



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

Leonardo Portela de Medeiros Brunale

**Controle estratégico: um estudo de caso numa empresa  
hospitalar**

Brasília, DF

2012

Leonardo Portela de Medeiros Brunale

**Controle estratégico: estudo de caso numa empresa  
hospitalar**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração, como  
requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração

Professora-Orientadora: Doutora Janann Joslin Medeiros

Brasília, DF

2012

B894c Brunale, Leonardo Portela de Medeiros  
Controle estratégico: estudo de caso numa empresa hospitalar /  
Leonardo Portela de Medeiros Brunale. -- Brasília, 2012.  
54p. : il.

Monografia (Bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento  
de Administração, 2012.

Orientadora: Doutora Janann Joslin Medeiros.

1. Administração. 2. Controle Estratégico. 3. Fatores que afetam o  
controle estratégico. I. Título: Subtítulo.

Universidade de Brasília

CDU – (005.73)

Leonardo Portela de Medeiros Brunale

**Controle estratégico: estudo de caso numa empresa  
hospitalar**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada,  
aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de  
Administração da Universidade de Brasília, do  
aluno *Leonardo Portela de Medeiros Brunale*

Doutora, Janann Joslin Medeiros  
Professora-Orientadora

Doutora, Tatiane Paschoal,  
Professora-Examinadora

Doutora, Sheila Barbosa,  
Professora-Examinadora

Brasília, DF 18 de setembro de 2012

*À minha Avó Carmela, que certamente marcou minha vida e viverá, para sempre, nas minhas lembranças e no meu coração.*

*Meus agradecimentos à minha família que, desde cedo me fez crer que a melhor educação é calcada em exemplos vivenciados no lar e pelo apoio constante na minha jornada (principalmente no aspecto emocional) e por me incentivar em tudo o que faço e realizo, inclusive neste trabalho.*

*Agradeço, também, à minha orientadora, Dra. Janann Joslin Medeiros, pelas discussões e incentivo para que eu realizasse um ótimo trabalho; à instituição objeto e locus desta pesquisa, bem como a seus integrantes, pelo apoio e a disponibilidade em me ajudar. De maneira muito especial, também agradeço à Rafaela Batista por seu afeto, dedicação e companheirismo, na certeza de que seu amor e dedicação foram fundamentais para que eu concluísse essa monografia.*

## RESUMO

Objetivo geral deste trabalho é identificar e caracterizar os fatores que facilitam e inibem o controle de desempenho estratégico em uma organização hospitalar. O Hospital Geral Particular, situado no Lago Sul, DF, *locus* desta pesquisa, possui um planejamento estratégico que alcança oitenta e cinco por cento das metas estabelecidas. Diante desse cenário, foram realizadas entrevistas com os funcionários da instituição buscando compreender quais fatores relacionados com o controle estratégico estavam presentes na organização. O marco teórico do trabalho foi construído com referências a estudos referentes à administração estratégica e controle estratégico, incluindo seus principais modelos e evolução histórica. Os resultados dessa pesquisa trouxeram a identificação de fatores e como cada um afeta o processo de controle, possibilitando, assim, identificação de quais ações de controle estratégico tomadas realmente contribuem ao alcance dos objetivos estratégicos almejados. As ações foram caracterizadas como tendo impacto positivo, negativo ou neutro no desempenho almejado. Foram estudados oito fatores relacionados ao controle estratégico: (1) Entendimento; (2) Aceitação; (3) *Linkage*; (4) Consistência; (5) Determinação de metas; (6) Incentivo da estrutura; (7) Macro ambiente; e (8) Ambiente Setorial. Apenas um dos fatores apresentou influência neutra sobre os resultados do controle, o de incentivo da estrutura; os demais apresentaram influência positiva.

Palavras-chave: controle estratégico, organização hospitalar, estratégia, administração estratégica, Distrito Federal.

## **ABSTRACT**

*The objective of this study was to identify and characterize the factors that facilitate and inhibit the strategic control of performance in a hospital. The study was carried out in the Hospital Geral Particular located in the Lago Sul neighborhood of Brasilia. The theoretical framework of the study was developed with reference to studies dealing with strategic administration and strategic control, including the principal models and historical evolution of these areas. The hospital studied is achieving eighty-five percent of its strategic planning goals. Interviews were carried out with employees of the organization with the intent of understanding which factors related to strategic control are used in the hospital. Key factors involved in strategic control at the hospital were identified, as was their contribution to achievement of strategic objectives (performance). These factors were classified in accordance with their impact on performance: positive, negative or neutral. Eight factors related to strategic control were investigated: (1) understanding; (2) acceptance; (3) linkage; (4) consistency; (5) goal-setting; (6) structural incentives; (7) general external environment; and (8) industry environment. Only one of these factors was shown to have a neutral impact on control results, that of structural incentives. All of the other factors were found to have a positive impact on results.*

*Keywords: strategic control, hospital, strategy, strategic administration, Federal District.*



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1	Formulação do problema .....	11
1.2	Objetivo Geral .....	12
1.3	Objetivos Específicos.....	12
1.4	Justificativa .....	13
1.5	Estrutura do Projeto .....	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1	Administração Estratégica .....	15
2.2	Modelos multidimensionais de administração estratégica .....	17
2.2.1	<i>Balanced Scorecard</i> .....	17
2.2.2	<i>Dynamic Multidimensional Performance framework</i> .....	20
2.2.3	Alinhamento dos objetivos estratégicos à mensuração do desempenho 23	
2.3	Mensuração de desempenho.....	26
2.4	Controle de desempenho estratégico .....	29
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....</b>	<b>33</b>
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados) .....	33
3.2	Hospital Geral Particular situado no Lago Sul.....	34
3.3	Seleção de Caso e participantes do estudo.....	35
3.4	Procedimentos de coleta de dados e instrumentos de pesquisa .....	36
3.5	Procedimentos de análise de dados .....	37

<b>4</b>	<b>Resultados e Discussão .....</b>	<b>39</b>
4.1	Administração estratégica no Hospital Geral Particular Situado no Lago Sul 40	
4.2	Os fatores que afetam o controle estratégico do Hospital Geral Particular Situado no Lago Sul .....	42
4.2.1	Entendimento.....	43
4.2.2	Aceitação .....	45
4.2.3	Linkage .....	46
4.2.4	Consistência .....	48
4.2.5	Determinação de metas.....	49
4.2.6	Incentivo da estrutura .....	52
4.2.7	Macro ambiente .....	56
4.2.8	Ambiente setorial .....	58
<b>5</b>	<b>Considerações Finais .....</b>	<b>60</b>
	<b>Referências .....</b>	<b>64</b>
	<b>Apêndice A.....</b>	<b>67</b>
	<b>Roteiro de Entrevista para Emissores .....</b>	<b>67</b>
	<b>Apêndice B.....</b>	<b>68</b>
	<b>Roteiro de Entrevista para Receptores.....</b>	<b>68</b>
	<b>Apêndice C.....</b>	<b>69</b>
	<b>Roteiro de Pesquisa Documental .....</b>	<b>69</b>
	<b>Apêndice D.....</b>	<b>70</b>
	<b>Validação semântica dos fatores .....</b>	<b>70</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Criar e implementar estratégias é de suma importância numa organização. Além dos seus objetivos, toda empresa deve pautar, na sua Missão, a postura que deve adotar no ambiente em que está inserida. Por muito tempo, acreditou-se que a maneira mais adequada para se avaliar o desempenho de uma empresa estava em sua perspectiva financeira. Com base nessa crença, foram conduzidos diversos estudos visando elaborar formas cada vez mais eficazes de se mensurar o resultado financeiro. Contudo, nas últimas décadas, as empresas perceberam que, apesar de possuírem indicadores financeiros com ótimos resultados, ainda não alcançavam o desempenho desejado. Foi então que se pensou na importância de se levar em consideração outras variáveis na avaliação de desempenho e no processo de formulação e de implementação de estratégias (MELNYK et al, 2004).

O *Balanced Scorecard (BSC)*, elaborado por Kaplan e Norton (1992), visa suprir essa deficiência de objetivos voltados tão-somente para dimensionar a organização. Esse modelo vai além de métricas financeiras e contábeis, para se avaliar e se entender estratégias, incorporando outras variáveis como aprendizagem e conhecimento, processos internos e clientes. Sua fácil compreensão e execução permitiram sua rápida disseminação no mundo corporativo e acadêmico; o sistema de gestão estratégica, baseado em várias perspectivas, se tornou assunto recorrente de estudos, resultando em progressivas melhorias ao modelo. Atualmente, o *BSC* encontra-se na sua terceira geração, como apontado por Lawrie e Cobbold (2004), em trabalho recente. O *Dynamic Multi-dimensional Performance framework* (SHENHAR, 2001), por exemplo, se apresenta como resposta aos principais pontos fracos levantados sobre o modelo original.

O *BSC* não se limita ao planejamento estratégico. Parte-se do planejamento como o primeiro passo de um processo contínuo que envolve ainda desdobrar os objetivos em planos de ação, de maneira que permita mensurar e controlar os desempenhos, gerando informações para iniciar um novo processo. A realização de cada atividade é de suma importância, a fim de se construir um sistema de gestão estratégica que traga resultados para a empresa e que contribua para formular e a adaptar estratégias adotadas.

Diante da evolução dos sistemas de gestão estratégica, desenvolveu-se, também, a teoria sobre mensuração de desempenho, a qual trouxe mudanças referentes à forma de interpretar os dados coletados. Na sequência do grande interesse na mensuração de desempenho, gerada pela popularização do *Balanced Scorecard*, passou-se a focar em como gerir aquilo que é mensurado e não somente se limitar a interpretar o que é medido (SRIMAI; RANFORD, 2011). O controle de desempenho começa a ser focado por teóricos e gestores, como um dos processos organizacionais de importância fundamental, fornecendo informações estratégicas para a gestão da empresa. No entanto, como a revisão da literatura revela, ainda pouco se sabe sobre esse processo, sendo relevante a identificação das variáveis e das características organizacionais que afetam o processo de controle estratégico positiva e negativamente.

## 1.1 Formulação do problema

Desde a formulação de modelos de gestão da estratégia do *BSC* (KAPLAN; NORTON, 1992) e do *Dynamic Multi-dimensional Performance framework (DMP)* (SHENHAR, 2001), mencionados anteriormente, aponta-se a importância de estabelecer objetivos estratégicos em várias dimensões ou perspectivas alinhados com indicadores que permitam mensurar o desempenho. Apesar da importância dessa atividade para a administração estratégica, de acordo com Kaplan e com Norton (1996), as organizações não fazem o controle de desempenho estratégico, e a razão para tal fenômeno ainda não está clara.

A única explicação apresentada é de que a inexistente – ou parcial – execução da mensuração de desempenho nas empresas pode acontecer pelo fato as instituições não perceberem os resultados do esforço empreendido nessa área (KAPLAN; NORTON, 1996). Contudo, com o estudo feito por Iselin (2008), foi demonstrada a existência de uma relação positiva do alinhamento dos objetivos organizacionais e do controle de desempenho com o desempenho da instituição. É possível inferir dos resultados deste estudo que o controle estratégico, com mensuração de performance afeta positivamente o desempenho da organização.

Em seu ensaio teórico, Lawrie (2004) levanta a questão geral que guiou este estudo e que ainda não respondida nos estudos acadêmicos: não sabemos quais os fatores que inibem ou facilitam a mensuração de desempenho dentro de uma organização. Nesse estudo, focou-se mais especificamente o controle de desempenho estratégico, o nível de controle que se destaca dos demais (tático e operacional), por ser mais complexo e dificilmente controlado pelas instituições. Para esclarecer essa questão, foram estabelecidos para o presente estudo o objetivo geral e os objetivos específicos que serão apresentados nos próximos tópicos.

Na pesquisa aqui reportada, o campo de estudo se limitou ao setor hospitalar privado do Distrito Federal, o qual tem como característica comum, a gestão estratégica e, por consequência, planejamentos estratégicos já implementados ou em fase de implementação.

## **1.2 Objetivo Geral**

Identificar e caracterizar os fatores que facilitam e inibem o controle de desempenho estratégico numa organização hospitalar.

Para atingir esse objetivo geral, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

## **1.3 Objetivos Específicos**

(1) Identificar, na literatura, os fatores relacionados ao controle de desempenho estratégico de uma organização;

(2) Descrever o processo de administração estratégica numa organização hospitalar;

(3) Descrever as atividades específicas promovidas na administração estratégica da organização;

(4) Identificar as relações de responsabilidades que existem entre pessoas e grupos, para realizar as atividades referentes à administração estratégica da organização; e

(5) Identificar na organização a existência de fatores/atividades apontados pela literatura como importantes para o controle.

## **1.4 Justificativa**

Em decorrência da sua coerência teórica e prática, os modelos de gestão estratégica e multidimensionais são muito populares, mas suas implementações não acontecem da forma preconizada pelos proponentes desses modelos. Por exemplo, os objetivos estratégicos não estão sendo alinhados com o controle de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1996). O motivo para tal acontecimento ainda é obscuro. Seria essa falta de alinhamento um problema atrelado à não execução do processo de controle ou seria que, mesmo acontecendo algum processo de controle, este não traz resultados que impactam na estratégia da empresa? Na etapa de controle, descrita de forma simples, verificam-se se as ações traçadas pela organização estão ajudando a alcançar os objetivos da empresa, tornando essa etapa crucial para o processo de administração estratégica.

Este estudo pretende trazer à administração de empresas e, mais especificamente, à área de estratégia, informações empíricas que auxiliem na identificação de fatores que ajudam as organizações implantarem sistemas de controle estratégico que permitam acompanhar e avaliar a performance da organização, numa variedade de dimensões relevantes à realização de seus objetivos estratégicos. A falta desse conhecimento dificulta o trabalho dos dirigentes da empresa no momento de agir de forma corretiva, proativamente ou reativamente, sobre os possíveis problemas encontrados na implementação da estratégia.

Ter consciência do que pode afetar a realização do processo de controle de desempenho da empresa é fundamental para que se elabore um sistema de controle estratégico alinhado com os objetivos estratégicos dessa empresa e que permita determinar, oportunamente, quando as ações empreendidas estão coerentes com o

planejamento estratégico, dando a oportunidade de agir para corrigir os desvios percebidos.

## **1.5 Estrutura do Projeto**

No primeiro capítulo, foi apresentada uma contextualização do assunto, o que serviu para construir a problemática que guiou a formulação dessa pesquisa e que levou aos objetivos gerais e específicos juntamente com suas justificativas de relevância que orientarão o projeto. No Capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico sobre o assunto, mostrando que a mensuração de performance é crucial e que saber as propriedades organizacionais que a afetam é fundamental para a administração estratégica. Esse capítulo embasará todo o estudo.

Já no Capítulo 3, será mostrada a metodologia da pesquisa e as ferramentas adotadas para colher e tratar as informações adquiridas com o estudo. Em seguida, no Capítulo 4, são apresentadas as análises dos resultados referentes à pesquisa feita. Finalmente, no item Considerações finais, conclui-se que este trabalho nos leva ao seu campo de atuação, além de exibir novos espaços de pesquisa e de ações que podem ser tomadas por qualquer empresa que aborde o tema desta monografia.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo – no qual são introduzidos os conceitos e os autores que embasam o conteúdo deste estudo – será exposta a literatura estudada dentro dos seguintes tópicos: administração estratégica, modelos multidimensionais de administração estratégica, mensuração de desempenho e controle de desempenho.

