de poder, da liderança estratégica e dos recursos da organização.

Hospitais beneficentes: Pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos – associações – (art.53, Lei nº 10.406/2002), de utilidade pública por servir desinteressadamente a coletividade, através de atividades filantrópicas, não remunerando os cargos de sua diretoria e nem distribuindo lucros, bonificações ou vantagens a dirigentes, mantenedores ou associados (Lei nº 91/1935) e portadoras do CEBAS, Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, na área da Saúde segundo os critérios da Lei nº 12.101/2009, regulamentada pelos Decretos nº 7.237/2010 e 7.300/2010. Considerados como instituições pertencentes ao Terceiro Setor, uma vez que este é “composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas”. (FISCHER, 2002, p.45)

O estudo está dirigido a um hospital geral, do interior do estado de São Paulo, com 159 leitos, atendendo procedimentos de alta e média complexidade, bem como atendimento ambulatorial em terapia renal substitutiva, oncologia, pronto atendimento, exames laboratoriais e de diagnóstico por imagem.

O objetivo geral deste estudo foi definido como: **Descrever a utilização da Administração Estratégica em hospitais beneficentes.**

Já os objetivos secundários do mesmo englobam:

- Descrever a importância da Administração Estratégica para os hospitais beneficentes.
- Identificar os principais elementos da Administração Estratégica aplicados nos hospitais beneficentes.
- Identificar o estado da arte da Administração Estratégica em Hospitais Benéficos através de uma pesquisa bibliométrica.
- Elencar as principais dificuldades e barreiras na aplicação da Administração Estratégica nos hospitais beneficentes.

A ilustração 1 apresenta a estrutura desta dissertação:

Ilustração 1 – Etapas do Estudo

2 PESQUISA BIBLIOMÉTRICA

Graças aos avanços da tecnologia, a ciência e a produção do conhecimento vem se expandindo nas últimas décadas de forma extremamente acelerada. Diante deste panorama se faz necessário utilizar técnicas para avaliar e medir a produtividade acadêmica dos diversos centros de pesquisa e ensino distribuídos pelos países e determinar o desenvolvimento alcançado pelas diversas disciplinas do conhecimento (VANTI, 2002, p. 152).

Segundo Guedes e Borschiver (2005) a bibliometria é uma ferramenta estatística que permite planejar, avaliar e gerir a ciência e a tecnologia da comunidade científica através de indicadores de gestão e tratamento da informação e do conhecimento.

Considerando que a bibliometria é uma ciência que vem sendo discutida desde 1922 – quando Hulme faz menção à análise estatística de bibliografia realizada por Cole e Eales em 1917 (VANTI, 2002, p.153), diversos autores têm contribuído para o desenvolvimento das técnicas aplicadas à esta disciplina.

Em seu trabalho, Vanti (2002, p.153) apresenta as principais leis da bibliometria: Lei de Lotka, Lei de Zipf e Lei de Bradford. A lei de Lotka se refere à medição da produtividade dos autores através de um modelo de distribuição tamanho-frequência. A lei de Zipf mede a frequência do aparecimento de termos em vários textos. Já a lei de Bradford permite, considerando a produtividade dos periódicos, estabelecer o núcleo e a área de determinado assunto em um conjunto de revistas.

Neste estudo inicialmente foi realizada uma pesquisa nas bases de dados *ISI – Web of Science* e *Scopus* com o cruzamento entre termos referentes aos temas centrais do trabalho: Administração Estratégica e Hospitais Beneficentes.

O quadro 1 apresenta a relação de termos pesquisados em cada um dos temas:

Quadro 1 - Termos da Pesquisa Bibliométrica

Tema	Administração Estratégica	Hospitais Benéficas
Termos	Administração Estratégica; Gestão Estratégica; Strategic Management; Strategical Management;	Hospitais Benéficas; Charity Hospitals; Philanthropic Hospitals;

A pesquisa nas referidas bases de dados, a princípio, não considerou nenhuma delimitação temporal a fim de obter um panorama real da produção científica dos temas abordados neste estudo. Cabe ressaltar que a pesquisa realizada no *ISI – Web of Science* considerou as publicações realizadas entre 1945 e 2010, enquanto no *Scopus* o período considerado foi de 1960 a 2010, de acordo com a disponibilidade de cada banco de dados. Através deste processo foram encontrados 169 documentos na base de dados *ISI – Web of Science* e 237 documentos na base de dados *Scopus*.

Ao analisar a relação de documentos gerada em cada banco de dados identificou-se a repetição de artigos. Estas situações de duplicidade foram eliminadas o que resultou em 150 documentos válidos na base de dados *ISI – Web of Science* e 213 documentos válidos na base de dados *Scopus*.

Os trabalhos de cada base de dados foram então tabulados de acordo com o ano de publicação para verificar a evolução histórica da produção do tema pesquisado (Gráfico 1). A análise dos dados assim gerados permite constatar que na última década houve um aumento no número de publicações sobre o tema, atingindo a marca de 25 publicações da base de dados *Scopus* no ano de 2010.

Gráfico 1 - Distribuição dos trabalhos em relação ao ano de publicação
Dados disponíveis em 2011

Em seguida, buscou-se avaliar a distribuição dos trabalhos publicados em relação aos periódicos. A tabela 1 apresenta os periódicos que publicaram dois ou mais artigos relacionados ao tema abordado pelo estudo. Considerando as duas bases de dados pesquisadas, os seguintes periódicos se destacaram:

- Strategy and Leadership
- Journal of Management
- Strategic Management Journal
- Management Decision
- Long Range Planning
- Human Relations
- Journal of Management Studies
- Journal of Business Ethics
- Development and Learning in Organisations

Tabela 1 - Total de publicações por periódico
Dados disponíveis em 2011

<i>ISI - Web of Science</i>		<i>Scopus</i>	
Número de Publicações	Periódico	Número de Publicações	Periódico
8	JOURNAL OF MANAGEMENT	9	Strategy and Leadership
7	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	6	Journal of Management
6	MANAGEMENT DECISION	5	Long Range Planning
5	LONG RANGE PLANNING	3	Development and Learning in Organisations
4	HUMAN RELATIONS	3	IEEE International Engineering Management Conference
4	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	3	International Journal of Public Sector Management
3	INTERNATIONAL JOURNAL OF TECHNOLOGY MANAGEMENT	3	Journal of Business Ethics
3	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	3	Journal of European Industrial Training
2	ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE	3	Library Management
2	ACADEMY OF MANAGEMENT LEARNING & EDUCATION	3	Management Decision
2	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	3	Quality management in health care
2	BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT	3	Strategic Management Journal
2	CORPORATE GOVERNANCE-AN INTERNATIONAL REVIEW	2	Academy of Management Executive
2	GLOBALIZATION CHALLENGE AND MANAGEMENT TRANSFORMATION VOLS I - III	2	Computers in Industry
2	IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT	2	European Business Review
2	INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	2	Harvard Business Review
2	INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT	2	Health Care Management Review
2	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	2	Human Resource Management International Digest
2	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT	2	IEEE Transactions on Engineering Management
2	JOURNAL OF PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT	2	International Journal of Educational Management
2	JOURNAL OF STRATEGIC INFORMATION SYSTEMS	2	International Journal of Human Resource Management
2	LEADERSHIP QUARTERLY	2	International Journal of Operations and Production Management
2	R & D MANAGEMENT	2	International Journal of Technology Management
2	REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES	2	Journal of Industrial Technology
2	REVUE CANADIENNE DES SCIENCES DE L'ADMINISTRATION-CANADIAN JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES	2	Journal of Management Development
2	TECHNOVATION	2	Journal of Nursing Management
2	TOTAL QUALITY MANAGEMENT & BUSINESS EXCELLENCE	2	Kybernetes
		2	Leadership Quarterly
		2	Proceedings - Annual Meeting of the Decision Sciences Institute
		2	Scandinavian Journal of Management
		2	Team Performance Management
		2	Technovation
		2	Tertiary Education and Management
		2	Total Quality Management and Business Excellence

Os periódicos relacionados anteriormente e que se destacavam no número de publicações totalizaram, na base de dados *ISI – Web of Science*, 37 artigos publicados (24,7% do total de artigos), enquanto na base de dados *Scopus* o total foi de 32 artigos (15% do total).

A próxima análise buscou verificar a existência de um possível autor que se destacasse no número de publicações. A tabela 2 apresenta o resultado desta análise, entretanto, não foi possível identificar grandes destaques nesta análise, já que na base de dados *ISI – Web of*

Science, um autor realizou três publicações e 14 realizaram duas publicações no período analisado. Na base de dados *Scopus*, o resultado não foi muito diferente: 13 autores realizaram duas publicações. Em ambas as bases de dados os demais autores publicaram apenas um artigo dentro do tema abordado neste estudo.

Esses dados sugerem que embora o interesse nessa área de estudo tenha crescido no últimos anos, ainda não se identifica nenhum núcleo central de pesquisa sobre o tema abordado neste trabalho.

Tabela 2 - Total de publicações por autor
Dados disponíveis em 2011

<i>ISI - Web of Science</i>		<i>Scopus</i>	
Número de Publicações	Autor	Número de Publicações	Autor
3	Hitt, M. A.	2	Akdere, M.
2	Bryson, J. M.	2	Allio, R. J.
2	Hafsi, T.	2	Cannella Jr., A. A.
2	Hoskisson, R. E.	2	Henry, C.
2	Johnson, R. A.	2	Hinterhuber, H. H.
2	Leidner, D. E.	2	Hitt, M. A.
2	Martnsons, M. G.	2	Jones, M. L.
2	McDougall, P. P.	2	Kosonen, M.
2	Medcof, J. W.	2	Leavy, B.
2	Oprean, C.	2	Liao, Z.
2	Palmer, T. B.	2	Milton-Smith, J.
2	Pedraja-Rejas, L.	2	Nutt, P. C.
2	Rodriguez-Ponce, E.	2	Popp, W.
2	Short, J. C.		
2	Su, C. T.		

Apesar do número reduzido de publicações por autor, realizou-se a análise do número de vezes em que cada artigo foi citado. As tabelas 3 e 4 apresentam os 20 artigos mais citados em cada base de dados estudada.

Tabela 3 - Número de vezes em que o artigo foi citado – ISI
Dados disponíveis em 2011

<i>ISI - Web of Science</i>		
Artigo	Número de Citações	Ano de Publicação
Board of director involvement in restructuring - The effects of board versus managerial controls and	143	1993
Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum	133	1999
A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions	112	2003
Development of a technical innovation audit	105	1996
A competence –based model of sustainable competitive advantage – Toward a conceptual integration	98	1992
Visionary leadership and strategic management	93	1989
Inherent limitations of demographic proxies in top management team heterogeneity research	67	1999
Corporate social responsibility: A process model of sensemaking	60	2008
Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms	54	2002
An examination of the relationship of governance mechanisms to performance	47	2001
Roles executives play – CEOs, behavioral , complexity and firm performance	44	1993
Organizational learning, knowledge and wisdom	39	2000
Managerial careers and business strategies	35	1996
Competing in the new economy: Managing out of bounds	34	1996
The interface and convergence of the strategic management and organizational environment domains	34	1994
Resource-based competition and the new operations strategy	33	1999
Constructing the Olympic dream: A future perfect strategy of project management	32	2003
Research on strategic management in nonprofit organizations - Synthesis, analysis, and future directions	30	1999
The strategic managements of corporate change	30	1993
Entry barriers and new venture performance: A comparison of universal and contingency approaches	26	2001

Tabela 4 - Número de vezes em que o artigo foi citado – Scopus
Dados disponíveis em 2011

<i>Scopus</i>		
Artigo	Número de Citações	Ano de Publicação
Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum	186	1999
Bringing together manufacturing and marketing strategies an alternative approach	120	2003
Information and communication technology driven business transformation - A call for research	72	2001
The quality of leadership (QL): The EFQM leadership criterion in relation to the 360° feedback evaluation method	71	2002
Competing in the new economy: Managing out of bounds	42	1996
Resource-based competition and the new operations strategy	41	1999
Strategic management and nurses: Building foundations	39	2003
The interface and convergence of the strategic management and organizational environment domains	39	1994
The impact of total quality management on innovation: Findings from a developing country	33	2006
A framework, process and tool for managing technology-based assets	31	2000
Exploring forecasting and project management characteristics of supply chain management	31	2007
CEOs who have COOs: Contingency analysis of an unexplored structural form	25	2004
An examination of the relationship of governance mechanisms to performance	25	2000
Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process	24	2005
Sense of place, organizational context and the strategic management of publicly funded hospitals	24	2001
Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership	22	1993
Entry order, market share, and competitive advantage: A study of their relationships in new corporate ventures	22	1989
Radical process innovation using information technology: The theory, the practice and the future of reengineering	21	1995
Creating a corporate vision	21	1992
Make your company a talent factory	20	2007

A última análise buscou avaliar as referências bibliográficas de cada artigo na busca de autores que pudessem se destacar como referências. Os resultados podem ser verificados na tabela 5 que apresenta os 60 autores mais citados nos artigos levantados.

Cabe ressaltar nesta análise das referências utilizadas, o destaque na utilização do modelo de Porter para análise da indústria, bem como a referência à Hambrick em seus trabalhos sobre a liderança estratégica, Hitt que aborda temas como empreendedorismo estratégico e internacionalização, Mintzberg com sua abordagem sobre estratégia emergente e Barney com a identificação de vantagem competitiva sustentável a partir da visão baseada em recursos.

**Tabela 5 - Utilização de referências nos artigos
Dados disponíveis em 2011**

Número de Citações	Autor		Número de Citações	Autor		Número de Citações	Autor
70	Porter, M. E.		20	Thomas, H.		13	Hill, C. W. L.
64	Hambrick, D. C.		18	March, J. G.		13	Mason, P. A.
55	Hitt, M. A.		18	Rumelt, R. P.		13	Stacey, R. D.
47	Mintzberg, H.		18	Schendel, D. E.		12	Bass, B. M.
37	Barney, J. B.		18	Weick, K. E.		12	Boeker, W.
33	Finkelstein, S.		17	Senge, P. M.		12	Christensen, C. R.
33	Hoskisson, R. E.		16	Ghoshal, S.		12	Collins, J. C.
32	Hamel, G.		16	Nonaka, I.		12	Dess, G. G.
31	Dalton, D. R.		16	Schneider, B.		12	Fitt, G. P.
30	Eisenhardt, K. M.		16	Smith, K. G.		12	Fottler, M. D.
28	Prahalad, C. K.		16	Zajac, E. J.		12	Grimm, C. M.
27	Daily, C. M.		15	Kotter, J. P.		12	House, R. J.
27	Ireland, R. D.		15	Pettigrew, A. M.		11	Ackermann, F.
24	Drucker, P. F.		14	Covin, J. G.		11	Blair, J. D.
23	Miller, D.		14	Eden, C.		11	Bryson, J. M.
23	Norton, D. P.		14	Johnson, G.		11	Johnson, J. L.
22	Teece, D. J.		14	Li, V. C.		11	Leonard-Barton, D.
21	Kaplan, R. S.		14	Tushman, M. L.		11	Poister, T. H.
21	Pfeffer, J.		13	Beer, M.		11	Salancik, G. R.
20	Jensen, M. C.		13	Bower, J. L.		11	Schein, E. H.

Após a análise bibliométrica, os artigos encontrados foram analisados, em conformidade com os temas do presente trabalho, sendo definidos os autores que poderiam servir de base para o referencial teórico deste estudo. O quadro 2 apresenta esta seleção:

Quadro 2 - Seleção de autores-referência para os temas

TEMA	AUTORES
Administração Estratégica	Andrews, Keneth R. Ansoff, H. Igor. Barney, Jay B. Chandler Jr., Alfred D. Learned, Edmund P. Mintzberg, Henry.
Hospitais Benéficos	Abreu, Laurinda Confederação das Misericórdias do Brasil Etzioni, Amitai Fischer, Rosa M. Marques, Rita de Cássia Petrelli, Cristina M. Sanglard, Gisele Sousa, Ivo Carneiro

A análise referenciada anteriormente permitiu verificar a existência de alguns modelos de Administração Estratégica para Hospitais Benéficos, porém, um estudo mais aprofundado de cada modelo mostrou que a origem dos mesmos se encontrava na obra de Ansoff e que, em relação à este, deixavam de considerar alguns aspectos importantes do modelo original. Sendo assim, optamos por adotar neste estudo o modelo de Administração Estratégica elaborado por Ansoff.

Por fim, cabe ressaltar que este estudo bibliométrico possui uma limitação quanto à ausência de casos brasileiros para o tema Administração Estratégica. Isto se deve às bases de dados utilizadas – *Scopus* e *ISI Web of Science* – não apresentarem trabalhos brasileiros na interrelação entre os temas do estudo, e também fato de que entre os trabalhos seminais do tema Administração Estratégica não estarem incluídos autores brasileiros.

3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Um dos grandes desafios para os pesquisadores organizacionais sempre foi tentar entender porque algumas organizações se desenvolvem de forma excepcional e outras não. Dentro deste contexto, desde a década de 1960, diversos estudos foram desenvolvidos a fim de responder a esta questão e auxiliar os gestores em seu dia-a-dia.

Mintzber *et al* (2000, p. 15) declara que a literatura a respeito de Administração Estratégica é extremamente vasta, pois na elaboração de seus estudos chegou a revisar mais de 2000 trabalhos sobre o tema.

