



## artigo de revisão

# Os desafios da administração hospitalar na atualidade\*

## *Current hospital management challenges*

Rosa Maria Ruthes<sup>1</sup>, Isabel Cristina Kowal Olm Cunha<sup>2</sup>

### RESUMO

Neste artigo de atualização, parte integrante da tese de doutorado apresentada na UNIFESP, o objetivo foi propor um modelo de gestão por competência para a Enfermagem, que fosse compatível com as demandas internas e externas atuais, maior qualificação dos serviços prestados, e de uma política adequada de Recursos Humanos, voltada à qualidade, produtividade e desempenho. Procurou-se verificar os desafios da administração hospitalar na atualidade abordando os aspectos das Mudanças Organizacionais, Cultura organizacional, Modelos organizacionais, Desenho organizacional. Pesquisaram-se conceitos que envolvem a administração hospitalar moderna e seus desafios e que refletem sobre sua aplicabilidade nos Serviços de Enfermagem. Para isso percorreram-se publicações editadas entre 1999 e 2006 (oito anos) e reconhecidas pela comunidade da área de administração e Enfermagem.

### ABSTRACT

*This update is a part of the PhD thesis presented at UNIFESP, the purpose of which is to present a management model for nursing competence compatible with current internal and external demands, such as an improved qualification of the services rendered and an appropriate Human Resources policy focused on quality, productivity, and performance. Challenges in current hospital management are approached in the aspects of organizational change, culture, models, and design. Concepts are surveyed involve modern hospital administration and its challenges that have an impact on the applicability of nursing services. All of that involved a survey of the journals published between 1999 and 2005 (8 years) that are well-known in the management and nursing areas.*

### Palavras-chave

Administração hospitalar.  
Enfermagem. Gerenciamento.  
Gestão por competência.  
Recursos humanos.

### Keywords

*Hospital management.  
Nursing. Management.  
Management by competence.  
Human resources.*

Conflito de interesse: nenhum declarado.  
Financiador ou fontes de fomento: nenhum declarado.  
Data de recebimento do artigo: 30/5/2007.  
Data de aprovação: 20/9/2007.

1. Enfermeira; Mestre em Administração; Consultora do Instituto Social, Educativo e Beneficente Novo Signo; Doutoranda e Membro do Grupo de Estudos e Pesquisa em Administração dos Serviços de Saúde e Gerenciamento de Enfermagem (GEPAG) do Departamento de Enfermagem da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP).
2. Enfermeira Doutora em Saúde Pública; Prof. Adjunta do Departamento de Enfermagem da UNIFESP; Orientadora, Líder do GEPAG-UNIFESP; Diretora da Faculdade de Enfermagem UNISA. E-mail: icris@denf.epm.br

Endereço para correspondência: Rosa Maria Ruthes, Rua Dr. Diogo de Faria, 251, Vila Clementino – 04037-000 – São Paulo. Tel.: (11) 5571-5625.

Endereço eletrônico: irmnovosigno@uol.com.br

## INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos e o aparecimento da medicina científica nos fins do século XIX e início do século XX revolucionaram o papel e as funções do hospital. Ele deixa de ser um local onde pobres e doentes eram levados para morrer e transforma-se na mais importante instituição para o tratamento das enfermidades, oferecendo ao médico condições de infra-estrutura que não podiam ser deslocadas à residência do paciente.

No século XX, o hospital amplia suas fronteiras, servindo a toda a comunidade. A sociedade preocupa-se com o bem-estar e a saúde de seus membros. O hospital, como mecanismo institucional através do qual alcança este objetivo de natureza social, passa a se constituir, na atualidade, no principal estabelecimento de prestação de atenção médica à sociedade moderna, enfocando não apenas a atenção a pacientes individuais, mas, também, através da abordagem de uma medicina integral, procurando soluções para os problemas de saúde da comunidade<sup>(1)</sup>.

O hospital moderno é uma organização completa e complexa. Ele incorpora o avanço constante dos conhecimentos, de aptidões, da tecnologia médica e dos aspectos finais desta tecnologia representados pelas instalações e equipamentos<sup>(2)</sup>. Emprega grande número de profissionais oferecendo serviços com alto grau de especialização. Existe no hospital uma grande divisão de trabalho exigindo habilidades técnicas diversificadas. Em decorrência destes fatos, o hospital tem grande necessidade de coordenação de suas atividades e os sistemas administrativos estão em evolução constante. O hospital moderno exibe um conjunto de finalidades: a assistência ao doente, o ensino, a pesquisa. De-

sempenha ao mesmo tempo o papel de hotel, centro de tratamento, laboratório e universidade, onde, além de se aplicar os conhecimentos existentes para a cura dos enfermos, se transmite a experiência passada a novos elementos e se olha o futuro através da experimentação ativa ou da observação passiva, contribuindo para o progresso da ciência.

Estas mudanças indicam a necessidade de se pensar formas alternativas de gerenciamento em saúde. Para responder às demandas da problemática advinda do processo assistencial e, paralelamente, às demandas do processo gerencial, há que se rever e recompor os modelos de gestão, bem como as competências inerentes à formação dos profissionais/gestores<sup>(3)</sup>.

Torna-se assim imperativo que todo um processo de tomada de decisão seja implantado e que, através do planejamento, da execução e do controle, possam os administradores qualificar seus serviços a custos previsíveis, atenuando todo elenco de conflitos que são inerentes à instituição. É a criação de uma nova arquitetura organizacional para buscar vantagem competitiva num mundo incerto. A resposta está nos desenhos flexíveis, usados como vantagem competitiva. Executivos gerentes e funcionários mudam a forma da organização sempre que precisam adequar-se ao ambiente externo. O sucesso para este impasse acaba se apresentando na capacidade que as pessoas da organização têm em aprender a aprender o novo e a desaprender o passado, o obsoleto, ou seja, passa fundamentalmente por uma reconceitualização dos modelos mentais de cada indivíduo, refletindo, por conseguinte, na própria mudança de atitude da organização enquanto instituição constituída.