## 2.1 Administração Estratégica

Apesar da falta de consenso entre as organizações sobre o conceito de administração estratégica, este é um processo que traz benefícios para a gestão da empresa (CERTO; PETER, 2005). No que se refere à definição de administração estratégica, afirma-se que:

“A administração estratégica é um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente” (CERTO; PETER, 2005, p. 3).

Em atinência à supracitada citação, dois pontos precisam ser analisados com mais detalhe. Primeiramente, a gestão da estratégia é vista como um processo contínuo e iterativo. Segundo, demanda que, em sua rotina, a organização atente, constantemente, para os possíveis fatores que possam atingir sua administração estratégica, procurando manter um alinhamento com o ambiente.

Essa interatividade prevê que o processo seja sempre repetido pela instituição, sempre indo da sua primeira etapa para a última, ou seja, deve acontecer de forma cíclica. As fases previstas para a administração estratégica são:

- A análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes;
- Formulação da estratégia; e
- Implementação e controle estratégico (CERTO; PETER, 2005).

A primeira etapa, análise de ambiente, consiste no monitoramento do ambiente externo organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros (CERTO; PETER, 2005). De acordo com Wright et al, 2000, essa identificação é feita em quatro dimensões, a saber:

- Dimensão político-legal;
- Dimensão econômica;
- Dimensão tecnológica; e
- Dimensão social.



Essas dimensões externas tratam de condições que não estão sob o controle da organização. Também faz parte do estudo o ambiente interno, a partir do qual a empresa irá encontrar seus pontos fracos e fortes.

A partir dos resultados das análises feitas na etapa anterior, entra-se na segunda, ou seja, o estabelecimento de diretrizes organizacionais. Aqui, dois pontos principais são levantados: a missão da empresa e seus objetivos (WRIGHT et al, 2000). Para que se alcance a função desses dois tópicos, é preciso saber a que se resume uma declaração de missão organizacional, compreender a natureza das metas organizacionais e implantar um processo efetivo e eficiente para se alcançar o que é desejado pela instituição (CERTO; PETER, 2005).

A quarta e quinta fase abrangem formulação e implementação de estratégias, e representam o desdobramento do planejamento. Formular estratégias significa projetar e escolher ações que levem à realização dos objetivos organizacionais; já a etapa seguinte refere-se ao esforço de pôr em ação as estratégias que emergiram no passo anterior.

O processo de administração estratégica é concluído na etapa de controle estratégico (WRIGHT et al, 2000), a qual é o foco deste trabalho e será melhor detalhado no tópico 2.4.

É importante ressaltar que a divisão do processo em etapas serve para facilitar a compreensão e a análise, não necessariamente existindo na prática uma separação ou ordenação rígida entre as fases. Como mostrado acima, Certo e Peter (2005) caracterizam a administração estratégica como iterativa, mas Wright et al (2000) acredita que a administração estratégica requer a realização de diversas fases simultaneamente ou em diferente ordem sequencial. Para este estudo, a administração estratégica será abordada segundo o que preceitua Wright et al (2000).

## 2.2 Modelos multidimensionais de administração estratégica

A necessidade de se dispor de informação e controle estratégico – mais do que somente sobre perspectiva financeira – foi o estopim para o surgimento de modelos multidimensionais de administração estratégica. Os indicadores financeiros não refletiam cabalmente a situação da empresa e não conseguiam mensurar o sucesso da organização. Dependendo tão-somente deles implica em muitas limitações (DEARDEN, 1969).

Alcançar a avaliação do sucesso da organização é o objetivo desses modelos e, para isso, a medição e o controle do desempenho estratégico – assunto principal deste estudo – é relevante, pois eles propõem formas de realizá-lo.

Os modelos multidimensionais de gestão estratégica pressupõem a criação de um processo que abranja desde o planejamento estratégico até o controle de desempenho dos objetivos traçados em diversas perspectivas da organização.

Dois modelos multicritérios de administração estratégica servem como base para este estudo, o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992) e o *Dynamic Multidimensional Performance framework (DMP)*, proposto por Maltz, Shenhar e Reilly (2003).

### 2.2.1 *Balanced Scorecard*

Lawrie e Cobbold (2004) relatam que uma definição clara como o *Balanced Scorecard* (BSC) nunca foi dada por seus criadores. No entanto, de acordo com os autores, a partir dos textos de Kaplan e Norton, pode-se absorver alguns atributos desse modelo:

1. Mistura de medidas financeiras e não financeiras;
2. Um número limitado de medições, variando de 15 a 20 e de 20 a 25; Medições agrupadas em quatro perspectivas;
3. Medidas escolhidas para se relacionar com objetivos estratégicos específicos;
4. Medidas devem ser escolhidas de forma a conquistar a aprovação ativa dos dirigentes da organização, refletindo tanto o privilégio de

acesso às informações estratégicas, quanto a importância da passagem dessa informação para a empresa e suporte para a comunicação estratégica que pode fluir do *Balanced Scorecard* construído.

5. Tentativa de representar a causalidade das relações entre os objetivos das diferentes perspectivas.

Lawrie e Cobbold (2004) ressaltam que, nos primeiros trabalhos de Kaplan e de Norton, o que eles querem dizer com isso é ambíguo. Em seus trabalhos de 1992 e 1993 se ilustram as ligações entre as quatro dimensões, mas não se discutem explicitamente as ligações causais. No estudo de Kaplan e Norton (1996) é ilustrada e discutida a necessidade de mostrar relações causais entre as medidas através das perspectivas do BSC.

Os dois primeiros atributos apresentados no parágrafo anterior representam bem a primeira geração dessa ferramenta, a qual teve várias críticas por não explicar como construir os objetivos estratégicos que compõem o modelo e quais medidas podem ser adotadas para mensurar o desempenho (LAWRIE; COBBOLD, 2004).

Em resposta às fragilidades levantadas na primeira geração do *BSC*, foram introduzidas duas inovações-chaves para o modelo, que o fizeram ser encarado com um sistema de administração estratégica. Assim, autores sugeriram o estabelecimento de mensurações ligadas diretamente com os objetivos estratégicos e estes ligados com uma das quatro perspectivas (processos internos, crescimento e aprendizagem, clientes e financeira) (KAPLAN; NORTON, 2000). Além disso, foi colocada, como sugestão, a criação visual das ligações causais entre os objetivos, elaborando-se um mapa estratégico (KAPLAN; NORTON, 2000).

Apesar da segunda geração do *Balanced Scorecard* representar melhora relevante para o modelo, foram levantados alguns questionamentos sobre algumas de suas premissas. Por exemplo, foi apontado que o agrupamento dos objetivos estratégicos das quatro dimensões apresentadas por Kaplan e Norton (1996) pode deixar de fora outros agrupamentos importantes (BRIGNALL, 2002 apud LAWRIE, 2004), e que em certas ocasiões as ligações causais não podem ser justificadas (NORREKLIT, 2000 apud LAWRIE, 2004).

Para dar maior funcionalidade e relevância estratégica ao *BSC*, foi adicionada a etapa de Criação da Afirmação de Destino de cada perspectiva do mapa estratégico, a qual pode ser entendida como uma descrição, com detalhes quantitativos sobre como a empresa estará numa determinada data futuramente em cada dimensão. Além disso, foi proposta uma simplificação das quatro dimensões propostas inicialmente por Kaplan e Norton (1996). As perspectivas financeiras e de clientes são agrupadas como Resultado e surge também a dimensão Atividade, que engloba as perspectivas de aprendizagem e crescimento, e processos internos. Ou seja, haveria dois tipos de perspectiva: um que trata dos resultados almejados e outro que trata das atividades necessárias para se alcançar esses resultados. Essa última melhoria visa responder ao debate sobre a limitação de perspectivas trabalhadas pelo *Balanced Scorecard*. Esses progressos caracterizam a formação da terceira geração do *BSC*.

De acordo com a formação histórica, nota-se que, em sua concepção inicial, o *BSC* representava tão-somente uma ferramenta de mensuração de desempenho. Contudo, segundo Herrero Filho (2005), é a partir das evoluções propostas por Kaplan e Norton na base das críticas, que o *BSC* se torna uma metodologia que envolve todo o processo de gestão estratégica, fornecendo insumo para todas as etapas do processo de administração estratégica.

A mensuração e o controle de desempenho estratégico são trazidos pelo *BSC* a partir da proposta de que cada objetivo estratégico deve dispor de um indicador-chave e que também pode ser destrinchado em indicadores operacionais para se mensurar o alcance de uma determinada meta, fornecendo informações para todo o processo de administração estratégica (KAPLAN; NORTON, 1996, 2000).

Neste estudo, o *Balanced Scorecard* será considerado como uma metodologia para a administração estratégica e não somente uma ferramenta de mensuração de desempenho. Ele auxilia todo o processo de gestão estratégica fornecendo informações relevantes ao planejamento estratégico, formulação de diretrizes, e para os planos de ação. Além disso, funciona como um instrumento de comunicação da estratégia para toda a organização.

Em pouco tempo de existência, o modelo de *BSC* teve várias mudanças e seu papel é relevante pois, de acordo com as evoluções, mudaram-se também as percepções que os administradores têm de mensurar o desempenho e de tratar

essa informação para que ela se reflita nos objetivos estratégicos da empresa. Para que se analise a administração estratégica das organizações hospitalares, é importante conhecer o processo histórico de formação do *Balanced Scorecard*, conhecendo-se seus principais atributos, que servirão como base para compreender a gestão estratégica da organização objeto de estudo.

### 2.2.2 *Dynamic Multidimensional Performance framework*

Como base para a sua construção, o *Dynamic Multidimensional Performance framework (DMP)* usa o *BSC* (KAPLAN; NORTON 1992) e o *Success Dimensions* (SHENHAR; DVIR, 2001). São levantadas limitações dos dois modelos e, a partir delas, se propõe outro modelo mais completo. As seguintes fraquezas detectadas em relação ao *Balanced Scorecard* são:

- Apesar de fornecer uma estrutura para construir medições múltiplas – em várias perspectivas – não há uma provisão clara para medidas de muito longo prazo.
- A distinção entre meios e fins não é definida e o modelo precisa de mais validação empírica (MALTZ *et al*, 2003).

Não é intuito do presente trabalho entrar em detalhes acerca do modelo *Success Dimensions*, mas será usada uma breve definição apresentada por Maltz *et al* (2003) que o conceitua como um modelo que define a eficácia da organização dentro de três níveis, projetos, unidades de negócios e corporativo, além de analisar essas dimensões sobre quatro horizontes temporais: muito curto, curto, longo e muito longo. A sua limitação é assim explicada por Maltz *et al* (2003):

“Nenhuma medida operacional específica é fornecida para as dimensões. A construção da “alavanca estratégica” e da “criação do futuro” não é facilmente traduzida em variáveis mensuráveis para as organizações. Além disso, o modelo somente foi testado empiricamente nos níveis de projeto e unidades de negócios estratégicos, não houve teste no nível corporativo” (MALTZ *et al*, 2003, p. 190).

Para suprir as fraquezas apontadas, Maltz et al. (2003) propõem o *DMP*, o qual aborda cinco macrodimensões para a administração estratégica:

- Performance financeira;
- Mercado/clientes;
- Processos;
- Desenvolvimento de pessoas e
- Futuro.

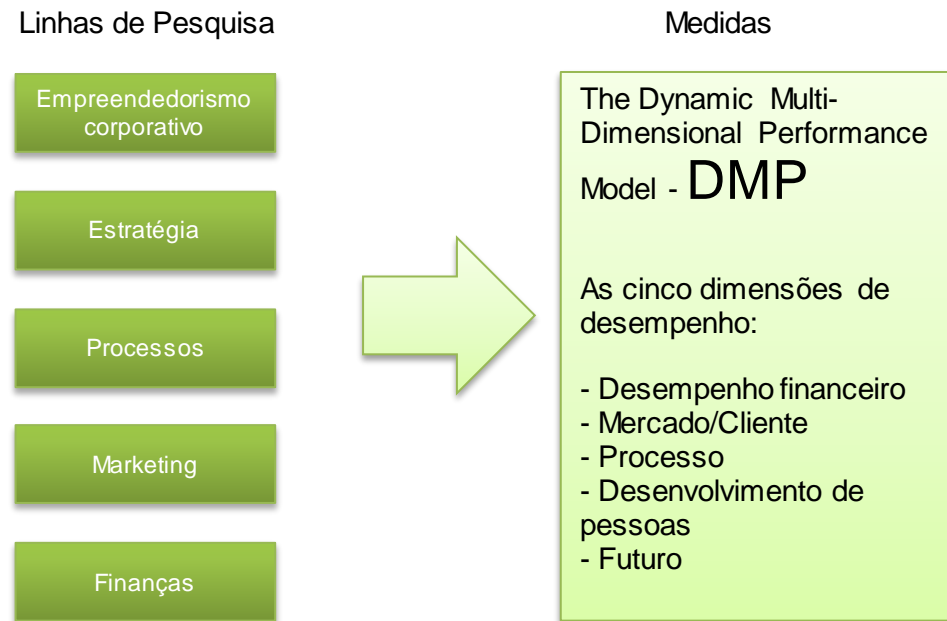
O *DMP* também fornece uma progressão dinâmica da gestão, representando vários horizontes temporais desde o passado recente – e até prazos muito curtos –, com a perspectiva financeira. E com a dimensão Futuro, que provê métricas com horizontes acima do intervalo de 3 a 10 anos.

Para compreender melhor o modelo, suas dimensões serão mais bem detalhadas de acordo com Maltz et al. (2003). O agrupamento de performance financeira representa a abordagem tradicional para a mensuração do desempenho da organização, envolve medidas como vendas, lucro e retorno sobre investimento; a dimensão clientes/mercado concebe a relação entre a empresa e seus clientes, uma métrica comumente utilizada e a taxa de retenção destes; a de processos reflete a eficiência da organização e sua visão de melhoria; já a perspectiva de desenvolvimento de pessoas identifica o papel importante dos indivíduos para a instituição.

A explicação do panorama futuro é o grande diferencial desse modelo, sendo ele assim definido por Maltz et al. (2003):

“É a clara expressão de prevenção. Essa dimensão deve ser vista como um assunto crítico pela organização e inclui medidas como profundidade/qualidade do planejamento estratégico, indicador de parceiros e alianças, antecipando e preparando para mudanças no ambiente e investimento em novos mercados e tecnologias” (MALTZ et al, 2003, p. 193).

Para melhor entender esse modelo, a Figura 1 mostra seu esquema de pesquisa:



**Figura 1.** Modelo de pesquisa do DMP, Maltz et al (2003)

Fonte: Maltz et al (2003). Adaptado pelo autor.

