

GABRIEL PAULO SKROCH

**A VISÃO ESTRATÉGICA COMO BASE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA INSTITUIÇÃO DE SAÚDE (HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UFPR).  
BASE TRÍPLICE DE PROPOSTA, BASEADA NA ESTRATÉGIA, MARKETING E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.**

Monografia apresentada como requisito para a conclusão do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, Nível M.B.A., Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração - CEPPAD - Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA  
2003

# SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	iv
LISTA DE QUADROS.....	v
INTRODUÇÃO	
1. REVISÃO DA LITERATURA (ABORDAGEM TEÓRICO-PRÁTICA).....	1
1.1 ESTRATÉGIA.....	1
1.1.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	3
1.1.2 VANTAGEM COMPETITIVA.....	4
1.1.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	5
1.1.4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	5
1.1.5 MÉTODOS DE PROJEÇÃO QUANTITATIVA.....	6
1.2 A COMPETIÇÃO E ESTRATÉGIAS NA INDÚSTRIA HOSPITALAR.....	7
1.2.1 GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR.....	9
1.2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	16
1.2.3 INOVAÇÃO.....	19
1.2.4 VALORIZAÇÃO DA DIVERSIDADE.....	23
1.2.5 ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM.....	24
1.2.6 O LÍDER COMO TREINADOR (COACH).....	25
1.3 MARKETING.....	26
1.3.1 ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING.....	26
1.3.2 CONCEITOS SOBRE PLANEJAMENTO.....	30
1.3.3 FASES DA METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	32
2. DEFINIÇÃO DO ESTUDO EM QUESTÃO.....	35
2.1 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM.....	35
2.1.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
2.1.2 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	35
2.2 O HOSPITAL DE CLÍNICAS.....	36
3. MATERIAL E MÉTODO.....	40
4. ESTATÍSTICA E RESULTADOS.....	40
CONCLUSÕES.....	56
ANEXOS.....	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124

## LISTA DE TABELAS

TABELA Nº 1 - AUDITORIA DA POSIÇÃO INOVATIVA DA EMPRESA.....	61
TABELA Nº 2 - TABELAS DE FREQUÊNCIA .....	63
TABELA Nº 3 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	84
TABELA Nº 4 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA ( ORDEM DECRESCENTE).....	86
TABELA Nº 5 - COMPARAÇÃO DAS DIFERENÇAS ENTRE AS MÉDIAS DOS GRUPOS EXECUTIVO E GERENCIAL.....	90
TABELA Nº 6 – TESTE DE AMOSTRAS INDEPENDENTES – TESTE DE LEVENE PARA IGUALDADE DE VARIÂNCIA.....	97

## LISTA DE QUADROS

QUADRO Nº 1 - CADEIA DE VALORES.....	108
QUADRO Nº 2 - TEORIAS SOBRE VANTAGEM COMPETITIVA.....	109
QUADRO Nº 3 - FLUXOGRAMA DE GLUECK.....	110
QUADRO Nº 4 - PIRÂMIDE ORGANIZACIONAL.....	111
QUADRO Nº 5 - FATORES CONDICIONANTES DO HOSPITAL - EMPRESA.....	112
QUADRO Nº 6 - A RODA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	113
QUADRO Nº 7 - A INTERAÇÃO DA MISSÃO.....	114
QUADRO Nº 8 - A SÍNTESE DE CONCEITOS.....	115

# INTRODUÇÃO

## 1) APRESENTAÇÃO DO TEMA

No mundo atual existe uma grande necessidade de serem encontradas soluções rápidas e eficazes para problemas que possuem a característica de contínua modificação, o que aumenta a sua potencialidade de complicação.

Muitas ferramentas podem ser usadas na busca de soluções, como análise política, comportamental e organizacional, alavancadas por dados, que podem ser transformados em informações, através da informática.

O desenvolvimento tecnológico representa um tipo de expressão verdadeira da busca do progresso e, porque não dizer da felicidade e, a importância de sua posição atual dentro do Hospital de Clínicas foi por nós escolhida como parâmetro.

## 2) DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE TRABALHO

Para obtermos uma avaliação da posição atual do Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná, utilizamos o roteiro idealizado pelo Prof. Roberto Sbragia (U.S.P., 1985) referente à Auditoria de da Posição Inovativa da empresa.

O roteiro do Prof. Roberto Sbragia se baseia em sete itens ou dimensões, como: a) potencialidade da linha de produtos; b) capacitação técnico-científica; c) força da organização de pesquisa e desenvolvimento da empresa; d) geração e fluxo de idéias; e) capacidade de comercialização de novas idéias; f) relacionamento da pesquisa e desenvolvimento com as áreas operativas; g) custo e benefício do esforço da pesquisa e desenvolvimento.