Atualmente, as organizações que buscam a excelência na administração de Recursos Humanos estão preocupadas em adotar métodos que permitam que os profissionais sejam cada vez mais capacitados e multifuncionais, cumprindo assim de forma bastante eficiente seus papéis. O objetivo é atender as estratégias definidas para o sucesso da organização, de forma competitiva.

O setor de saúde no Brasil e no mundo é alvo de investimentos financeiros crescentes, daí a exigência de maior eficiência e qualificação de pessoas. Além disso, no Brasil, a legislação sobre a saúde também tem provocado mudanças no mesmo sentido<sup>(4)</sup>.

É indispensável que se considere que um hospital é uma estrutura viva, de alto dinamismo operacional, com atividades caracteristicamente polimorfos, que envolve uma gama muito diversificada de aspectos. Além da atividade de assistência médica/paramédica que se desdobra no hospital, funcionam ali setores que poderiam desenvolver-se isoladamente fora dele, como a hotelaria, farmácia, lavanderia e restaurante, sendo que cada um individualmente já tem a necessidade de uma gestão eficiente. Assim, a gestão de um hospital é um desafio à medida que deve colocar todos estes segmentos em funcionamento simultâneo, harmonioso, eficiente e economicamente viável<sup>(2,5)</sup>.

Os hospitais são fornecedores de um tipo de serviço caracterizado tanto pela sua variabilidade como pelo processo de atendimento e resultados obtidos em cada caso.

A atuação da organização varia conforme as atividades que desenvolve a tecnologia empregada, o meio em que trabalha e das características das pessoas e recursos disponíveis. No entan-

to, depende de como a realidade é percebida e interpretada pelos atores do processo. A organização não reage ao ambiente, seus membros o fazem. As pessoas agem em torno de sua própria definição da situação, e não conforme a definição do observador. Sabe-se que mesmo dotando novos sistemas de gerenciamento de pessoal, a empresa – Hospital – tem características peculiares que devem ser consideradas para que se possa propor mudanças ou mesmo fazer uma análise.

A efetividade, eficiência e eficácia do hospital, somente serão alcançadas com o emprego de tecnologia organizacional, com recursos e instrumentos da administração moderna, renovadora e inovadora, e mediante o emprego de instrumentos eficazes e profissionais preparados<sup>(6)</sup>.

O produto do hospital, o cuidado ao paciente, é por si só mais individualizado que uniforme. Em razão desta não uniformidade ou padronização, torna-se difícil o planejamento com a precisão automática de linha de montagem, e desta forma a organização depende de ajustes diários impossíveis de ser totalmente detalhados pelas regras formais da organização<sup>(7)</sup>.

Não há uma resposta mágica que defina a estrutura de inter-relacionamento mais correta para aqueles que trabalham nos hospitais. O importante é se encontrar uma combinação na qual os elementos organizacionais tenham uma chance ótima de gerência eficiente, sensibilidade para as necessidades e opiniões da comunidade e sensibilidade para as necessidades e opiniões dos vários grupos operacionais que trabalham na instituição<sup>(6)</sup>.

## MÉTODO

Trata-se de estudo de atualização de literatura sobre administração hospita-

lar na atualidade, a partir de periódicos e livros, localizados com as palavras: enfermagem, gerenciamento, gestão por competência, recursos humanos e administração hospitalar. Foi realizado levantamento nas bibliotecas da Fundação Getulio Vargas – FGV, Universidade Estadual de São Paulo – UNESP, Universidade de São Paulo – USP, Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP/EPM, Centro Universitário São Camilo – São Paulo, entre outras.

O período de levantamento para esse estudo foi de 1999 a 2006 (oito anos). Foram localizadas 449 referências que após seleção para esse estudo reduziu-se a 178 para um recorte de 45 referências. Os textos foram separados por categorias e analisados conjuntamente.

## RESULTADOS

Os resultados permitiram apresentar os comentários em quatro grandes enfoques, que merecem destaque na discussão a seguir, abordando-se aspectos das Mudanças organizacionais, Cultura organizacional, Modelos organizacionais e Desenho organizacional.

## DISCUSSÃO

A cultura organizacional destas Instituições, de modo geral apresenta algumas dificuldades, sendo que as mais significativas ocorrem nas dimensões de relacionamento interpessoal, fluxo de informações/comunicação, nível de estresse e desejos de mudanças. São decorrentes em grande parte de um sistema de gestão que tem sofrido profundas modificações nos últimos anos, visando à implantação de gerenciamento com maior abertura e participação nas decisões em todos os níveis<sup>(7)</sup>.

Devem apresentar uma estrutura e modelo organizacional compatível com as demandas internas e externas

atuais, maior qualificação dos serviços prestados, seja através de uma política adequada de Recursos Humanos, bem como uma política institucional voltada à produtividade e desempenho.

## Mudanças organizacionais

Toda mudança é um problema que deve ser solucionado de forma racional e eficiente. As mudanças organizacionais não devem ser feitas ao acaso, com improvisação, mas têm de ser planejadas<sup>(8)</sup>.

As pressões para mudança podem vir de dentro da organização: estas forças internas de mudança resultam de fatores tais como novos objetivos da organização, políticas gerenciais, tecnologia, atividades dos funcionários.