O *DMP* é a base deste estudo, em decorrência de dois pontos considerados relevantes para a gestão estratégica:

- A premissa de considerar a organização em diversos horizontes temporais, indo de curto até longo prazo, fornecendo, assim, a possibilidade de identificar e aproveitar oportunidades ou evitar ameaças do ambiente.
- O fato de oferecer várias métricas para a mensuração de objetivos estratégicos.

Novamente, a contribuição desse modelo é a área de medição de desempenho. Contudo, contribui com todo o processo de gestão estratégica, fornecendo diversos indicadores e métricas que podem ser usados dentro das perspectivas que propõe. Assim, proporciona informações para todas as atividades do processo de administração estratégica.

### 2.2.3 Alinhamento dos objetivos estratégicos à mensuração do desempenho

Em seus modelos, o *Balanced Scorecard*, junto com o *Dynamic Measurement Performance framework*, pressupõem que o alinhamento dos objetivos estratégicos com a mensuração de desempenho deve acontecer conforme descrito respectivamente, por Kaplan e Norton (1996) e Maltz et al. (2003).

De acordo com Porter (1996), o alinhamento das atividades da empresa com a estratégia leva à vantagem competitiva. Em seu estudo, E. Iselin et al. (2008) demonstram que existe uma correlação positiva entre o desempenho organizacional e a força do alinhamento entre os objetivos estratégicos e os relatórios de mensuração de desempenho. Contudo, tem-se observado que a construção do alinhamento é conceitualmente clara, mas sua mensuração ainda é obscura (HANSON et al, 2011).

Nessa mesma linha, Iselin et al (2008) avaliam o alinhamento da medição do desempenho com os objetivos, questionando quão bem os indicadores representam os objetivos. Já Kaplan e Norton (2004) explicitam que a criação de ligações causais entre os objetivos estratégicos e a criação de métricas, para medir a performance de cada um, traz o alinhamento necessário entre as ações da empresa e a gestão estratégica.

Nessa discussão, no intuito de compor as métricas para mensurar o alinhamento, Melnyk et al (2004) sugerem três elementos:

- As medidas.
- O padrão.
- A gratificação.

Além disso, eles apontam a conveniência de explorar a interação entre as medidas, as recompensas e o consenso estratégico para observar como cada indivíduo é motivado a agir em cada nível da empresa (HANSON et al., 2011).

Para que se possa entender melhor cada um desses atributos, convém estudar o processo de mensuração de desempenho e os sistemas de gestão (MDSG). Esses sistemas, De acordo com Melnyk (2004), possuem as seguintes características críticas:



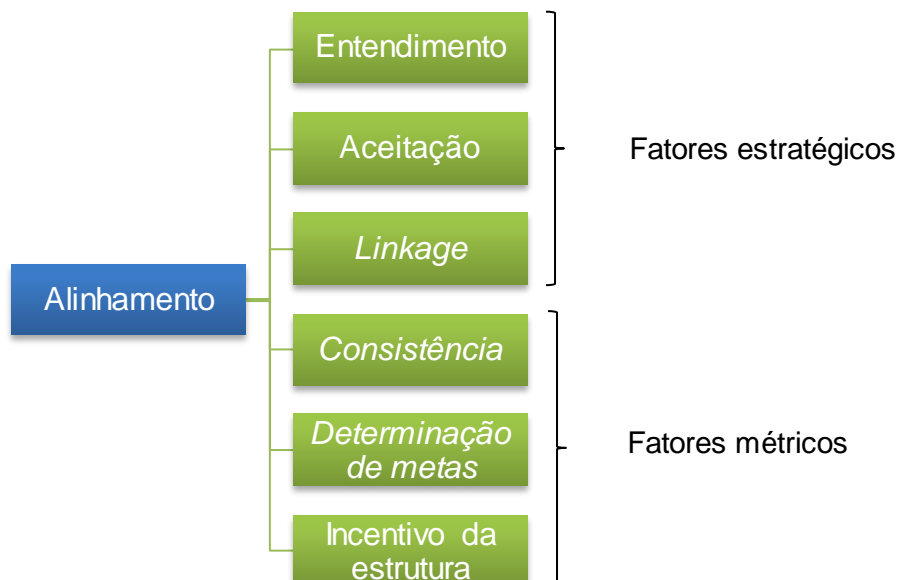
**Comunicação** – O MDSG estabelece o que a organização deve fazer, o que está satisfatório e o que é preciso melhorar, o que é importante e o que pode ser colocado em segundo plano.

**Informação** – Diretamente ligada ao atributo anterior, a comunicação realizada deve prover dados relevantes para que se saiba onde se pode atuar.

**Controle** – Mediante gratificações e sanções, os dirigentes podem influenciar o desempenho da área que está sob seu controle.

Detalha-se mais como ocorre esse alinhamento no trabalho de Hanson et al. (2011), cujo modelo procura alinhamento entre o MDSG e o propósito estratégico da organização. Esse autor propôs que uma definição operacional de alinhamento precisa ser dividida em duas partes, em fatores estratégicos e de métricas. Explicar-se-á melhor cada um desses fatores, pois eles servirão de base para identificar e caracterizar os fatores que inibem ou facilitam o controle de desempenho estratégico.

Para visualizar de forma mais simples o modelo de Hanson et al. (2011), a Figura 2 foi adaptada de seu trabalho.



**Figura 2** . Fatores de alinhamento de acordo com Hanson et al (2011)

Fonte: Hanson et al (2011). Adaptado pelo Autor.

O primeiro subfator levantado dentro do fator estratégico é o entendimento. Se for desejo terem-se funcionários alinhados com a estratégia, precisa-se que esses indivíduos a compreendam. O principal ponto levantado aqui é que não se pode considerar a estratégia como algo que pode ser facilmente inferido por aqueles que estão envolvidos, diferentes contextos históricos, ou diferentes áreas da empresa podem encarar diretrizes de forma diferente.

Outro subfator seria aceitação. Além de entender a estratégia, os membros da organização precisam aceitá-la como adequada para as circunstâncias de momento. Nesse aspecto, a grande dificuldade apontada não é vender a nova estratégia, mas convencer os funcionários de que a nova é melhor do que a atualmente implementada.

O último subfator ligado ao fator estratégico é o *linkage*. Representa um visível mecanismo de causa e efeito entre uma atividade mensurada e os objetivos estratégicos. Para Hanson et al. (2011), entender e aceitar as questões estratégicas não é o suficiente, pois é preciso compreender como elas podem ser alcançadas, ou seja, como uma coisa impacta noutra. O detalhamento do fator de métricas também gera três subfatores:

- Consistência;
- Determinação de metas; e
- Incentivo da estrutura.

O primeiro subfator pode ser entendido como o nível de *tradeoffs* necessários entre os elementos (métricas) que compõe o conjunto. Para se entender melhor, questiona-se o seguinte: *podem todas as mensurações individuais de desempenho ser melhoradas, simultaneamente, ou deve-se sacrificar uma para alcançar a outra?*

Quanto mais sacrifícios são necessários, mais difícil é de se alcançar a consistência do sistema de métricas de mensuração de desempenho. É importante ressaltar que, de acordo com Hanson et al. (2011), a falta desse atributo não impede o alinhamento, caso se tenha uma boa visão holística da estratégia da organização. Pode-se alcançar tal característica dominando-se os três subfatores apresentados anteriormente, dentro do fator estratégico.

Em relação ao subfator determinação de metas – Hanson et al. (2011) referem-se à metas pelos termos *targets* ou *standards* – a questão é a dificuldade de se alcançar uma meta estabelecida pela organização. Na perspectiva do alinhamento, de acordo com Hanson et al. (2011), a construção de metas muito baixas não é ruim para o alinhamento, mas pode prejudicar a performance da empresa; já a determinação de metas muito alta provoca danos a esse alinhamento.

Por último, há o atributo incentivo da estrutura, que pode ser dividido em duas dimensões: importância e rigidez. A primeira refere-se à grandeza dos incentivos e das punições por conseguir ou falhar o alcance de uma meta. Por exemplo, quando um objetivo possui um estímulo muito grande, os indivíduos tendem a focar seus esforços nele em detrimento dos demais, o que pode acarretar danos ao alinhamento desejado entre os objetivos estratégicos e a mensuração de desempenho. A segunda dimensão acena para a rigidez do sistema de incentivo, pois o alinhamento é mais bem conquistado quando a estrutura de recompensas e punições pode ser revisada, dependendo das condições do ambiente (interno ou externo), em que a organização está inserida (HANSON et al., 2011).

Novamente, o detalhamento do trabalho de Hanson et al. (2011) foi incluído aqui, pois os fatores e subfatores apontados fundamentarão algumas das observações a serem feitas no estudo proposto.

### **2.3 Mensuração de desempenho**

Para este estudo, considera-se importante conhecer a evolução da teoria da mensuração de desempenho nas organizações, para que se entenda melhor seu processo de implementação e sua abordagem atual, além de compreender os dados levantados no estudo a ser conduzido. A fonte principal das informações sobre essa evolução é um ensaio teórico elaborado por Srimai et al. (2011).

De acordo com estes autores começa-se a avaliação do esforço da mensuração de desempenho a partir da década de 80 (SRIMAI et al., 2011).

Nesta década, movimentos sobre qualidade como o *Just in time* (JIT), Reengenharia, *Total Quality Management* (TQM) trouxeram um avanço muito grande na área de avaliação da performance da empresa. Tais metodologias traziam consigo a medição de desempenho em diversas áreas da organização, o que ia de encontro com a percepção da época que somente avaliava indicadores financeiros para mensurar o sucesso organizacional. A implementação desses modelos provocaram uma necessidade de mudança na abordagem em relação à mensuração de desempenho.

Nessa mesma época entre a década de 80 e começo da década de 90, a competitividade global começa a crescer e começa-se a passar por processos de decisão de risco o que leva a necessidade crítica de planejamento de longo prazo (ITTNER; LARCKER, 2001).

A mudança no ambiente fez com que as técnicas existentes não eram mais suficientes para se gerir uma organização (JOHNSON; KAPLAN, 1987 apud SIMRAI et al., 2011) . A nova noção trazia a necessidade de ligar a estratégia com a mensuração de desempenho (MELNYK et al., 2005).

A partir dessa necessidade surgem diversos sistemas de mensuração de desempenho, que incluem os dois citados com mais detalhe nesse trabalho, o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992) e o *Dymanic Multi-dimensional Performance framework* (Maltz et al., 2003). O ponto importante a ressaltar é que a evolução do *BSC* é considerada como o marco para a transformação de mensuração para gestão do desempenho (SIMRAI et al., 2011) o que leva a considerá-lo um sistema de gestão da estratégia.

Duas mudanças apontadas por Simrai et al. (2011) tem importância para o presente estudo. Primeiramente, a mudança de abordagem sobre a gestão organizacional. Na década de 1980, focava-se muito em “o que é mensurado, é feito”, mudando-se no final da década de 1990 – devido aos acontecimentos relatados anteriormente – à preocupação com “como administrar o que é mensurado”. Com as informações geradas pelos sistemas de mensuração de desempenho, e como utilizá-las para implementar com sucesso os planos da empresa.

Tal mudança criou progressivamente a ideia de que sistemas de mensuração de desempenho definidos apenas como um monte de medidas não pode ser tolerado (NEELY et al., 2005). Esse entendimento é crucial para esse

estudo, pois corrobora com a ideia da estreita relação na administração estratégica dos objetivos traçados e a medição de performance organizacional. O que interessa não são métricas isoladas, mas como funcionam como parte de um sistema.

A segunda mudança advém da transformação de sistemas estáticos de mensuração de desempenho para sistemas dinâmicos. Inicialmente a abordagem era focada muito para dentro da organização sem considerar o ambiente e limitada ao único objetivo de indicadores fixos de mensuração. Contudo, a necessidade de se adaptar constantemente ao ambiente externo, exige uma maior flexibilidade e capacidade de inovação e esses sistemas precisam acompanhar (SIMRAI et al., 2011).

Nesse sentido Bititci et al. (2000) propõe um sistema de medição de desempenho composto pelas seguintes atributos:

- Um sistema de monitoramento do ambiente externo;
- Um de monitoramento do ambiente interno; e
- Um de desenvolvimento, que servirá para trabalhar a revisão dos objetivos estratégicos juntamente com os elementos identificados como críticos pelos sistemas anteriores.

Corroborando com a noção do sistema de mensuração desempenho como dinâmico, Juran (1988) um dos gurus do movimento de qualidade, propõe que um sistema de mensuração de desempenho precisa gerar informações que farão a empresa aprender para adaptar a sua estratégia. Portanto, de acordo com Simrai et al. (2011) são necessários:

“sistemas de mensuração de desempenho que possuem a função de mensurar, informar e aprender determinarão as funções gerenciais que ativarão a estratégia. Devem se basear em capacidades dinâmicas e alinhadas que permitem as firmas terem um desempenho que sobressai ao do concorrente, de acordo com as contingências ambientais”(SIMRAI et al, 2011, p. 17).

Essa abordagem será a conceituação principal de sistemas de mensuração de desempenho para este estudo, se entenderá os mesmos com interação com os ambientes e alinhados com a estratégia organizacional. A partir desta premissa pode-se entender melhor a função do controle de desempenho estratégico dentro de uma empresa.

## 2.4 Controle de desempenho estratégico

Estudar o controle da estratégia e a mensuração do desempenho dessa estratégia é o foco deste estudo. Como apontado na seção 2.1, o controle faz parte do processo estratégico (CERTO; PETER, 2005). Antes de definir o que é controle esses autores colocam que a principal parte do trabalho de um administrador é exercê-lo, e assim o conceituam (p. 306): “é fazer que algo ocorra da forma como foi planejado” e complementam dizendo que “para controlar, os administradores devem conhecer com clareza os resultados esperados de uma ação em particular”..

Quando se entra mais a fundo no âmbito estratégico de uma empresa, pode-se entender que esse controle tem base em estimativas incertas e às vezes vagas, e não em resultados concretos, precisam-se assumir riscos (ANSOFF; McDONNELL, 2009).

Já Wright et al. (2000) definem o controle estratégico como responsável por determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos. Certo e Peter (2005) conceituam o controle estratégico como:

“é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que funcione apropriadamente. Em essência, esse controle é empreendido para garantir que todos os resultados planejados durante o processo de administração estratégica tornam-se realidade” (CERTO; PETER, 2005, p. 133).