Estratégia não é um assunto tão recente na história da humanidade, afinal um dos primeiros tratados sobre o assunto é a obra do general Sun Tzu, “A arte da guerra”, publicado aproximadamente no século IV a.C e que demonstra a preocupação que havia com respeito à perenidade da principal organização da época: o império:

[...] A guerra tem importância crucial para o Estado. É o reino da vida e da morte. Dela depende a conservação ou a ruína do império. Urge bem regulá-la. Quem não reflete seriamente sobre o assunto evidencia uma indiferença condenável pela conservação ou pela perda do que mais se preza. Isso não deve ocorrer entre nós. (TZU, 2000 p. 20)

Chandler ao realizar um estudo sobre o desenvolvimento acima da média de algumas organizações norte-americanas determina algumas proposições importantes, podendo-se destacar a apresentação de duas tarefas administrativas fundamentais na gestão de um empreendimento: (a) planejamento e avaliação de longo prazo e (b) identificação de possíveis necessidades e problemas do momento, gerenciando possíveis crises e contingências inesperadas. (CHANDLER, 1962, p.9).

Em 1965 Ansoff publica *Corporate Strategy*, obra considerada por outros pesquisadores como a pedra fundamental para o desenvolvimento das organizações, por apresentar uma metodologia que permitiria a replicação por parte dos gestores da época:

Em contraste com teorias descritivas mais comuns, utilizadas na teoria econômica, o nosso interesse é normativo: procuramos desenvolver uma série de conceitos e procedimentos que sejam úteis na prática e que os administradores possam usar para gerir as empresas. (ANSOFF, 1965, p.13)

A proposta elaborada por Ansoff tem como premissa a solução do problema estratégico, definido pelo autor como a decisão do ramo em que a organização atua no momento, e em quais outros buscará trabalhar (ANSOFF, 1965, p. 26). O problema estratégico é tratado em dois níveis: o primeiro nível consiste na definição de regras para a busca e avaliação de oportunidades (ANSOFF, 1965, p. 43) e o segundo na aplicação destas regras às oportunidades, independentes de sua origem (ANSOFF, 1965, p. 44). A base das regras de Ansoff é a estratégia, considerada pelo autor como a definição clara dos padrões de mensuração do desempenho, os objetivos, e as características desejáveis dos produtos e mercados (ANSOFF, 1965, p. 43).

A criação desta proposta foi justificada por Ansoff (1965, p. 41) ao observar que a Teoria do Investimento, técnica utilizada nos anos 1960 para a decisão de investimentos em mercados e produtos, apresentava algumas lacunas que não permitiam a consideração desta técnica como um modelo de solução de problemas. Estas lacunas seriam eliminadas a partir da detecção de mudanças no ambiente e da identificação de oportunidades atraentes para produtos.

Nos anos 1970, a proposta desenvolvida por Ansoff tomou impulso com o grande número de publicações sobre o assunto (MINTZBERG, 2000, p. 44) uma vez formalizava o processo de análise do ambiente instituído por Learned *et al* (1965).

A variedade de publicações gerou centenas de outros modelos para a aplicação dos conceitos desenvolvidos por Ansoff, entretanto sem fugir das etapas básicas: divisão da análise do ambiente em estágios claramente delineados e articulados através de listas de verificação, fixação de objetivos no início do processo e elaboração de planos (orçamentário e operacionais) no final do processo (MINTZBERG, 2000, p. 45).

Apesar de surgirem centenas de livros e empresas de consultoria de estratégia baseados na proposta de Ansoff, Mintzberg (2000, p. 45) aponta que o mesmo não se mostrou eficiente o bastante para as organizações.

Mintzberg (1996, p. 18) destaca que a principal falha do modelo foi confundir análise com racionalidade. Segundo o autor, além desta confusão conceitual, a teoria do planejamento estratégico apresenta três problemas conceituais: (a) o processo formal não poderia prever as possíveis discontinuidades; (b) gerentes afastados das operações não poderiam gerenciá-las apenas por informações; (c) as estratégias não seriam criadas, mas moldadas (MINTZBERG, 1996, p. 256).

Entretanto, alguns anos antes das críticas de Mintzberg aos seus conceitos, Ansoff (1984, p. xvi) já defendia que sua proposta deveria evoluir para o que chamou de Administração Estratégica: um processo sistemático da gestão das mudanças estratégicas, bem como uma responsabilidade da administração geral para o posicionamento e relacionamento da organização ao seu ambiente, garantindo a continuidade dos resultados e antecipando possíveis eventos inesperados.

Ansoff (1978, p.27) defende que o desempenho de uma organização em busca de suas aspirações depende, inicialmente, da escolha do impulso estratégico e do alinhamento entre: (a) impulso estratégico, (b) cultura estratégica e (c) capacitação estratégica. Além do alinhamento destes atributos, o desempenho também sofre influência da gestão do comportamento estratégico que envolve a estrutura de poder, a liderança estratégica e os recursos que a organização determina para o impulso estratégico. A ilustração 2 apresenta uma representação gráfica deste modelo.

Considerando o dinamismo do ambiente e a diversidade de opções estratégicas e configurações que uma organização pode apresentar, Ansoff (1978, p.65) criou uma classificação padronizada para facilitar a análise de cada elemento de seu modelo, baseada em cinco níveis: (a) Estável, (b) Reativo, (c) Caracterizado pela Antecipação, (d) Caracterizado pela Exploração e (e) Criativo.

O nível “Estável” se encontra no extremo de um *continuum*, sendo considerado pelo autor aquele cuja principal característica está na pouca probabilidade de grandes mudanças no ambiente, ou seja, um ambiente estável. No extremo oposto está o nível “Criativo” cuja

principal característica é um ambiente extremamente dinâmico, caracterizado por diversas mudanças e surpresas. Entre estes dois extremos existem os demais níveis intermediários: “Reativo”, “Caracterizado pela Antecipação” e “Caracterizado pela Exploração”, estando o primeiro logo após o nível “Estável” e os demais se aproximando do outro extremo a medida que a estabilidade diminui e a imprevisibilidade do ambiente aumenta.

Ilustração 2 - Modelo de Administração Estratégica

Fonte: Adaptado de Ansoff (1978)

O impulso estratégico é definido como “... o conjunto de características que permanecem comuns à sua atividade estratégica no transcurso do tempo. (...) É o fio comum ou padrão da estratégia de uma organização.” (ANSOFF, 1978, p.70). É o direcionador das ações da organização em busca dos resultados desejados de acordo com as aspirações dos diversos elementos que a compõe e das situações que o ambiente apresenta.

Para Ansoff (1978, p.70) o impulso estratégico pode ser caracterizado com base em dois comportamentos da empresa: o empreendedor e o de *marketing*. Enquanto o comportamento empreendedor se baseia no desvio do mix histórico de produto-mercado-tecnologia, o comportamento de *marketing* se baseia na agressividade com que a organização atua no mercado.

Outro fator importante relacionado ao impulso estratégico é a relação de continuidade ou descontinuidade com o comportamento passado. Impulsos descontínuos representam desvios radicais e audazes em relação ao modo como a organização se comportava anteriormente (ANSOFF, 1978, p.70).

O quadro 3 apresenta os diferentes tipos de impulso estratégico determinados por Ansoff (1978, p.71) considerando o comportamento – empreendedor ou de *marketing* – e a continuidade deste comportamento:

Quadro 3 - Tipos de impulso estratégico

	Continuidade			Descontinuidade	
	Estável	Reativo	Caracterizado pela Antecipação	Caracterizado pela Exploração	Criativo
Empreendedor	Mercados e produtos fixos	Expansão dos mercados conhecidos Adaptação do incremento do produto	Expansão a mercados relacionados Inovação de produtos relacionados ou baseados em tecnologia conhecida	Expansão dos mercados estrangeiros Conceitos de produtos novos Adaptação de novas tecnologias	Abertura de novos mercados Produtos pioneiros Criação de novas tecnologias
<i>Marketing</i>	Produtos em disponibilidade no mercado	Manutenção defensiva da parcela do mercado	Manutenção defensiva da parcela do mercado	Adaptação de novos conceitos de <i>marketing</i>	Conceitos pioneiros de <i>marketing</i>

Fonte: Adaptado de Ansoff (1978, p.71)

Segundo Ansoff (1978, p.28) os resultados econômicos de uma organização são fruto de sua adaptação à turbulência ambiental. Tal adaptação, que resultará na escolha do impulso

estratégico mais adequado, é obtida através de: (a) percepção do ambiente e (b) escolha das aspirações.

3.1 Percepção do ambiente

As origens da percepção do ambiente remontam aos estudos da influência das forças ambientais sobre as organizações. Chandler (1962) publicou um estudo onde analisou quatro grandes organizações em atividade nos Estados Unidos na época (Du Pont, General Motors, Standard Oils New Jersey e Sears), buscando identificar os fatores que levaram tais organizações a adotar estruturas inovadoras para a sua época e que lhe conferiram vantagem estratégica sobre as demais organizações de seus respectivos setores. Para o autor (CHANDLER, 1962, p. 2) este estudo foi importante ao demonstrar que tal comportamento inovador se baseava nas necessidades urgentes e nas oportunidades identificadas dentro e fora destas organizações. Um dos fatores destacado em seu estudo é que a mudança organizacional destas empresas se encontrava extremamente relacionada com a expansão de cada empreendimento (CHANDLER, 1962, p. 3), ou seja o sucesso em seu segmento ocorreu em virtude de sua adaptação ao ambiente.

Em suas conclusões, Chandler (1962, p. 383) apresenta que as forças ambientais determinaram a estratégia adotada e esta moldou as estruturas organizacionais inovadoras para a época, sendo que, estrutura consistiria em integrar os recursos disponíveis à demanda existente e estratégia, o planejamento da alocação dos recursos de forma a antecipar a demanda.

Entretanto, alguns anos depois, outro grupo de pesquisadores publicava um estudo evidenciando a necessidade da avaliação do ambiente em que a organização se encontra a fim de definir os rumos que a mesma irá seguir (LEARNED *et al*, 1965). Este estudo mostrou-se tão importante que é utilizado até os dias de hoje como referência inicial do desenvolvimento do planejamento estratégico (MINTZBERG, 2000, p. 28), sendo reeditado em 1969, 1973, 1978 e 1982 e tendo seus conceitos discutidos com mais profundidade por um de seus co-autores (ANDREWS, 1971, 1980, 1987).

Para Learned *et al* (1965, p.128) a maioria dos executivos da época priorizavam responder às pressões imediatas do ambiente, representadas por oportunidades empreendedoras e ameaças competitivas ao invés de realizar um planejamento consciente de longo prazo. Em virtude destas observações, o ambiente se mostrou como fator essencial na elaboração da estratégia da organização.

O conceito de estratégia corporativa de Learned *et al* (1965) é apresentado como

[...] o padrão de decisões na organização que (1) molda e revela seus objetivos, propósitos e metas, (2) produz os principais planos e políticas para atingir estas metas e (3) define o negócio em que a organização pretende estar e o tipo de organização econômica e humana que pretende ser. (LEARNED *et al*, 1965, p.125)

A partir da estratégia corporativa e em virtude da grande influência que a organização sofre dos aspectos do ambiente – aspectos tecnológicos, econômicos, sociais e políticos – deve-se considerar as oportunidades e ameaças existentes no mesmo, bem como identificar a capacidade atual ou potencial de obter vantagens de mercado. Dentre as possibilidades de estratégia disponíveis, a organização deveria identificar a alternativa que apresentasse um nível de risco aceitável considerando todos os aspectos anteriores, o que constitui o conceito de estratégia econômica (LEARNED *et al*, 1965, p.129).

O trabalho de Learned *et al* (1965, p.248) detalha que os aspectos do ambiente deveriam ser analisados da seguinte forma:

- Aspectos Tecnológicos: avaliação das descobertas científicas, seu impacto sobre os produtos desenvolvidos, criando sua obsolescência ou aprimoramento, bem como o progresso da automação e do processamento de dados.
- Aspectos Econômicos: avaliação dos impactos das tendências de desenvolvimento de internacionalização competitiva em massa, o consumo gerado pelos países emergentes, a importância regional de algumas multinacionais, a recessão e a inflação em todas as fases do ciclo do negócio.
- Aspectos Sociais: avaliação de aspectos como a busca por igualdade dos grupos minoritários, a demanda das mulheres por maiores oportunidades e reconhecimento no trabalho, a mudança dos padrões de trabalho e lazer, os efeitos da urbanização sobre o

indivíduo, a família e a vizinhança, o aumento da criminalidade, a declínio da moral e a mudança da distribuição demográfica da população.

- Aspectos Políticos: avaliação das relações de mudança entre os países prósperos e pobres, entre o setor privado e o Governo, entre os trabalhadores e a gerência, o impacto dos planos nacionais sobre os planos corporativos.

Ansoff (1965, p.41) defende que, considerando que as organizações se encontram em mercados com alta turbulência ambiental, a decisão de investir em mercados e produtos deve ser fundamentada na detecção das mudanças no ambiente e na identificação de oportunidades atraentes para os produtos. Para Ansoff (1978, p.40) o aumento progressivo da turbulência ambiental se baseia em quatro tendências:

- Aumento da novidade da mudança, caracterizado pelo forte movimento de inovação tecnológica do mercado;
- Crescimento da intensidade do ambiente, caracterizado pela necessidade, cada vez maior, de utilização dos recursos, energia e atenção administrativa para manter os elos existentes entre a organização e seus correspondentes;
- Aumento da velocidade da transformação ambiental, caracterizada pela diminuição do tempo entre o surgimento e a comercialização de novas tecnologias;
- Aumento da complexidade do ambiente, caracterizada pela expansão das fronteiras da organização, bem como por sua permeabilidade.

Assim, a turbulência ambiental pode assumir cinco níveis (ANSOFF, 1978, p.63) conforme apresentado no quadro 4:

Quadro 4 - Escala de turbulência ambiental

<div>Nível de Turbulência</div> <div>Características da Mudança</div>	Estável	Reativo	Caracterizado pela Antecipação	Caracterizado pela Exploração	Criativo
Intensidade do Orçamento Estratégico	Baixa				Alta
Previsibilidade	As mudanças, em sua maioria são plenamente previsíveis				Surpresas frequentes
Frequência	Baixa				Alta
Tempo de Resposta	Curto				Longo
Novidade da Mudança	Capacitação histórica se aplica	Ajustamento do incremento	Expansão do incremento	Combinação das capacitações históricas	Novas capacitações são necessárias
Nível de Turbulência	Impacto pleno	Primeiro impacto	Resultado estimado	Resposta ou impacto determinado	Fonte ou sentido da turbulência identificada
Previsão Aplicável de Tecnologia	Uso de precedentes	Controle administrativo	Extrapolação	Análise de ameaça / oportunidade	Deteção de sinal fraco

Fonte: Ansoff (1978)

É fundamental que uma organização identifique o nível de turbulência ambiental em que se encontra a fim de garantir escolhas que lhe permitam aproveitar as oportunidades e se antecipar às ameaças ambientais garantindo o sucesso da organização.

A partir dos trabalhos de Learned *et al* (1965) e de Ansoff (1965), o consenso dos pesquisadores é que, de forma geral, o estudo do ambiente engloba a identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Esta metodologia recebeu o acrônimo SWOT em virtude dos aspectos que são estudados: *Strenghts* (Forças), *Weakness* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Fraquezas). Entretanto a metodologia SWOT já era discutida, na década de 1950 por grupos de estudos na Universidade de Harvard, orientados pelos professores George Albert Smith Jr e Roland Christensen (GHEMAWAT, 2000).

A proposta dos professores Smith e Christensen era que os alunos estudassem casos de empresas americanas para determinar seu comportamento em relação ao ambiente

competitivo e a escolha das competências que deveriam ser desenvolvidas ou potencializadas, de forma que o referido comportamento levasse à resultados organizacionais diferenciados em relação à concorrência.

3.2 Escolha das aspirações

De acordo com Ansoff (1978, p.108) todas as organizações têm como principal motivação a sua própria sobrevivência. Desta forma, a escolha das aspirações baseia-se nas perspectivas ambientais percebidas, considerada pelo autor como uma das entradas que determinam os níveis de desempenho desejados por uma organização. Os outros fatores essenciais que determinam as aspirações são: tradição histórica e a inércia, as aspirações de autobenefício dos grupos e dos indivíduos influentes e as aspirações administrativas da liderança estratégica que procura otimizar a racionalidade organizacional. (ANSOFF, 1978, p.28)

Historicamente as organizações são criadas a fim de maximizar seu desempenho econômico, aspiração esta inerente a todo sócio-proprietário. Mesmo após a separação entre propriedade e administração, os economistas apontam que os administradores profissionais continuam em busca da maximização do lucro (ANSOFF, 1978, p.109). Este conceito evoluiu para um comportamento onde a principal aspiração é buscar eliminar a lacuna existente entre os desejos e as realizações da organização efetivadas através de um esforço vigoroso no comportamento da mesma. Nesta discussão surgem dois conceitos importantes: os objetivos e as metas da empresa. Para Ansoff (1978, p.109) o primeiro trata da dimensão do desempenho pelo qual se mede o sucesso da organização, enquanto o segundo indica o nível de desempenho a desejado pela organização.

Apesar de grande parte das aspirações surgirem da estrutura legal da organização, cada vez mais as normas sociais vêm influenciado-as (ANSOFF, 1978, p.115), uma vez que as organizações deixaram de ser instituições puramente econômicas para se tornarem um instrumento sócio-econômico da sociedade (ANSOFF, 1984, p.136). Isto é, à organização não basta atender apenas aos interesses de seus acionistas e colaboradores, mas também de toda uma rede de interessados ao seu redor.