Tomar decisões não é exclusividade de gerentes. Empregados não-gerenciais também tomam decisões que afetam seus empregos e a organização em que trabalham. Toda decisão requer interpretação e avaliação de informações. Dados são geralmente recebidos de fontes múltiplas e precisam ser filtrados, processados e interpretados. O tomador de decisão otimizado é racional. Isto é, ele faz escolhas coerentes, de valor maximizado, dentro de restrições especificadas<sup>(9)</sup>.

Com certeza, a mudança organizacional ocorre por causa de alterações nas variáveis externas, como sistemas políticos, sistemas econômicos, mercados, tecnologia e valores.

Ainda que seja difícil generalizar sobre isto, para que as forças externas de mudança ainda têm efeito maior sobre a mudança organizacional porque a administração tem pouco controle sobre elas, visto que são muito numerosas.

Uma organização, qualquer que seja ela, depende e precisa interagir com o ambiente externo para continuar a exis-

tir; os recursos (financeiros, de mão-de-obra, clientes, etc.) são obtidos fora. Estas resistências à mudança são reações normais, naturais e até sadias, desde que representem só um período transitório de tentativas de adaptação em que as pessoas buscam para lidar com o desafio de uma situação diferente. Como os estudos organizacionais estão intimamente atrelados às mudanças, tanto da sociedade quanto na reflexão teórica desta sociedade, pretensos novos tempos tendem a exigir novas práticas organizacionais e novas formas de refletir sobre as organizações<sup>(10-11)</sup>.

Na análise organizacional estas novas formas de pensar estão relacionadas com a introdução dos conceitos de pós-modernismo e pós-modernidade. Pós-modernidade significaria a época que vem após a modernidade e pós-modernidade e epistemologia desenvolvida nesta época que representa uma nova forma de pensar as organizações.

Dentro desta linha de mudanças nas organizações, em um mundo pós-moderno as organizações modernas, as organizações como máquinas<sup>(12)</sup> – termo usado por Morgan para representar as organizações burocráticas e tayloristas – perderam espaço. Destacam-se então, as maneiras criativas que franceses, italianos, asiáticos e suecos encontraram para vencer os desafios desta nova aldeia global, defendendo que tempos pós-modernos exigem organizações pós-modernas. Nestas organizações, os funcionários seriam controlados de forma menos autoritária, formando grupos e coletividades que se autocontrolariam e o trabalho exigiria múltiplas habilidades dos funcionários<sup>(13)</sup>.

Além disso, haveria uma ênfase no lado simbólico da organização ao mes-

mo tempo em que a estrutura organizacional seria mais orgânica e flexível, graças ao uso da tecnologia, especialmente de equipamentos microeletrônicos. Assim, as organizações pós-modernas têm as características que refletem as teorias da especialização flexível, pós-fordistas ou pós-industriais<sup>(14-17)</sup>.

A Cultura Organizacional e a qualidade são os discursos mais recentes quando falamos de teoria administrativa, que se solidificaram em meados dos anos oitenta, na teoria organizacional demonstra que as correntes da *cultura corporativa* e da *qualidade* despontam como as grandes novidades em termos de teoria organizacional nas últimas três décadas. Pode-se apontar estas duas correntes como as preponderantes nestes tempos pós-modernos e que elas defendem – em si – grande parte das características destas novas organizações<sup>(18)</sup>.

### **Cultura organizacional**

Em uma organização é necessária uma cultura gerencial com obsessão pelo processo que seja capaz de aproveitar a experiência e a iniciativa natural de seus empregados e sintonizar a organização toda em padrões continuamente maiores de excelência e inovação<sup>(19)</sup>. Podemos nos referir a este processo de reconhecimento e desenvolvimento de competências de alma<sup>(20)</sup>.

A preocupação com a questão da cultura nas organizações estava presente já no movimento das Relações Humanas. Entretanto, a noção de que as organizações poderiam ser vistas como cultura ganhou ímpeto somente a partir do final da década de setenta<sup>(18)</sup>. Tal noção entrou no discurso gerencial através de dois caminhos: no primeiro, alguns teóricos versavam que

as organizações deveriam ser vistas como um sistema de significados socialmente construídos. O segundo, e mais influente, se deu através do trabalho de consultores e pesquisadores, pragmáticos, defensores da tese de que a atenção dentro do espaço organizacional deveria se voltar para os simbolismos da liderança e aos valores dos empregados, o que poderia permitir aos gestores aumentar a competitividade de suas organizações<sup>(18)</sup>.

Estas duas tendências se ramificaram em, pelo menos, cinco abordagens distintas sobre a cultura nas organizações<sup>(21)</sup>. Tais abordagens são: a administração corporativa, a cultura corporativa, a cognição organizacional, o simbolismo organizacional e os processos inconscientes e a organização. Uma organização é formada por um conjunto de crenças e valores, que muitas vezes podem não estar de acordo, na totalidade, com as demais, ou seja, com a cultura daqueles que dirigem a organização<sup>(22)</sup>.

Entre os vários conceitos sobre cultura, um dos mais ricos é o que explica que a Cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas<sup>(23)</sup>.

Quanto mais antiga a organização mais forte é a sua cultura, o que indica no processo de mudança um caminho longo e doloroso<sup>(24)</sup>. Parece certo que culturas são formadas de um ponto de vista incomum, refinadas e fortalecidas por desafios externos e internos, e liderado por um grupo de pessoas cujas

habilidades se completam<sup>(25)</sup>. Cada organização desenvolve sua própria cultura singular, até mesmo aquelas que pertencem ao mesmo setor e na mesma cidade podem exibir modos muito diferentes de operar, respeitando seus valores, padrões de crenças e comportamento que são aceitos e praticados pelos membros da organização, de maneira que a possibilite tornar-se capaz de adaptar-se às mudanças ambientais, de coordenar e integrar suas operações internas<sup>(26)</sup>.