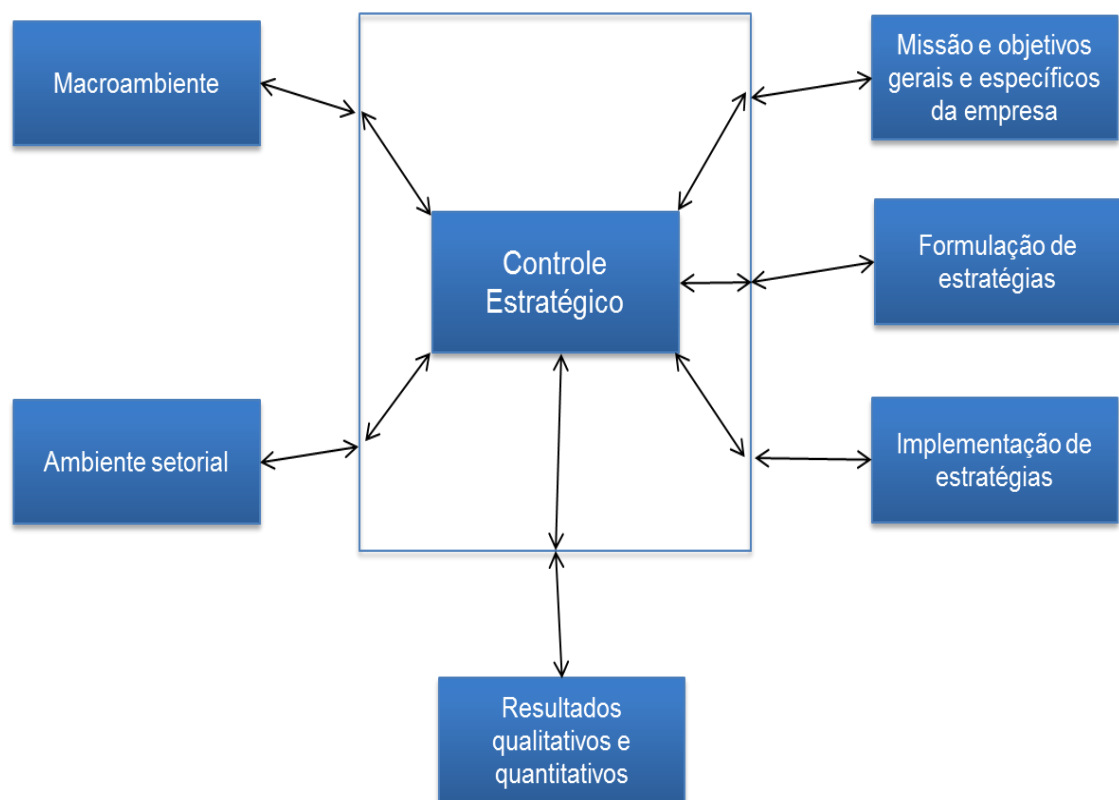
Eles relatam, ainda, que o processo de controle estratégico envolve as seguintes etapas:

- Medir o desempenho organizacional;
- Comparar a performance organizacional com os objetivos e padrões estabelecidos; e
- Determinar a ação corretiva necessária.

Os dois modelos de administração estratégica, apresentados neste estudo, abrangem esse processo, tanto o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1996) como o *Dynamic Multi-dimensional Performance (DMP) framework* (Maltz et al., 2003).

De acordo com Kaplan e Norton (1996), o *BSC* incorpora quatro processos de gestão, tradução da visão, comunicação e *linking*, planejamento de negócios e *feedback* e aprendizado. Eles são essenciais para a implementação da estratégia. Juntos formam um *single-loop-learning process*, o que está diretamente ligado com o controle de desempenho estratégico. Sua função é modificar as estratégias da empresa e a sua implementação, de modo a melhorar a capacidade da organização de atingir seus objetivos (WRIGHT et al., 2000), o que se encaixa no processo de aprendizado proposto por Kaplan e Norton, 1996. Tal objetivo também é alcançado pelo DMP, pois a sua proposta é a mesma (MALTZ et al., 2003).

Wright et al. (2000) sugerem que o controle estratégico seja entendido como um “mediador” das relações entre as variáveis ambientais e as dimensões organizacionais em que, na base do desempenho mensurado se tomam decisões e efetuam ações para alinhar os fatores externos e internos. Tal modelo também aponta fatores relevantes para entender o processo de controle estratégico. A Figura 3 mostra o modelo proposto por Wright et al. 2000:



**Figura 3.** Diagrama que representa o controle estratégico como mediador, Wright et al. (2000)

Fonte: Wright et al (2000). Adaptado pelo autor

Dois fatores relevantes ao desempenho estratégico citados por Wright et al. (2000) são muito importantes por não serem incluídos com frequência nos outros textos sobre controle estratégico: ambiente setorial e macro ambiente. Esses autores deixam claro que controlar o desempenho estratégico não se resume a acompanhar o que é feito pela organização.

Controle estratégico do fator macro ambiente caracteriza-se por um processo um de exame contínuo da adequação da empresa a seu ambiente externo em constante mutação. Apesar das organizações sozinhas terem uma influência pequena ou nula sobre essas variáveis, elas precisam ser monitoradas constantemente. Mudanças macro ambientais atingem a estratégia da instituição (WRIGHT et al., 2000) e não somente no momento de sua formulação.

Já o controle do ambiente setorial, possui o mesmo objetivo, modificar as operações da organização para que a mesma possa se defender das ameaças e capitalizar as oportunidades, só que em uma perspectiva diferente, analisa-se somente o setor em que a organização está inserida (WRIGHT et al., 2000).

O grande diferencial da proposta de Wright et al. (2000) está na atenção fornecida no processo de controle estratégico ao ambiente externo, onde fica implícito que o alinhamento pregado pelos modelos de mensuração de desempenho não se limita a fatores internos. Seria necessariamente não somente o alinhamento dos indicadores com os objetivos estratégicos. O controle estratégico, mais do que zelar pelo cumprimento do planejado, fundamentalmente, se diz respeito às responsabilidades dos dirigentes em proporcionar o alinhamento dos fatores internos e externos à empresa.

Foram apresentados neste capítulo, conceitos de diversos autores sobre a administração estratégica, como ela acontece, suas diferentes perspectivas e sua evolução nos últimos 20 anos. Esse avanço pode ser representado pelas metodologias que surgiram, como o *Balanced Scorecard* e o *Dynamic Multi-dimensional Performance framework*, suas abordagens multidimensionais mudaram a visão de como a administração pode acontecer.

Tais modelos preconizam o alinhamento dos objetivos estratégicos com o controle de desempenho, que possui com etapa desafiadora a mensuração da performance organizacional, a qual juntamente com a gestão estratégica teve avanços significativos. Esses auxiliam os dirigentes a melhorarem a sua função de controlar estrategicamente a organização.



A partir desta construção chega-se ao modelo teórico-conceitual desta pesquisa que consta na Figura 4, o qual teve influência mais direta dos estudos de Hanson et al. (2011) e de Wright et al. (2000).



**Figura 4.** Modelo teórico-conceitual desta pesquisa.

Fonte: criado pelo autor a partir de Hanson et al. (2011) e Wright et al. (2000)

Na base do marco teórico apresentado neste capítulo, se propõe a levantar informações neste estudo de caso três tipos de fatores que são os: (1) estratégicos, com os subfatores: entendimento, aceitação e *linkage*; (2) métricos, que envolve: consistência, determinação de metas e incentivo da estrutura; e (3) externos, o qual se monitora constantemente o ambiente setorial e o macro ambiente. É a partir de informações sobre esses fatores que se identificará e se caracterizará o que facilita ou inibe o controle do desempenho estratégico da organização estudada.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Neste capítulo, será apresentada a metodologia adotada nesta pesquisa. Também serão explicados e apresentados os instrumentos, o método e as técnicas usadas, bem como suas respectivas e justificativas.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados)**

Este estudo tem como meta aprofundar o conhecimento, na base de dados empíricos, do fenômeno que envolve o processo de Controle Estratégico, e descrever quais e como os fatores afetam a organização e a execução desse processo numa empresa de verdade. Para conseguir responder a esses questionamentos, escolheu-se, como estratégia de pesquisa, promover um estudo de caso sobre uma empresa do setor hospitalar. De acordo com Yin (2010), a deliberação sobre o método mais adequado depende, em grande parte, da questão da pesquisa. Quanto mais suas questões procuram explicar situações presentes e buscam o entendimento sobre uma conjuntura atual, mais o estudo de caso se torna relevante.

Como já visto no item Referencial Teórico, existe um modelo teórico-conceitual que serviu como base para orientar a coleta e a análise dos dados deste estudo. No capítulo anterior, o modelo apresentado foi construído a partir de trabalhos conduzidos por outros estudiosos de Administração Estratégica e de Mensuração de Desempenho. A partir do referido modelo, buscou-se verificar a existência, a frequência e a intensidade com que as variáveis de interesse ocorrem dentro da organização, caracterizando essa pesquisa como descritiva (BAUER; GASKELL, 2002).

Contudo, além de testar o modelo apresentado, houve também o objetivo de, caso existam, identificar e descrever novos fatores que afetam o controle estratégico, e que podem embasar futuros estudos, o que caracteriza, também, uma finalidade exploratória (BAUER; GASKELL, 2002).

Para se alcançar o objetivo desejado, foi preciso interpretar a realidade social da organização, considerando-se assim, os dados deste estudo como qualitativos. Para se entender as relações de responsabilidade, além de se saber como a empresa hospitalar elabora, divulga e avalia seu processo de administração estratégica, foi preciso conhecer, também, a percepção dos funcionários e como cada grupo se comporta. Para tanto, foi construído um corpus de dados que permitiu estudar as variedades de opiniões, atitudes, comportamentos e práticas da vida social (BAUER; GASKELL, 2002) na organização estudada.

### **3.2 Hospital Geral Particular situado no Lago Sul**

O Hospital Geral Particular Situado no Lago Sul foi fundado em 1987, conta com uma área construída de 16.000 m<sup>2</sup> onde estão distribuídos 149 leitos, sendo 102 de apartamento, 26 de Unidade de Tratamento Intensivo adulto e 21 leitos entre Unidade de Terapia Neonatal e pediátrica. Ainda possui uma unidade de Pronto-Atendimento, um Centro Cirúrgico completo, um Centro Obstétrico e um Centro de Diagnóstico por Imagem. Essas informações sobre a empresa foram extraídas do seu site. Contudo, atendendo pedido de seu corpo diretor, o endereço desse hospital não está sendo divulgado aqui, para preservar a identidade da empresa.

A empresa tem se destacado pela busca contínua da melhoria da qualidade da assistência à saúde prestada aos seus clientes. De acordo com um de seus funcionários, já na década de 1990, foi adquirido por um grupo, aglomeração a qual até hoje faz parte junto com outros 30 hospitais da rede presentes em grandes centros como Recife, Curitiba, Rio de Janeiro e São Paulo.

Durante as entrevistas, um dos diretores da empresa explicita que o Hospital conta hoje com mil colaboradores e uma área exclusiva de Qualidade e Segurança responsável por gerir o controle do planejamento estratégico, mais amplamente, busca evitar possíveis erros em todos os processos da organização cuidando de 680 indicadores dentro de todas as áreas da empresa.

Recentemente foi Acreditado com Excelência pela Organização Nacional de Acreditação (ONA), em que se entende por acreditação como um sistema de

avaliação e certificação da qualidade de serviços de saúde, voluntário, periódico e reservado.

### **3.3 Seleção de Caso e participantes do estudo**

O Hospital Geral Particular situado no Lago Sul é considerado uma organização de grande porte por possuir mais de 499 funcionários, e para que se compreenda sobre o seu processo de administração estratégica, mais especificamente como é trabalhado o controle de desempenho estratégico foi necessário estudar os membros da organização diretamente relacionados com essa atividade.

Foram entrevistados os colaboradores que participaram diretamente da elaboração do Planejamento Estratégico do hospital por serem os idealizadores da estratégia e por serem responsáveis por garantir sua execução, foi importante para verificar as relações de responsabilidades e os materiais gerados pelos mesmos que possuem o objetivo de realizar o controle estratégico. Esses são os líderes da empresa, possuem a legitimidade formal de exercer a autoridade, é uma peça chave para a pesquisa, pois a construção do processo e o que ele deve abranger advém deles. Para facilitar o estudo, eles foram categorizados como emissores por serem aqueles que transmitem a estratégia que foi elaborada para o restante da empresa.

Como existe uma estrutura hierárquica bem consolidada dentro da instituição foram abordados também os supervisores de cada área que são responsáveis por garantir o desempenho dos funcionários sobre suas responsabilidades, portanto fazem tanto o controle tático como o estratégico das ações de cada setor do Hospital Geral Particular situado no Lago Sul.

Vale ressaltar que se buscou neste estudo compreender os fatores que afetam o controle de desempenho estratégico. Portanto, foi importante entender todo o relacionamento interpessoal que existe para que este controle aconteça. A questão hierárquica é forte dentro da organização estudada e, logo, sua compreensão foi essencial para essa pesquisa.

O entendimento do perfil dos ocupantes de cada cargo foi traçado para que se entendam os pontos levantados por cada um sobre o objeto central deste estudo. Buscou-se compreender as perspectivas das pessoas nas diferentes posições e ocupações para traçar um quadro mais completo do fenômeno de interesse.

Foram analisados documentos criados pela organização, a partir da administração estratégica por ela implementada. Buscou-se, também, estudar os arquivos que descrevem o planejamento estratégico, como esse planejamento deve acontecer e como deve ser comunicado, além daqueles que expõem todo o processo envolvido na administração estratégica.

Também foram entrevistados oito integrantes do hospital, com vínculo empregatício; quatro emissores; e quatro receptores. No restante do estudo, faz-se referência a eles, da seguinte forma: o Emissor um, torna-se E1, o Emissor dois, torna-se E2, e assim, sucessivamente. A mesma lógica foi aplicada para os receptores. Assim, o Receptor um, é mencionado como R1; o Receptor dois, como R2; seguindo-se essa lógica até o R4.

No tópico seguinte, são descritos os instrumentos usados para coletar as informações pertinentes a esta pesquisa.

### **3.4 Procedimentos de coleta de dados e instrumentos de pesquisa**

A compreensão dos mundos da vida dos entrevistados e de grupos sociais especificados é a condição essencial para uma entrevista qualitativa (BAUER; GASKELL, 2002). De acordo com Bauer e Gaskell (2002), explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre um assunto é o objetivo desse tipo de entrevista. E para se alcançar os objetivos específicos desta pesquisa tal exploração foi um ponto chave, realizando esse processo foi possível entender os fatores que envolvem o dia-a-dia dos funcionários da organização e foi possível refletir sobre suas atividades.

Elaborou-se um roteiro de entrevista individual, com base no modelo teórico-conceitual (Figura 4), que inclui as variáveis apontadas pelos trabalhos de Hanson (2010) e Wright (2002).

A elaboração de um roteiro de entrevista individual se faz necessário para que haja um entendimento em profundidade sobre o processo que será estudado (BAUER; GASKELL, 2002). É importante pegar percepções individuais sobre a execução da atividade. Este método foi aplicado para coletar dados de todos os níveis hierárquicos da organização.

Além desses dois instrumentos descritos, também foi construído um roteiro para a análise documental em que se estudaram os arquivos gerados pela organização referente ao processo de controle de desempenho estratégico. Buscou-se, com isso, compreender:

- O objetivo de cada documento e se eles são alcançados;
- Entender a elaboração e o processo em si de administração estratégica do hospital, e;
- Verificar a efetividade da comunicação, ou seja, averiguar se os documentos conseguem passar a mensagem desejada.

Toda a análise a partir dos tópicos citados no parágrafo anterior serviu para se ter um panorama geral sobre como o assunto do controle de desempenho estratégico é tratado dentro da instituição.

Os roteiros de coleta de dados aqui descritos estão presentes neste texto como Apêndices A, B e C. Ao visualizar essa parte do trabalho, é possível ver com detalhes as perguntas que foram realizadas para as partes envolvidas na pesquisa.

