

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

## **ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR FILANTRÓPICA: O CASO DO HOSPITAL SÃO VICENTE DE PAULO<sup>1</sup>**

**Jocias Maier Zanatta<sup>2</sup>, Juliana Karine Dalla Vechia<sup>3</sup>, Jorge Oneide Sausen<sup>4</sup>.**

<sup>1</sup> Artigo Produzido na Disciplina de Estratégia e Mudança Organizacional do Programa de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI

<sup>2</sup> Bolsista Unijuí, aluno do curso de Mestrado em Desenvolvimento da Unijuí.

<sup>3</sup> Aluna do Mestrado em Desenvolvimento da Unijuí

<sup>4</sup> Professor Orientador, Docente no Programa Stricto Sensu em Desenvolvimento (UNIJUI).

### **1 INTRODUÇÃO**

Nos últimos tempos as grandes transformações pelas quais vem passando as organizações têm enfatizado a utilização de novas técnicas de gestão, compreendendo essas mudanças como a superação do modelo burocrático até então dominante (BAUER, 1999; MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, 2007). O crescimento das organizações e o incremento do nível de complexidade tem exigido o aprimoramento dos sistemas de gestão de todas as organizações e nas organizações filantrópicas se torna um desafio (SAUSEN, 2013)

Uma instituição hospitalar caracteriza-se como uma complexa organização social, que com suas múltiplas funções e relevantes objetivos, é um ambiente propício a pesquisa científica (PORCIUNCULA; SAUSEN, 2009). A prestação de serviços na área hospitalar é complexa, onerosa, e fundamental para o desenvolvimento do país.

O presente estudo tem como objetivo refletir teoricamente sobre estratégia e realizar a análise da gestão estratégica de uma instituição hospitalar filantrópica, através da metodologia da direct research, idealizada por Mintzberg (1979).

### **2 METODOLOGIA**

O presente trabalho pode ser classificado de acordo com suas características: quanto à natureza, classifica-se como pesquisa aplicada; quanto à abordagem, como qualitativa; quanto aos objetivos, como descritiva e exploratória; e quanto aos procedimentos técnicos, como um estudo de caso de análise longitudinal.

Para guiar a coleta de dados da pesquisa, foram utilizados os procedimentos propostos pela metodologia da direct research, idealizada por Mintzberg (1979). A direct research, utiliza um modelo longitudinal de análise, que analisa a organização em um determinado período histórico, seguindo os seguintes passos: coleta de dados; inferência dos períodos e estratégias de mudança; análise dos períodos de mudança; e, análise teórica do estudo (MINTZBERG, 1979).

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 Estratégia: resgate teórico

As estratégias organizacionais são usualmente delineadas a partir de um conjunto de forças que se sustentam, de um lado, os valores e crenças compartilhados pelo grupo de pessoas e, de outro, a forma de distribuição do poder organizacional entre os membros. Valores e crenças compartilhados possibilitam modos de interpretação intersubjetiva que sustentam a estratégia; já a distribuição do poder determina a predominância de algumas formas de interpretação sobre outras e, conseqüentemente, a escolha de alguns cursos de ação em detrimento de outros.

Neste contexto é necessário o estudo da estratégia não sob uma visão básica que a considera apenas inserida em um meio ambiente. São importantes estudos que compreendam a estratégia e seu contexto em que está inserido. Sendo que, como qualquer outro fenômeno social, a estratégia tanto recebe influências do ambiente interno e externo como também tem a capacidade de motivar ações transformadoras. A estratégia é uma das palavras-chave da modernidade e, nas últimas décadas, tem se transformado em um conceito polêmico de diversas definições, oriundas de perspectivas variadas (FONSECA; MACHADO DA SILVA, 2010).

A estratégia teve seu desenvolvimento marcado pela predominância de abordagens normativas e prescritivas, de fundamentação teórica e metodológica sustentada em perspectivas econômicas, principalmente sobre a concepção de ator individual e plenamente racional (KIRSCHBAUM; GUARIDO FILHO, 2011). Nessas concepções tem sido dada uma mínima atenção ao contexto institucional como, por exemplo, a influência de valores históricos na formulação e legitimação das estratégias.