*Quanto mais antiga a organização mais forte é a sua cultura, o que indica no processo de mudança um caminho longo e doloroso*

Religião, etnicidade e identidade nacional são partes da cultura de um grupo. Juntamente com a educação, o nível socioeconômico e certamente os

fatores psicológicos, a cultura é um dos mais importantes determinantes de crenças e comportamentos relacionados com a saúde. Por isso, qualquer mudança oferece incertezas, mas também oportunidades. Numa organização em mudança, nenhum conhecimento ou habilidade técnica permanece estático. O que se aprende numa escola ou universidade, ou no próprio trabalho, torna-se rapidamente obsoleto.

Falar em mudança implica entender que:

– mudar é um processo que envolve pessoas, organização e sistemas sociais; – mudar requer que se conheça a razão de mudar e as *forças desestabilizadoras do atual* “status quo”; – mudar exige conhecer o que se quer mudar; – mudar significa que se conheça de onde se está partindo e aonde se quer chegar; – mudar exige organizar e gerenciar o processo de mudança; – mudar exige de quem tem autoridade a decisão de mudar<sup>(23)</sup>.

Qualquer que seja a Mudança Organizacional proposta, é sempre necessário tomá-la como um processo organizacional que precisa ser gerenciado; por exemplo, conhecer o responsável pelo processo aquele que tem autoridade e responsabilidade pelas ações que devem ocorrer. Conhecer quem decide acerca da mudança é uma necessidade organizacional.

Para o gerenciamento do processo de mudança no setor da saúde observa-se a necessidade de: – planejamento estratégico em todos os níveis; – conhecimento da missão por todos da organização; – fortalecimento do Sistema de Avaliação, Controle e Auditoria; – gestão participativa; – estabelecimento de parcerias. Organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de

modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma<sup>(26)</sup>. É o processo de identificar e agrupar logicamente as atividades da organização, de delinear as autoridades e responsabilidades, de estabelecer as relações de trabalho que devem vigorar entre os indivíduos ou grupos que constituem a empresa, de modo que os recursos disponíveis sejam aplicados eficiente e eficazmente, a fim de que a organização e seus funcionários realizem seus objetivos mútuos<sup>(27)</sup>. Conforme o campo do Comportamento Organizacional continua a se desenvolver e evoluir, parece que hoje se está no ponto em que o melhor conceito da verdadeira participação seria fazer os membros da organização se envolverem não só na solução de seus próprios problemas, mas, também, na solução daqueles que, por sua natureza, envolvem o sistema inteiro<sup>(28)</sup>.

Uma definição mais adequada vem de um pesquisador e estudioso de administração, Warren Bennis<sup>(29)</sup>, que estabeleceu: “O desenvolvimento organizacional é um processo sistemático, administrado e planejado de mudança e cultura, sistemas e comportamentos de uma organização, a fim de melhorar a eficácia da organização na solução dos problemas e no alcance de seus objetivos.”

O desenvolvimento da organização é um processo de modificações culturais e estruturais, de forma que a organização habilite-se permanentemente a diagnosticar, planejar e implementar estas modificações. Este modelo é baseado na abordagem de Kurt Lewin para a mudança e é composto de três etapas: diagnóstico, intervenção e acompanhamento.

1) Quando uma organização está na fase de diagnóstico, a equipe da alta administração está na fase de diagnós-

tico e tem duas decisões importantes para tomar. Primeira, a equipe deve decidir se é capaz de conduzir seu próprio diagnóstico, ou recorrer à consultoria externa, caso em que se deve ser dedicado um cuidado especial na contratação deste serviço.

A segunda decisão importante que a administração deve tomar é focalizar precisamente as áreas em que se vai efetuar a verificação. O diagnóstico é uma avaliação da situação e a descrição de uma adequada estratégia de mudança.

A administração deve tentar alvejar áreas específicas de problemas ou subunidades organizacionais que mereçam verificação muito intensa. Os diagnósticos que são muito ampliados ou descuidadamente dirigidos são desperdícios de tempo e dinheiro.

2) Uma intervenção é uma tentativa sistemática de uma deficiência organizacional descoberta durante o diagnóstico. As equipes administrativas que podem trabalhar com ou sem a ajuda de um consultor externo devem selecionar as intervenções cuidadosamente<sup>(30)</sup>.

*Feedback* de pesquisa consiste em analisar, desmembrar em aspectos compreensivos e compartilhar com os eventos as informações coletadas por meio de entrevistas a pessoas e/ou questionários de pesquisa. O *feedback* que preenche estes critérios deveria ser usado para todos os membros de uma organização, na medida do possível, para que tenham a oportunidade de saber como e onde encaixam nas atividades desta organização<sup>(31)</sup>.

3) Os programas de Desenvolvimento Organizacional não terminam abruptamente quando a fase de intervenção é completada. Estes programas exigem um cuidadoso período de recongelamento. Esta fase de acompanhamento

tem dois objetivos: primeiro, a administração deveria tentar avaliar o impacto e a eficácia do programa de Desenvolvimento Organizacional; e segundo, deveriam ser estabelecidos passos para a manutenção das mudanças que foram introduzidas<sup>(8)</sup>.

Uma avaliação moderada pode ser conduzida pela comparação das realizações reais do programa com os objetivos predeterminados, isto é, aqueles necessariamente definidos no início do programa de Desenvolvimento Organizacional, transformados em termos trabalháveis, operacionais para todos os participantes do programa. As avaliações objetivas deveriam ser partes de todo programa de Desenvolvimento Organizacional, mesmo que sejam difíceis, dispendiosas e consomem tempo, e que, muitas vezes, não sejam agradáveis do ponto de vista da administração.