### **3.5 Procedimentos de análise de dados**

De acordo com Weber (1990), a análise de conteúdo pode ser definida como uma metodologia de pesquisa que usa um conjunto de procedimentos para produzir

inferências válidas de um texto. Essas inferências são sobre os emissores, a própria mensagem e os receptores.

A partir dessa definição, encara-se a análise de conteúdo como a mais adequada para analisar todo o *corpus* gerado pelos os instrumentos de pesquisa. A mesma muitas vezes implica um tratamento estatístico das unidades de texto. Para gerar uma nova informação além daquela explicitamente expressa pelo texto será necessário realizar uma codificação que deverá estar alinhada com a teoria desta pesquisa (BARDIN, 1979).

Para entender melhor como funcionou a codificação deste trabalho, deve-se compreender que a análise de conteúdo reconstrói representações em duas dimensões principais, a sintática e a semântica. A primeira foca nos transmissores de sinais e suas inter-relações. Então, avalia-se como algo é dito ou escrito, verifica-se a frequência das palavras, o vocabulário empregado, os tipos de palavras e suas características gramaticais. Tais análises podem indicar uma probabilidade e uma fonte de influência sobre algum emissor ou receptor (BAUER; GASKELL, 2002).

A lista de códigos adotada foi baseada, diretamente, no modelo teórico-conceitual desse estudo (Figura 4) e é composta pelos seguintes elementos:

- Entendimento;
- Aceitação;
- *Linkage*;
- Consistência;
- Determinação de metas;
- Incentivo da estrutura;
- Macro ambiente e;
- Ambiente setorial.

As análises semânticas enfocam a relação entre os sinais e seu sentido normal. Faz-se o julgamento sobre o que é dito no texto, avalia-se frases, palavras e estruturas maiores de textos e as classifica em temas predefinidos; a concorrência frequente de palavras dentro de um texto pode representar sentidos associativos (MORAES, 1999).

Com base em Bauer e Gaskell (2002), elaboraram-se as seguintes etapas para analisar:

- Construção de um referencial de codificação que se ajuste tanto às considerações teóricas como aos materiais;
- Realização de um teste piloto, revisão do referencial de codificação e definição explícita das regras de codificação;
- Teste de fidedignidade dos códigos;
- Codificação de todos os materiais da amostra, e estabelecimento do nível de fidedignidade geral do processo;
- Construção de um arquivo de dados para fins de análise.

#### **4 Resultados e Discussão**

Para apresentar os resultados desse estudo se faz necessário, primeiramente, apresentar como funciona o processo de administração estratégica do hospital estudado e quais são as responsabilidades de cada ator envolvido. Entra-se também em atividades específicas relacionadas à estratégia a fim de proporcionar um modo mais fácil de compreender os fatores que afetam o controle estratégico do Hospital Geral Particular situado no Lago Sul.

Em seguida, cada fator que compõe o modelo teórico-conceitual deste trabalho (Figura 4) é abordado com intuito de esclarecer como foi o seu processo de identificação e de avaliação de impacto no controle da estratégia da empresa estudada. Os fatores identificados foram classificados de acordo com sua influência sobre o processo de controle estratégico. Por fins desta classificação, foram qualificados como influência positiva os fatores que afetam a organização de forma que auxilie o alcance dos seus objetivos. A classificação de influência neutra significa que o fator não influencia o processo de administração estratégica, enquanto a classificação de influência negativa significaria que o fator interfere



negativamente no processo estratégico, impedindo ou limitando o alcance das metas.

#### **4.1 Administração estratégica no Hospital Geral Particular Situado no Lago Sul**

O processo de administração estratégica do Hospital Geral Particular foi traçado a partir das entrevistas feitas tanto com emissores (pessoas responsáveis por elaborar e comunicar a estratégia para o restante da empresa), quanto com receptores (empregados que só recebem as informações sobre a estratégia, mas não participam da sua preparação). Esse processo acontece de forma cíclica. De cinco em cinco anos, a estratégia passa por uma reformulação completa e o planejamento estratégico fruto desse processo é revisado anualmente. Sua construção conta com assessoria externa, ou seja, é feita com o auxílio de uma consultoria de fora da organização, e envolve diretores, supervisores e gerentes do Hospital, de acordo com o E3.

Atualmente, a empresa está no ciclo 2009–2013 (o segundo que segue a metodologia descrita no parágrafo anterior) do seu planejamento e promove reuniões mensais de Análise Crítica, ocasião em que se discutem indicadores e metas com diretores, supervisores e gerentes. Nessas reuniões, toda a informação colhida (que é de interesse de todos) é repassada aos funcionários pelo supervisor de cada área de atuação, sendo esse o principal meio de comunicação adotado no Hospital. De acordo com o E1, em cada setor da organização, existem ainda painéis de gestão que comunicam dados importantes sobre metas e indicadores do controle estratégico da empresa.

O setor da Qualidade e Segurança assume um papel vital para efetividade da estratégia da empresa e tem a responsabilidade de evitar os erros que podem acontecer na execução das atividades do Hospital. Para isso são gerenciadas seiscentas e oitenta mensurações, as quais os funcionários da Qualidade e Segurança possuem o papel de cobrá-las e inseri-las na ferramenta de controle.

Para gerenciar todos esses indicadores, o Hospital utiliza-se um moderno *software* específico, que permite a quem tem acesso visualizar o desempenho de cada área da empresa.

Possibilita a visualização da tendência do indicador, dando poder de atuação e base para uma cobrança proativa a fim de evitar resultados indesejados. Todos os emissores possuem acesso ao sistema e é a partir dele que são elaborados os relatórios que servirão tanto para comunicação para o restante dos membros, como para gerenciar e permitir a construção de planos de ação visando à melhoria de um processo.

Hoje, de acordo com E1, o Hospital possui uma efetividade de 85% de seu planejamento estratégico, ou seja, 85% dos indicadores calculados estão dentro da meta. E, de acordo com dados passados pelo E3, as metas assistenciais, aquelas relacionadas diretamente com os clientes da empresa, estão num patamar de 100% de atingimento.

Fazer parte de um grupo que representa diversos hospitais traz a responsabilidade de prestar contas aos acionistas. Os gestores do Hospital Geral Particular situado no Lago Sul, têm suas metas financeiras e de faturamento traçadas por eles, elas vem de cima; as métricas de receita possuem um peso maior, não somente pela pressão do grupo, mas também pelos altos custos de operação da empresa.

Trabalha-se, no Hospital, com despesas e faturamentos de baixa flexibilidade, possuem pequena probabilidade de sofrerem grandes variações, então se busca sempre por oportunidades de aumentar as receitas e diminuir as despesas mesmo que minimamente. A figura 5 abaixo diagrama de forma visual as responsabilidades de cada parte envolvida na administração estratégica.



**Figura 5.** Representação das responsabilidades no processo de administração estratégica do Hospital Geral Particular Situado no Lago Sul.

Fonte: Elaborada pelo autor.

## 4.2 Os fatores que afetam o controle estratégico do Hospital Geral Particular Situado no Lago Sul

O controle estratégico do Hospital acontece formalmente, assim como todo o seu processo de administração estratégica. As responsabilidades são bem definidas, contribuindo ao alcance de metas relacionadas aos indicadores frutos do planejamento da empresa.

As entrevistas e análises de documentos proporcionaram o arcabouço suficiente para que fossem identificados os fatores que afetam o controle da estratégia presentes no modelo teórico-conceitual deste estudo (vide Figura 4).

São oito fatores levantados divididos em três categorias: fatores estratégicos, fatores métricos e fatores externos. A primeira categoria abrange entendimento, aceitação e *linkage* (HANSON et al., 2011); a segunda compreende consistência, determinação de metas e incentivo da estrutura (HANSON et al., 2011). Já os dois restantes são macro ambiente e ambiente setorial (WRIGHT et al., 2000). Apresenta-se, a seguir, uma discussão de cada fator.

### 4.2.1 Entendimento

A principal ideia passada por Hanson et al. (2011), sobre o fator entendimento, é de que a estratégia não é facilmente inferida por aqueles que estão envolvidos no processo. Diferentes áreas da organização, com diferentes formações e com funcionários de idades distintas podem entender as diretrizes transmitidas de forma não esperada pela cúpula da empresa.

Como o foco deste estudo é o controle, o qual representa uma etapa específica da administração estratégica, adota-se o conceito de entendimento da forma como apresentado por Hanson et al. (2011), mas aplica-o com foco no objeto deste estudo. Ou seja, buscou-se nas entrevistas averiguar como os funcionários entendem o processo de controle e detectar também como a empresa trata essa informação, como procura transformar o conteúdo em um material capaz de ser absorvido por todos.

No caso dos receptores, foi possível identificar que todos os entrevistados possuem um entendimento do processo de controle da estratégia, mas em diferentes níveis. Um exemplo dessa diferença de entendimento é perceptível comparando-se a fala de R1 e R3. R3 explica, com clareza, o objetivo das inspeções realizadas sobre as atividades assistenciais do Hospital:

“A segurança do paciente é foco das ações do Gerenciamento de riscos do Hospital. Esse processo tem o objetivo de identificar riscos e implantar barreiras de segurança, tanto corretivas quanto preventivas, para tornar a assistência médica a mais segura possível”.

Já na fala de R1 a explicação é bem mais simplificada, mostrando o papel do Setor da Qualidade e Segurança:

“A qualidade trabalha muito de acordo com outros setores também, ajudando muito, fazendo levantamento de necessidades, de recursos, análise também das necessidades, aprovação de proposta, implementação, através do que... dos indicadores, dos documentos, né... das ocorrências feitas pelos outros setores e fazendo auditoria interna e externa”.

Os dois entrevistados entendem como funciona o controle estratégico do Hospital Geral Particular, mas o comentam de forma diferente.

A influência positiva de se trabalhar esse ponto dentro da empresa pode ser exemplificada com a descrição do sistema de controle feita por R2. Ao ser questionado sobre um exemplo de meta a ser seguida, o entrevistado discorre sobre a meta de quedas da organização, que deve ser zero:

“Todos os supervisores e os analistas que colocam dados no Interact têm essa informação e aí o supervisor treina a equipe. A gente implantou o sistema e nele nós colocamos a nossas metas. A meta tá no sistema, se ela for modificada precisa ter um histórico, a partir de qual data? Desde maio de 2012 a nossa meta é zero, zerou. Nem tem mais essa margem de 0,33 pelo benchmarking. Suponhamos que um analista do RH quer ver uma meta da qualidade, ele entra no sistema e tá tudo lá. Mas não tem como mexer nos dados”.

O Interact é o nome do sistema utilizado pelo Hospital.

É evidente que o entendimento embasa a atuação do funcionário. No caso, ele sabe qual foi a origem da meta que é seguida, quem são os responsáveis por coletá-lo e quem pode visualizá-lo.

Já na entrevista de E1, identifica-se o esforço da firma em levar o conteúdo para os seus empregados. São diversas ações expressas da seguinte forma pelo entrevistado:

“A ambientação é o primeiro lugar em que eles têm contato em que são apresentados o planejamento formal, quais são os objetivos, a missão, visão valores. Acontece a primeira vez quando ela entra. Depois, ela tem contato nas áreas através do painel de gestão, das reuniões de supervisão, ela começa a ter contato como se faz a gestão dos dados dentro do hospital, dos objetivos e a contribuição disso para o hospital”.

Além disso, R1 valida várias outras ferramentas utilizadas pelo Hospital que visam o entendimento do processo de controle, comunicando metas das seguintes maneiras: “Bom, as metas... é o pessoal da qualidade que passa para os outros setores, né. através de palestras, de folder, de banner, tinha muito banner colocados

nas unidades sobre as metas. Só que mesmo assim a gente esquece algumas metas; existe também um cartãozinho para você colocar atrás do crachá.”

Desta maneira, foi possível identificar a presença e a influência do fator entendimento para o controle estratégico realizado pela organização. No próximo tópico, se exporá os resultados referentes ao fator aceitação.

#### 4.2.2 Aceitação

A aceitação é tratada por Hanson *et al* (2011) como sendo, mais do qualquer outro fator, construído pela cultura organizacional. É baseado na opinião dos funcionários e no senso disseminado de “como nós fazemos as coisas por aqui”.

Para esse estudo, trata-se esse fator como a aceitação dos empregados do Hospital do sistema de controle estratégico utilizado.

A identificação foi possível em todas as entrevistas realizadas, tanto de receptores quanto de emissores. Na fala de E4, quando questionado sobre até que ponto o sistema de metas feito pelo Hospital realmente direcionam as ações para o alcance dos objetivos, detecta-se em suas primeiras palavras a aceitação do funcionário sobre o assunto: “São fundamentais. Até para... além de direcionar e informar, para ter uma coisa de um saber do trabalho do outro, entende?”.

A influência positiva e a importância do fator que dá o nome a esse tópico vem dos funcionários aceitarem os resultados que o sistema de métricas traz e utilizá-lo a fim de melhorar o desempenho do Hospital. Essa ação fica evidente no seguinte trecho da entrevista de E1:

“... a gente tá com problema com um maior número de “FLEBITE” aí tem todo um processo de treinamento que envolve a área. Ah! Faturamento, a gente tá tendo glosa por que as pessoas não tão anotando o uso do oxigênio e aí a mesma coisa, você entra na área e explica o porquê de dar treinamento para que as pessoas façam a coisa correta, então a área fica envolvida mais nesse sentido...”.

A aceitação fica evidente também a partir de relatos dos receptores que em sua totalidade citaram as metas internacionais seguidas pelo Hospital Geral Particular Situado no Lago Sul, além de explicitarem a importância da mesma para a área assistencial da empresa.

R3, quando questionado sobre as metas que ele e seus colegas seguem, classifica sua categoria, os funcionários que possuem o mesmo cargo que ele, como tendo de ser multiplicadores das orientações geradas pelo sistema de métricas: “Cada setor possui suas metas, onde cada profissional precisa seguir as orientações do cumprimento das normas e ser multiplicador das orientações”.

A comunicação feita dentro do Hospital entre os empregados também foi citada por diversas vezes, mecanismos como, a reunião de análise crítica, folders, banners e reuniões com supervisores foram ações mencionadas pelos receptores como importantes para o entendimento e, infere-se que essas ferramentas possuem relevância, também, para gerar a aceitação dentro da organização pelas próprias respostas dos entrevistados. Entra-se, no próximo tópico, em detalhes sobre o fator *linkage*.

### 4.2.3 Linkage

A definição utilizada por Hanson et al. (2011) para o fator *linkage* é que esse representa a existência de uma causa visível entre as ações mensuradas e os objetivos estratégicos. Esse significado apresentado condiz com os objetivos deste estudo, ou seja, não há necessidade de adaptação para análise das entrevistas.