Sendo assim, segundo Ansoff (1984, p. 140), a organização deve considerar as aspirações da própria sociedade, da comunidade, dos acionistas, dos fornecedores, dos consumidores, de seus administradores e de seus colaboradores para determinar suas aspirações, objetivos e metas.

Enfim, a organização deve analisar as aspirações de cada grupo envolvido, determinando objetivos e metas organizacionais que possam, uma vez atingidos, satisfazer estes grupos e auxiliar na perenidade da organização.

Entretanto, selecionar o impulso estratégico mais adequado a uma organização, considerando o ambiente e as aspirações da organização, não é suficiente para garantir o sucesso. Existem dois outros atributos estratégicos definidos por Ansoff (1978, p.27) que devem estar alinhados com o impulso estratégico: a cultura estratégica e a capacitação estratégica.

Este alinhamento consiste em identificar, tendo como referência o impulso estratégico, se os grupos formados na organização – cultura estratégica – estão mobilizados e se as decisões administrativas ou que envolvem a produção de bens e serviços da organização – capacitação estratégica – têm o impulso estratégico como principal referencial.

3.3 Cultura estratégica

Para Ansoff (1978, p.119) a cultura estratégica é definida como “as normas e os valores de um grupo social que determinam sua preferência por um tipo específico de comportamento estratégico”.

O ideal para a organização seria que a cultura estratégica organizacional fosse seguida por todos os colaboradores, entretanto existem casos em que grupos se formam dentro da organização criando suas próprias normas e valores. Em virtude desta situação, a organização deve buscar garantir que sua cultura estratégica esteja alinhada com o impulso estratégico selecionado.

O quadro 5 apresenta os cinco níveis de cultura estratégica que Ansoff considera para as organizações e os atributos utilizados para identificação do referido nível.

Quadro 5 - Identificação da cultura estratégica

Nível de Cultura Atributo	Estável	Reativo	Caracterizado pela Antecipação	Caracterizado pela Exploração	Criativo
Perspectiva de Tempo	Passado	Presente	Futuro conhecido	Futuros desconhecidos	Futuros inéditos
Domínio das alternativas	Precedentes	Experiência do passado	Possibilidades extrapoladas	Possibilidades globais	Possibilidades criativas
Foco de atenção organizacional	Introvertido	Introvertido	Introvertido / extrovertido	Extrovertido	Extrovertido
Propensão à mudança	Crise	Insatisfação com desempenho	Deficiência de desempenho antecipada	Busca contínua por mudanças	Procura por mudanças inéditas
Descontinuidade aceitável da experiência passada	Nenhuma	Mínima	Por incremento	Total	Total e inédita
Propensão ao risco	Aversão ao risco	Risco mínimo	Risco conhecido	Risco / ganho <i>tradeoff</i>	Referência ao risco desconhecido

Fonte: Adaptado de Ansoff (1978, p.120)

De acordo com Ansoff (1978, p.121) cada unidade organizacional tem a propensão em considerar que sua cultura de trabalho estratégico é a chave para o sucesso da organização como um todo, e a partir desta premissa, tenta disseminá-la para as outras unidades organizacionais.

As preferências de comportamento dos indivíduos e dos grupos agem sobre as organizações como aspirações, já que tanto os indivíduos quanto os grupos procuram influenciar o restante da organização de acordo com suas preferências, julgando seu sucesso pela extensão em que o mesmo é alcançado, e iniciando a mudança no comportamento estratégico no caso de fracasso.

Ansoff (1978, p.122) destaca que a visão de uma cultura interna homogênea seria incorreta, pois diversas culturas estratégicas distintas podem ser encontradas em uma mesma organização sendo que, cada uma, procura impor suas aspirações de comportamento sobre as

demaís. Esta dinâmica pode gerar três resultados diferentes: (a) o domínio de uma cultura sobre as outras; (b) o desenvolvimento de uma cultura dominante baseada em consenso; (c) uma coexistência multicultural onde o comportamento conjunto é guiado pela cultura dominante da alta administração; e (d) inexistência de uma cultura dominante, porém com as demais culturas coexistindo.

3.4 Capacitação estratégica

Consiste, segundo Ansoff (1978, p.92) na medida da eficácia de uma organização no suporte a um impulso estratégico em particular, sendo determinado pelo:

- Perfil e capacidade da capacitação administrativa;
- Perfil e capacidade da capacitação logística.

A capacitação estratégica é considerada ótima quando: (i) as habilidades organizacionais correspondem ao impulso estratégico, (ii) o volume de trabalho estratégico correspondem, de forma adequada, ao impulso estratégico, e (iii) a tecnologia é a melhor em disponibilidade para fazer face às demandas do mercado. (ANSOFF, 1978, p. 92)

3.4.1 Capacitação Administrativa

Considerada por Ansoff (1978, p.82) como as atribuições de coordenar o trabalho funcional e, em particular, de controlar o comportamento da empresa como um todo, sendo determinada por dois fatores:

- Competência: que constitui a gama de habilidades que conduz a organização a seu comportamento estratégico; e
- Capacidade: que constitui o volume de trabalho estratégico a ser prestado.

Para Ansoff (1978, p. 82) a capacitação administrativa pode ser avaliada com o auxílio de oito atributos: (a) abordagem de solução de problemas; (b) processo de solução de problemas; (c) atributos de liderança utilizados na solução de problemas; (d) disponibilidade de informação à

gerência; (e) estrutura organizacional; (f) sistema de obtenção de informações ambientais; (g) sistema de administração e (h) Ciência da administração.

O quadro 6 apresenta os perfis da competência administrativa de Ansoff com base em cada um dos oito atributos envolvidos:

Quadro 6 - Perfis de capacitação administrativa

Perfis Atributo	Estável	Reativo	Caracterizado pela Antecipação	Caracterizado pela Exploração	Criativo
Solução de problemas	Impelido por problemas Tentativa e erro	Impelido por problemas Diagnóstico	Bem estruturado Ponto de otimização	Mal estruturado Exploração	Mal estruturado Criativo
Processo de solução de problemas	Segue a estrutura			Segue o problema lógico	
Atributos de liderança	Persuasivo	Persuasivo	Crescimento inspirador	Empreendedor carismático	Criativo e carismático
Informação gerencial	Precedentes	Desempenho passado	Futuro baseado em tendências do passado	Desvios e discontinuidades futuros	Novas formas possíveis no futuro
Estrutura organizacional	Funcional	Funcional	Divisional	Multinacional Matriz e filiais	Novos empreendimentos
Vigilância ambiental	Nenhuma	Nenhuma	Previsão por extrapolação	Análise de tendências Modelo SWOT	Grandes discontinuidades Cenários Invenções
Sistema de administração	Manuais de políticas e de procedimentos	Controle Orçamentário	Planejamento a longo prazo	Planejamento estratégico	Questão estratégica <i>Brainstorm</i>
Ferramentas de administração	Estudo de trabalho Reposição de equipamentos	Análise de investimentos	Pesquisa de operações	Análise de impacto Estudo de cenários	Comportamento criativo

Fonte: Adaptado de Ansoff (1978, p.84)

3.4.2 Capacitação Logística

A capacitação logística consiste na responsabilidade da gerência funcional em implementar o impulso estratégico através da construção de novas instalações e facilidades, para desenvolver novos produtos, da reorganização dos processos de produção e de marketing, da produção de quantidades apropriadas de produtos e sua devida distribuição no mercado. (ANSOFF, 1978, p. 88).

Enquanto a capacitação administrativa permite que a mesma combinação de competência-impulso possa ser utilizada em uma gama de organizações diferentes, a capacitação logística não apresenta tanta flexibilidade por estar fundamentada no *know-how* tecnológico da organização. Além do *know-how* tecnológico específico, o nível de impulso estratégico envolve também uma combinação genérica dos processos logísticos considerando as funções organizacionais: empreendedora, operações, *marketing* e finanças. (ANSOFF, 1978, p.88)

O quadro 7 apresenta os perfis de capacitação logística em relação às funções organizacionais de acordo com Ansoff (1978, p. 78):

Quadro 7 - Perfis de capacitação logística

Perfis Função	Estável	Reativo	Caracterizado pela Antecipação	Caracterizado pela Exploração	Criativo
Tipo de trabalho	Operações	Operações	Marketing	Empreendedora	Empreendedora
Função principal da administração	Administração do processo	Administração do produto	Novos produtos / serviços	Adaptação tecnológica	Desenvolvimento de novas tecnologias
Operações	Operações repetitivas	Operações complexas Controle	Expansão das operações	Integração de nova tecnologia	Mudança de tecnologia
Marketing	Distribuição do produto	Técnicas de vendas	Promoção e publicidade	Novos conceitos de marketing	Novos empreendimentos
Finanças	Contabilidade	Controle financeiro	Planejamento financeiro Investimento de capital	Financiamento do crescimento	Administração de novos riscos de grande porte

Fonte: Adaptado de Ansoff (1978, p.91)

A eficácia da competência logística em particular, em apoio ao impulso estratégico, depende de: (a) compatibilização do perfil com o impulso; (b) a qualidade e a relevância da tecnologia disponível à organização, no que se refere às demandas do mercado.

Uma vez definidos o nível de turbulência do ambiente, o impulso estratégico, a cultura estratégica e a capacitação estratégica – formada pelas capacitações administrativa e logística –, a organização deve avaliar o alinhamento dos mesmos. Esta tarefa parte da premissa que

todos os atributos devem estar classificados no mesmo nível, por exemplo, todos classificados no nível “Reativo”.

Para Ansoff (1978, p.187) a referência base para este alinhamento seria o nível de turbulência do ambiente e, a partir dele, a organização deveria procurar configurar os demais atributos no mesmo nível de classificação. Em uma situação de desalinhamento, a organização deve analisar as possibilidades de alterar sua configuração a fim de alinhar os atributos no nível que lhe interessa.

A permanência da situação de desalinhamento pode causar, no longo prazo, desvantagens estratégicas para a organização resultando na saída da mesma do seguimento em que atua.

Após selecionar seu impulso estratégico e analisar o alinhamento dos atributos estratégicos, a organização deve avaliar a gestão do comportamento estratégico de três elementos: a estrutura de poder, a liderança estratégica e os recursos que serão disponibilizados para o impulso estratégico.

3.5 Estrutura de poder

Para Ansoff (1978, p.99) o poder é considerado como a “capacidade de um grupo ou de um indivíduo de afetar qualquer aspecto do comportamento estratégico de uma organização”, afetando os níveis de desempenho que esta aspira, a escolha do nível de comportamento e o processo de modificação dos níveis de comportamento.

Nos últimos cem anos, tanto o papel quando o número de agentes que vem influenciando uma organização, vem atravessando uma mudança importante. As organizações deixaram de apresentar o papel de proprietário-administrador geral para apresentar o proprietário (detentor do controle acionário) e os administradores profissionais (responsáveis pela direção da organização). Apesar de inicialmente os administradores seguirem as diretrizes traçadas pelos proprietários, o aumento do número de acionistas e seu consequente distanciamento do dia-a-

dia da organização culminaram com a aquisição, por parte dos administradores, do poder de controle sobre o comportamento estratégico da organização (ANSOFF, 1978, p.99).

A análise das estruturas de poder em uma organização se torna fundamental, pois a escolha estratégica da organização é realizada através da interação de grupos e indivíduos que têm preferências distintas e o poder de dar apoio a essas preferências (ANSOFF, 1978, p.106).

Ansoff (1978, p.103) apresenta um modelo de estrutura de poder baseado na relação entre os principais agentes que exercem o poder e as fontes que fornecem aos grupos e aos indivíduos a influência sobre terceiros. Desta forma, três possíveis estruturas de poder podem ser observadas nas organizações: (a) autocrática, (b) descentralizada e (c) distribuída.

A estrutura de poder autocrática apresenta um modelo em que o poder está reservado à direção geral, executando-se o poder dos órgãos externos no sentido de determinar os termos de referência das organizações.

Na estrutura de poder descentralizada, a administração média e inferior adquirem uma parcela substancial do poder, entretanto a administração geral retém ainda o poder de determinar o curso estratégico da organização, porém o nível operacional tem poder suficiente para frustrar a implementação da estratégia, retendo seus esforços e seus conhecimentos especializados.

Na estrutura de poder distribuída, o nível operacional adquire um poder decisório sobre o trabalho organizacional e, à medida que a organização se torna complexa, pode inclusive dominar o comportamento estratégico.

Além da estrutura de poder, outro fator importante de análise para Ansoff (1978, p.103) são os processos de exercício do poder. O primeiro processo destacado pelo autor é o Coercivo, no qual as preferências do grupo dominante determinam a escolha estratégica; o segundo processo é o Consensual, quando diversos centros de poder compartilham um conceito comum de propósito organizacional porém têm diferentes percepções no que se refere à melhor maneira de se atingir este propósito; e o terceiro é a Negociação, onde as alternativas de ação de são negociadas e não as aspirações dos centros de poder.

O quadro 8 apresenta a junção das estruturas de poder com seus respectivos processos de poder, indicando as situações em que suas combinações são mais frequentes.

Quadro 8 - Correlação entre estruturas e processos de poder

<div>PROCESSOS</div> <div>ESTRUTURAS</div>	COERCIVO	CONSENSUAL	NEGOCIADO
AUTOCRÁTICA	Condição Normal	Viável	Viável
DESCENTRALIZADA	Condição de Crise	Condição Normal	Viável
DISTRIBUÍDA	Condição de Crise	Inviável	Condição Normal

Fonte: Ansoff (1978)

Para Ansoff (1978, p.107) as organizações, quando se encontram em momentos de crise, tendem a assumir um processo de poder Coercivo, pois delegam o poder a um grupo de executivos que é considerado capaz de assegurar a sobrevivência da organização.

Cabe ressaltar que diversos estudos para elaborar modelos mais específicos de análise das relações de poder nas organizações têm sido conduzidos nos últimos anos. Não é pretensão deste trabalho o detalhamento destas relações de poder, mas apenas realizar a classificação genérica proposta por Ansoff para a estrutura e o processo de poder do hospital beneficente estudado.

3.6 Liderança estratégica

Liderança Estratégica é “a influência sobre o comportamento estratégico que contribui para o sucesso e a sobrevivência de uma organização” (ANSOFF, 1978, p.125).

Ansoff (1978, p.128) ressalta que liderança estratégica é diferente de influência política, já que enquanto esta última requer habilidades políticas para uma determinada região eleitoral, a primeira além das habilidades políticas necessita de uma percepção clara dos interesses comuns da organização e a maneira de alcançá-los. O autor define estes interesses como a “visão” da organização.

A liderança estratégica deve conceber a visão, comunicar e inspirar os outros quanto à visão e influenciar a organização a seguir o impulso estratégico em direção à visão. Desta forma consiste em uma tarefa intelectual que pode ser dividida em três sub-tarefas: (a) Liderança de legitimação; (b) Liderança de decisão estratégica e (c) Liderança de ação.

A Liderança de legitimação envolve o estabelecimento da finalidade da organização, ou sua redefinição, e os critérios de sucesso (ANSOFF, 1978, p.128). A justificativa de Ansoff (1978, p.130) para esta sub-tarefa envolve o fato de que as instituições vêm tendo sua legitimidade questionada e reexaminada pela própria sociedade. Desta forma, o líder deve ser capaz de compreender: (i) os problemas da sociedade que existem além dos limites do setor do negócio, (ii) a mentalidade ideológica dos grupos e indivíduos que compartilham o poder na própria organização e (iii) tolerância ecumênica que respeite os pontos de vista de ideologias opostas.

A Liderança de decisão estratégica relaciona-se com o estabelecimento de escolhas estratégicas (ANSOFF, 1978, p.128) destacando a função de selecionar os impulsos estratégicos da organização. Ansoff (1978, p.132) comenta que esta sub-tarefa tem sido a mais praticada pelas organizações a partir da década de 1960 com base no crescimento das organizações que acompanhou.

A Liderança de ação tem o objetivo de fazer com que a organização aja em conformidade com o modo estratégico selecionado (ANSOFF, 1978, p.128), requerendo a reunião da energia social e a motivação para empreender a atividade de decisão, ou seja, adotar a resolução de executar as decisões estratégicas (ANSOFF, 1978, p.136).

Considerando a importância que a liderança estratégica representa para a organização cabe ressaltar neste tópico a questão da sucessão de lideranças.

Kesner e Sebor (1994, p.328) apresentam a criticidade do processo de sucessão das lideranças estratégicas já que ele não influencia apenas os membros da organização, mas também o clima político e econômico como um todo. Esta situação crítica decorre do papel desempenhado pelas lideranças estratégicas, principalmente pelo executivo principal – ou CEO, *Chief Executive Officer*, – em traçar as ações e reações da organização em relação à sua própria estratégia, desenho, desempenho e ao ambiente em que se encontra (DALTON e KESNER, 1985).

Dentro do segmento de organizações sem fins lucrativos, uma crise de liderança vem ocorrendo nos Estados Unidos, de acordo com Santorra *et al* (2010, p.17), em virtude de estudos que projetam que nos próximos cinco anos, 50% destas organizações perderão suas lideranças estratégicas pelos mais diversos motivos: aposentadoria, saída voluntária, término de contrato ou até mesmo morte.

3.7 Recursos da organização

Para Ansoff (1978, p. 44) a atividade do processo decisório mais visível nas organizações é a alocação dos recursos, sendo a elaboração e o balanceamento do orçamento a principal forma de obter sucesso no ambiente competitivo.