O conjunto de resultados deste roteiro possibilitaram uma visão holística da empresa, favorecendo a análise das vertentes de estrutura organizacional, marketing, estratégia e da relação entre estrutura organizacional e gestão de capital humano, culminando por recomendações gerenciais, elenco de limitações e sugestões para estudos complementares.

## 3) JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

A grande dificuldade atual dos Hospitais Universitários para o cumprimento da sua missão, que está centrada na formação do profissional da área da saúde, no atendimento clínico-cirúrgico terciário e no estímulo da pesquisa.

A falta de agilidade e flexibilidade da empresa hospitalar pública que compromete a busca da eficácia e eficiência, é justificada pela legislação limitadora e não-competitiva e pela sua participação compulsória e exclusiva no Sistema Único de Saúde.

A existência de um tipo de estrutura organizacional tipo burocracia especializada, convivendo com uma forma de matriciado, sem a percepção clara das características de cada tipo e com o uso de uma justificativa central de pretensa mudança, isolada, magnificada e sem apoio técnico-financeiro, possa reverter a cultura ultrapassada da empresa hospitalar chamada Hospital de Clínicas e direcioná-la para um estágio de maior competitividade.

A importância de uma avaliação qualitativa e quantitativa de nível gerencial, para possibilitar um estudo comparativo sequencial, durante a efetivação real da mudança e da construção da verdadeira instituição que sempre aprende ("learning organization").

A justificativa principal, para que a empresa hospitalar consiga realizar a sua missão com sucesso, está baseada em: a) criação de um clima de discussão e transparência, para viabilizar a potencialidade do seu capital humano através da compatibilização dos

núcleos profissional e acadêmico; b) estimular e agilizar o pensamento estratégico, no sentido do tático e operacional, com retro-alimentação, controle e avaliação permanentes; c) valorizar cada indivíduo, como profissional e como pessoa, no sentido de aumentar o potencial de capital humano e aproveitar a visão estratégica de todos.

#### 4) METODOLOGIA

Especificando o problema, apresentam-se três hipóteses: a) a visão tecnológica pode ser utilizada para avaliação da mudança organizacional do Hospital de Clínicas da U.F.PR? b) como a mudança pode ser conduzida no sentido de produzir inovação, pensamento estratégico e desenvolvimento através da pesquisa? c) será importante uma base tríplice formada por estratégia, marketing e adequação política adequada da estrutura organizacional?

Baseado num Relatório de Auditoria de Avaliação Técnica (Prof. Roberto Sbragia) definir a real posição da instituição de saúde, utilizar de análise da estratégia, do marketing e da relação entre o capital humano e a estrutura organizacional hospitalar para criar vertentes de discussão, que facilitem o processo de atualização e desenvolvimento do Hospital de Clínicas da U.F.PR., para que seja adquirida vantagem competitiva e uma real visão estratégica, dinâmica, pró-ativa e coletiva.

# 1 – REVISÃO DA LITERATURA (ABORDAGEM TEÓRICO - PRÁTICA)

## 1.1- ESTRATÉGIA

1. ESTRATÉGIA - É quando a munição acaba, mas se continua atirando, para que o inimigo não perceba que a munição acabou ( Ansoff, 1977 ); o significado desta frase serve para demonstrar a grande importância da estratégia, para a sobrevivência ou para o sucesso, para o indivíduo ou para a organização; o momento propício para a dinâmica estratégica é tão importante quanto ao movimento em si.

A finalidade maior das estratégias é estabelecer os cursos, os caminhos, as vertentes que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e vencidos os desafios.

O seu conceito básico está relacionado à ligação da empresa e do seu ambiente e o uso da estratégia visa maximizar os resultados desta interação.

Arte de planejar e executar movimentos e operações visando o alcance, ou manutenção de posições relativas, bem como de recursos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos (Ferreira, 1986 ).

Henderson (1987), segundo o Princípio de Gause da Exclusão Competitiva, refere que a competitividade existiu muito antes que a estratégia, pois durante muitos anos a seleção natural de Darwin, baseada na adaptação e sobrevivência do mais apto, já estabelecia a competitividade; no ambiente da competitividade o que mais se adapta desloca os demais.

Também relata o autor que a competição estratégica em negócios, é um fenômeno relativamente recente, cujos elementos básicos são: a) a capacidade de compreender o sistema aonde interagem os competidores, clientes, recursos e pessoas; b) a capacidade de usar essa compreensão para prever oportunidades; c) a disponibilidade de recursos para investir em novos rumos; d) a capacidade de avaliar e decidir sobre os investimentos com segurança e consistência de informações; e) a capacidade e disposição de agir.