Na fala dos emissores, o *linkage* ficou claro em todas as entrevistas. A principal ferramenta que mostra a relação entre as atividades realizadas e os objetivos e, conseqüentemente, a conexão entre as ações e as metas, é o sistema de gestão da administração estratégica, o Interact. Ele permite a visualização dessa relação. Na entrevista de E1 tal fato fica evidente:

“... a gente tem o sistema de gestão do BSC que a gente usa um software, mas a gente poderia fazer sem software... a gente usa o *Strategic Adviser* que você tem o objetivo desdobrado dentro da área. Um exemplo, se eu tenho que faturar tantos milhões, quanto tem que

faturar o centro cirúrgico, né. E quanto cada especialidade tem que alcançar, que são *targets* de acordo com os objetivos estratégicos. Então, a pessoa entende que a contribuição que ela faz, ou que a área faz para o objetivo estratégico”.

O E2, quando questionado sobre a gerência das ações pelas metas, explicita que em certos casos, os resultados mensurados podem, por decisão da diretoria, se tornar objetivos estratégicos do Hospital. Tal acontecimento representa uma ligação direta entre o fruto do trabalho dos empregados e as metas estabelecidas.

Com esses casos apresentados, é possível se inferir que a influência do fator *linkage* é positiva para o controle estratégico, traz reflexões que podem gerar planos de ação e até mudança no planejamento estratégico para algo mais adequado e de acordo com os efeitos desejados pelo Hospital Geral Particular Situado no Lago Sul.

A evidência do *linkage* entre os receptores se expressou de forma diferente, a ligação de causa-efeito entre ações e alcance de metas advém dos feedbacks, diretos e/ou aqueles passados em reuniões com os supervisores, sobre as atividades realizadas. Não há um contato direto, na maioria dos casos, com o sistema de gerenciamento de metas. A positividade da influência desse fator sobre o hospital, e sobre os receptores, é a própria geração de informação que serve como retroalimentação das ações feitas pelos empregados, fato que permite se aprimorar o que está sendo realizado e buscar planos que atinjam melhor os objetivos estratégicos.

O trecho a seguir, retirado da entrevista do R1, expressa a descrição realizada neste parágrafo: “Na hora que acontece, eu recebo o feedback, acontece por reunião também, mas é mais na hora que acontece mesmo. Aconteceu alguma coisa, vamos supor que tem algo que não tá certo, falta isso e isso, aí fala diretamente, entendeu?”.

Discutiu-se até essa parte deste estudo, dentro do capítulo 4, a administração estratégica do Hospital e os fatores estratégicos que influenciam o controle estratégico. No próximo tema, se começa a abordar os fatores métricos e sua importância para o processo estudado por esse trabalho.



#### 4.2.4 Consistência

O fator consistência é o mais complexo de se entender entre todos aqueles que estão sendo investigados por essa pesquisa. Para Hanson et al. (2011), ele representa o nível de *tradeoffs* que é requerido entre métricas individuais. Para entender melhor, esse fator representa a necessidade de se abrir mão de uma atividade para alcançar certa meta a fim de que outra métrica possa ser realizada. Pode decorrer de planos de ação que colaboram para o alcance de uma meta, mas impedem que outras sejam alcançadas.

Considerou-se mais adequado para os fins dessa pesquisa que esse fator não fosse questionado diretamente a emissores ou a receptores. Poder-se-ia encontrar resistência em falar sobre metas impostas que são difíceis de serem realizadas, ou até mesmo dificuldade em entender o significado do fator. Então, a constatação da consistência veio de forma indireta. Buscou-se identificar a existência de meios para detectar a ausência desse fator e possíveis declarações dos entrevistados sobre as metas e facilidades e dificuldades em atingi-las.

Para os gerenciadores das metas, os emissores, a consistência foi identificada na flexibilidade que o sistema de administração estratégica possui e, por consequência, no quão flexível é o controle da estratégia. Essa característica permite ao Hospital mudar aquelas métricas que são consideradas como inadequadas pensando nos objetivos estratégicos, o quanto elas não mensuram o que devem, ou quanto é possível mensurá-las, ou o quanto os planos de ação gerados por elas auxiliam no alcance das metas de forma global.

Na entrevista de E3, é explicitada a facilidade em se criar novos indicadores: “... nós não temos engessados esses indicadores operacionais, né? Geralmente a gente mantém aqueles tradicionais de hospital, mas nós temos uma autonomia muito grande pra vê a necessidade de indicar outros indicadores pra tá observando”.

Já no trecho retirado do entrevistado E2, enxerga-se uma prática do Hospital para sempre manter as metas como mutáveis, o que possibilita criticá-las a fim de aprimorar o sistema como um todo:

“... porque às vezes a meta está dentro do padrão o tempo inteiro e já dá para baixar a meta, não dá para a gente esperar um ano para rever essa meta, tem que estar sempre rodando o PDCA [é uma metodologia que

tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas (QUINQUIOLO, 2002)]. Quando ele não está adequado, a gente faz uma justificativa e leva para a reunião de assistência técnica, ou assistencial técnica-administrativa e discute com o diretor dessa gerência e a gente faz uma justificativa para não medir mais, e essa justificativa fica registrada no sistema e a gente guarda o histórico, explicando o porquê que parou de medir, e se algum gerente queira medir novamente, como a rotatividade é alta, o gerente pode pedir para mensurar novamente. Ele já pode ver que a gente já mediu isso no passado e não deu certo ou talvez agora seja o momento de reiniciar. Então a gente faz uma justificativa que fica registrada e a gente guarda toda a informação”.

No âmbito dos receptores, a identificação do fator consistência aconteceu a partir da abertura que esses funcionários possuem para reportar dificuldades em alcançar as metas que foram traçadas. Percebeu-se que existe um canal de comunicação direta que é utilizado para levar as dificuldades aos superiores. Encara-se esse fato como favorecedor da consistência do sistema de métricas, impede-se que alvos desejados deixem de ser alcançados pela inexistência do fator consistência. A seguinte parte da entrevista de R2 mostra essa facilidade: “Em relação às dificuldades, a gente senta com o supervisor e com a Rejane e a gente vai ver um embasamento teórico para mudar a meta. Feedback mesmo, comunicação direta”.

A natureza da influência desse fator também foi classificada como positiva. A existência da consistência foi averiguada e é possível inferir que ela gera resultados positivos para o Hospital. A autonomia que é proporcionada, mais a facilidade de comunicação geram um sistema métrico capaz de se moldar ao que é considerado como necessário pela empresa.

#### 4.2.5 Determinação de metas

Avalia-se nesse tópico, baseado em Hanson et al. (2011), a percepção dos empregados sobre o quão alcançáveis são as metas determinadas pelo Hospital Geral Particular Situado no Lago Sul.

Buscou-se entender as bases e premissas utilizadas pela empresa para traçar os seus alvos e como elas são vistas pelos emissores e receptores da estratégia.

Como funciona a determinação de metas foi diretamente perguntado para os emissores, dadas as características destes de serem os membros do Hospital que elaboraram todo o processo de administração estratégica.

Todo o processo que envolve a forma de se estabelecer os valores métricos a serem perseguidos pode ser entendido pelo trecho a seguir da entrevista do E1:

“As metas, hoje, já são baseadas em séries históricas. Então se a capacidade produtiva da instituição e... aí a gente se baseia na série histórica para determinar as metas financeiras. E quando tem um objetivo estratégico novo, que a gente nunca trabalhou com ele... vamos, por exemplo, trabalhar com a área de ensino e pesquisa, vamos desenvolver, então normalmente a gente inicia isso, não com metas de produção, mas sim, com metas de projeto, então a gente trabalha esse objetivo novo como um projeto inicialmente”.

É possível identificar na fala de E1 o fator determinação de metas e como ele é tratado dentro do *locus* da pesquisa. As metas são impostas com base no comportamento histórico nos últimos anos e quando se sente a necessidade de estabelecer uma nova meta, realiza-se um projeto que irá captar informações com o intuito de embasar a determinação.

Ainda dentro do âmbito dos emissores, E2 explicita que certas referências para indicadores são buscadas no mercado, analisando-se outros hospitais:

“... o hospital criou um indicador e pode comparar com outros hospitais da rede que chama IGPM, Índice Geral de Processos Médicos e Assistenciais, então cada setor tem o seu IGPM”.

Importante também foi a posição expressa por E3, funcionário da alta administração do Hospital Geral Particular, em que ele deixa transparecer sua preocupação em determinar metas que sejam factíveis para seus funcionários:

“...nós buscamos traçar metas alcançáveis, não adianta você traçar metas inatingíveis, porque com isso você cria uma insatisfação no

pessoal, uma desanimação do seu grupo, então a gente busca traçar metas atingíveis...”.

Nessa outra parte é possível reforçar a fala anterior: “... então essa preocupação a gente tem tido sim. E com essa preocupação, a gente faz um acompanhamento trimestral, a gente consegue é..., fazer as adequações necessárias”.

Vale ressaltar que pela própria estrutura do Hospital existem metas, de caráter financeiro, que são impostas pelo grupo a qual a empresa faz parte. Essas não são passíveis de questionamento, há um esforço da direção a fim de adequar o seu controle estratégico para alcançá-las.

Em relação aos receptores, a identificação e caracterização da influência aconteceram de forma diferente. Por não participarem dessas atividades, não havia a expectativa que eles tivessem conhecimento do processo de determinação de metas. Portanto, com eles se procurou identificar a questão de determinação de métricas perguntando como uma meta foi traçada e perguntando sobre o auxílio prestado pela instituição a fim de evitar que metas sejam consideradas como sendo superestimadas, questão essa ligada diretamente, também, com o fator consistência apresentado no tópico 4.2.4.

No seguinte extrato da entrevista de R3, é possível avaliar o conhecimento que ele possui sobre o estabelecimento de métricas. Para ele, isso pode decorrer das suas atividades estarem intimamente ligadas ao Setor de Qualidade e Segurança: “As nossas metas... suponhamos, queda é zero. Nossa meta de queda é 0. A nossa meta hoje é 0,33, por benchmarking, por que a gente teve que buscar um material teórico”. Fica evidenciado a utilização do desempenho de outros hospitais como embasamento para determinar um alvo e mostra também uma congruência com a fala de E1, o qual explica que base histórica não é a única forma de determinação de metas.

Outro fato que contribuiu para identificar esse fator entre os receptores é que todos os entrevistados citam metas internacionais estabelecidas por órgãos de fora do país e que já são divulgadas pelo hospital.

Quando questionados sobre a atuação do Setor de Qualidade e Segurança em suas áreas, o papel fundamental apresentado foi o acompanhamento e a

informação de prioridades a serem seguidas por cada campo da empresa, fato que reforça a existência do fator determinação de metas dentro dessa empresa.

A influência positiva do fator se demonstra a partir do resultado de 80%-85% das metas traçadas serem alcançadas, e dentro dessas, o alcance de 100% das assistenciais. Os processos utilizados, a preocupação da diretoria com metas factíveis, e o fato dos receptores as entenderem e segui-las mostram também a positividade desse fator para o Hospital Geral Particular Situado no Lago Sul.

#### 4.2.6 Incentivo da estrutura

A definição do fator incentivo da estrutura utilizada nesta pesquisa está alinhada com aquela apresentada por Hanson et al. (2011). Esse estímulo representa todas as ações realizadas pela empresa que possuem o intuito de recompensar ou punir o funcionário de acordo com o seu desempenho. Para esse estudo, se foca no que é realizado, no âmbito do alcance das metas estabelecidas, pelo controle estratégico.

Para os emissores, foi possível detectar somente duas maneiras principais de incentivar os comportamentos desejados daqueles que elaboram e comunicam a estratégia, ou seja, ações que atingem diretamente os diretores, supervisores e gerentes. A primeira toma a forma de reuniões de Análise Crítica, nas quais os empregados que participam possuem a oportunidade de serem reconhecidos, mas também podem sofrer com a pressão dos próprios presentes quando os indicadores apresentados não estão dentro da meta. A segunda forma de incentivo é a PLR, Participação nos Lucros e Resultados, uma recompensa financeira.

A Reunião de Análise Crítica é um momento de exposição e discussão das metas, acontece regularmente e com a presença de diretores, supervisores e gerentes. A ideia principal é apresentar os resultados e gerar uma discussão produtiva para acabar com as possíveis falhas e manter o que está acontecendo da forma desejada. Como apontou E3:

“... nós temos uma reunião chamada de reunião de análise crítica, tá? Onde todos os resultados do hospital, principalmente, os mais importantes, eles são analisados criticamente, então, você avalia a meta,

se aquele indicador está dentro da meta ou não e se, por ventura, ele não está dentro da meta, você faz uma análise dele. Dizendo por que não atingiu, quais foram os empecilhos que você teve para não atingir e você traça um caminho para que você consiga resolver o problema, tá? Então, isso é feito uma vez a cada mês”.

Os resultados da Reunião de Análise Crítica aparecem na fala do R3 [o receptor três é uma exceção dentro da empresa, não participou do processo de elaboração da estratégia e participa da reunião pela a importância do seu cargo], quando questionado sobre a existência de recompensas ou punições dentro do Hospital:

“Na verdade não há recompensas financeiras e sim de missão cumprida e alcançar as metas ou mesmo ultrapassar, pois todos trabalham com empenho para um resultado positivo. A maior recompensa é saber que estamos trabalhando e contribuindo para crescimento da empresa e profissional. Não existem punições. Quando não são alcançadas as metas, são analisados os motivos e sugerido algumas ações para que todos tenham êxito no cumprimento das metas”.

Assim, é possível inferir que, de fato, a exibição dos resultados alcançados àqueles que são responsáveis por eles, tem o potencial de transformar as Reuniões de Análise Crítica em espaços para reconhecimento dos funcionários que conseguiram alcançar as suas metas e para pressionar aqueles que não.

A segunda principal forma de incentivo para emissores, a PLR, foi citada por todos pertencentes a essa categoria. Em sua maioria, disseram que a prática é global, ou seja, atinge toda a organização. Porém, os próprios entrevistados dizem que ela não acontece há dois anos pela situação do Hospital Geral Particular Situado no Lago Sul nos últimos anos.

Entretanto, E3 revela que a prática ainda acontece, mas somente para cargos hierárquicos mais altos, para os emissores:

“É, a gente, a gente... tem trabalhado cada vez mais fortemente com a recompensa financeira, né? O grupo diretivo maior, até nível de supervisor e gestor nós estamos estimulando programas de participação de lucro, vamos dizer assim”.

No caso dos receptores, quando interrogados em relação à existência de recompensas ou punições, nenhum deles citou a existência da PLR, dita como global por alguns dos emissores. Então, como manifesto na fala de E3, tal prática não os atinge.

No entanto, outro incentivo, não mencionado por aqueles que participaram do processo de elaboração da estratégia, foi apontado por todos os receptores: a gratificação. De acordo com os receptores, a gratificação é um evento organizado pelo Hospital em que são escolhidos os melhores colaboradores do ano, com base na opinião de outros funcionários que trabalham diretamente com os agraciados.

Os funcionários reconhecem o incentivo, como pode ser visto pela entrevista do R2, que com orgulho disse: “No final, eu ganhei uma plaquinha dizendo que eu era a melhor colaboradora, é muito bom!”.