Desta forma, a organização deve considerar que o suporte às vendas dos produtos da organização, bem como à aquisição dos recursos necessários compõem o orçamento de *marketing*, enquanto o suporte às atividades inovadoras caracterizada pela mudança do caráter dos produtos, mercados, tecnologia e fontes básicas de suprimento constitui o orçamento empreendedor. (ANSOFF, 1978, p.45)

O ponto fundamental deste assunto para Ansoff se baseia no balanceamento entre orçamento e massa crítica, pois cada componente do orçamento deve estar igual ou acima do nível de sua

massa crítica, entretanto, se o orçamento total estiver acima da massa crítica total e o valor do orçamento de um dos componentes se encontrar abaixo de sua respectiva massa crítica, a organização pode vir a sofrer prejuízos. (ANSOFF, 1978, p.51).

Ansoff (1978, p. 50) define massa crítica como “o nível de orçamento adequado para permitir a uma organização continuar a recuperar seus custos do ambiente organizacional”, isto é, o volume de recursos alocados às suas atividades que permite à organização continuar competindo em seu segmento. Dentro deste conceito a organização deve considerar que a massa crítica é representada de duas formas diferentes ao longo da história da organização. Inicialmente existe uma massa crítica de ponto de partida que representa as despesas necessárias para a organização desenvolver produtos, mercados, estoques e habilidades para iniciar sua atuação em determinado segmento. A outra forma de massa crítica é a massa crítica de sustentação, baseada no orçamento organizacional anual destinado a manter ou ampliar a parcela de mercado que a organização detém.

A massa crítica de sustentação se divide em três componentes distintos: a massa crítica empreendedora que constitui a despesa mínima necessária para atualizar as ofertas dos produtos ao mercado; a massa crítica de marketing, formada pelas despesas necessárias para assegurar as vendas da produção da organização; e a massa crítica operacional se refere aos valores necessários para manter os custos de produção ao nível suficientemente baixo, garantindo que a produção da organização seja vendável. (ANSOFF, 1978, p.50)

Enquanto Ansoff avalia os recursos considerando o controle orçamentário da organização, Barney (1991) utiliza o conceito da RBV, *Resource-based view* ou Visão Baseada em Recursos, desenvolvida por Wernerfelt (1984) para apresentar o modelo VRIO, Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização, em que os recursos e as capacidades da organização são analisados a fim de identificar vantagens competitivas sustentáveis para o mercado em que atua.

Para Wernerfelt (1984) os recursos consistem em ativos tangíveis e intangíveis que são controlados pela organização e que podem ser utilizados na implementação de estratégias, enquanto as capacidades são subconjuntos de recursos que permitem a organização obter o

máximo de vantagem de seus outros recursos. O autor ainda destaca que existem duas suposições fundamentais da RBV: a possibilidade de (1) heterogeneidade dos recursos, onde concorrentes em um determinado setor apresentam recursos e capacidades distintos entre si; e (2) imobilidade destes recursos, considerando que estes últimos podem ser aproveitados em longo prazo.

O modelo VRIO apresentado por Barney (1991) propõe que cada recurso e capacidade sejam avaliados para identificar sua implicação competitiva. Para isso é analisado o Valor deste recurso ou capacidade, buscando verificar a possibilidade deste aproveitar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça ambiental. Na sequência este recurso ou capacidade é avaliado com base em sua Raridade, ou seja, se ele é controlado por um pequeno número de empresas concorrentes. A terceira análise consiste em verificar a Imitabilidade, ou seja, o recurso ou capacidade traz uma desvantagem de custo em sua obtenção para as organizações que não o possuem. Enfim, o recurso ou capacidade é analisado com base na Organização, que consiste em verificar se as políticas e procedimentos da empresa foram organizados para dar suporte à exploração dos recursos e capacidades considerados valiosos, raros e custosos de imitar.

Em um trabalho posterior Barney voltou a tratar do modelo VRIO alinhando as implicações competitivas que a organização está sujeita em relação a seus recursos e capacidades (BARNEY e WRIGHT, 1997). O quadro 9 apresenta as possíveis implicações competitivas resultantes da análise VRIO dos recursos e capacidades de uma organização:

Quadro 9 - Implicação competitiva

Um recurso ou capacidade é:				Implicação Competitiva
Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	
Não	-	-	<div style="text-align: center;"> Não ↑ ↓ Sim </div>	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	-		Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária
Sim	Sim	Sim		Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Wright (1997)

4 HOSPITAIS BENEFICENTES

O termo “Terceiro Setor” foi criado na década de 1970 a fim de classificar organizações que não podiam ser rotuladas como pertencentes às áreas pública ou privada. Segundo Etzioni (1973, p. 315) este novo setor não teria a função de substituir os setores tradicionais, mas a tarefa fundamental de harmonizar e balancear a atuação destes.

Vários autores sugerem diferentes razões para a delegação de funções antes exclusivas do Estado às organizações do Terceiro Setor: o fato de Estados terem perdido a sua capacidade de intervenção efetiva; constrangimentos estruturais à ação governamental; a instabilidade de governos com a conseqüente obstrução de planos, programas de projetos; crises freqüentemente geradas por ações obscuras por parte de governantes descompromissados com o interesse público e com a boa administração, muitas vezes inclusive comprometendo a credibilidade institucional em leis (AZEVEDO e ANASTASIA, 2002). A forte hierarquia na administração pública e a burocracia que impediam a flexibilidade da ação concorreram para o surgimento e diversificação das organizações do Terceiro Setor.

Outros autores constataam a transformação das relações verticais de governo, hierarquizadas e baseadas no autoritarismo, para relações horizontais e modos de governar através de redes, das quais participam os atores não-estado. No entanto, mesmo com esta transferência de funções, nem sempre o Estado perde seu ‘poder’ e autoridade em geral, conforme apontado por Sending e Neuman (2006). Esses autores consideram que as organizações do Terceiro Setor não se opõem ao poder político do Estado, mas são indicadores de como o poder do Estado opera nas sociedades modernas. (SENDING e NEUMAN, 2006).

Um exemplo da especificidade da natureza das organizações do Terceiro Setor se origina no fato de desempenharem papel importante na relação entre o Estado e a Sociedade Civil. Assim, passam, naturalmente, a manter um contato mais direto com a sociedade civil e até com moradores e suas lideranças.

Têm-se a primeira impressão de que as organizações do Terceiro Setor diferenciam-se fundamentalmente das empresas privadas. Nestas, a finalidade do lucro tende a orientar a gestão e o desempenho eficiente e eficaz. Essa diferença passa a ser cada vez mais tênue, já que, ainda que seus balanços patrimoniais e seus demonstrativos de resultados não apresentem a expressão ‘lucro’, a gestão das organizações do Terceiro Setor orienta-se para que suas receitas apresentem resultado positivo frente a suas despesas a fim de reinvestir em suas atividades e evitar seu desaparecimento.

Fischer (2002, p. 45) apresenta o Terceiro Setor como o “espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas” incorporando certo grau de trabalho voluntário.

As organizações do Terceiro Setor podem ser classificadas em entidades tradicionais, laicas ou religiosas; organizações não-governamentais; entidades paraestatais; entidades associativas e entidades de iniciativa privada (FISCHER, 2002, p.47).

Apesar do termo “Terceiro Setor” apenas ter sido adotado a partir da década de 1970, suas organizações datam de período extremamente anterior à este momento, afinal as entidades laicas e religiosas já existiam a muitos séculos atrás.

Segundo Fischer (2002, p. 47) as associações laicas e religiosas brasileiras datam do período colonial, tendo nas escolas, ordens, dioceses e paróquias as principais referências de entidades onde ocorriam a vida social da época e o associativismo. Dentre os exemplos ligados à Igreja no Brasil na época destacam-se as confrarias e irmandades, principalmente as Irmandades de Misericórdia, responsáveis pelas Santas Casas que se espalharam pelo país.

A partir do final do século XIX as associações voluntárias laicas, como sociedades de auxílio mútuo e sindicatos, ganham destaque graças à urbanização e industrialização do país em conjunto com a vinda de imigrantes europeus ao Novo Mundo (FISCHER, 2002, p. 48).

Fischer (2002, p. 48) apresenta como exemplo de entidades paraestatais, as organizações sindicais surgidas na década de 1930 e que possuíam um controle muito forte por parte do Estado, em substituição às entidades associativas surgidas no século XIX.

As organizações não-governamentais ganham força no Brasil na década de 1970 em resposta ao regime militar através de movimentos sociais que buscam a “ampliação da participação política e social e a redemocratização do país, a revitalização dos direitos civis e a proteção de grupos sociais marginalizados” (FISCHER, 2002, p. 49).

De acordo com Petrelli (2003, p. 4), as entidades beneficentes caracterizam-se por terem, como objetivo, atividades de assistência e caridade, de forma voluntária, em que não exista contraprestação pelos beneficiários. Relacionando a definição de entidades beneficentes com a definição de Terceiro Setor apresentada anteriormente, constata-se que as entidades beneficentes pertencem ao Terceiro Setor.

Para Marques (2001, p.107), ao longo da história da humanidade, a assistência aos desvalidos e aos doentes ficava a cargo da caridade da Igreja e de seus seguidores. Desde o início da história do cristianismo, a caridade tem sido o eixo central de atuação e a partir do momento em que o imperador Constantino decretou-a como religião oficial do Império Romano, as organizações destinadas a amparar esses necessitados tornaram-se fundações devotadas e controladas por ordens religiosas (MARQUES, 2001, p.108).

Em 1498, a Rainha Leonor instituiu, em Lisboa, a Irmandade e Confraria de Nossa Senhora, a Virgem Maria da Misericórdia, cuja função era reunir homens de boa fama, em sã consciência, honestos, tementes a Deus, guardadores dos seus mandamentos, mansos e humildes a todo o serviço a Deus para praticar as obras de misericórdia propagadas pelo cristianismo (SOUSA, 1996, p.259).

Segundo Sousa (1996, p.260) pode-se destacar, dentre as responsabilidades desta instituição, o apoio aos pobres, indigentes, órfãos e desprotegidos, gerenciamento de hospitais e albergues, recolhimento de esmolas, promoção de funerais, ajuda aos presos e condenados e organização de saídas processuais e manifestações religiosas.

O modelo da Irmandade e Confraria instituída em Lisboa rapidamente foi disseminada por outras localidades do império português inclusive suas colônias (ABREU, 2001, p.595). No Brasil, pesquisadores acreditam que em 1542 foi instituída a Misericórdia de São Salvador da Bahia, em 1543 a de Santos, cerca de duas décadas depois a do Rio de Janeiro, sendo que em 1584 já haveriam Misericórdias em todas as capitanias brasileiras (ABREU, 2001, p.596) precedendo, portanto a própria organização do Estado brasileiro (CONFEDERAÇÃO DAS MISERICÓRDIAS DO BRASIL, 1996, p.133).

Entretanto, Sanglard (2003, p.1095) destaca que a partir do século XVIII ocorre a laicização da caridade cristã, deixando esta de ser uma virtude cristã para tornar-se uma virtude social, conhecida como filantropia, definida pelos filósofos da época como a inclinação de um indivíduo bem-nascido para doar grandes somas aos necessitados. Com isso, os hospitais pertencentes às Misericórdias começam um processo que resultou na formação de dois grupos distintos atuando: de um lado os religiosos em busca da prática da caridade e do outro os leigos que passam a praticar a filantropia, fazendo com que estas instituições passem a ser reconhecidas como hospitais filantrópicos.

A instituição de políticas de universalização do atendimento pelo poder público, faz com que este tenha que firmar convênios com os hospitais filantrópicos para permitir o atendimento à demanda criada e traz duas situações que alteram radicalmente a imagem e a forma de trabalho dos hospitais filantrópicos: (i) o corpo clínico que até então contribuía inestimavelmente no atendimento gratuito aos necessitados passa a ter seus serviços remunerados e (ii) como os serviços hospitalares também são remunerados pelo novo sistema, a sociedade deixa de participar efetivamente na arrecadação dos fundos a manutenção destas instituições (CMB, 1996, p.136).

Apesar de todo histórico apresentado até o momento, o Brasil não possui um certificado legal de filantropia para os hospitais, e mesmo o termo “hospital filantrópico” sendo largamente utilizado em nossa sociedade, as entidades podem requerer atualmente o reconhecimento como beneficentes.

As entidades consideradas beneficentes gozam, no Brasil, de algumas condições especiais de tributação, porém o reconhecimento de suas atividades se encontra atrelado ao atendimento de exigências legais pré-estabelecidas pelo CNAS, Conselho Nacional de Assistência Social.

A lei nº 12.101 de 27/11/2009, regulamentada pelos Decretos nº 7.237, de 20/07/2010 e 7.300, de 14/09/2010, institui as regras para que uma entidade da área de saúde, educação ou assistência social receba o CEBAS. As principais regras aplicadas à área da saúde são (BRASIL, 2009; 2010):

- A entidade deve atuar diretamente na promoção, prevenção e atenção à saúde;
- A oferta de serviços ao SUS deve ser, no mínimo, de 60% de sua capacidade;
- Quando os serviços não forem objeto de contrato do gestor local do SUS, a entidade deverá comprovar a realização, a título de gratuidade, de 20% da sua receita em serviços.

Nutt e Backoff (1987) apresentaram uma metodologia de administração estratégica voltada para instituições sem fins lucrativos e instituições públicas. Para os autores, a administração estratégica une o planejamento de curto e de longo prazo através da busca por ações imediatas que indiquem simultaneamente as questões de curto e de longo prazo em uma dinâmica envolvendo o ambiente (NUTT e BACKOFF, 1987, p. 44). Para Nutt e Backoff (1987, p. 45) o processo de administração estratégica destas organizações envolve seis estágios: (a) contexto histórico da organização; (b) avaliação situacional; (c) desenvolvimento da agenda de questões estratégicas atuais; (d) determinação das opções estratégicas; (e) avaliação da viabilidade; (f) implementação. Para cada um dos estágios seriam realizados três passos: (i) pesquisa de informações e ideias; (ii) síntese das informações e das ideias pesquisadas em busca de padrões, generalizações ou temas; (iii) seleção das prioridades de ação que permitirá que o processo migre do estágio atual para o próximo (NUTT e BACKOFF, 1987, p. 46).

Ao comparar a metodologia de Nutt e Backoff com o trabalho seminal de Ansoff (1978) foi obtido o resultado apresentado no quadro 10.

Quadro 10 - Comparação entre os modelos de Ansoff x Nutt e Backoff

Ansoff (1978)	Nutt e Backoff (1987)
Percepção do Ambiente	Avaliação situacional
	Agenda de questões estratégicas
Escolha das Aspirações	Contexto histórico da organização
Escolha do Impulso Estratégico	Determinação das opções estratégicas
Cultura Estratégica	Avaliação da viabilidade
	Implementação
Capacitação Administrativa	NÃO PREVISTO
Capacitação Logística	NÃO PREVISTO
Liderança Estratégica	NÃO PREVISTO
Estrutura e Processos de Poder	NÃO PREVISTO
Recursos da Organização	Avaliação da viabilidade
	Implementação

Apesar do modelo de administração estratégica de Nutt e Backoff (1987) ter sido direcionado para instituições públicas e do terceiro setor, nota-se que a capacitação estratégica, formada pela capacitação administrativa e logística, assim como a gestão da liderança estratégica e das estruturas e processos de poder não estão contempladas.

Considerando que a capacitação estratégica é um atributo importante dentro do modelo de Ansoff (1978) que deve estar alinhado com o impulso estratégico e que a gestão da liderança estratégica e das estruturas e processos de poder representam dois terços dos elementos considerados na gestão do comportamento estratégico de uma organização, este estudo será

conduzido de acordo com o modelo de Ansoff (1978), a fim de contribuir com as perspectivas não abrangidas pelo modelo de Nutt e Backoff (1987).

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Gonçalves e Meirelles (2004, p.12) pelo menos três etapas devem ser executadas para que o conhecimento científico seja produzido de forma socialmente ética e relevante: (i) levantamento do conhecimento disponível na coletividade, (ii) elaboração do novo conhecimento através da estruturação e realização de uma pesquisa e (iii) divulgação deste novo conhecimento. Estes mesmos autores afirmam que o conhecimento científico, além de buscar a verdade, ou pelo menos, ter compromisso com a mesma, deve também ser racional, objetivo, sistemático, geral, acumulativo, comunicável, compartilhável, verificável, falível, útil, aberto e aceito (Ibid, 2004, p. 22).

Sendo assim, o conhecimento científico deve ser verificável, isto é, “deve ser possível a alguém que disponha dos conhecimentos e instrumentos necessários investir na verificação da validade e correção de um preceito científico” (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004, p. 24). Neste capítulo é apresentada toda a estruturação do estudo para que outros pesquisadores possam validá-lo ou até mesmo apontar situações que contradigam os resultados aqui apresentados.

Considerando o objetivo geral de contribuição dos resultados encontrados, a pesquisa pode ser classificada em exploratória, fenomenológica, conclusiva descritiva ou conclusiva causal (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004, p. 37) e, em relação ao seu desenvolvimento ao longo do tempo as pesquisas podem ser transversais, quando a amostra é estudada em apenas um determinado momento do tempo, de forma episódica; ou longitudinais, quando a amostra é estudada em diversos momentos no decorrer dos anos (Ibid, 2004, p. 36).

Este estudo teve um caráter descritivo, já que sua proposta envolvia uma melhor descrição de um problema, neste caso, a aplicação da Administração Estratégica em hospitais beneficentes. O estudo foi transversal, pois foi realizado apenas em um determinado momento do tempo relacionado à organização pesquisada.