O ponto chave é o clima de suporte para a mudança no trabalho. Quando o sistema formal de recompensa e punição e os grupos de pares (colegas) apoiarem a mudança, então ela provavelmente ocorrerá.

4) Assim, merecem destaque a discussão sobre o processo de mudança e cultura organizacional, e os modelos organizacionais que decorremos a seguir.

### Modelos organizacionais

Modelo Organizacional é um conceito que designa a tecnologia específica, estrutura, produtos, metas e pessoal, que podem ser selecionados ou rejeitados pelo ambiente. Cada organização tenta encontrar um *nicho* (um domínio de recursos e necessidades ambientais únicos) que possa apoiá-la. O nicho normalmente é pequeno nos primeiros estágios de uma organização, mas pode crescer com o passar do tempo se a organização for bem suce-

dida. Se não houver um nicho disponível, a organização declinará e poderá perecer. O sucesso ou o fracasso de uma empresa isolada depende, portanto das características do ambiente e das habilidades ou estratégias usadas pela organização<sup>(32)</sup>.

Para competir no atual mercado global, as organizações podem passar das estruturas e sistemas que promovem a competição individual para as que estimulam a colaboração e o trabalho em equipe. Isto significa que as organizações de sucesso devem encontrar meios concretos para enfrentar conflitos. Os gerentes defendem um *modelo cooperativo* de organização, significando mais importância à cooperação e não estimulando a competição e o conflito, que funcionam contra a realização dos objetivos fundamentais da organização<sup>(33)</sup>.

Os recursos ambientais entram na organização, são transformados e então retornam ao meio ambiente como produtos. A organização é considerada somente um subsistema de um sistema maior, relacionando-se com muitos outros sistemas e influenciando-os<sup>(24)</sup>.

### Desenho organizacional

O que conhecemos hoje como desenho organizacional (*organization design*, em inglês) surgiu depois da Segunda Guerra Mundial. O conceito de organização como máquina, fundamentado nas pesquisas das décadas de 1920 e 1930 e na experiência dos anos 1940, deu lugar a um ponto de vista mais sutil sobre os aspectos sociais e técnicos da empresa<sup>(33)</sup>.

Desta maneira, há quatro lições principais sobre o desenho organizacional que continuarão a ser relevantes nas próximas décadas:

1) O ambiente impulsiona a arquitetura estratégica da organização, seja

porque a organização se antecipa, seja porque reage às mudanças no mercado. A capacidade da organização de compreender o ambiente e fazer as alterações estratégicas necessárias no momento certo do ciclo de mudanças determina sua força competitiva<sup>(33)</sup>.

2) A estratégia impulsiona a arquitetura organizacional – termo que descreve a maneira pela qual a organização estrutura, coordena e administra o trabalho das pessoas em busca de objetivos estratégicos. A organização é impulsionada por uma estratégia articulada. Quanto mais cada componente organizacional estiver alinhado com os outros – e com a estratégia –, mais eficaz será o desempenho geral.

3) O relacionamento entre estratégia e desenho organizacional é recíproco. A maneira como a organização é organizada influencia seu foco e seus horizontes de tempo, incentivando ou restringindo a capacidade das pessoas de desenvolver estratégias criativas.

4) Os dilemas básicos do desenho organizacional permanecem inalterados e trazem à tona diversas perguntas: como projetar e administrar tanto a diferenciação como a integração? Como agrupar pessoas, processos e unidades operacionais a fim de atender seus ambientes competitivos específicos e seus requisitos estratégicos, mantendo, ao mesmo tempo, sua ligação com o organograma que os abarca? Como incentivar tanto a divergência como a coesão?

Em síntese, pode-se concluir que a estrutura organizacional refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

A maioria das estruturas organizacionais é muito complexa para ser transmitida verbalmente. Por este motivo os administradores costumam de-

senhar um organograma. Observando um organograma, pode-se avaliar, rapidamente, o alcance de gerência (também chamado de controle), que pode ser definido como o número de subordinados que se reportam diretamente a um determinado gerente ou diretor. A escolha de um alcance de gerência apropriado é importante por dois motivos:

– Primeiro, porque ele afeta a eficiência. Um alcance muito abrangente pode significar que os gerentes e diretores estejam sendo exigidos acima de suas capacidades e os subordinados recebendo muito pouca orientação ou controle. Quando isto acontece, os administradores podem ser pressionados a ignorar ou a desculpar erros sérios. Por outro lado, um alcance estreito demais pode significar que os administradores estão sendo subutilizados.

– Segundo, porque o alcance de gerência está relacionado à estrutura organizacional. Alcances estreitos criam estruturas organizacionais altas, com muitos níveis entre os administradores mais altos e os mais baixos. Nestas organizações, uma longa cadeia de comando retarda a tomada de decisões, o que é uma desvantagem quando o meio ambiente está mudando rapidamente<sup>(26)</sup>.

Cada tipo de estrutura – funcional, divisional, híbrida ou matricial – representa uma ferramenta que pode auxiliar os gerentes a tornar uma organização mais eficaz, dependendo das demandas do momento. Os gerentes de alto nível periodicamente avaliam a estrutura organizacional para determinar se ela é adequada para mudar as necessidades da organização<sup>(33)</sup>.

O fato de a organização possuir o organograma não significa necessariamente que seja bem organizada. Ele não é um fim em si mesmo, mas um

meio para ajudar administradores a visualizar o posicionamento e as relações entre os subsistemas de um sistema organizacional<sup>(28)</sup>.