A questão de como esse evento, para recompensar os funcionários, funciona, é importante para que se entenda a influência que ele exerce sobre o controle estratégico. Quando questionado, R4 explica que a votação apoia-se sobre dois pilares:

“A recompensa que tem é que todo final de ano, tem o colaborador nota 1.000, é aquele que mais se destacou no hospital, seja no atendimento, na relação entre os próprios funcionários. Então, tem uma votação. Se uma pessoa ganhar 20 votos, por exemplo, e for a mais votada, aí ela ganha uma passagem para fora do país; alguns recebem só uma lembrancinha; o segundo mais votado... essa é a única forma de recompensa, só que é anual...”.

R4 não cita a importância do alcance das metas para se conquistar o prêmio oferecido pelo Hospital, quem vota são os companheiros de trabalho baseado em outros critérios, como atendimento e relacionamento com outros funcionários. Para reforçar R1 expõe da seguinte maneira sua opinião sobre o evento:

“... teve um ano que... foi o ano do colaborador... 100% colaborador, que era assim, o colaborador que prestasse um bom atendimento aos clientes e bom serviço, receberia prêmios, ia ganhar uma viagem lá para a Disney com acompanhante, então eles sempre estão incentivando. No

final do ano, se reúne todo mundo no auditório, tem sorteio tanto de brinde como de dinheiro”.

Apesar de R1 dizer que o hospital está sempre incentivando, percebe-se pela fala que a recorrência é anual e acontece também por sorteio, o que conseqüentemente, não tem relação nenhuma com o resultado do controle estratégico.

Quando interrogado, durante sua descrição do evento ‘100% colaborador’, se existe relação entre o alcance das metas e os incentivos dados pelo Hospital, R1 explana:

“Faz muitas comemorações, assim... a respeito disso, tanto pelo alcance de metas, teve o 100% colaborador que era para quem fizesse um bom atendimento, cumprisse as metas e tal, ia tá recebendo isso, quem fosse o melhor, aí teve a categoria, de quem ficou em primeiro, quem ficou em segundo, quem ficou em terceiro ganhou os prêmios lá”.

Apesar de R1 apresentar que o evento ‘colaborador 100%’ tem ligação com o alcance das metas, acredita-se que a sua influência para o controle estratégico seja neutra. Todos os receptores citaram tal reunião, e em suas explicações, expuseram critérios de avaliação que não possuem ligação com as métricas estabelecidas pela empresa, somente quando questionados diretamente, eles recordavam que elas tinham influência. Outro ponto que reforça a influência neutra é de que a votação é feita por aqueles que trabalham diretamente com o colaborador e, em sua maioria, não possuem acesso livre ao sistema o qual controla as metas.

A própria utilização de sorteio para aumentar o número de empregados recompensados e o evento acontecer somente anualmente, mostra que os receptores não embasam seu desempenho no que pode acontecer nesse evento.

Há, de acordo com E2, outra forma de incentivo da estrutura que se caracteriza por atingir todos os funcionários do Hospital, ou seja, é global: o plano de cargos e salários o qual se utiliza do desempenho como critério para promoções:

“... e baseado nesse desempenho, aí pode ter mais para promoção do que para punição, geralmente, ou o funcionário fica estagnado e não recebe promoções, e a gente tem uma promoção baseada em cima de resultado, né, (...) e tem o plano de cargo e salário e remuneração”.



A existência dessa prática no Hospital é indubitável, porém ela somente foi citada por alguns emissores e nenhum receptor se manifestou sobre ela quando interrogados sobre a existência de recompensas e punições realizadas pela firma. O que evidencia que o sistema tem influência neutra no dia-a-dia dos receptores.

Diante dos casos apresentados, infere-se que para os emissores as práticas principais apresentadas, a Reunião de Análise Crítica e a PLR influenciam positivamente os seus trabalhos e auxiliam o controle estratégico.

Já para os receptores nota-se que a forma como o trabalho é realizado não possui uma atuação direta, ou não se modifica diante das ações de recompensa e punição do Hospital Geral Particular Situado no Lago Sul, evidenciando uma influência neutra desse fator sobre eles.

Essa observação relacionada àqueles que recebem a estratégia e não participam do seu processo de elaboração confronta e, conseqüentemente, adiciona uma nova perspectiva à discussão referente ao que é transmitido por Hanson *et al* (2011) em seu artigo, o qual é usado como referência para o modelo teórico-conceitual (Figura 4) deste estudo.

É proposto por Hanson *et al.* (2011) a necessidade de recompensas e punições formais suficientemente poderosas sendo capazes de gerar um compromisso com o bem maior da organização.

Como pode ser inferido por este estudo o comprometimento é alcançado, mas não advém das políticas de incentivo geradas pela a estrutura estudada. Os resultados das entrevistas permitem entender que esse fator de recompensas e punições não afeta de forma intensa o dia-a-dia dos executores da estratégia.

Nos próximos tópicos serão abordados os fatores externos e como eles afetam o processo de administração estratégica, mais especificamente, o controle.

#### 4.2.7 Macro ambiente

De acordo com Wright *et al.* (2000), no processo de controle estratégico não é suficiente focar fatores internos da empresa. Acompanhar o ambiente externo também se faz necessário. Por esse motivo o fator macro ambiente foi considerado nesta pesquisa.

Nas entrevistas, foram pedidos esclarecimentos sobre fatores externos somente aos emissores, pois eles são os que elaboraram o processo de controle e detêm o conhecimento sobre as interfaces da empresa com o macro ambiente externo, que representa as dimensões econômicas, sociais, político-jurídicas e todas aquelas que podem afetar a organização e não estão sobre o controle do Hospital.

A identificação desses fatores ocorreu pelos relatos dos emissores que comprovaram que informações econômicas, principalmente, ligadas aos seus clientes são consideradas; e também pela revisão das metas financeiras seguido de adequação devido à conjuntura econômica.

E2 cita, em sua entrevista, que a meta de margem de lucro, hoje, está adaptada à situação econômica do país. Além disso, descreve que a visão macroeconômica das metas vem da rede de hospitais a qual fazem parte:

“... existe um planejamento estratégico de rede e a gente tem um planejamento estratégico voltado para o mercado, mas o nosso planejamento estratégico é para dar o resultado determinado pela rede, pelo dono, pelo dono do grupo, então ele tem o resultado do ponto de vista macroeconômico”.

A influência da macroeconomia também é explicitada na fala do E3, onde ele cita a dificuldade percebida de algumas pagadoras dos serviços cumprirem com os seus compromissos, note que essas empresas fazem parte do ambiente setorial da organização, mas na fala, o importante para a análise da macroeconomia é a dificuldade que elas estão passando no momento:

“... eu diria que a situação da saúde no país como um todo é uma situação mais complicada, onde a gente, principalmente as fontes pagadoras estão com uma dificuldade grande de honrar os seus compromissos e que atinge diretamente o hospital, tá? Os convênios com dificuldade... enfim... a gente tem uma dificuldade de atingir, principalmente essas metas de receita (...) os nossos orçamentos tem sido muito mais enxutos, muito mais realistas do que a gente vinha praticando no passado, hoje, a gente tem determinadas metas, assim... realmente mais atingíveis. Antigamente, se trabalhava com 13% ou 14% de meta orçamentária. Atualmente, já se trabalha com 9% ou 10%”.

A influência positiva do fator macro ambiente para o controle estratégico está na adequação mais realista das metas financeiras por parte do Hospital e por parte do grupo empresarial ao qual a instituição estudada faz parte.

No item 4.2.8, será avaliado outro fator externo, o qual faz parte do modelo teórico deste estudo, o ambiente setorial.

#### 4.2.8 Ambiente setorial

O fator ambiente setorial caracteriza-se pela consideração das organizações que compõem o setor em que a empresa está inserida no controle estratégico (WRIGHT et al., 2000). De acordo com o material estudado, percebe-se que essa análise é prática comum no setor hospitalar e que hospitais de mesmo porte monitoram suas ações. Novamente, essa pesquisa buscou identificar o ambiente setorial a partir das opiniões daqueles entrevistados classificados como emissores pela metodologia utilizada neste trabalho.

O setor é composto por fornecedores e concorrentes. Estes atuam não somente como meros concorrentes, mas também como colaboradores, possibilitando *benchmarking* e mensuração de indicadores em comum.

Conforme já citado no item determinação de metas, existe um indicador IGMPA, que é um apontador criado pelos componentes do setor, para estabelecer um parâmetro de atuação das empresas do Distrito Federal.

Além dele, é feita análise SWOT no início do planejamento estratégico, a qual inclui a apreciação de oportunidades e as ameaças que possam vir do ambiente setorial, além de manterem o setor de *Marketing* para busca permanente de informações recentes, inusitadas e relevantes sobre o mercado.

O entrevistado E1 explica, com profundidade, a importância do setorial para o controle estratégico da empresa:

“... quando você faz a análise do ambiente externo, você leva em consideração os concorrentes, né? para saber se aquela fatia de mercado vale a pena você fazer um investimento, ter aquele objetivo estratégico. Não adianta investir em transplantes e colocar isso como um objetivo estratégico, se todo mundo já faz transplante. Aí, claro, você precisa entender o

mercado e ver onde você tem uma fatia desse mercado que interessa você trabalhar, (...) você tem que se manter, de certa forma, atualizado. A gente sempre tem que estar de olho no mercado e aproveitar o que esse mercado tem. Agora, o outro hospital nosso, da rede, ficou sendo a nossa maternidade, nós nos especializamos. Porque não existe isso na concorrência. Então, você encontra espaço em fatia do mercado, todo mundo faz um pouquinho, mas ninguém é especialista nisso. Claro, todo mundo faz parto, mas ninguém é especialista. Quando você se especializa numa fatia do mercado, você tem uma chance de... ter a complexidade dessa fatia, poder ganhar essa fatia e poder atender o cliente muito melhor, você começa a ser *expert* naquilo que você tá fazendo.... é... isso é baseado em análise de mercado, uma decisão dessa, tô fazendo partos, mas eu tenho capacidade no mercado, 1.500 crianças no mercado privado, é... e esse mercado tá muito pulverizado, mas ninguém tá ficando fidelizado a nenhum hospital, tenho uma *share* de mercado que eu posso chegar a fazer num único hospital 500 partos, então eu vou investir nessa perspectiva...”.

Observa-se que a empresa *locus* deste estudo dá grande importância e foca suas ações para os concorrentes presentes no setor, considerando os demais em segundo plano, uma evidência é a citação por todos os emissores sobre as relações que existem com empresas concorrentes.

Além disso, a movimentação de *players* de fora do Distrito Federal é monitorada e considerada de grande relevância para a organização, pois podem afetar as atividades locais. Isso fica evidente na fala do E4, quando interrogado sobre a busca de informações em outros hospitais:

“Alguns hospitais a gente liga e pede e eles dão, anonimamente. Você sabe que o Sírio e D’Or estão vindo para cá, né? São empresas de muito renome no estado que elas atuam”.

A consideração do fator ambiente setorial pelo Hospital Geral Particular Situado, no Lago Sul, fica evidente pela preocupação que eles manifestam sobre as informações que advêm dessa fonte e pelas ações tomadas e que são ligadas à estratégia da empresa e procedem de indicadores e metas do sistema de controle da organização.

## 5 Considerações Finais

Fazer acontecer um planejamento estratégico, tirá-lo do campo das ideias e torná-lo benéfico para realmente afetar e direcionar a organização decorre de um controle de desempenho estratégico bem estruturado.

A justificativa para conduzir esse estudo residiu, principalmente, na busca para entender o porquê da dificuldade em executar o planejamento apresentado pelas empresas. Metodologias como, o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 2000) e o *Dynamic Multidimensional Performance framework* (MALTZ et al., 2003) trouxeram um embasamento para a elaboração de planejamentos alinhados com os anseios da organização.

Kaplan e Norton (1996) já apontam a necessidade de se alinhar os objetivos estratégicos com o controle de desempenho para que o método *BSC* traga resultados; e direcione a empresa de acordo com o que foi pensado na etapa de planejamento.

Essa pesquisa permite entender quais são os fatores e como eles influenciam o controle estratégico numa organização específica. A partir do item Resultados e Discussão, explicita-se um material que poderá servir como arcabouço para administradores de empresa e para a literatura, quando houver necessidade de se entender melhor o processo de executar um planejamento estratégico.

Reconhecem-se, no entanto, algumas limitações ao estudo realizado. Como estudo de caso, há limites à generalização dos resultados, que representam a experiência e peculiaridades da única organização estudada. Tem-se, ainda, o fato de que foram entrevistados oito pessoas de um universo de mil colaboradores. Os entrevistados foram selecionados por sua relevância dentro da estrutura do hospital e processo de controle estratégico, mas suas percepções não necessariamente representam a totalidade de percepções possíveis.

Para um administrador de empresa, os fatores salientados nesta pesquisa podem servir como importante premissa para se estruturar o controle estratégico de uma firma. Como o Hospital Geral Particular, situado no Lago Sul, tratou seu processo de administração estratégica sugere como executivos de outras empresas neste setor - e possivelmente de empresas em outros setores - poderiam tomar

ações no mesmo sentido, talvez, até, de maneira mais efetiva, observando tanto os pontos fortes quanto os fracos encontrados.

Com este estudo, é possível visualizar o processo de administração estratégica de uma organização hospitalar, mostrando o papel, a responsabilidade de cada colaborador para que ele aconteça e as ferramentas utilizadas para se alcançar cada objetivo.

Atualmente, a empresa estudada detém um desempenho de 85% das suas metas estabelecidas. Toda a análise realizada foi para identificar e entender como fatores apontados pela literatura se comportam numa organização dessas.

Os exames realizados foram feitos atingindo os grupos envolvidos diretamente com o processo de controle estratégico; todos os fatores levantados na literatura foram também explicitados pelos colaboradores da empresa. Por sua vez, suas respectivas influências sobre o processo também foram reconhecidas.

Os emissores demonstraram que os oito fatores levantados pelo modelo-teórico desta pesquisa (entendimento, aceitação, *linkage*, consistência, determinação de metas, incentivo da estrutura, macro ambiente e ambiente setorial) possuem influência positiva para o processo e, conseqüentemente, para a empresa. Eles auxiliam, de forma decisiva, o alcance dos objetivos estratégicos do Hospital. Esse resultado intensifica a importância deste estudo e recomenda as informações aqui apresentadas por outras empresas com interesse em abordar o processo de administração estratégica.

Já no caso dos receptores, apesar de terem responsabilidades diferentes, apresentaram concordância de influência para quase todos os fatores mapeados. A exceção foi identificada no fator de incentivo da estrutura, que abrange as ações feitas pela firma com o fim de reconhecer e/ou punir o desempenho dos funcionários relacionado ao alcance de metas.

Foi percebido que o resultado que o Hospital alcança decorre de todos os outros fatores, no âmbito dos receptores, e o incentivo da estrutura demonstra-se nulo para os executores da estratégia. As ações tomadas pela empresa não surtiram efeito sobre os funcionários, mas o resultado de 85% de indicadores dentro do esperado é mantido e a empresa orgulha-se de tal desempenho.

O enriquecimento que este trabalho traz para a literatura decorre de dois pontos: o primeiro é o de acrescentar material teórico para discussão do processo de controle de desempenho estratégico, assunto ainda pouco escolhido como tema

de estudos empíricos. Houve uma dificuldade em se elaborar o Referencial Teórico deste estudo pela falta de recursos que embasassem seu modelo teórico-conceitual.