Gonçalves e Meirelles (2004, p. 38) propõem a associação de mais de um método para resolver um problema de pesquisa, técnica conhecida como triangulação, permitindo que a descrição ou a solução de um problema seja desenvolvida de forma mais rigorosa e efetiva. Considerando que o objetivo de pesquisa pode ser atingido através de diversas formas ou técnicas de investigação, é fundamental que as possibilidades de abordagem disponíveis ao investigador sejam avaliadas durante todo o processo (Ibid, 2004, p. 39).

A seleção das técnicas que irão compor a triangulação pode conter duas ou mais técnicas qualitativas, quantitativas ou a combinação de ambas. Para que o objetivo principal seja atendido, este estudo foi executado em duas fases: uma fase inicial de levantamento bibliográfico e uma segunda fase, qualitativa, através de um estudo de caso.

A fase inicial, conforme verificado no Capítulo 2 deste estudo, baseou-se em um levantamento bibliográfico através de técnicas bibliométricas, onde se buscou identificar os principais trabalhos gerados nos últimos anos sobre os temas Administração Estratégica e Hospitais Beneficentes, a fim de delimitar o tema central proposto para o estudo.

A segunda fase consistiu em um estudo de caso de um hospital beneficente do interior de São Paulo com 159 leitos. Para Yin (2001, p.33), o estudo de caso não pode ser considerado apenas como técnica de coleta de dados ou como característica de planejamento, mas trata-se de uma estratégia de pesquisa abrangente, considerando tanto a lógica de planejamento quanto a inserção de abordagens específicas de coleta e análise dos dados.

Gil (2009, p.14) aponta que os estudos de caso possuem diversos propósitos de pesquisa, podendo ser aplicados em caráter exploratório, descritivo ou explicativo apresentando um espectro muito mais amplo com outros delineamentos de pesquisa. O autor salienta que o caráter descritivo do estudo de caso permite descrever características de indivíduos, grupos, organizações e comunidades, bem como a ocorrência de fenômenos, sem desprezar o contexto em que ocorrem.

Este estudo de caso é classificado como descritivo, pois foi desenvolvido

com o propósito de proporcionar a ampla descrição de um fenômeno em seu contexto. [...] Mas diferem significativamente dos estudos descritivos de natureza quantitativa, pois não buscam descrever com precisão as variáveis em estudo nem a relação que se estabelece entre elas. Antes, procuram identificar as múltiplas manifestações do fenômeno e descrevê-lo de formas diversas e sob pontos de vista diferentes. (GIL, 2009, p.50)

Tendo realizado a pesquisa bibliográfica e definida a estratégia de pesquisa como estudo de caso, foi estabelecido um protocolo para este. Gil (2009, p.57) aponta que o protocolo é um guia para a condução da pesquisa, incluindo informações sobre a viabilização da pesquisa, o instrumento de coleta e análise de dados, detalhando sua aplicação e esclarecendo os procedimentos de coleta de dados, de forma a subsidiar a tomada de decisão ao longo do processo de pesquisa.

5.1 Procedimentos de campo

Segundo Gil (2009, p.58) nesta seção do protocolo deve-se esclarecer as diretrizes para a realização do trabalho de campo.

A pesquisa foi realizada em um hospital beneficente do interior de São Paulo, e foram entrevistados o CEO da organização e a CRH, Coordenadora de Recursos Humanos, responsável pela seção de Recursos Humanos. O quadro 12 – Fontes de dados, página 65, apresenta as características de cada um dos entrevistados.

Foi realizado o contato telefônico e agendamento para as entrevistas dos informantes relacionados acima. Além das entrevistas foram utilizadas as seguintes fontes de informação secundária: *site* da organização disponível na Internet, regimento interno da organização, plano anual de objetivos e metas e atas de reuniões de planejamento.

Os recursos utilizados no trabalho de campo envolveram a disponibilização da agenda do autor para conduzir a entrevista e a utilização de um gravador digital para registrar as entrevistas. Ressalta-se que as gravações foram realizadas com o consentimento dos entrevistados.

Na sequência as entrevistas foram transcritas permitindo reduzir os dados. Esta ação, segundo Gil (2009, p.100) é importante para reduzir o grande acúmulo de dados brutos ao essencial e permitir a análise e interpretação dos dados. Após a redução, os dados foram organizados de forma a facilitar o processo de análise sistemática das semelhanças e diferenças e seus inter-relacionamentos. Por fim, os dados foram verificados buscando identificar seu significado, regularidade, padrões e explicações. Estas etapas consistem no modelo **redução-exibição-conclusão/verificação** (Miles e Huberman, 1994 apud Gil, 2009, p.100).

5.2 Questões específicas

Ressalta-se que Gil (2009, p.58) considera esta a seção central do protocolo de pesquisa, uma vez que envolve as questões a serem utilizadas na coleta de dados, baseando-se em questões mais amplas e considerando as teorias apresentadas no levantamento bibliográfico. Yin (2001, p. 95) destaca que as perguntas não são elaborados ao entrevistado, mas ao pesquisador, pois tratam-se de lembretes a serem utilizados durante a condução da entrevista.

Para este estudo foi elaborado um roteiro de entrevista que se encontra no Apêndice 1.

5.3 Técnicas para análise de dados

Para Gil (2009, p.59) esta seção do protocolo envolve a indicação da técnica de análise de dados estimada para ser utilizada no estudo de caso. Estimada, pois, geralmente, a análise de dados ocorre simultaneamente à coleta de dados dos estudos de caso (GIL, 2009, p.91).

Considerando os modelos analíticos relativos à pesquisa qualitativa apresentados por Gil (2009, p.93), este estudo adotou como técnica de análise de dados o modelo de Análise fundamentada teoricamente. Esta escolha se justifica uma vez que, se realizou um levantamento inicial, através da pesquisa bibliométrica para construção do referencial teórico, seguido da busca por informações sobre a organização, através das entrevistas e da consulta dos dados secundários, e a demonstração de vínculos ou discrepâncias entre os dois.

Cabe ressaltar que a base teórica de Administração Estratégica adotada para o estudo de caso foi o modelo desenvolvido por Ansoff (1978). Considerou-se que este modelo era mais abrangente do que o modelo desenvolvido para instituições públicas e do Terceiro Setor por Nutt e Backoff (1987), uma vez que este último não previa a gestão das lideranças, das estruturas de poder e o atributo referente à capacitação estratégica.

O quadro 11 apresenta um resumo dos procedimentos metodológicos adotados neste estudo.

Quadro 11 - Resumo dos procedimentos metodológicos
Ano de Elaboração: 2011

Tipo de Pesquisa	Descritiva	
	1ª Fase	2ª Fase
Características	Bibliométrica	Qualitativa
Tipo de Estudo	Documental	Estudo de Caso
Desenho	Transversal	Transversal
Amostragem	Publicações entre 1945 e 2010	Dois colaboradores do hospital beneficente
Coleta de Dados	Levantamento Eletrônico	Abordagem Pessoal Levantamento Eletrônico Pesquisa Documental
Tratamento e Análise de Dados	Técnicas bibliométricas	Análise fundamentada teoricamente

6 ANÁLISE DOS DADOS

A organização utilizada neste estudo é um hospital que se encontra localizado na área central de uma cidade do interior do estado de São Paulo com 86.505 habitantes (IBGE, 2011) e compõe uma microrregião juntamente com outras seis cidades, que totalizam 382.879 habitantes (IBGE, 2011) gerando um PIB anual próximo de R\$ 7,5 bilhões.

A microrregião possui uma economia diversificada que tem como base tanto a agricultura, sobressaindo-se o cultivo de frutas cítricas, quanto a indústria com a instalação de diversas empresas de autopeças o que faz despontar o setor metalúrgico na região, além de fábricas de papel e celulose e do ramo alimentício.

Os dados apresentados neste capítulo foram obtidos através das fontes apresentadas no quadro 12:

Quadro 12 - Fontes de dados

FONTES PRIMÁRIAS			FONTES SECUNDÁRIAS
Entrevista			<i>Site do hospital</i> Regimento Interno Plano Anual de Objetivos e Metas Atas das Reuniões de Planejamento
Cargo	CEO	CRH	
Gênero	Masculino	Feminino	
Idade	38	23	
Tempo na instituição	5 anos	7 anos	
Tempo no cargo	4 anos	2 anos	
Escolaridade	Graduado em Administração; Pós-graduado em Logística; Pós-graduado em Administração Hospitalar	Graduada em Administração; Pós-graduanda em Gestão de Pessoas; Pós-graduanda em Administração Hospitalar	

Ao analisar as características dos entrevistados percebe-se que apesar da semelhança na formação dos entrevistados, com graduação em Administração e pós-graduação em Administração Hospitalar, existem diferenças importantes a serem consideradas. Quando a relação entre o tempo na instituição e tempo no cargo é avaliada, nota-se que o CEO foi um profissional contratado para o cargo que exerce atualmente – 05 anos na instituição e 04 no cargo. Já a CRH demonstra uma relação característica de quem cresce na instituição ao longo do tempo – 07 anos na instituição e 02 no cargo – e sua pouca idade, 23 anos, caracteriza que a mesma começou a trabalhar na instituição como menor aprendiz, entre 15 e 16 anos.

O hospital pertence à uma instituição filantrópica fundada em 06 de abril de 1867 e possui uma estrutura que conta com 159 leitos distribuídos em unidades de clínica cirúrgica, clínica médica, terapia intensiva adulta, terapia intensiva neonatal, maternidade e pediatria.

Na área ambulatorial, o hospital oferece um centro de oncologia e hematologia para pacientes adultos; centro de terapia renal substitutiva; unidade de urgência e emergência com atendimento odontológico e ortopédico, contando com a retaguarda de exames laboratoriais e de diagnóstico por imagem.

Complementando a estrutura disponibilizada aos usuários, o hospital possui um centro cirúrgico com sete salas preparadas para cirurgias de média e alta complexidade, central de materiais e esterilização, agência transfusional, unidade de nutrição e dietética, farmácia e o serviço de arquivo médico e estatístico.

Em sua estrutura de atendimento, alguns dos serviços elencados anteriormente foram terceirizados através de contratos de parceria. Na maioria destes casos, o hospital cede a área para a prestação do serviço, recursos materiais e humanos, enquanto a empresa parceira fornece os equipamentos de alta tecnologia e a *expertise* do serviço, sendo o resultado obtido com a prestação de serviço partilhada de acordo com os termos dos contratos. Os serviços terceirizados são:

- Oncologia e hematologia;
- Terapia renal substitutiva;
- Diagnóstico por imagem; e

– Exames laboratoriais.

Considerando os critérios do Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde, os entrevistados classificaram o estabelecimento como hospital geral.

“Somos um hospital geral, pois possuímos estrutura para a realização de procedimentos de alta e média complexidade e também ambulatoriais. No caso de procedimentos ambulatoriais o paciente é admitido e liberado no mesmo dia.”

(CEO)

“Nossa classificação é de hospital geral. Fazemos desde grandes cirurgias ortopédicas até cirurgias mais simples cuja alta do paciente ocorre no mesmo dia.” (CRH)

Apesar de a instituição ter sido fundada em 1867, foram dedicados 16 anos para a arrecadação de recursos junto à comunidade e à província de São Paulo para a construção do hospital, iniciando as obras em 1883.

A primeira sede do hospital foi inaugurada oficialmente em 03 de junho de 1888, tendo passado por uma série de reformas entre 1895 e 1897.

Com o tempo, a manutenção predial tornou-se cara sob o ponto de vista financeiro e o hospital "pequeno" para atender as necessidades da população. Assim, em 1945, a entidade decidiu construir, em etapas, um novo prédio, com mais leitos e equipamentos mais modernos.

O atual prédio do hospital teve sua pedra fundamental lançada em 02 de agosto de 1945, contando com o trabalho e o esforço dos membros da entidade, bem como da comunidade e de ilustres políticos da época que buscaram recursos junto aos governos municipal, estadual e federal para o prosseguimento das obras.

Em junho de 1952, após a conclusão de uma das alas do hospital, ocorreu a transferência de todos os serviços hospitalares para o novo prédio, sem qualquer cerimônia de inauguração e com o término das obras, o hospital foi inaugurado em 09 de agosto de 1953.

Atualmente o hospital conta com 643 funcionários e 115 médicos, gerando uma média mensal de 801 cirurgias, 10.399 atendimentos de urgência e emergência, 709 internações com taxa de ocupação de 73% da capacidade instalada.

Através da análise do Regimento Interno do hospital foi identificado o organograma do hospital. Este conta com sete níveis hierárquicos com estrutura funcional, ou seja, os departamentos são agrupados de acordo com suas funções – operacional, administrativo entre outros. A ilustração 3 demonstra a reprodução do organograma do hospital.

Como a estrutura organizacional é um dos atributos da capacitação administrativa do modelo de Ansoff (1978, p.85), ao consultar o quadro 6 que traz os níveis de capacitação administrativa verifica-se que uma estrutura organizacional do tipo funcional é uma característica presente nos comportamentos “Estável” ou “Reativo”. Esta classificação se baseia no padrão utilizado por Ansoff para avaliar os atributos estratégicos e os elementos de gestão do comportamento estratégico da organização. Ansoff (1978, p.65) considera o nível “Estável” é um extremo de um *continuum* que possui como principal característica a pouca probabilidade de surgirem grandes mudanças no ambiente, ou seja, estável, enquanto no extremo oposto existiria o nível “Criativo” cuja principal característica é um ambiente extremamente dinâmico em relação às mudanças. Entre estes dois extremos existem três níveis intermediários: “Reativo”, “Caracterizado pela Antecipação” e “Caracterizado pela Exploração”, estando o primeiro logo após o nível “Estável” e o último antecedendo o “Criativo”. Esta discussão será retomada no momento de avaliar o alinhamento dos atributos estratégicos do hospital em estudo.

Ainda de acordo com o Regimento Interno do hospital, cabe destacar que a Assembléia Geral é formada por todos os associados pertencentes à entidade mantenedora do hospital, chamados “irmãos”, que elegem a cada dois anos, entre seus pares, 16 membros que comporão a Mesa Diretora, órgão legalmente responsável pela entidade e pelo hospital. Tanto a Assembléia Geral quanto a Mesa Diretora são formados por voluntários não remunerados.

“Tanto os irmãos quanto os membros da Mesa são voluntários. Não recebem nada para participarem da administração da entidade ou do hospital. [...] entre os

irmãos, são eleitos os membros da mesa que possuem mandato de dois anos.”
(CEO)

Ilustração 3 - Organograma do hospital
 Fonte: Regimento interno do hospital (2011)

A não remuneração dos cargos de diretoria ocupados pelos associados é critério fundamental para a entidade obter o título de utilidade pública, previsto na Lei nº 91/1935, sendo reconhecida como entidade beneficente e usufruir, de acordo com o art. 29 da Lei nº 12.101/2009, da isenção das contribuições a cargo da empresa destinadas à Seguridade Social previstas nos art. 22 – em função do faturamento e do lucro – e 23 – em função das remunerações dos colaboradores – da Lei 8.212/1993.

O primeiro nível remunerado do hospital é o cargo de Diretor Executivo, exercido por pessoa que não associada à entidade, que tem a responsabilidade de auxiliar a Mesa na elaboração dos planos do hospital, bem como da execução das decisões tomadas.

“Observando o organograma de cima para baixo, o primeiro cargo remunerado é o de Diretor Executivo. [...] Uma das responsabilidades previstas para o cargo é auxiliar no planejamento do hospital e garantir a execução das estratégias selecionadas.” (CRH)

Tais atribuições do Diretor Executivo condizem com os preceitos apresentados por Ansoff para a Administração Estratégica que abrange um processo sistemático da gestão das mudanças estratégicas, além de ser uma responsabilidade da administração geral (ANSOFF, 1984, p.xvi).

De acordo com o organograma existem quatro diretorias subordinadas à diretoria executiva. São elas:

- Diretoria de Planejamento e Controle: responsável pela área administrativa do hospital contando com os departamentos de faturamento, recursos humanos, financeiro e contabilidade
- Diretoria de Operações: responsável pela área de apoio do hospital, possuindo os departamentos de manutenção, segurança do trabalho, tecnologia da informação, suprimentos, almoxarifado, farmácia, e serviço de arquivo médico e estatístico, recepção e relações públicas
- Diretoria Técnica: responsável pela área operacional do hospital, abrangendo os setores de atendimento de enfermagem, bem como a unidade de nutrição e dietética e a agência transfusional

- Diretoria Clínica: responsável pelo Corpo Clínico do hospital.

Como já apresentado anteriormente, este agrupamento de departamentos determina que a estrutura organizacional do hospital possui o modelo funcional. Como a estrutura organizacional é um dos atributos para determinação do nível em que se encontra a capacidade estratégica de uma organização, conforme o modelo de Ansoff utilizado como referência neste estudo, esta informação será utilizada no momento oportuno no decorrer da análise de dados.

Buscando levantar informações iniciais sobre a importância da Administração Estratégica para o hospital, os entrevistados foram questionados sobre processos internos para elaboração de planos futuros. Os entrevistados destacaram a existência de um processo periódico no hospital:

“Realizamos um planejamento estratégico da organização a cada dois anos. [...] O primeiro planejamento foi feito pela equipe que estava aqui em 2003 e o que se encontra vigente foi idealizado no ano passado (2011).” (CEO)

“De dois em dois anos são feitas oficinas com os colaboradores para determinação dos objetivos e metas para os próximos anos [...] Infelizmente não sei quando foi a primeira vez que se fez um planejamento no hospital, mas no ano passado, 2011, fizemos estas oficinas.” (CRH)

Como comprovação da existência desta atividade, o CEO apresentou uma série de documentos intitulados “Ata de Planejamento”. Analisando a documentação apresentada, constata-se a participação dos diversos níveis da organização nesta atividade. São formados grupos de discussão em cada departamento para apontar os principais pontos de análise ambiental. Estas informações são em seguida discutidas entre grupos formados pelos coordenadores de área e em seguida entre as gerências, galgando cada nível hierárquico até atingir o topo, que seria a discussão entre Mesa Diretora e Diretor Executivo.

