

1. INTRODUÇÃO

Com mudanças ambientais cada vez mais acentuadas, vinculadas a processos como a globalização, abertura de mercados, reestruturação produtiva e aumento da competitividade, as organizações vêm buscando estratégias de sobrevivência. Nesse cenário, a mudança organizacional é propagada como estratégia inevitável.

Hospitais são organizações tradicionais, presentes como tal na sociedade ocidental desde o século XIX. São reconhecidas pelo caráter conservador de sua gestão, com grande dificuldade em implementar processos de mudança. Estas características são atribuídas à própria natureza da atividade, às relações de poder conflituosas entre corpo administrativo e assistencial, além da origem histórica e formação dessas organizações, entre outros fatores.

A despeito desse perfil, as organizações do setor de saúde estão passando por inovadoras mudanças, principalmente na área administrativa e em seus modelos de gestão, durante muito tempo instâncias relegadas a segundo plano, devido ao foco quase que exclusivo nos aspectos técnicos, assistenciais.

Mudanças nessas organizações são percebidas em termos de profissionalização dos recursos humanos, implementação de programas de qualidade, incorporação de tecnologias médicas avançadas, modernização da gestão, além de iniciativas de melhorias gerenciais e técnicas promovidas por entidades governamentais e associações de classe.

Sendo a mudança um campo de estudo bastante amplo, optou-se, nesta dissertação, pela análise da adoção de novas técnicas gerenciais, como um recorte entre estratégias de mudança planejada.

É grande a profusão, no ambiente organizacional, de diversas técnicas gerenciais. Verifica-se a disseminação de promessas de maior eficiência, garantias de maior competitividade, embasadas, algumas vezes, em uma frouxa atmosfera de cientificidade.

Técnicas gerenciais são modelos propostos para otimização da ação organizacional em determinado campo de atuação, tal como estratégia, recursos humanos, produção, gestão de

forma geral, ou mesmo, modelos mais completos englobando várias dessas dimensões. A título de exemplo, pode-se citar a Gestão da Qualidade Total, Reengenharia e o *just-in-time*.

Apesar das possíveis contribuições reais dessas técnicas para a gestão, proliferaram-se os chamados modismos e muitas organizações entram em clima de “euforia”, com mudança constante das técnicas utilizadas (CALDAS; WOOD JR., 2000a), antes mesmo de uma análise mais apurada de seus benefícios e limitações.

As técnicas gerenciais são assunto de interesse premente tanto para a academia como para os executivos. Como otimizar a administração dos recursos e do trabalho na organização é um tema bastante discutido, desde os primórdios da chamada teoria das organizações. Entretanto, a forma como se têm disseminado essas técnicas, tomadas por vezes em uma postura prescritiva e reducionista, instigam o debate em uma área como administração, porque se sabe que as organizações possuem traços altamente diversos entre si, como cultura, história, estrutura, *frameworks*, que impossibilitam o sucesso de receitas prontas, universais. Ademais, em contextos com forte dependência externa e com uma cultura gerencial volátil como o Brasil, a ânsia de parecer atualizado estimula o consumo de novos modelos, levando à banalização e subutilização dessas técnicas e, em consequência, a resultados frustrantes (CALDAS; WOOD JR., 2000b).

Os fatores que conduzem as organizações a adotarem esse tipo de ferramental é o ponto de destaque deste estudo. Para empreender essa análise, toma-se como foco a área hospitalar, setor no qual suas peculiaridades, como já mencionado, estabelecem algumas barreiras à mudança.

Procura-se investigar as seguintes questões: **Por que organizações hospitalares privadas de Salvador decidiram adotar novas técnicas gerenciais nos últimos dez anos? Quais fatores conduziram essas organizações para a escolha das técnicas adotadas?**

Embora alguns gestores hospitalares (dentre os pesquisados) afirmem utilizar, em suas organizações, novas técnicas gerenciais desde sua constituição, existe um relativo consenso sobre o incremento e aprofundamento do seu uso na última década, principalmente após o Plano Real, ocasião da estabilização econômica, o que justifica o delineamento temporal adotado.

A partir deste problema de pesquisa, alguns pressupostos foram levantados:

- Em estudos sobre processos de adoção de técnicas de gestão, verifica-se uma certa recorrência na sobreposição de fatores externos aos internos nos processos decisórios. A influência do ambiente se reflete de forma substancial na dinâmica decisória das organizações. Pressões competitivas e institucionais aceleram e estimulam a difusão de técnicas gerenciais, uma vez que as organizações procuram se igualar a seus concorrentes em busca de maior eficiência e legitimidade no ambiente no qual estão inseridas.

As organizações são influenciadas por um conjunto de agentes de difusão das modas e modismos gerenciais: escolas de administração, empresas de consultoria, gurus de gestão e mídia de negócios (WOOD JR.; PAULA, 2001). Sob essas influências, muitas organizações sobrepõem, ao processo “racional” de avaliação de retorno do investimento e eficiência da técnica, as pressões exercidas pelo ambiente externo (ABRAHAMSON; ROSENKOPF, 1993).

