



## ANÁLISE DO PROCESSO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR: O CASO DO HOSPITAL DE CARIDADE DE IJUÍ/RS.<sup>1</sup>

*Juliana Porciuncula<sup>2</sup>, Jorge Oneide Sausen<sup>3</sup>. UNIJUI*

**Introdução:** A existência da estratégia ultrapassa o ambiente das empresas, estando presente no dia-a-dia das pessoas. Porém, é no ambiente empresarial que ela assume o status científico. Instituições hospitalares se caracterizam como uma complexa e completa organização social, uma vez que contam com múltiplas funções e objetivos nobres. O objetivo principal do presente estudo é identificar e analisar a história de evolução do Hospital de Caridade de Ijuí (HCI), por meio da caracterização do processo de mudança e adaptação estratégica que envolveu o período de 1984 a 2008. Os objetivos específicos são, expor, decompor e interpretar as fases de adaptação estratégica identificadas na instituição hospitalar estudada, com relação ao seu conteúdo (qual a mudança), seu contexto (o porquê da mudança) e seu processo (como se deu a mudança), de acordo com o modelo de análise de mudança organizacional proposto por Pettigrew, Ferlie e Mckee (1992), à luz das ações empreendidas pela diretoria hospitalar. **Método:** A investigação caracteriza-se como estudo de caso singular, de natureza qualitativa, o campo de pesquisa é um hospital de referência macrorregional, localizado na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, com oferta de serviço ao SUS – Sistema Único de Saúde, a pacientes particulares e de outros convênios. Para a realização desta pesquisa foram utilizadas as seguintes técnicas de coletas de dados: entrevista, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. **Resultados:** No segundo período estratégico, mais especificamente no ano de 1986, com a eleição da nova diretoria, deu-se o início de uma nova arquitetura estratégica no HCI, a partir da leitura das condições objetivas dos ambientes geral e específico, as mudanças foram sendo implementadas no hospital pela capacidade de escolha estratégica de seus dirigentes. Com destaque para o presidente do hospital Darcísio Perondi, que exerceu liderança importante, durante o processo de reestruturação hospitalar, transparecendo um ato de natureza revolucionária das mudanças estratégicas (TUSCHMAN; ROMANELLI, 1985) no contexto hospitalar. O processo administrativo, bem como as formulações estratégicas sofreram alterações constantes durante o período de 1984 a 2008, o estilo de gestão pautou-se pela oscilação de diferentes modos de administração e, por consequência, de formulação de estratégias. Os modelos de gestão preconizados por Mintzberg (1973) aparecem em situações distintas, ora as decisões e estratégias eram fruto de investidas realmente empreendedoras, de caráter intuitivo e visionário (modo empreendedor), ora a instituição reagia às contingências externas e se adaptava às situações impostas pelo meio ou por pressões políticas, até mesmo internas à organização (modo adaptativo). Em outros momentos, ainda, as estratégias de expansão e inovações eram produzidas por força da capacidade de planejamento e de se antecipar aos fatos (modo de planejamento). **Conclusões:** A idéia de expansão, como por exemplo, tornar-se um hospital de referência em soluções de saúde de “baixa e média” complexidade para um hospital de “média e alta” complexidade sempre esteve presente nos ideais institucionais. Perdura até os dias de hoje com a visão de “Consolidar o HCI até 2013 como centro de referência médico-hospitalar em serviços a nível



macrorregional<sup>1</sup>. O que denota a tipologia prospectiva de Miles e Snow (1978), característica de organizações que continuam a buscar oportunidades no mercado, inovando em produtos e serviços, e, acima de tudo, organizações comunitárias que buscam, a partir da sua força voluntária, enfrentar os problemas de saúde local, com competência e qualidade. O conjunto das mudanças estratégicas implementadas pelo Hospital de Caridade de Ijuí, determinou o alcance de resultados globais, uma vez que colocou a instituição no âmbito dos hospitais macrorregionais de referência, não só a nível estadual, mas também federal, com serviços equiparados aos de países do primeiro mundo.

<sup>1</sup> Projeto de Pesquisa Mudança e Adaptação Estratégica no Contexto da Competitividade, vinculado ao curso de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI

<sup>2</sup> Psicóloga, Mestranda em Gestão de Organizações para o Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul - UNIJUI (2008), bolsista CAPES - julianaporciuncula@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Professor Doutor do Departamento de Estudos da Administração – DEAd e do Mestrado em Desenvolvimento/ UNIJUI - josausen@unijui.edu.br