Neste contexto, os acordos sobre o tema estratégia não vão muito além, porém, geram polêmicas quando se aprofunda a discussão. Dizer que estratégia implica na adequação da organização ao seu ambiente diz pouco sobre a visão que esta escola de pensamento tem sobre o papel reservado ao ambiente e a organização neste processo de adequação. Assim, algumas abordagens reservam pouco espaço de escolha aos atores organizacionais e tratam o ambiente como um espaço determinado, objetivo, regido por leis e uma lógica próprias e sobre o qual o indivíduo e a organização não tem influencia direta.

Algumas abordagens defendem que um processo estratégico eficaz depende de esforços de análise e planejamento formal e, portanto, do estabelecimento prévio de acordos sobre fins e meios. Já outras abordagens rejeitam quaisquer modelos sinópticos e apriorísticos de formulação estratégica. Em geral, estas revisões adotam uma de três perspectivas: o tempo (revisões históricas), o foco principal de análise (revisões temáticas) e a base teórica (revisões teóricas).

#### 3.2 Abordagens de estratégia

Na seqüência serão apresentadas quatro abordagens básicas que serão aplicadas a uma série de questões fundamentais sobre estratégia, bem como oferecerão receitas razoáveis, porém opostas, mas de fundamental relevância.

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

A primeira abordagem é representada pela clássica, a mais antiga, mas a mais influente, conta com os métodos de planejamento racional. A segunda abordagem é evolucionária, apóia a evolução biológica. A terceira abordagem é a processual dão ênfase a natureza imperfeita da vida humana e acomodam a estratégia ao processo falível tanto em organizações como em mercados. Por fim, a quarta abordagem é a sistêmica, relativista considerando os fins e os meios da estratégia como primordiais, bem como, as culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve.

As quatro abordagens se diferenciam, em duas dimensões: os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela é levada a termos (para que serve a estratégia e como ela é desenvolvida). É importante salientar que cada abordagem traz uma resposta diferente para cada situação: na clássica, estratégia é o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem em longo prazo, através de um bom planejamento em ambientes internos e externos. Já os evolucionistas percebem o modelo clássico de planejamento como irrelevante, para os processualistas o planejamento em longo prazo é fútil, porém são menos pessimistas sobre o destino das empresas. A visão sistêmica propõe que os objetivos e as práticas da estratégia dependem do sistema social.

Percebe-se que os teóricos podem apontar riscos, revelar alternativas e testar suposições, questões fundamentais sobre gerenciamento estratégico, dos diferentes pontos de vista das quatro abordagens básicas, objetiva-se confrontar problemas com toda sua complexidade e reconhecer os seus diversos meios de resolvê-los.

Neste contexto, cada abordagem apresenta concepções bem diferentes sobre o que é estratégia e como desenvolvê-las sendo vitais na vida das empresas. Por isso as teorias são importantes, pois, as mesmas dizem o que se devem procurar, quais devem ser os primeiros passos e que resultados esperar. Em resumo as implicações gerais da escola clássica ao qual, o planejamento pode adaptar e antecipar as mudanças de mercado, ou seja, as estratégias são mais bem desenvolvidas por meio da análise racional. Já para os evolucionistas, os mercados são muito imprevisíveis e difíceis para justificar grandes investimentos em planejamento estratégico, eles aconselham os estrategistas a manter custos baixos e opções abertas. Assim como os processualistas também questionam a abordagem afastada dos clássicos, isto é, as estratégias eficazes emergem diretamente do envolvimento íntimo com as operações diárias e as forças básicas da organização. Por fim, a abordagem sistêmica argumenta que as estratégias devem ser apropriadas a contextos sociais específicos.

Para os clássicos, a lucratividade é o objetivo supremo das empresas, e o planejamento racional é o meio de obtê-la, a mesma tem um grande apoio disciplinar e metafórico. A base teórica nesta abordagem é ilustrada por três homens (historiador de negócios, executivo e teórico) que estabeleceram as características principais da abordagem clássica, o apego á análise racional, o distanciamento entre concepção e execução e o compromisso com a maximização do lucro. Nesta escola, o homem econômico racional foi um dispositivo necessário, onde somente essa redução da empresa a um tomador de decisões especial permitiria aos autores ignorar as complexidades organizacionais internas.