O segundo ponto é representado pela alimentação da discussão sobre o fator de incentivo da estrutura, como já apresentado no item 4.2.6. É esperado, por Hanson et al. (2011), que a empresa tenha um mecanismo poderoso, o suficiente, de recompensas e punições que consigam influenciar as atitudes tomadas pela organização para que se atinja o alinhamento desejado entre os objetivos e as ações da empresa. Contudo, não acontece assim, para os receptores do Hospital dentro do âmbito de controle. Pelo menos na visão dos receptores entrevistados nesta pesquisa, o que os motiva a alcançar as metas não é um incentivo da estrutura, mas algo de natureza intrínseca, o compromisso pessoal com estas metas, acreditar nessas metas. Esta constatação pode ser relacionada com o interesse de pessoas que trabalham em saúde querer, por exemplo, em reduzir índices de infecção hospitalar. Pode ser relacionada ao setor em que a empresa atua.

Assim, abrem-se novos caminhos a serem trilhados em futuras pesquisas, buscando-se entender como esse fator de incentivo da estrutura influencia outras organizações a concluir se os resultados alcançados aqui representam uma peculiaridade ou um padrão.

A empresa que serviu como *locus* deste estudo pode aproveitá-lo, na certeza de que as ações tomadas por ela influenciam tanto de forma positiva como neutra o comportamento de seus empregados. Pode saber, também, quais ações foram consideradas positivas, além de definir quais atividades devem ser mantidas.

Já aquela salientada como neutra pode ser melhorada, garantindo um desempenho melhor no indicador de metas dentro do esperado traçadas pelo planejamento estratégico. Como é trabalhada hoje, ainda não proporciona resultados para o Hospital na esfera dos sistemas de metas, quando aplicada aos receptores da estratégia.

Agora, o Hospital Geral Particular, situado no Lago Sul, dispõe de um direcionamento para suas decisões, aprimorando a eficácia do processo objeto de estudo desta pesquisa.

O estudo sobre o controle estratégico demonstrou estar em estado inicial de discussão na literatura, dando relevância para este estudo. Entender os fatores que afetam tal processo, numa empresa específica, trazem embasamento e material

para próximas discussões sobre o assunto, pois revela tanto a identificação como a influência dos fatores estudados numa organização em que o controle traz resultado.

Ainda na esfera teórica, estudos voltados para identificar o comportamento desses fatores num grupo maior de organizações intensificariam os resultados alcançados por este trabalho e apoiariam decisões de diversas empresas quanto ao tema controle estratégico; e entender e estudar para gerar melhores resultados que irão direcionar a atuação da empresa e atingir os objetivos desejados.

Finalmente, a aproximação com os funcionários de uma organização, buscando suas percepções e padrões de comportamento revela-se um conteúdo de grandes possibilidades de análise que podem agregar tanto para outros estudos nessa área, como para o próprio Hospital, objeto deste estudo.



## Referências

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. Implantando a administração estratégica, 1 ed., São Paulo: Atlas, 2009

BARDIN, Análise de conteúdo, 1 ed., São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som, 8 ed., Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2002.

BITITCI U. S.; TURNER T.; BEGEMANN, C. Dynamics of Performance Measurement Systems, International Journal of Operations and Production Management, v. 20 n. 6, p. 692-704, 2000.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia, 2ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

DEARDEN, J. The case against ROI control. Havard Business Review; p. 124-135, 1969.

HANSON, J. D.; MELNYK, S. A.; CALANTONE, R. A. Defining and measuring alignment in performance management. Internacional Journal of Operations & Production Management; v. 31 n. 10, p. 1089-1114, 2011.

HERRERO, E. Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica, 10ed., Rio de Janeiro: Campus, 2005.

ISELIN, E. R.; MIA, L.; SANDS, J. Multi-perspective strategic goal setting, performance reporting and organisational performance. Journal of Applied Accounting Research; v. 9 n. 2, p. 76-96, 2008.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F.; RANDALL, T. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. Accounting, Organizations and Society; v. 28, p. 715-741, 2003.

JURAN, J. M. Juran planejando para a qualidade, 2 ed., São Paulo: Pioneira, 1992

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Implementing the Balanced Scorecard at FMC corporation: An Interview with Larry D. Brady. Havard Business Review; nº 93505, p. 143-147, 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. *Havard Business Review*; nº 92105, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System . *Havard Business Review*; nº 96107, p. 75-85, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Mapas estratégicos - Balanced Scorecard, 1ed., Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAWRIE, G.; COBBOLD, I. Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management* v. 53 n. 7, p. 611-623, 2004.

MALTZ, A. C.; SHENHAR, A. J.; REILLY, R. R. Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures. *Long Range Planning*; v. 36, p. 187-204, 2003.

MELNYK, S. A.; CALANTONE, R. J.; LUFT, J.; STEWART, D. M.; ZSIDISIN, G. A.; HANSON, J.; BURNS, L. An empirical investigation of the metrics alignment process. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 54 n. 5/6, p. 312-324, 2005.

MELNYK, S. A.; STEWARD, D. M., SWINK, M. Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*; v. 22, p. 209-217, 2004.

MORAES, R. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design A literature review and research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v.25 n.12, p. 1228-1263, 2005.

QUINQUIOLO, J. M. Avaliação da Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva. Taubaté, 2002. 107 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D.; LEVY, O.; MALTZ, A. C. Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*; v. 34, p. 699-725, 2001.

SRIMAI, S.; RADFORD, J.; WRIGHT, C. Evolutionary paths of performance measurement: an overview of its recent development. Emerald Group Publishing Limited; 2011

TOULMIN, S.E. The Uses of Arguments. Cambridge: Cambridge University Press, 1958

WEBER, R. P. Basic Content Analysis, 2 ed., California: Sage, 1990.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. K.; PARNELL J. Administração estratégica: conceitos, 1ed., São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. Estudo de caso - planejamento e métodos, 4 ed., Porto Alegre: Bookman companhia, 2010.

# Apêndice A

## Roteiro de Entrevista para Emissores

### Tópico Guia

- › O objetivo dessa pesquisa é identificar e caracterizar os fatores que facilitam e inibem o controle de desempenho estratégico dentro de uma organização hospitalar;
- › Os objetivos específicos que serão atendidos com essa entrevista são os de identificar as relações de responsabilidades que existem entre pessoas e grupos para a realização das atividades à administração estratégica da organização; e identificar a existência de fatores/atividades apontados como importantes, pela literatura, para o controle estratégico;
- › Fatores a serem estudados: entendimento, aceitação, *linkage*, consistência, determinação de metas, incentivo da estrutura, macro ambiente e ambiente setorial;

### 1. Estratos

- 1.1 Cargo:
- 1.2 Tempo no cargo:
- 1.3 Tempo que trabalha no hospital:
- 1.4 Experiência anterior:

### 2 Representações

- 2.1 O Hospital Brasília tem um processo de planejamento estratégico, formal ou informal? Como se dá esse processo?
- 2.2 Como o ambiente (concorrentes, fornecedores, clientes...) são considerados no momento de traçar os objetivos da organização?
- 2.3 Como são determinadas as metas dos objetivos da organização?
- 2.4 Como se comunica as informações sobre o planejamento estratégico para o restante do Hospital?
- 2.5 Como é feito a parte de controle do desempenho estratégico do Hospital? Como são controladas as ações do Hospital a fim de que se alcancem os objetivos expressos no planejamento estratégico?
- 2.6 Até que ponto o sistema de metas feito pelo Hospital realmente direciona as ações da empresa para o alcance de seus objetivos? Quais são os problemas encontrados neste sentido? Como se lida com essas dificuldades?
- 2.7 O controle de desempenho estratégico que é mensurado traz recompensas ou punições para os executantes da estratégia? Quais? Pode dar alguns exemplos de recompensa ou de punição?
- 2.8 As empresas que compõe o cenário do Hospital Brasília (concorrentes e fornecedores) afetam de alguma forma o controle de desempenho estratégico? Como? Em que sentido?
- 2.9 Há algum acompanhamento dos procedimentos que os concorrentes ou fornecedores estão fazendo no processo de aprimoramento de suas organizações?

## Apêndice B

### Roteiro de Entrevista para Receptores

#### Tópico Guia

- › O objetivo dessa pesquisa é identificar e caracterizar os fatores que facilitam e inibem o controle de desempenho estratégico dentro de uma organização hospitalar;
- › Os objetivos específicos que serão atendidos com essa entrevista são os de identificar as relações de responsabilidades que existem entre pessoas e grupos para a realização das atividades à administração estratégica da organização; e identificar a existência de fatores/atividades apontados como importantes, pela literatura, para o controle estratégico;
- › Fatores a serem estudados: **entendimento, aceitação, linkage, consistência, determinação de metas, incentivo da estrutura,** macro ambiente e ambiente setorial;

#### 2. Estratos

- 1.1 Cargo:
- 1.2 Quanto tempo no cargo:
- 1.3 Quanto tempo trabalha no hospital:

#### 3. Representações

- 2.1. Você sabe quais são os objetivos do Hospital Brasília? **Se sim, consegue citar alguns?**
- 2.2. Qual o papel do setor de qualidade e segurança para que os objetivos do hospital na sua área sejam alcançados?
- 2.3. Existem metas a serem seguidas por você e pelos seus colegas de cargo? Quais são? Cite algumas.
- 2.4. De quem é a responsabilidade de comunicar informações sobre quais são as metas? E como se faz esta comunicação?
- 2.5. De quem é a responsabilidade de cumprir as metas estabelecidas pela área de qualidade e segurança? Quem é cobrado? Como se dá esta cobrança?
- 2.6. Existem relatórios ou outro tipo de procedimento para o acompanhamento do cumprimento de metas? Qual a periodicidade? A quem são prestadas estas informações? Como? (por escrito, relato verbal...).

2.7. Qual o procedimento usado para levar ao conhecimento de seus superiores informações relevantes para o desempenho no seu setor? Há algum procedimento para informar dificuldade no cumprimento das metas? Qual? (descrever)

2.8. Como se dá o feedback (resposta) sobre suas ações por parte do pessoal da Qualidade e Segurança?

2.9. Há recompensas ou punições para atingir ou não as metas estabelecidas? Com se recompensa o bom desempenho? O que acontece quando o desempenho está aquém do desejado?

## Apêndice C

### Roteiro de Pesquisa Documental

#### Tópico Guia

- › O objetivo dessa pesquisa é identificar e caracterizar os fatores que facilitam e inibem o controle de desempenho estratégico dentro de uma organização hospitalar;
- › Os objetivos específicos que serão atendidos com essa entrevista são os de descrever o processo de administração estratégica em uma organização hospitalar e o de descrever as atividades específicas realizadas na administração estratégica da organização;
- › Fatores a serem estudados: entendimento, aceitação, *linkage*, consistência, determinação de metas, incentivo da estrutura, macro ambiente e ambiente setorial;

#### 4. Informações básicas

- 1.1 Nome do documento:
- 1.2 Data da última modificação:
- 1.3 Elaborado por:

#### 2 Perguntas

2.1 Como funciona, processualmente, a Administração Estratégica do Hospital de Brasília? Identificar como é realizado a análise do ambiente, o estabelecimento de diretrizes, formulação da estratégia, a implementação e o controle estratégico. (CERTO, PETER, 2005). Identificar as atividades específicas de cada etapa.

2.2 Quem são os responsáveis por cada etapa da administração estratégica?

2.3 Verificar a facilidade de entendimento dos documentos que relatam a administração estratégica. Critérios que serão utilizados para julgar o entendimento:

- Escrita clara e coesa.
- Uso de jargões específicos da Administração.
- Preocupação em atingir públicos diferentes.
- Visualização simples e agradável.
- Lógica do texto/documento.

## Apêndice D

### Validação semântica dos fatores

*Tabela de Validação Semântica dos Fatores*

Fator	Validação Semântica
Entendimento	Se for desejo terem-se funcionários alinhados com a estratégia, precisa-se que esses indivíduos a compreendam. O principal ponto levantado aqui é que não se pode considerar a estratégia como algo que pode ser facilmente inferido por aqueles que estão envolvidos, diferentes contextos históricos, ou diferentes áreas da empresa podem encarar diretrizes de forma diferente (HANSON et al, 2011).
Aceitação	Além de entender a estratégia, os membros da organização precisam aceitá-la como adequada para as circunstâncias de momento. A grande dificuldade apontada nesse aspecto não é vender a nova estratégia, mas convencer os funcionários de que a nova é melhor do que a atualmente implementada (HANSON et al, 2011).
Linkage	Representa um visível mecanismo de causa e efeito entre uma atividade mensurada e os objetivos estratégicos. Para Hanson et al. (2011), entender e aceitar as questões estratégicas não é o suficiente, é necessário compreender como elas podem ser alcançadas, como uma coisa impacta em outra.
Consistência	Pode ser entendido como o nível de tradeoffs necessários entre os elementos (métricas) que compõe o conjunto. Para se entende melhor, questiona-se o seguinte: podem todas as mensurações individuais de desempenho serem melhoradas simultaneamente ou é necessário sacrificar uma para alcançar a outra? Quanto mais sacrifícios são necessários, mais difícil é de se alcançar a consistência do sistema de métricas de mensuração de desempenho. É importante ressaltar que de acordo com Hanson et al. (2011), a falta desse atributo não impede o alinhamento, caso se tenha uma boa visão holística da estratégia da organização. Pode-se alcançar tal característica dominando os três subfatores apresentados anteriormente dentro do fator estratégico.
Determinação de metas	a questão é a dificuldade de se alcançar uma meta estabelecida pela organização. Na perspectiva do alinhamento, de acordo com Hanson et al (2011), a construção de metas muito baixas não é ruim para o alinhamento, mas pode prejudicar a performance da empresa, já a determinação de metas muito altas provoca danos ao mesmo.
Incentivo da estrutura	pode ser dividido em duas dimensões, importância e rigidez. O primeiro refere-se à grandeza dos incentivos e das punições por conseguir ou falhar o alcance de uma meta. Por exemplo, quando um objetivo possui um estímulo muito grande, os indivíduos tendem a focar seus esforços nele em detrimento dos demais, o que pode acarretar danos ao alinhamento desejado entre os objetivos estratégicos e a mensuração de desempenho. A segunda dimensão acena para a rigidez do sistema de incentivo, o alinhamento é mais bem conquistado quando a estrutura de recompensas e punições pode ser revisada dependendo das condições do ambiente tanto interno, quanto externo, em que a organização está inserida (HANSON et al, 2011).
Macro ambiente	caracteriza-se por um processo um de exame contínuo da adequação da empresa a seu ambiente externo em constante mutação. Apesar das organizações sozinhas terem uma influência pequena ou nula sobre essas variáveis, elas precisam ser monitoradas constantemente. Mudanças macroambientais atingem a estratégia da instituição (WRIGHT et al, 2000) e não somente no momento de sua formulação.
Ambiente setorial	Já o controle do ambiente setorial, possui o mesmo objetivo, modificar as operações da organização para que a mesma possa se defender das ameaças e capitalizar as oportunidades, só que em uma perspectiva diferente, analisa-se somente o setor em que a organização está inserida.