A participação de colaboradores dos diversos níveis hierárquicos do hospital permite à organização prevenir uma das críticas apresentadas por Mintzberg (1996, p.18) à primeira proposta desenvolvida por Ansoff em 1965. A crítica envolvia o distanciamento do gerente de

planejamento das atividades operacionais. O modelo participativo do hospital permite que os envolvidos com a operação em si, possam apresentar suas perspectivas sobre os aspectos ambientais.

Em um primeiro momento, foi solicitado que os entrevistados tentassem explicar a estratégia adotada pelo hospital para o presente ciclo de planejamento, como a organização o chama. A intenção deste questionamento foi iniciar o levantamento dos principais elementos da Administração Estratégica adotados pelo hospital.

“O hospital está buscando a expansão de seus negócios. O foco está em lançar novos serviços, credenciar novos convênios a serem atendidos, adquirir novas tecnologias para aprimorar o serviço prestado.” (CEO)

“Estamos tentando melhorar nosso atendimento ao paciente, através do aumento do índice funcionário-leito, pois um índice mais alto indica mais pessoas à disposição do paciente. Além disso, estamos buscando trocar convênios pouco rentáveis por outros que tragam melhor resultado para o hospital.” (CRH)

Ao confrontar as respostas dos entrevistados com o Quadro 3 – Tipos de impulsos estratégicos, página 33, percebe-se que enquanto o CEO entende que a estratégia do hospital está voltada para o nível, classificado por Ansoff (1978) como “Caracterizado pela Antecipação” pois busca a expansão a mercados relacionados, bem como a inovação com base na tecnologia, a CRH interpreta a estratégia do hospital em um nível “Reativo” através da adaptação incremental do serviço prestado. Cabe ressaltar que, ainda de acordo com o Quadro 3, os dois níveis apontados indicam um comportamento caracterizado como empreendedor e em continuidade com o comportamento passado da organização (ANSOFF, 1978, p.70).

Esta divergência nos depoimentos demonstra que cada entrevistado utilizou sua própria percepção para determinar o impulso estratégico. Quando o indivíduo utiliza sua percepção para esta atividade, deve-se considerar a possibilidade de a comunicação dos assuntos estratégicos ter falhado. De acordo com Ansoff, a visão da organização, bem como seu impulso estratégico selecionado devem ser conhecidos e seguidos por todos os membros da organização, para facilitar o sucesso da mesma.

O próximo elemento a ser investigado foi a percepção do ambiente. Ao refletirem sobre o ambiente da organização os entrevistados destacaram

“Durante o ciclo de planejamento avaliamos as forças externas à organização, pesando a influência que as forças políticas podem exercer sobre o hospital, as novas tecnologias de mercado, a imagem do hospital perante a sociedade, o índice de inflação hospitalar, IPCA para negociação do reajuste dos funcionários, o volume dos orçamentos públicos municipais, estaduais e federais para as ações de saúde, entre outras informações.” (CEO)

“Discutimos principalmente a relação com a Prefeitura, o índice de satisfação dos pacientes e as novas tecnologias que podem ser aplicadas aos nossos serviços.” (CRH)

Esta reflexão dos entrevistados com relação à preocupação com o ambiente em que o hospital está inserido alinha-se com os conceitos de Learned *et al* (1965, p.248) a respeito da análise dos aspectos tecnológicos, econômicos, sociais e políticos.

Considerando o roteiro de entrevista elaborado, os entrevistados foram convidados a contextualizar o ambiente em que o hospital se encontra.

“Vivemos um momento difícil para o hospital. Estamos dependentes dos recursos públicos, que não são suficientes para cobrir os custos dos atendimentos do SUS e o superávit de outros convênios e particulares é utilizado para compensar o déficit do SUS. Não existem recursos operacionais para investimento. Por outro lado a população deixou de exercer seu papel filantrópico e assumiu o papel de cliente. Além disso, o poder público entende que terceirizou sua responsabilidade sobre a saúde. As tecnologias estão cada vez mais avançadas e extremamente caras.” (CEO)

“Vejo que sofremos muita pressão da Prefeitura e da sociedade, além disso, os custos do setor de saúde são muito altos e a remuneração do poder público é muito baixa.” (CRH)

A contextualização realizada pelos entrevistados enfatiza uma preocupação especial com as forças políticas e da sociedade, entretanto não foi possível com estas informações identificar o nível de turbulência ambiental do hospital (ANSOFF, 1978, p.63).

Em virtude disso, foi explicado o conteúdo do Quadro 4 – Nível de turbulência ambiental, página 37, e com base nas características de mudança da análise da turbulência ambiental de Ansoff, cada entrevistado classificou o nível de turbulência ambiental:

Quadro 13 - Avaliação da turbulência ambiental pelo CEO

<div>Nível de Turbulência</div> <div>Características da Mudança</div>	Estável	Reativo	Caracterizado pela Antecipação	Caracterizado pela Exploração	Criativo
Intensidade do Orçamento Estratégico	Baixa				Alta
Previsibilidade	As mudanças, em sua maioria, plenamente previsíveis				Surpresas frequentes
Frequência	Baixa				Alta
Tempo de Resposta	Curto				Longo
Novidade da Mudança	Capacitação histórica se aplica	Ajustamento do incremento	Expansão do incremento	Combinação das capacitações históricas	Novas capacitações são necessárias
Nível de Turbulência	Impacto pleno	Primeiro impacto	Resultado estimado	Resposta ou impacto determinado	Fonte ou sentido da turbulência identificada
Previsão Aplicável de Tecnologia	Uso de precedentes	Controle administrativo	Extrapolação	Análise de ameaça / oportunidade	Deteção de sinal fraco

Quadro 14 - Avaliação da turbulência ambiental pela CRH

<div>Nível de Turbulência</div> <div>Características da Mudança</div>	Estável	Reativo	Caracterizado pela Antecipação	Caracterizado pela Exploração	Criativo
Intensidade do Orçamento Estratégico	Baixa				Alta
Previsibilidade	As mudanças, em sua maioria, plenamente previsíveis				Surpresas frequentes
Frequência	Baixa				Alta
Tempo de Resposta	Curto				Longo
Novidade da Mudança	Capacitação histórica se aplica	Ajustamento do incremento	Expansão do incremento	Combinação das capacitações históricas	Novas capacitações são necessárias
Nível de Turbulência	Impacto pleno	Primeiro impacto	Resultado estimado	Resposta ou impacto determinado	Fonte ou sentido da turbulência identificada
Previsão Aplicável de Tecnologia	Uso de precedentes	Controle administrativo	Extrapolação	Análise de ameaça / oportunidade	Deteção de sinal fraco

De modo geral, na opinião dos entrevistados, as informações são importantes para delimitar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da organização caracterizando a utilização da metodologia SWOT originada dos trabalhos de Learned *et al* (1965) e Ansoff (1965).

Neste ponto da entrevista, retomou-se a abordagem sobre o impulso estratégico, apresentando o cartão de seleção de impulso estratégico (Ilustração 4) com os diversos impulsos estratégicos definidos por Ansoff (1978, p.71), para que o entrevistado selecionasse aquele que melhor definia a estratégia do hospital naquele momento. O objetivo deste questionamento foi confrontar a ideia da estratégia descrita pelos entrevistados com os tipos de impulsos estratégicos de Ansoff.

Ilustração 4 - Cartão de seleção do impulso estratégico

Para o CEO, o impulso estratégico mais adequado seria “Expansão a Mercados Relacionados”, enquanto a CRH indicou “Manutenção Defensiva de Mercado”.

Ao confrontar estas indicações com as explicações dadas pelos entrevistados a respeito da estratégia do hospital, verifica-se que, no caso do CEO, existe uma coerência de opiniões. Nas duas situações em que foi questionado, o nível do impulso estratégico foi diagnosticado como “Caracterizado pela Antecipação” no quadro 3 – Tipos de impulso estratégico, com um comportamento empreendedor e em continuidade com o comportamento do passado da organização. Entretanto, no caso da CRH, o impulso estratégico apontado apresenta um comportamento de *marketing*, enquanto na descrição da estratégia realizada pelo hospital, a CRH indicava um comportamento empreendedor. Já o nível do impulso estratégico indicado neste questionamento pela CRH, poderia ser enquadrado tanto como “Reativo” quanto como

“Caracterizado pela Antecipação”, sendo que ambos indicam um comportamento de continuidade com o comportamento passado.

Como foram entrevistados apenas dois executivos, não é possível confrontar outras respostas para avaliar o impulso estratégico percebido pela organização, entretanto, diante dos dados obtidos, nota-se uma tendência em definir o nível do impulso estratégico do hospital como “Caracterizado pela Antecipação”, com um comportamento empreendedor e em continuidade com o comportamento passado.

Quando a entrevista entrou no assunto sobre objetivos e metas, tanto o CEO como a CRH apresentaram o Plano Anual de Objetivos e Metas. Ao analisar este documento, juntamente com os entrevistados, nota-se que a partir da percepção do ambiente são desdobradas diversas ações.

“O Plano Anual de Objetivos e Metas é o resultado de todo o ciclo de planejamento. É através dele que as diretorias e gerências tomam conhecimento do que é esperado delas. Cada ação possui um responsável, um objetivo, uma meta e um prazo de execução. Cada grupo de ações teve uma discussão inicial durante o planejamento do hospital.” (CEO)

“Apesar de elaborarmos este documento, dificilmente ele se cumpre. Sempre temos que tomar decisões cotidianas mais urgentes e os projetos que envolvem as ações são deixados para depois. Nossa grande função aqui é apagar os incêndios.” (CRH)

Em consonância com as definições de Ansoff (1978, p.108), os objetivos e metas do hospital são definidos após a análise ambiental ou percepção do ambiente. Cabe ressaltar que ao retomar a contextualização do ambiente realizada pelos entrevistados, existe uma ênfase na preocupação com as forças sociais e que é comprovada pela existência de três ações no Plano Anual de Objetivos e Metas voltadas para este aspecto. Esta preocupação do hospital condiz com sua origem – inicialmente instituição de caridade e em seguida filantrópica – fundamentada em Sousa (1996) e Sanglard (2003), e alinha-se com a posição de Ansoff (1978, p.115) de que as organizações são influenciadas cada vez mais pelos aspectos sociais.

Entretanto é necessário refletir sobre a afirmação da CRH “Apesar de elaborarmos este documento, dificilmente ele se cumpre.”. Esta situação apresenta uma séria dificuldade para o modelo de Administração Estratégica, pois segundo Ansoff, este distanciamento da atividade estratégica por parte das lideranças causa, em longo prazo, o declínio das organizações e a saída dos segmentos em que atua.

Continuando a investigação sobre os elementos da Administração Estratégica adotados pelo hospital, o roteiro de entrevista indicava o levantamento de informações sobre a cultura estratégica.

As normas e valores organizacionais do hospital se baseiam no documento Regimento Interno. Este possui as principais regras comportamentais que os colaboradores devem respeitar, bem como material institucional para que os novos membros da organização sejam integrados. Entretanto a análise deste documento de forma isolada não permitiu levantar informações a cerca da cultura estratégica do hospital com base no modelo de Ansoff.

Dedicou-se um tempo da entrevista para apresentar os atributos da cultura estratégica considerados por Ansoff, e demonstrados no Quadro 5 – Níveis de cultura estratégica, para que os entrevistados pudessem fornecer informações suficientes para enquadrar a realidade do hospital a um dos níveis de cultura desejados. Após a explanação apenas o CEO indicou estar em condições para classificar a cultura estratégica; a CRH alegou não possuir conhecimentos para classificar a maior parte dos atributos.

“Nossa perspectiva de tempo nos leva a discutir o presente na maior parte das vezes [...], nossas ações se baseiam na experiência do passado [...], nosso foco está voltado para a gestão dos aspectos internos [...], nossas mudanças estratégicas se baseiam em níveis de desempenho abaixo do esperado, [...] espera-se que haja uma descontinuidade incremental para evitar grandes transtornos [...], buscamos trabalhar com um risco conhecido.” (CEO)

Comparando a resposta do CEO com o quadro 5 – Identificação da cultura estratégica (Ansoff, 1978, p.119), nota-se que dos seis atributos para determinação do nível de cultura

estratégica, quatro se enquadram no nível “Reativo” e os outros dois no nível “Caracterizado pela Antecipação”

Quadro 15 - Avaliação da cultura estratégica pelo CEO

Nível de Cultura	Estável	Reativo	Caracterizado pela Antecipação	Caracterizado pela Exploração	Criativo
Atributo					
Perspectiva de Tempo	Passado	Presente	Futuro conhecido	Futuros desconhecidos	Futuros inéditos
Domínio das alternativas	Precedentes	Experiência do passado	Possibilidades extrapoladas	Possibilidades globais	Possibilidades criativas
Foco de atenção organizacional	Introvertido	Introvertido	Introvertido / extrovertido	Extrovertido	Extrovertido
Propensão à mudança	Crise	Insatisfação com desempenho	Deficiência de desempenho antecipada	Busca contínua por mudanças	Procura por mudanças inéditas
Descontinuidade aceitável da experiência passada	Nenhuma	Mínima	Por incremento	Total	Total e inédita
Propensão ao risco	Aversão ao risco	Risco mínimo	Risco conhecido	Risco / ganho <i>tradeoff</i>	Referência ao risco desconhecido

Os entrevistados apresentaram opiniões diferentes quanto à questão sobre formação de grupos.

“Os grupos se formam com base no organograma: temos o grupo dos médicos, outro dos enfermeiros, o pessoal do administrativo, etc.” (CEO)

“Apesar da distribuição do organograma nota-se que os funcionários se agrupam de acordo com as “eras”. O que quero dizer é que existem grupos de acordo com a data de contratação, é como se fossem gerações de funcionários. Há o grupo dos funcionários de 10 anos de casa, o grupo de 5 anos e assim por diante.” (CRH)

Com relação ao comportamento destes grupos as posições dos entrevistados também são distintas.

“É notável a forma como o grupo formado pelo corpo clínico busca influenciar e dominar os demais grupos. Talvez por acharem que tem mais tempo de estudo ou porque, na maioria das vezes, lutam pela vida dos seus pacientes, acabam acreditando que são maiores, em todos os sentidos, do que os outros grupos. [...] todos os grupos buscam respeitar os valores e normas definidos no Regimento Interno.” (CEO)

“Com certeza é o grupo que costumo chamar de ‘Jubileu’, formado por funcionários com mais de 25 anos de hospital, que julgam já terem passado por tudo nesta empresa e, desta forma, são os donos da verdade. Sempre tentam ‘doutrinar’ os novatos.” (CRH)

“Grande parte dos grupos coopera entre si, porém vejo certa competição entre os setores de enfermagem para mostrar o melhor desempenho.” (CEO)

“Não sei se posso chamar de competição, mas os grupos mais novos parecem se esforçar para mostrar aos grupos mais velhos que são tão capazes, ou até mesmo mais, do que eles.” (CRH)

As reflexões de Ansoff (1978, p.121) sobre a cultura estratégica consideram tanto a possibilidade de existência de culturas distintas de grupos de trabalho dentro da organização, quanto a possibilidade de uma delas tentar se sobressair sobre as demais. No caso do hospital estudado, verifica-se que o CEO percebe que estas culturas de grupos são formadas pela estrutura formal da organização, enquanto na percepção da CRH, os grupos se organizam informalmente com base no tempo de serviço.

Os relatos dos entrevistados levam a interpretar que o resultado da dinâmica da cultura estratégica do hospital (ANSOFF, 1978, p.123) acaba sendo o de coexistência multicultural, ou seja, existem diversas culturas estratégicas com funções de trabalho determinadas – médicos, enfermeiros, administrativo entre outros – porém guiadas pela cultura dominante da alta administração.

Apesar deste panorama representado pela coexistência multicultural, em que as diversas culturas respeitam a cultura estratégica organizacional, o fato de existirem grupos culturais que buscam se sobressair traz outras possíveis implicações. Segundo Ansoff (1978, p.121) há

o risco do grupo que detêm a cultura dominante tentar subverter os demais grupos para o mesmo comportamento estratégico que possui, podendo não ser este o desejado pela cultura estratégica da alta administração.

Iniciando o levantamento das informações sobre o elemento “Capacitação Estratégica” buscou-se analisar os processos administrativos. Foram apresentadas, aos entrevistados, as opções para cada atributo da capacitação administrativa de Ansoff, demonstrados no Quadro 6 – Capacitação estratégica. O resultado está demonstrado nos quadros 16 e 17.