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

A abordagem evolucionária de estratégia tem menos confiança na habilidade da gerência em planejar e agir racionalmente, assim espera-se que os mercados garantam a maximização do lucro, em vez de contar com gerentes. Dando ênfase aos processos competitivos da seleção natural, os teóricos desta abordagem não recomendam métodos de planejamento racional “receita de bolo”, ao contrário, argumentam que, seja qual for o método adotado pelos gerentes, somente os melhores sobreviverão.

Com isso, o desafio para a estratégia é que muitos teóricos evolucionistas duvidam da capacidade das organizações em alcançar a diferenciação e adaptar-se de um modo deliberado e sustentável, e enfatizam a capacidade limitada das empresas em prever e reagir às alterações no ambiente. Os evolucionistas insistem em que os mercados não apenas são muito competitivos para investir em estratégias caras, como também imprevisíveis.

Já referente à abordagem processual, compartilha-se o ceticismo da teoria evolucionária quanto ao desenvolvimento racional da estratégia, mas tem menos confiança na força dos mercados para assegurar resultados de maximização do lucro. Para os processualistas tanto as organizações quanto os mercados são com frequência um fenômeno desordenado do qual a estratégia emerge com muita confusão e a passos pequenos.

Para a estratégia corporativa é importante variações no mercado, classe, Estado e sistemas culturais, pois, as sociedades são complexas de mais e as pessoas individualistas demais para se esperar uma uniformidade agradável. A rica complexidade da maioria das sociedades oferece uma pluralidade de recursos e normas de conduta capazes de permitir e legitimar ampla variedade de comportamentos e negócios. Os estrategistas individuais são capazes de construir, as próprias estratégias criativas e exclusivas.

#### 4 O PROCESSO DE MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: PERÍODOS ESTRATÉGICOS E EVENTOS MARCANTES

Foram avaliados os períodos estratégicos e eventos críticos do Hospital, no período compreendido do ano de 2001 a 2014. O primeiro período estratégico, foi caracterizado pela expansão e diversificação dos serviços, em resposta a crescente demanda regional. O período seguinte, foi marcado por investimentos em infraestrutura, em decorrência do incremento do portfólio de serviços oferecidos e ampliação da área de atuação. O último período, foi marcado pelo realinhamento organizacional, com profundas mudanças de gestão e fortalecimento do trabalho em rede com a mantenedora do hospital.

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

Períodos Estratégicos		Eventos Críticos Relacionados	
Período 1 Expansão e Diversificação dos serviços (2001 a 2005)	I	2001	Abertura do corpo clínico
	II	2003	Credenciamento dos serviços de CDI, Oftalmologia, Otorrino, Bucomaxilo, Endocrinologia, Urologia e traumatologia no SUS
	III	2003	Início da abrangência micro-regional (Três de Maio, Independência, Alegria, São José do Inhacora, Boa Vista do Buricá e Nova Candelária) do HSVP para as quatro especialidades básicas (clínica geral, pediatria, cirurgia geral e obstetria)
	IV	2005	HSVP foi credenciado para realizar cirurgias de traumatologia de média complexidade para micro região de atuação
Período 2 Investimentos em Infraestrutura (2009 a 2010)	V	2009	Adquirido equipamento de Densitometria e Ecografia
	VI	2010	Adquirido novo equipamento de Tomografia
	VII	2010	Reforma da Unidade de internação do SUS, Particular e Convênios
	VIII	2010	Reforma do Centro Administrativo
Período 3 Realinhamento Organizacional (2012 a 2014)	IX	2012	Troca de Diretoria Executiva
	X	2012	Reestruturação Administrativa
	XI	2014	Recebimento da Medalha Bronze do PGQP

Figura 1 – Períodos estratégicos

Período Estratégico 1: Expansão e Diversificação dos Serviços (2001 a 2005) - O primeiro período estratégico é marcado pela afirmação do Sistema Único de Saúde (SUS), que buscou ampliar sua rede de atendimento e credenciar novos serviços para as instituições hospitalares. As organizações adotam posturas diferentes para buscar o crescimento, algumas são conservadoras e outras agressivas, no entanto, o crescimento ocorre quando a organização desenvolve gradativamente suas atividades, ampliando suas capacidades (FROEHLICH, BITENCOURT, 2008).