A interligação da organização num conjunto coerente exige a utilização de sistemas de informação e dispositivos de ligação, além do organograma. A estrutura reflete-se no organograma.

Normalmente, as organizações que utilizam esse tipo de departamentalização procuram agrupar em unidades organizacionais (centros de custos e de resultados) os recursos necessários a cada etapa de um processo produtivo, resultando em melhor coordenação e avaliação de cada uma de suas partes, e do processo total<sup>(34)</sup>. Os departamentos de uma organização podem ser estruturados formalmente de três modos principais: por função, por produto/mercado e matricial.

Todos os três tipos de estrutura organizacional têm vantagens e desvantagens. Poucas organizações dependem exclusivamente de um tipo, e a maioria adapta e combina esses padrões genéricos para refletir as estratégias e pessoal peculiar à sua organização.

Os organogramas são úteis para mostrar a estrutura formal da organização e quem é responsável por determinadas tarefas. Além disso, o simples ato de desenhar um organograma pode assinalar defeitos na organização, como a duplicação de esforços ou os conflitos potenciais.

Entretanto, os organogramas tendem a esconder muitas características da estrutura organizacional. Por um lado, eles dão a entender que todos os administradores de mesmo nível têm a mesma autoridade e a mesma responsabilidade, e isso nem sempre é verdade. Por outro lado, as pessoas frequentemente lêem nos organogramas

coisas que os mesmos não pretendem mostrar<sup>(32-33,35)</sup>. Por isso é importante que as Instituições se organizem por estratégias. O maior interesse nesta abordagem é conhecer as tendências que hoje estão influenciando o mundo organizacional, tendências estas discutidas por diversos autores estrategistas que esboçam caminhos para maior competitividade, com visão voltada para o novo cenário. Estas discussões da base teórico-empírica irão iluminar e ajudar a delinear o tema proposto, uma vez que o mesmo está inserido dentro de organizações, no momento atual<sup>(36)</sup>.

Nas tendências visualizadas por alguns autores, o mundo organizacional já se encontra num momento atípico do que outrora, mudando seu foco e seus valores com o advento da globalização, onde os mercados e, sobretudo, os emergentes – a China, o Brasil e a Índia – assegurarão a convergência digital, criando novos negócios e mudando a paisagem competitiva, em que as organizações não terão recursos e habilidades suficientes para competir neste mercado que está surgindo como uma entidade independente<sup>(37)</sup>. É necessário buscar parcerias, entre elas ou com o governo, para criar valores (riqueza) e tornarem-se competitivas. As mudanças estão sendo rápidas e voláteis, às quais estão atribuindo como regra, a pressão por inovação e eficiência, na demanda por capacidade global e local.

A cultura é a chave para o sucesso, que significa uma atitude, um jeito de fazer as coisas, um conjunto de valores nas organizações cultas que, no entanto, quando se tornam incultas, distanciam-se de seus valores, atitudes e abordagens interiorizadas, perde-se a força, podendo ser definidas por seus fracassos e adversidades tanto quanto por seus sucessos. Esta cultura sobrevive

a seus líderes imediatos e é transmitida de uma geração para outra de forma contínua, repetindo-se os eventos principais de sua formação. Parece certo que culturas são formadas de um ponto de vista incomum, refinadas e fortalecidas por desafios externos e internos, e liderada por um grupo de pessoas cujas habilidades se completam<sup>(25)</sup>.

Cada organização desenvolve sua própria cultura singular; até mesmo aquelas que pertencem ao mesmo setor e na mesma cidade podem exibir modos muito diferentes de operar, respeitando seus valores, padrões de crenças e comportamento que são aceitos e praticados pelos membros da organização, de maneira que a possibilite tornar-se capaz de adaptar-se às mudanças ambientais e de coordenar e integrar suas operações internas<sup>(26)</sup>.

Em estudos apresentados por diversos autores voltados para a visão desta realidade, nota-se a busca de alternativas para romper os paradigmas e resquícios que existem nas organizações centradas nos modelos Taylorista-Fordista: a espinha dorsal deste modelo era a definição de cargos, ou seja, o conjunto de tarefas associadas ao desempenho em um posto de trabalho, que hoje vem sendo superado com a modernização dos meios de produção e gestão, que aos poucos vão se perdendo as referências hierárquicas vividas pelo mundo organizacional<sup>(38)</sup>.

Porém, os resquícios de uma estrutura organizacional rígida ainda são empecilhos nas atitudes que assinalam as visões de mudança. Uma abordagem apropriada para subsidiar a formulação e a implantação de mudanças nas organizações, tentando ultrapassar o clássico esquema da escolha racional, que além das demandas ambientais técnicas passa a considerar a influência de outras variáveis, como a

cognição e as fontes externas de normatização e de legitimação<sup>(39)</sup>.

Outras abordagens, organizações que aprendem, sugerindo cinco componentes são: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizado em equipe; a visão que foge da visão tradicional de gestão funciona em razão de nossa forma de pensar e de interagir, partindo da análise da dimensão cultural de que organizações e feitos humanos são sistemas conectados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas que evidenciam o valor do capital humano<sup>(40)</sup>.

Na mesma linha do aprendizado outros autores apresentam seus enfoques sob a visão de gestão do conhecimento. Uma das características marcantes nestas organizações que aprendem é a atuação em equipe. A coordenação e o controle dependerão da disposição dos empregados para autodisciplina, os quais estarão subjacentes às mudanças da tecnologia de informação. Estas organizações baseadas em informações também envolvem questões gerenciais específicas tais como: motivação e recompensa; desenvolvimento de visão capaz de unir uma equipe; desenho de uma estrutura organizacional que funcione com forças-tarefas e seleção; preparação e teste do pessoal da alta administração<sup>(36)</sup>.

O conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva e as organizações criadoras de conhecimento, onde a invenção do conhecimento não é atividade especializada e, sim, uma forma de comportamento em que todos são considerados trabalhadores do conhecimento, devem utilizar-se de metáforas de maneira a estimular o diálogo e assim tornar as idéias tácitas – dimensão cognitiva (pessoal). Mas, para que isso aconteça, primeiro



deverá haver mudança na visão dos executivos para uma alteração de dados quantificáveis para aproveitar os *insights*, as intuições e os ideais tácitos dos empregados<sup>(41)</sup>.

As organizações terão que apreender a verdade básica de que, para melhorar, elas e as pessoas precisam aprender. Portanto, terão que se apoiar em pilares para que o aprendizado se converta em meta organizacional e, primeiramente, é necessário que se compreenda sua natureza, tendo como base referencial os três Ms (inglês): *Meaning* – questão do significado – uma definição bem fundamentada e fácil de aplicar. *Management* – tema de gestão – diretrizes operacionais mais claras sobre os aspectos práticos. *Measurement* – para avaliar a velocidade e os níveis de aprendizado da organização<sup>(42)</sup>.

Porém, antes que a organização seja capaz de tornar-se uma organização que aprende, é preciso que resolva um dilema do aprendizado: o sucesso competitivo depende cada vez mais do aprendizado, mas a maioria das pessoas não sabe aprender. Ele analisa os padrões de comportamento humano dos gerentes e empregados que bloqueiam o aprendizado nas organizações, e diz que esse aprendizado não é questão de atitudes ou motivações, e sim, o produto da maneira de como o indivíduo raciocina sobre seu próprio comportamento. Para que isso ocorra, ele alerta que as organizações precisam converter seus programas para o foco crítico e de melhoria contínua, ensinando as pessoas a raciocinar sobre seu comportamento, maneira eficaz que rompe as defesas que bloqueiam o aprendizado organizacional<sup>(43)</sup>.

Para os autores, os grupos motivados e criativos superam em desempenho outros grupos com maiores recur-

sos físicos e financeiros, destacando-se as organizações que fomentam o *care-why* em seu pessoal, apresentando maior probabilidade de prosperar no mundo de hoje<sup>(42)</sup>.

## *O sucesso competitivo depende cada vez mais do aprendizado, mas a maioria das pessoas não sabe aprender.*

Porém, os maiores desafios impostos para este século são as barreiras e limitações emergentes de um sistema separatista e cartesiano que partem da visão da organização<sup>(44)</sup>. Sob o prisma global, sugerem-se alternativas para repensar as organizações numa abordagem holográfica, na qual a valorização do homem é um princípio do resgate da necessidade de devolver ao homem sua condição de cidadão pensante com real possibilidade de intervir nos processos sociais. O processo de traba-

lho, que contém o comprometimento efetivo na reconstrução de sua identidade, quer como indivíduo/cidadão, quer como profissional com *chances* para trabalhar seu interpessoal, poder alterar sua tendência individualista, ainda muito acentuada no mundo organizacional<sup>(45)</sup>.

Mas a administração ainda está tolhida na sua tentativa de inovar em relação ao lado humano da organização. A dificuldade é que ainda não se aprendeu como organizar e dirigir os recursos humanos. Devido à inadequação da teoria convencional, a organização está baseada em pressuposições falsas e limitada acerca do comportamento humano, ficando claro que a capacidade de criatividade, de crescimento, de colaboração, de produtividade do ser humano comum é maior do que se reconhece<sup>(46)</sup>.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com este levantamento bibliográfico, podemos constatar que as pesquisas até agora desenvolvidas estão possibilitando a proposição de mudanças e inovações em busca de um modelo de gestão adequada, a fim de que potencialize as organizações de saúde a adequarem seus recursos humanos nesta área às novas tendências do mercado globalizado.

Para tanto, procurou-se focar e centrar no tipo de organização, quanto à busca de diretrizes estratégicas que, externamente, espelhem a necessidade da sociedade e, internamente, sejam os veículos condutores das metas para as organizações de saúde.

Outros estudos serão realizados, no desenvolver da tese, tanto na tentativa de definir melhor esta ferramenta, como na análise e proposição de modelos para a gestão de Enfermagem nas organizações de saúde.