Quadro 16 - Avaliação da capacitação administrativa pelo CEO

Perfis Atributo	Estável	Reativo	Caracterizado pela Antecipação	Caracterizado pela Exploração	Criativo
Solução de problemas	Impelido por problemas Tentativa e erro	Impelido por problemas Diagnóstico	Bem estruturado Ponto de otimização	Mal estruturado Exploração	Mal estruturado Criativo
Processo de solução de problemas	Segue a estrutura			Segue o problema lógico	
Atributos de liderança	Persuasivo	Persuasivo	Crescimento inspirador	Empreendedor carismático	Criativo e carismático
Informação gerencial	Precedentes	Desempenho passado	Futuro baseado em tendências do passado	Desvios e descontinuidades futuros	Novas formas possíveis no futuro
Estrutura organizacional	Funcional	Funcional	Divisional	Multinacional Matriz e filiais	Novos empreendimentos
Vigilância ambiental	Nenhuma	Nenhuma	Previsão por extrapolação	Análise de tendências Modelo SWOT	Grandes descontinuidades Cenários Invenções
Sistema de administração	Manuais de políticas e de procedimentos	Controle Orçamentário	Planejamento a longo prazo	Planejamento estratégico	Questão estratégica <i>Brainstorm</i>
Ferramentas de administração	Estudo de trabalho Reposição de equipamentos	Análise de investimentos	Pesquisa de operações	Análise de impacto Estudo de cenários	Comportamento criativo

Quadro 17 - Avaliação da capacitação estratégica pela CRH

Perfis Atributo	Estável	Reativo	Caracterizado pela Antecipação	Caracterizado pela Exploração	Criativo
Solução de problemas	Impelido por problemas Tentativa e erro	Impelido por problemas Diagnóstico	Bem estruturado Ponto de otimização	Mal estruturado Exploração	Mal estruturado Criativo
Processo de solução de problemas	Segue a estrutura			Segue o problema lógico	
Atributos de liderança	Persuasivo	Persuasivo	Crescimento inspirador	Empreendedor carismático	Criativo e carismático
Informação gerencial	Precedentes	Desenvolvimento passado	Futuro baseado em tendências do passado	Desvios e descontinuidades futuros	Novas formas possíveis no futuro
Estrutura organizacional	Funcional	Funcional	Divisional	Multinacional Matriz e filiais	Novos empreendi- mentos
Vigilância ambiental	Nenhuma	Nenhuma	Previsão por extrapolação	Análise de tendências Modelo SWOT	Grandes descontinui- dades Cenários Invenções
Sistema de administração	Manuais de políticas e de procedimentos	Controle Orçamentário	Planejamento a longo prazo	Planejamento estratégico	Questão estratégica Brainstorm
Ferramentas de administração	Estudo de trabalho Reposição de equipamentos	Análise de investimentos	Pesquisa de operações	Análise de impacto Estudo de cenários	Comporta- mento criativo

No levantamento das informações dos processos logísticos do hospital obteve-se dos entrevistados as seguintes considerações.

“Como comentei anteriormente, a ênfase de nossos trabalhos está em lançar novos serviços e credenciar novos convênios. Quanto a característica de nossas operações vejo-as como complexas e nossa área de finanças se destaca pelo controle em relação ao orçamento anual.” (CEO)

“Estamos melhorando o serviço oferecido, adotando um orçamento financeiro para planejar os investimentos que precisam ser realizados e que tragam novas tecnologias ao nosso processo. Quanto ao nosso marketing, entendo que nossa prioridade nos últimos meses tem sido melhorar a imagem do hospital perante os pacientes.” (CRH)

Confrontando as respostas dos entrevistados com os perfis de competência logística de Ansoff (1978, p.91), o depoimento do CEO identifica três funções da competência logística como “Reativo” e a restante como “Caracterizado pela Antecipação”. Já o depoimento da CRH, indica uma das funções como “Reativo”, outra função como “Caracterizado pela Exploração” e os dois restantes como “Caracterizado pela Antecipação”.

Quanto ao alinhamento dos atributos estratégicos, na opinião dos entrevistados isto ocorre rotineiramente, entretanto após utilizar os conceitos de Ansoff nos itens anteriores para definição dos respectivos níveis de turbulência ambiental, impulso estratégico, cultura estratégica e capacitação administrativa e logística, têm-se as seguintes situações também baseadas no modelo de Ansoff (1978, p.187).

Gráfico 2 - Alinhamento estratégico conforme respostas CEO

No caso do CEO, percebe-se a separação tradicional apresentada por Ansoff, entre a etapa de planejamento e a de implementação. Enquanto o nível de turbulência e o impulso estratégico, estão em um nível de “Caracterizado por Antecipação”, que demonstra uma certa imprevisibilidade das mudanças e um alinhamento do impulso estratégico com esta situação, os demais atributos, cultura estratégica e capacitação estratégica estão em um nível “Reativo”. Segundo Ansoff o ideal é trabalhar as características destes últimos atributos para migrar em direção ao nível “Caracterizado pela Antecipação” e garantir o correto alinhamento de todos os atributos.

Gráfico 3 - Alinhamento estratégico conforme respostas CRH

As considerações da CRH apresentam a turbulência do ambiente como “Reativo” e o alinhamento dos demais atributos estratégicos no mesmo nível, exceto, pelo desalinhamento de um dos itens da capacitação estratégica: a capacitação logística se encontra no nível “Caracterizado pela Antecipação”. De acordo com as definições de Ansoff, se este for o caso

da organização, as características da Capacitação Logística deveriam ser trabalhadas para que este atributo passasse a se orientar no nível “Reativo”.

O próximo passo envolveu discutir a gestão do comportamento estratégico do hospital considerando a estrutura de poder, a liderança estratégica e os recursos da organização.

Os entrevistados apresentaram suas considerações à respeito da estrutura e do processo de poder no hospital

“Vejo que o poder está diluído nos diversos níveis hierárquicos apresentados no organograma da empresa. Já o que entendo por processo de poder, trata-se da forma como o poder é utilizado, e considero que no hospital utilizamos de alto nível de persuasão para que nossos subordinados atinjam os resultados esperados.” (CEO)

“A diretoria detém o poder do hospital. Afinal são eles que têm a palavra final sobre os rumos da organização e cobram que estes sejam seguidos. E esta cobrança é intensa, não há negociação sobre a forma de se atingir os objetivos.” (CRH)

Em seguida, considerando o modelo de Ansoff (1978, p.103), foram apresentadas, entretanto sem dar explicações, aos entrevistados o cartão de seleção da estrutura e processo de poder (Ilustração 5) contendo as expressões utilizadas pelo autor para definir tanto as possíveis estruturas quanto os processos de poder em uso no hospital.

O CEO apontou para a estrutura de poder “Descentralizada” com um processo de poder “Consensual”. A estrutura de poder apontada pelo CEO condiz com seu depoimento, já com relação ao processo de poder, o discurso apresentado pelo executivo se enquadraria melhor com a denominação “Negociado”.

No caso da CRH, a estrutura de poder que esta apontou foi “Autocrática” e o processo de poder “Coercivo”. Tanto a estrutura quanto o processo de poder condizem com o depoimento da colaboradora.

Ilustração 5 - Cartão de seleção de estrutura e processo de poder

Comparando os dois casos com a combinação entre estruturas e processos de poder proposta por Ansoff (1978, p.105) e apresentada neste trabalho no quadro 8, verifica-se que o depoimento do CEO indica uma situação viável, porém, não tão frequente quanto a combinação Estrutura descentralizada x Processo consensual. Já o depoimento da CRH indica uma situação normal para o caso – Estrutura autocrática x Processo coercivo. Cabe ressaltar que não houve um consenso entre os depoimentos dos entrevistados neste aspecto da gestão do comportamento estratégico.

Para Ansoff, praticamente todas as combinações de estrutura e processo de poder são possíveis dentro das opções do Quadro 8 – Estruturas e processo de poder, sendo as que se localizam na diagonal consideradas como condição normal e frequentemente encontradas nas

organizações. As combinações localizadas acima da diagonal são consideradas como condições viáveis, porém menos frequentes, enquanto as combinações localizadas abaixo da diagonal surgem em momentos de crise. A única combinação considerada inviável é Estrutura distribuída x Processo consensual, pois os níveis operacionais detêm uma parcela considerada de poder em função da estrutura e a alta e média administração dificilmente conseguirão impor o propósito organizacional, situação típica do processo de poder envolvido.

A próxima etapa direcionada pelo roteiro de entrevista foi a observação das sub-tarefas da liderança estratégica. Inicialmente foi investigada a liderança de legitimação e quando os entrevistados foram questionados com relação à definição da configuração da organização para atuação no mercado deparou-se com as seguintes observações.

“A Mesa Diretora juntamente com o Diretor Executivo são os responsáveis por, após analisar as informações ambientais oferecidas pelas equipes, definir a configuração do hospital, ou seja, como este pretende atuar no mercado.” (CEO)

“O Diretor Executivo, juntamente com seus diretores, definem a forma em que iremos atuar no mercado. Apesar de que, no tempo em que trabalho aqui, nunca vi uma reconfiguração radical dos serviços oferecidos.” (CRH)

Considerando a definição de Ansoff (1978, p.130) a sub-tarefa de liderança de legitimação se encontra em uso no hospital uma vez que a equipe de direção avalia o ambiente e em seguida avalia a necessidade de determinar novas formas de atuação da organização a fim de se adaptar ao ambiente.

Já a análise da liderança de decisão, a consideração dos entrevistados foi unânime ao destacar a participação efetiva da diretoria como um todo, ou seja, Mesa Diretora, Diretor Executivo e demais diretorias, na seleção da estratégia a ser seguida. Ansoff (1978, p.132) destaca que esta sub-tarefa é encontrada com frequência nas organizações pós-década de 1960, fundamentando-se no cuidado em selecionar o melhor impulso estratégico para a organização aproveitar as oportunidades de mercado, e de acordo com o depoimento dos entrevistados se encontra plenamente em atividade.

Na visão dos dois entrevistados o maior desafio está em traduzir a estratégia em ações e neste ponto ressaltam que o Plano Anual de Objetivos e Metas é um sistema útil para garantir a implementação da estratégia com a participação ativa da administração média e operacional. Para a sub-tarefa de liderança de ação, Ansoff (1978, p.136) destaca a necessidade de motivar as equipes a executar as ações estratégicas selecionadas, empreendendo a atividade de decisão envolvida na sub-tarefa anterior. Entretanto o autor destaca a necessidade de motivar a equipe, fato que, ao utilizar apenas a função de controle dos prazos do Plano Anual de Objetivos e Metas não se mostra suficiente para esta função.

Considerando que a liderança é um ponto importante para a Administração Estratégica, os entrevistados foram questionados a respeito das práticas adotadas com relação ao desenvolvimento de habilidades, tanto dos colaboradores, quanto de habilidades de liderança visando o desenvolvimento de sucessores.

“O hospital possui um plano de treinamento anual desenvolvido pelas lideranças, porém não existe um sistema de acompanhamento posterior, isto é, os participantes não são avaliados para avaliar o nível de absorção de novos conhecimentos ou habilidades. [...] Não existe um programa específico para desenvolver lideranças no hospital. [...] Na eventual necessidade de um novo líder buscamos entre o público interno um possível candidato para ocupar a vaga.” (CEO)

“Com muito esforço conseguimos montar um plano anual de treinamento, mas não há nele um programa de desenvolvimento de habilidades de lideranças.[...] Às vezes parece que o montamos apenas para cumprir um protocolo.[...] Quando é autorizada a contratação para uma vaga de liderança, iniciamos um recrutamento interno, em busca de um candidato que já conheça o funcionamento do hospital.” (CRH)

De acordo com os depoimentos, não existe um programa formal deste tipo incluído no plano estratégico da organização, sendo este um dos motivos da inexistência de iniciativas de desenvolvimento nas organizações pesquisadas por Santorra *et al* (2010, p.18)

Com relação à importância dos recursos da organização, os depoimentos foram os seguintes.

“Considero que a escassez de recursos financeiros acaba limitando os recursos humanos e materiais e faz com que reconheçamos o valor destes para a organização. Afinal quanto mais difícil de ser obtido mais cuidado se tem com o mesmo e mais cuidadosa deve ser a aplicação deste recurso.” (CEO)

De acordo com os entrevistados, além do Plano Anual de Objetivos e Metas, elabora-se um orçamento anual do hospital.

“Possuímos um orçamento anual que é elaborado juntamente com o Plano Anual de Objetivos e Metas. Tendo determinado as ações que devem ser executadas para o sucesso da organização, os respectivos objetivos e metas são transformados em valores monetários e, considerando as perspectivas de atendimento dos departamentos para o período, elaboram-se os componentes do orçamento anual: orçamento operacional e orçamento de investimentos. Esta ferramenta é utilizada para controle rigoroso e acompanhamento do desempenho da organização.” (CEO)

“Cada liderança de departamento monta seu orçamento e em seguida estas informações são reunidas para gerar o orçamento do próximo exercício. Tem sido uma tarefa árdua, pois é necessário realizar a revisão dos valores diversas vezes até conseguir atingir um superávit interessante.” (CRH)

Os entrevistados foram questionados sobre a avaliação da massa crítica do setor e do balanceamento do orçamento com a massa crítica. A princípio os entrevistados confundiram o conceito de massa crítica com ponto de equilíbrio. Esclareceu-se que massa crítica é considerada como o nível de orçamento mínimo para que uma organização possa atuar em determinado setor cobrindo seus custos operacionais (ANSOFF, 1978, p.50)

Após os esclarecimentos necessários, os entrevistados apresentaram opiniões semelhantes ao afirmar que o hospital nunca avaliou a massa crítica do setor. Uma vez que o hospital não determinou sua massa crítica torna-se inviável a análise do balanceamento dos orçamentos com suas respectivas massas críticas (ANSOFF, 1978, p.51). Cabe ressaltar que a ausência deste parâmetro não permite utilizar os critérios de Ansoff (1978, p.51) para determinar a eficiência do orçamento do hospital.

Quando questionados sobre a aplicação do modelo VRIO para análise dos recursos da organização, os dois entrevistados declararam que o hospital não avalia seus recursos com base no modelo desenvolvido por Barney (1991). O fato de não avaliar os recursos e capacidades com base no modelo VRIO impede que o hospital tome conhecimento dos recursos e capacidades que geram desvantagem competitiva e daqueles que podem se tornar uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991)

Com o objetivo de discutir as principais dificuldades e barreiras para a aplicação dos elementos da Administração Estratégica no hospital, foi apresentado o modelo completo de Ansoff aos entrevistados, explicando-se suas principais características de funcionamento.

“Acredito que a maior dificuldade se baseia que nossos principais cargos estratégicos desconhecem esta forma de trabalho, afinal o principal foco de nosso ciclo de planejamento, como o próprio nome diz, é planejar nossa estratégia e definir nossos objetivos. Entendo que falta uma gestão mais eficaz deste plano. Talvez aí esteja nossa maior barreira também: como não se enxerga todo o processo, não se investe no aprimoramento dele.” (CEO)

“Acho que a maior dificuldade é entender tudo isso. Sinceramente, não sei se entendi o que este modelo busca e acho que alguns de nossos líderes nem fazem ideia da existência disso aí. Acho que a maior barreira é criada pela própria diretoria que ao mesmo tempo em que nos cobra a execução do planejamento esconde o seu funcionamento não nos dando subsídios e capacitação suficientes para bem executá-lo.” (CRH)

Fica claro no depoimento dos entrevistados que a maior barreira encontrada foi a falta de domínio do modelo de Administração Estratégica. Na opinião do CEO, o problema reside na ênfase aos elementos que permitem a elaboração de planos em detrimento da execução cotidiana destes planos. Para a CRH, a falta de domínio do modelo seria resultado de uma ação planejada pela alta direção de forma a impedir que os demais níveis da organização tenham acesso às informações e ao processo estratégico.

A barreira criada pela ausência de domínio do modelo acarreta também a maior dificuldade manifestada pelas partes: falta de clareza no entendimento do funcionamento de cada elemento investigado.

Para Ansoff, a comunicação estratégica é fundamental dentro da organização. Ela permite que a situação estratégica da organização seja conhecida por todos os membros que a compõe. Entretanto precisa ser ágil o suficiente para que as mudanças estratégicas sejam abordadas e tratadas rapidamente. É referente à esta agilidade que o autor alerta para os perigos: desejando agilizar as decisões a alta administração se “fecha”, analisa os parâmetros, toma a decisão e divulga a mudança de planos. Na maioria das vezes, os níveis que foram excluídos deste reposicionamento, não possuindo o contexto envolvido, criam resistência à mudança de direção ameaçando que os resultados desejados sejam obtidos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desta pesquisa foi verificar como os hospitais beneficentes aplicam a Administração Estratégica, e para isso realizou-se inicialmente uma pesquisa bibliométrica e, em seguida, um estudo de caso aplicado em um hospital beneficente do interior de São Paulo.

De acordo com os resultados obtidos no hospital pesquisado através das entrevistas conduzidas e nos dados secundários levantados, existe na organização uma perspectiva de que a Administração Estratégica é importante para o sucesso da mesma. Apesar de nem todos os elementos terem sido encontrados no hospital pesquisado, aqueles que foram identificados apresentaram-se relativamente bem implementados.

A pesquisa bibliométrica realizada permitiu identificar os principais autores, periódicos e discussões sobre Administração Estratégica em Hospitais Benéficos. Tal levantamento permitiu selecionar os autores a serem utilizados no desenvolvimento dos capítulos de Referencial Teórico, bem como nortear a condução desta pesquisa.