Período Estratégico 2: Investimentos em Infraestrutura (2009 a 2010) - Este segundo período é reflexo da ampliação dos serviços prestados pela instituição e da necessidade de melhoria da infraestrutura disponibilizada aos usuários. Neste curto espaço de tempo melhorias significativas em equipamentos e hotelaria foram realizadas, evidenciando um incremento exponencial na qualidade dos serviços prestados. A opção por investimentos em infraestrutura surge por um processo reativo ao mercado, onde em uma instituição filantrópica de saúde, refletem as exigências impostas pelas políticas públicas através do Sistema Único de Saúde (SUS). A escola ambiental tem sua origem na

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

teoria da contingência, em contraponto a administração clássica, que pregava que há uma maneira melhor de dirigir uma organização, passou a uma visão de que tudo depende do porte da organização, da sua tecnologia, da estabilidade do contexto e assim por diante (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Período Estratégico 3: Realinhamento Organizacional (2012 a 2014) - Este período reflete o amadurecimento institucional e a profissionalização dos serviços prestados. A reorganização gerencial e administrativa e a busca da melhoria contínua dos processos é reflexo da adoção de um planejamento realizado em nível corporativo. A escola do planejamento, elucidada neste período estratégico, onde a intuição passou a utilizar o planejamento formal de forma imperativa, visando estimular o direcionamento estratégico. Neste sentido, planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que direciona a organização, buscando a interação com o ambiente em um grau mais elevado (KOTLER, 1975).

## CONCLUSÕES

O presente estudo proporcionou a análise dos eventos críticos de uma instituição hospitalar filantrópica e elaborar os respectivos períodos estratégicos na linha do tempo abordada. Cada período estratégico demonstrou a utilização de estratégias diversificadas no ambiente corporativo, onde contemplou a estratégia de diferenciação (PORTER, 1989), a escola ambiental (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) e a escola do planejamento (KOTLER, 1975; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A análise de uma instituição hospitalar na linha do tempo exige um trabalho minucioso por parte dos pesquisadores, muitos são os eventos críticos e os períodos estratégicos refletem momentos cruciais na trajetória do hospital. As constantes dificuldades financeiras que permeiam as instituições hospitalares filantrópicas, e que não foi o foco de análise, aguçam a busca por novos estudos. A instituição objeto de estudo apresentou evolução gradativa ao sinalizar os períodos estratégicos, onde demonstrou crescimento expressivo ao buscar novos mercados e melhorar a infraestrutura e amadurecimento ao realizar o realinhamento organizacional.

Palavras-Chave: Instituição Filantrópica, Estratégia, Mudança e adaptação.

## Agradecimentos

A UNIJUÍ, pela concessão de bolsa de pesquisa que permitiu a realização do presente estudo

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. Revista de Administração Contemporânea, ed. esp., p. 51-75, 2010

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C. C. Desenvolvimento organizacional com base em estratégias de diversificação. Revista de Administração da UFSM, v. 1, n. 2, art. 5, p. 241-262, 2008.

KOTLER, P. Administração de marketing. São Paulo : Atlas, 1975.

MINAYO, Cecília S. (organizadora). Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade. 27.ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct research”. In: Van Maanen, J. (Ed.) Qualitative Methodology. London: Sage, 1979.

MINTZBERG, H. Safari de estratégia: um roteiro o pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PORCIUNCULA, Juliana; SAUSEN, Jorge Oneide. Análise do Processo de Mudança Estratégica em uma Organização Hospitalar: o caso do Hospital de Caridade de Ijuí/RS. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 33, 2009, São Paulo.

PRIGOGINE, I. O Fim das Certezas (Ed. Unesp, São Paulo, 1996).

\_\_\_As Leis do Caos. São Paulo:UNESP, 2002).

PORTER, M. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SAUSEN, Jorge Oneide. Mudança e adaptação estratégica no contexto da competitividade e do desenvolvimento regional. In: TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Org.). Gestão social e gestão estratégica: experiências em desenvolvimento territorial. 2. ed., 2013. p. 237-369

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. 11.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WHEATLEY, Margaret J. Liderança e a nova ciência: descobrindo ordem num mundo caótico. São Paulo: Cultrix, 2006.