O processo decisório, na prática, não tem obtido a atenção e sistematização dos dirigentes, fundamentais para uma tomada de decisão consciente e planejada, principalmente em escolhas como técnicas gerenciais, que vão provocar mudanças em diversas esferas da organização, em diferentes profundidades.

Essa situação tem provocado constantes ciclos de adoção e rejeição dessas técnicas, frustração, investimentos sem retorno visível, além de estabelecer uma gama de alterações na organização, que, ao não serem criteriosamente planejadas, acabam prejudicando as relações interpessoais e os processos de trabalho já existentes.

- Outro ponto é que a questão da competição, no setor hospitalar privado na Bahia, parece não corresponder a uma alavanca importante para a mudança na área, como ocorre em outros setores. Isso porque se constata uma demanda reprimida na oferta de serviços hospitalares, retratada pela rotina de falta de leitos nesses estabelecimentos, listas de espera e carência de opções para internamentos de emergência (AHSEB, 2001). O que se identifica como uma forte alavanca para mudança é a pressão exercida pelos planos de saúde e organizações clientes que, inseridas em um ambiente de maior competição, buscam reduzir custos e

socializar as pressões que vêm recebendo para conquista de maior competitividade. O setor governamental, através de um conjunto de políticas regulamentatórias, também constitui um expressivo vetor de pressão e mudança.

- Outro vetor de análise refere-se ao fato de que a mudança em organizações hospitalares enfrenta um grande conjunto de obstáculos, decorrentes da própria natureza da sua atividade e, em parte, do histórico das organizações. Os conflitos de poder entre as áreas administrativa e técnica, a complexidade das ações, o corporativismo, a natureza do negócio impõem algumas restrições à mudança. A existência de um grande número de hospitais sem fins lucrativos, nos quais a alta administração, geralmente, é eleita periodicamente e constituída por órgãos colegiados, dificulta a continuidade administrativa. A administração desses hospitais caracteriza-se, também, por menor grau de profissionalização e pela lentidão dos processos decisórios.

A identificação e descrição das técnicas gerenciais adotadas são o ponto de partida para que se possa focalizar o processo de decisão e de escolhas dessas ferramentas. Este passo visa compreender melhor os mecanismos que estimulam a adoção dessas técnicas, seguindo um processo decisório particular que mantém conexões com outras organizações, tanto na similaridade de suas etapas, na comunhão de motivações e na submissão a pressões e influências convergentes.

O objetivo geral que define o propósito desta dissertação é analisar o processo de adoção de técnicas gerenciais em hospitais privados de Salvador, concentrando-se nas motivações do processo e nos seus principais fatores de influência.

Seus objetivos específicos são:

- Identificar e descrever as principais técnicas gerenciais adotadas pelas organizações estudadas na última década (a partir de 1994);
- Identificar e analisar a articulação e forma de influência na decisão das principais motivações atribuídas à adoção dessas técnicas;
- Identificar quais os atores que influenciam nesse processo e sua forma de atuação;
- Identificar e analisar os principais obstáculos e alavancas de mudança nessas organizações.

A mudança organizacional é um conceito polissêmico e multidimensionado, considerada um fator essencial para garantir a adaptabilidade e aprimoramento da organização. As motivações, as alavancas e os obstáculos desse processo são estudados como forma de melhor compreender e gerir as organizações. A mudança organizacional é vista sob várias perspectivas e desencadeada por diferentes origens, planejadas ou não planejadas. Uma forma de mudança planejada em uma organização é a implementação de uma nova técnica gerencial, ou seja, de um modelo proposto para a ação organizacional, cuja amplitude pode ser processual, departamental ou relativa a toda a organização.

Para compreender o processo de adoção de inovações pelas organizações, com o direcionamento do pressuposto de predominância da influência ambiental, torna-se necessário compreender a relação entre as organizações e seu ambiente. Assim, após este capítulo primeiro de introdução, são apresentadas algumas visões do papel do ambiente e de sua relação com as organizações, e por fim, apresenta-se a teoria institucional como vertente identificada com profícuo potencial para uma análise ampla das questões focadas nesta dissertação. No terceiro capítulo, recorre-se ao aporte teórico da inovação para reconceitualizar as técnicas de gestão como inovações gerenciais. Em seguida, procura-se compreender o processo de difusão e adoção de inovações gerenciais, a partir de um referencial institucionalista, concluindo a primeira parte do trabalho.

Na segunda parte do trabalho, com o marco teórico delineado, aproxima-se do campo empírico de estudo, caracterizando, no capítulo quatro, as organizações hospitalares e as principais mudanças no setor no Brasil. A partir desse contexto, o foco de análise é reduzido ao se delimitar as organizações hospitalares privadas de Salvador como objeto do estudo. No capítulo cinco, são apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa.

No capítulo seis, são apresentados os resultados em termos da difusão e abrangência das inovações gerenciais nos hospitais da amostra. No capítulo sete, procura-se responder as questões iniciais de pesquisa, apresentando os fatores identificados como principais motivações para adoção de novas técnicas de gestão. Posteriormente, ressaltam-se elementos que favoreceram ou dificultaram o processo de inovação nas organizações, e por fim, no último capítulo, são reunidas as conclusões e considerações finais desta dissertação.