## REFERÊNCIAS

1. Teixeira RR. Modelos comunicacionais e práticas de saúde. *Interface – Comunicação, Saúde, Educação* 1997;1(1):7-42.
2. Ruthes RM. Gestão para o Terceiro Setor na instituição hospitalar: proposta de marketing [dissertação de Mestrado]. Londrina (PR): Universidade Norte do Paraná; 2000. p. 23-6.
3. Ciampone MHT, Kurcgant P. O ensino de administração em enfermagem no Brasil: o processo de construção de competências gerenciais. *Rev Bras Enferm*. Brasília (DF) 2004;57(4):401-7.
4. Bross JC. Requisitos básicos no planejamento hospitalar. In: Gonçalves EL. *O Hospital e a visão administrativa contemporânea*. 2ª ed. São Paulo (SP): Pioneira; 1989.
5. Oliveira MM Jr. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competência. São Paulo: Atlas; 2001.
6. Teixeira JMC. Sistemas médicos, técnicos e administrativos do hospital moderno: sua orientação. In: Gonçalves EL. *O hospital e a visão administrativa contemporânea*. 2ª ed. São Paulo (SP): Pioneira; 1989.
7. Mailik AM, Schiesari LMC. Qualidade na gestão local de serviços e ações de saúde. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, *Série Saúde & Cidadania*, v. 3, 1998.
8. Silva DMPP. Absenteísmo de trabalhadores de enfermagem em um hospital universitário. *Rev Latino-Am Enfermagem*. Ribeirão Preto. 8(6):44-69.
9. Robbins SP. *Comportamento organizacional*, 9ª ed. São Paulo (SP): Saraiva; 2002.
10. Burrell G, Cooper J. Modernism, postmodernism and organization analysis: an introduction. *Organization studies*, n. 9, 1988.
11. Hatch M. *Organizational theory*. London: Sage; 1997.
12. Morgan G. *Imagens da organização*. São Paulo (SP): Atlas; 1996.
13. Clegg S. *Modern organization*. London: Sage; 1990.
14. Piori M, Sabel C. *The second industrial divide*. New York: Basic Books; 1984.
15. Pollert A. Dismantling flexibility. *Capital and class*, n. 34, 1988.
16. Harvey D. *A condição pós-moderna*. São Paulo (SP): Loyola; 1993.
17. Hirst P, Zitlin J. Flexible specialization versus postfordism: theory, evidence and policy implication. *Economy and Society*, n. 20, 1991.
18. Barley S, Kunda G. Designs and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, n. 37, 1992.
19. Deming WE. *Qualidade: a revolução da administração*. Tradução: Clave Comunicação e Recursos Humanos. Rio de Janeiro (RJ): Marques Saraiva; 1990. p.13.
20. Garbor A. *O homem que descobriu a qualidade*. Rio de Janeiro (RJ): Qualitymark Ed.; 1994.
21. Smirch L. Concepts of culture and organization analyses. *Administrative Science Quarterly*, n. 28, 1983.
22. Santos FCA. *Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas*. São Paulo (SP): Atlas; 1999.
23. Schein EH. On dialogue, culture and organizational learning. In: Marras JP. *Administração de recursos humanos*. 3rd ed. São Paulo (SP): Futura; 2000.
24. Kisil M. *Gestão da mudança organizacional*. *Série Saúde & Cidadania*. São Paulo (SP): Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo; 1998.
25. Herzlinger RE. A cultura é a chave. In: Hesselbein F, Goldsmith M, Somerville I. *Liderança para o século XXI*. Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo (SP): Futura; 2000.
26. Wright P, Kroll Mark J, Parnell John. Tradução Celso A Rimoli, Lenita R Esteves. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo (SP): Atlas; 2000.
27. Lacombe FJM, Heilborn GLJ. *Administração, princípios e tendências*. São Paulo (SP); 2003. p. 68-70; 103-1125; 238-245.
28. Bowditch J, Buono AF. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo (SP): Pioneira; 1992.
29. Bennis Warren. Uma força irresistível. *HSM Management*, São Paulo, n. 26, p. 66-72, maio-junho; 2001.
30. Lieber RB. Cool offices. In: *Fortune*, 9 de dezembro de 1996.
31. Nadler DA. Feedback and organization development: using data-based methods. *Reading Addison-Wesley*; 1977.
32. Daft RL. *Teoria e projeto das organizações*. 6ª ed. Rio de Janeiro (RJ): LTC; 1999.
33. Nadler DA, Tushman ML. A organização do futuro. *HSM Management*, n. 18, ano 3, Janeiro-Fevereiro, 2000.
34. Oliveira MM Jr. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competência*. São Paulo (SP): Atlas; 2001.
35. Stoner JAF, Freeman RE. *Administração*. São Paulo (SP): Prentice-hall do Brasil; 1985.
36. Drucker PFE. Assim começa o milênio... *HSM Management*. Edição Especial, p. 6-11, mar/abr, 2000.
37. Prahalad CK. Preparando-se para a liderança. In: Hesselbein F, Goldsmith MI, Somerville I. *Liderança para o século XXI* tradução Cynthia Azevedo. São Paulo (SP): Futura; 2000. p. 39, 42, 45.
38. Fleury MTL, Fleury A. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo (SP): Atlas; 2000.
39. Machado-da-Silva CL, Fonseca VS, Fernandes BHR. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: Vieira MMF, Oliveira LMB (organizadores). *Administração contemporânea: perspectiva estratégia*. São Paulo: Atlas; 1999. p. 115.
40. Senge PM. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo (SP): Best Seller; 2000. 358 p.
41. Nonaka I. A empresa criadora de conhecimento. In: *Harvard Business Review*. On knowledge management; *Gestão do conhecimento*. Tradução Afonso Celso da Cunha. Rio de Janeiro (RJ): Campus; 2000.
42. Garvin DA. *Construindo a organização que aprende*. In: *Harvard Business Review*. On knowledge management; *Gestão do conhecimento*. Tradução Afonso Celso da Cunha. Rio de Janeiro (RJ): Campus; 2000.
43. Argyris C. *Ensinando pessoas inteligentes a aprender*. In: *Harvard Business Review*. On knowledge management; *Gestão do conhecimento*. Tradução Afonso Celso da Cunha. Rio de Janeiro (RJ): Campus; 2000.
44. Quinn JB, Anderson P, Finkelstein S. *Gerenciando o intelecto profissional: extraindo o máximo dos melhores*. In: *Harvard Business Review*. On knowledge management; *Gestão do conhecimento*. Tradução Afonso Celso da Cunha. Rio de Janeiro (RJ): Campus; 2000.
45. Kanaane R. *Comportamento humano nas organizações: O homem rumo ao século XXI*. 2ª ed. São Paulo (SP): Atlas; 1999. 99p.
46. McGregor D. *O lado humano da empresa*. Tradução Margarida Maria C. Olival. 2ª ed. São Paulo (SP): Martins Fontes; 1992.