Tomando como base o modelo desenvolvido por Ansoff (1978), foram identificados claramente pelos entrevistados, os seguintes elementos da Administração Estratégica:

- Percepção do ambiente;
- Escolha das aspirações
- Seleção do impulso estratégico
- Capacitação estratégica
- Relação aceitável entre estrutura e processo de poder
- As sub-tarefas da liderança estratégica

Os demais elementos não apresentaram tanta clareza em sua determinação ou não eram gerenciados conforme os preceitos do modelo de Ansoff (1978):

- Cultura Estratégica: apenas o CEO demonstrou confiança para avaliar os atributos de acordo com o modelo de Ansoff. Aplicando as considerações do modelo, a referida avaliação indicou o desalinhamento deste atributo em relação ao impulso estratégico;

- Alinhamento dos atributos estratégicos: apesar dos depoimentos manifestarem a existência desta tarefa, a análise dos dados indicou o contrário;
- Recursos da organização: o hospital possui um orçamento anual em que suas ações estratégicas são consideradas, entretanto não existe um estudo do nível de massa crítica necessária ao segmento em que atua.

Como já mencionado no desenvolvimento do referencial teórico, não é pretensão deste trabalho o estudo detalhado das relações de poder, mas apenas classificá-la de forma genérica com base na proposta de Ansoff para estrutura e processo de poder na instituição estudada.

Com relação ao perfil estratégico da organização obtido após as entrevistas, cabe ressaltar que, de acordo com Ansoff (1978, p.172), uma organização com perfil predominantemente reativo, reage às necessidades de mudanças estratégicas após o impacto causado pelas mesmas no desempenho da organização. Ou seja, apesar de existir um baixo nível de antecipação das influências externas, a instituição procura se adaptar às situações presentes de forma mais ativa do que as organizações estáveis, buscando evitar que situações de crise sejam criadas. Apesar deste esforço de mudança, a organização reativa tem que assumir perdas operacionais, uma vez que, como já mencionado, inicia seu processo de mudança após os impactos causados pelas influências externas.

Considerando as informações obtidas através dos dois entrevistados, a instituição pesquisada deveria entrar com planos de ação para deslocar seu potencial de ação estratégica – constituído pela cultura estratégica, capacitação administrativa e capacitação logística – para níveis de perfil caracterizado pela antecipação. Este deslocamento pode ser obtido utilizando como base as informações disponíveis nos quadros utilizados durante a entrevista.

Os depoimentos indicam que a maior dificuldade para a aplicação da Administração Estratégica se encontra no conhecimento parcial do modelo. Alguns elementos estão muito claros para a equipe do hospital, enquanto outros são ignorados a ponto de afetar a implantação total do modelo.

Cabe reforçar que o estudo foi desenvolvido tomando como base o modelo de Administração Estratégica elaborado por Ansoff, considerado como o modelo original, apesar de existirem outros modelos desenvolvidos a partir deste, como por exemplo, o de Nutt e Backoff (1987) para instituições públicas e sem fins lucrativos.

A debilidade da comunicação transparente entre a alta administração e os demais níveis foi apontada como a principal barreira para a aplicação da Administração Estratégica no hospital. A transparência das informações, juntamente com a gestão coerente das ações em busca dos objetivos são apontadas, pelos depoimentos, como o caminho para o sucesso do processo de Administração Estratégica no hospital.

Desta forma, a instituição deve investir em meios de comunicação estratégica que permitam aos elementos das diversas equipes internas, tomarem conhecimento do impulso estratégico selecionado, bem como dos objetivos e metas determinados e sua relação direta com o impulso para a geração de resultados acima da média do segmento.

Este estudo contribuiu para apresentar como a Administração Estratégica é aplicada em um hospital beneficente através da demonstração da importância que o tema tem para estas organizações, quais os principais elementos do modelo aplicados, bem como as principais dificuldades e barreiras para a aplicação da Administração Estratégica.

Como sugestões para pesquisas futuras pode-se citar:

- a) A replicação da pesquisa a um número maior de organizações para determinar a repetição do padrão encontrada na organização estudada; e
- b) A confrontação do *modus operandi* dos hospitais beneficentes com outros modelos de Administração Estratégica.

As principais limitações referentes ao estudo realizado se baseiam em:

- a) Número reduzido de publicações que tratam dos temas abordados, Administração Estratégica e Hospitais Benéficos, de forma integrada para elaboração do referencial teórico;

- b) Entrevistas com apenas dois representantes da organização; e
- c) Por ter sido aplicada em apenas uma organização, o estudo não pode ser utilizado para generalizar ou inferir o comportamento de organizações semelhantes.

8 REFERÊNCIAS

ABREU, Laurinda. O papel das Misericórdias dos lugares de além-mar na formação do Império português. **História, Ciências, Saúde – Manguinhos**. v.8, n.3, p.591-611, Set./Dez. 2001.

ANDREWS, Keneth R. The concept of corporate strategy. Homewood: Irwin, 1971

_____. The concept of corporate strategy. Homewood: Irwin, 1980

_____. The concept of corporate strategy. Homewood: Irwin, 1987

ANSOFF, H. Igor. **Corporate Strategy**: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965

_____. **Strategic Management**. New York: Wiley, 1978

_____. **Implanting Strategic Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1984

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS. **Empreendimentos sociais sustentáveis**: como elaborar planos de negócios para organizações sociais. 3. ed. São Paulo: Petrópolis, 2001.

AZEVEDO, Sergio de; ANASTASIA, Fatima. Governança, Accountability e Responsividade. **Revista de Economia Política**. v.22, n.1, p.79-97, Jan./Mar. 2002

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v.17, n.1, p.99-120, Mar. 1991

BARNEY, Jay. B.; WRIGHT, Patrick M. **On becoming a strategic partner**: the role of human resources in gaining competitive advantage (CAHRS Working paper #97-09). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 1997

BARRETO, Maria Inês. **As organizações sociais na reforma do Estado Brasileiro**. In: GRAU, Nuria Cunill; PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; (orgs.). **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

BRASIL. Decreto nº 7.237, de 20/07/2010. **Diário Oficial – República Federativa do Brasil**: Poder Executivo. Brasília, DF, 2010

_____. Decreto nº 7.300, de 14/09/2010. **Diário Oficial – República Federativa do Brasil:** Poder Executivo. Brasília, DF, 2010

_____. Lei nº 91, de 28/08/1935. **Diário Oficial – República Federativa do Brasil:** Poder Executivo. Brasília, DF, 1935

_____. Lei nº 8.212, de 24/07/1991. **Diário Oficial – República Federativa do Brasil:** Poder Executivo. Brasília, DF, 1991

_____. Lei nº 10.406, de 10/01/2002. **Diário Oficial – República Federativa do Brasil:** Poder Executivo. Brasília, DF, 2002

_____. Lei nº 12.101, de 27/11/2009. **Diário Oficial – República Federativa do Brasil:** Poder Executivo. Brasília, DF, 2009

_____. Ministério da Saúde. Departamento de Informática do SUS. Consulta ao bando de dados disponível em <www.datasus.gov.br>. Data: 24/11/2011

CARVALHO, Fernando. **Práticas de Planejamento Estratégico e sua Aplicação em Organizações do Terceiro Setor.** São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CHANDLER Jr., Alfred D. **Strategy and Structure:** chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962

CONFEDERACAO DAS MISERICORDIAS DO BRASIL. Santas casas de Misericórdia e hospitais filantrópicos. *In:* Cadernos da IX Conferência Nacional de Saúde. v.2. Brasília/DF, 1992

DALTON, Dan R. e KESNER, Idalene F. Organizational performance as an antecedent of inside/outside chief executive succession: an empirical assessment. **The Academy of Management Journal.** v.28, n.4, p.749-762, Dez. 1985

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de Organizações sem Fins Lucrativos:** princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1994

ETZIONI, Amitai. The third sector and domestic missions. **Public Administration Review.** v.33, n.4, p.314-323, Jul./Ago. 1973.

FALCONER, Andres Pablo. **A Promessa do Terceiro Setor**. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009

GONÇALVES, Carlos Alberto e MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000

GUEDES, Vania L. S. e BORSCHIVER, Suzana. Bibliometria uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: VI Encontro Nacional de Ciência da Informação (CINFORM). Salvador/BA: Universidade Federal da Bahia, 2005

IBGE. Estatísticas do Cadastro Central de Empresas – 2009. Rio de Janeiro: IBGE, 2011.

_____. **Sistema de Contas Nacionais: Brasil, 2004-2008**. Contas Nacionais, Nº 31. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

_____. **Sistema de Contas Nacionais: Brasil, 2003-2007**. Contas Nacionais, Nº 27. Rio de Janeiro: IBGE, 2009.

_____. **Contas Nacionais Trimestrais**. Comunicação Social de 31/03/2004.

_____. **As Entidades de Assistência Social Privadas sem Fins Lucrativos no Brasil – 2006**. Rio de Janeiro: IBGE, 2007 .

KESNER, Idalene F. e SEBORA, Terrence C. Executive Succession: Past, Present & Future. **Journal of Management**. v.20 n.2, p.327-372, Abr. 1994

LEARNED, Edmund P. *et al.* **Business Policy: text and cases**. Homewood: Irwin, 1965

MANTOVANELI JUNIOR, Oklinger. **Planejamento Estratégico em Organizações do Terceiro Setor: o Caso Sebrae 2000**. Florianópolis, 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina.

MARQUES, Rita de Cássia. A Caridade criando hospitais em Minas Gerais (Brasil) – séculos XVIII-XX. **Dynamis**. v.31, n.1, p.107-129, 2011

MILLES, Mathew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis**. 1994 *apud* GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009

MINTZBERG, Henry *et al.* **Safári da Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000

_____. Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 1996

NUTT, Paul C.; BACKOFF, Robert W. A Strategic Management Process for Public and Third-Sector Organizations. **Journal of the American Planning Association**, v. 53: n. 1, p. 44-57, winter 1987

PASQUALE, Perrotti Pientrangelo. **Planejamento Estratégico em Organizações não Governamentais: Um Estudo de Caso**. São Paulo, 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PETRELLI, Cristina Melim. **Entidades filantrópicas: aspectos conceituais, legais e contábeis nas fundações educacionais**. In: Anais do III Coloquio Internacional sobre Gestion Universitaria en America del Sur. Buenos Aires: Universidad Nacional de Mar del Plata, 2003

SANGLARD, Gisele. Filantropia e assistencialismo no Brasil. **História, Ciências, Saúde – Manguinhos**. v.10, n.3, p.1095-1098, Set./Dez. 2003

SANTORRA, Joseph C. *et al.* Small to mid-sized nonprofit leadership development initiatives: organizational lessons learned. **Development and Learning in Organizations**, v.24, n.6, p.17-19, 2010

SCHIAVO, Marcio Ruiz. **A Economia Brasileira e o Terceiro Setor** *apud* COSTA, Selma Frossard. Gestão de Pessoas em Instituições do Terceiro Setor: uma reflexão necessária. **Revista Eletrônica Terra e Cultura**, ano 18, n. 35, p. 40-58, Jul./Dez. 2002

SENDING, Ole J.; NEUMANN, Iver B. Governance to Gorvenmentality: analysing NGOs, States and Power. **International Studies Quaterly**. v.50, n.3, p.651-672, Set. 2006

SOUSA, Ivo Carneiro de. O Compromisso primitivo das Misericórdias portuguesas (1498-1500). **Revista da Faculdade de Letras (Historia) da Universidade do Porto**. v.13, 1996

TEODOSIO, Antônio dos Santos de Sousa. **O Terceiro Setor de Múltiplos Interesses: Pluralidade ou Fragmentação na Provisão de Políticas Públicas?** In: Anais do XXV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). Atibaia – SP: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2003.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONG's: principais funções gerenciais**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2000

VANTI, Nadia Aurora Peres. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Revista Ciência da Informação**. V.31, n. 2, p. 152-162, Mai./Ago. 2002.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v.5, n.2, p.171-180, Abr./Jun. 1984

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

ZANNI, Pedro Pinto. **Estudo Exploratório sobre a Formação da Estratégia em Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA

APÊNDICE 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA

Autor : André Luiz Mendes Oliveira

(Fonte: Oliveira, André Luiz Mendes. Administração Estratégica em Organizações Filantrópicas: Um estudo de caso em um hospital beneficente. São Paulo, 2012. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.)

BASE PARA A ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM EXECUTIVOS DO HOSPITAL BENEFICENTE

ANTES DA ENTREVISTA

- A entrevista pretende levantar dados sobre a aplicação da Administração Estratégica no hospital. Não iremos tocar em assuntos confidenciais.
- Caso o respondente não queira responder a certas perguntas, o pesquisador entenderá e respeitará tal decisão.
- O objetivo do trabalho não é julgar as formas de administração, mas sim destacar os elementos da administração estratégica.
- O pesquisador se interessará em analisar todos os documentos e informações sobre o hospital colocados a sua disposição.
- A entrevista será de 2 a 3 horas.
- Apesar de tomar um tempo que é valioso, o tempo de entrevista não é “tempo jogado fora”, a maioria das pessoas acha esta experiência muito estimulante porque ela também permite à pessoa entrevistada refletir sobre seu processo de administração estratégica em um curto período.
- Entrevistas com alguns de seus funcionários ou auxiliares podem ser necessárias para o melhor entendimento da administração estratégica.
- Em alguns casos, talvez seja útil um período de observação dos processos de trabalho dentro da empresa.

- O(a) senhor(a) receberá uma cópia de toda e qualquer publicação (em jornais, revistas ou livros) resultante da entrevista.
- Esta atividade poderá lhe motivar a realizar uma reflexão útil ao senhor (à senhora) sobre as questões mais fundamentais das escolhas estratégicas realizadas implícita ou explicitamente no passado da empresa.

ENTREVISTA

Perfil do Estabelecimento:

1. Ano de Fundação
2. Número de Leitos
3. Tipo de Estabelecimento (de acordo com o Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde)
4. Identificação dos serviços oferecidos
5. Número de Funcionários
6. Organograma da instituição

Administração Estratégica

1. Existência de estudo para determinar as ações futuras. Verificar:
 - Em que ano ocorreu o primeiro ciclo formal deste tipo de estudo no hospital
 - Em que ano ocorreu o atual ciclo de estudo do hospital?
2. Explicação da estratégia adotada pelo hospital no presente ciclo de estudo.
A) Escolha do Impulso Estratégico
 1. Como o hospital faz a análise do ambiente em que está inserido. Considerar os diversos aspectos:
 - Aspectos Políticos
 - Aspectos Econômicos
 - Aspectos Sociais
 - Aspectos Tecnológicos
 2. Solicitar uma contextualização do ambiente da organização. Identificar o nível de turbulência ambiental em que se encontra. (Caso seja necessário apresentar cópia do quadro 4 – Nível de Turbulência Ambiental)

3. Utilização das informações levantadas nos aspectos.
4. Buscar identificar o impulso estratégico que a organização adotou (apresentar o cartão de seleção de impulso estratégico)
5. Existência de objetivos e metas. Verificar como são definidos.

B) Alinhamento dos Atributos Estratégicos

1. Existência de normas e valores organizacionais. Verificar a possibilidade de enquadrar a cultura estratégica da organização. (caso necessário apresentar cópia do Quadro 5 – Cultura Estratégica)
2. Solicitar ao entrevistado que relacione os principais grupos de pessoas. Contrapor a relação com o organograma apresentado, verificando se os grupos se formaram baseados na estrutura oficial ou a organização dos grupos ocorreu informalmente.
3. Convivência entre estes grupos. (cooperação ou competição)
4. Avaliar se algum dos grupos tenta se sobressair e influenciar os demais.
5. Levantamento das características dos principais processos administrativos do hospital. (Detalhar através da cópia do quadro 6 – Capacitação administrativa)
6. Levantamento dos principais processos logísticos do hospital (Buscar identificar a competência logística nas funções Empreendedora, Operações, Marketing e Finanças)
7. Existe a consciência do alinhamento/desalinhamento dos atributos estratégicos (Impulso estratégico - Cultura estratégica - Capacitação estratégica). Não esquecer de elaborar o quadro de alinhamento obtido com as respostas dos entrevistados para confrontar com a resposta deste item.

C) Gestão do Comportamento Estratégico

1. Análise da estrutura e dos processos de poder (Solicitar uma descrição por parte dos entrevistados; apresentar o cartão de seleção de estrutura e processo de poder; Verificar se a distribuição se baseia no organograma;)
2. Identificação das sub-tarefas da liderança estratégica: liderança de legitimação; liderança de decisão e liderança de ação. (avaliar também a existência de políticas de desenvolvimento de pessoas e de lideranças)
3. Gerenciamento dos recursos do hospital. (importância dos recursos para o hospital, existência de orçamento, avaliação da massa crítica, balanceamento do orçamento com a massa crítica, adoção do modelo VRIO)

4. Com base nas informações levantadas, tentar identificar junto ao entrevistado as principais dificuldades e barreiras para a implantação dos elementos da Administração Estratégica não identificados no hospital.

Perfil do Respondente:

1. Idade
2. Gênero
3. Cargo
4. Tempo que ocupa o cargo
5. Tempo que trabalha no hospital
6. Escolaridade (identificar formação à nível técnico, tecnológico ou de graduação; pós-graduações em andamento ou concluídas)

DEPOIS DA ENTREVISTA

1. Considerando todos os pontos discutidos, qual a avaliação que o entrevistado faz da importância destes pontos para o hospital.
2. Existem outros assuntos não tratados ao longo da entrevista que mereceriam ser comentados antes do encerramento da mesma?
3. Quais são os comentários a respeito da entrevista? Gostaria de sugerir alguma coisa quanto à forma e quanto ao conteúdo das perguntas?
4. Para o encerramento da entrevista, o entrevistador deve agradecer a atenção e a oportunidade, se colocando à disposição para contatos futuros e desejando que a entrevista tenha sido uma atividade proveitosa de reflexão também para o entrevistado.