Mintzberg ( 1987 ) apresenta a tese de que a imagem de criação artesanal é a que melhor representa o processo de elaboração de uma estratégia eficaz. Também considera-se relevante a mensagem do filósofo e estrategista Sun Tzu: conhece teu inimigo e conhece-te a si mesmo; se tiveres cem combates a travar, cem vezes serás vencedor. Se ignoras teu inimigo e conheces a ti mesmo, tuas chances de perder e ganhar serão idênticas. Se ignoras ao mesmo tempo o teu inimigo e a ti mesmo, só contarás os teus combates por tuas derrotas ( Tzu, 2001 ).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel ( 1999 ) citam cinco possibilidades de definição para estratégia: a) estratégia é planejamento; b) estratégia é um padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo, portanto é um modelo; c) estratégia é posicionamento, ou seja, o lugar escolhido para determinados produtos ou mercados; d) estratégia é perspectiva ou o meio fundamental para que uma empresa execute coisas; é o olhar para dentro de si ( da empresa ) e para o alto ( visão global ); e) estratégia é armadilha, manobra específica destinada a abalar o concorrente, sendo muito mais ameaça do que a execução da manobra propriamente dita.

Porter ( 2000 ) define estratégia como uma forma de fixar limites e que uma das melhores maneiras de saber se uma empresa tem estratégias é verificar se ela tomou decisões claras a respeito do que não pretende fazer.

A grande função da estratégia é promover o equilíbrio entre a visão de futuro da organização e o necessário no presente para se atingir o futuro desejado. Para tanto, a estratégia se desdobra em táticas, que são as técnicas para implementar a estratégia (Silveira Jr. & Vivacqua, 1996).

O modelo da abordagem estratégica exige o conhecimento de duas ordens terminológicas: uma base conceitual formada por dois termos ( administração estratégica e planejamento estratégico ) e três pilares operacionais ( missão, políticas e diretrizes ), segundo Silveira ( 1996 ):

#### Administração estratégica

Apareceu na década de 1960, quando começou a prosperar a idéia de planejamento estratégico, como resposta à insipiência das técnicas de planejamento orçamentário, financeiro e de produção, com objetivo da inserção ambiental das organizações.

Num primeiro momento, acreditou-se que a simples formulação estratégica resolveria a questão organizacional mas, inúmeros autores como Ansoff, Rawls, Bartee, Davous, Zelkó, Horvath, Declerck, Carleton e Dill, entre outros, concluíram que, além do planejamento estratégico, deveriam ser trabalhados outros fatores, como: o aspecto comportamental, a cultura voltada para a mudança na organização e para a estratégia, ou seja, as pessoas e o monitoramento ambiental. Resumindo, a administração estratégica passa a ser vista como um processo interativo entre a fixação de objetivos, o comportamento organizacional para a sua implementação e o monitoramento ambiental e sua avaliação.

O monitoramento ambiental visa verificar o atingimento das metas em termos de ações delineadas e avaliar a efetividade das metas propostas, verificando se a mudança esperada no meio ambiente organizacional foi atingida. Em termos de resultado, o monitoramento ambiental tem a finalidade de acompanhar e provocar uma maior efetividade da organização, entendendo-se como efetividade a capacidade da organização satisfazer as necessidades ambientais.

#### Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um processo interativo da análise das oportunidades, ameaças, pontos fracos e pontos fortes, visando a busca de uma equação para a definição de objetivos apropriados ao ajustamento das organizações e condições ambientais de mudança.

Comparando-se os conceitos de administração estratégica e planejamento estratégico, podemos concluir que a administração está para o planejamento assim como o todo está para a parte ou como o processo está para a atividade. Gaj ( 1987 ) resume as diferenças da seguinte forma : o planejamento estratégico estabelece uma postura em relação ao ambiente, lidando com fatos, idéias e probabilidades, finalizando num plano estratégico ( *é um sistema de planejamento* ); administração estratégica acrescenta capacitação, adiciona aspirações às pessoas com mudanças rápidas na organização, finalizando com um novo comportamento. *É um sistema de ação.*

A adoção do planejamento estratégico pelas empresa , segundo Zaccarelli ( 1995 ), foi superado pelo que denomina a Moderna Estratégia, que está focada nas vantagens competitivas das organizações, em relação aos seus concorrentes, funcionários, clientes e consumidores. O fluxograma de Glueck (apud Zaccarelli, 1995) apresenta as etapas necessárias para a construção do planejamento e da estratégia, permitindo a comparação entre o velho e ultrapassado planejamento estratégico e a moderna estratégia.



### Missão

Representa a expressão da razão de existência de uma organização, devendo ser clara, explícita e suficientemente abrangente para permitir que acompanhe as mudanças processadas no ambiente. Deve conter o propósito ( é a visão maior do negócio ), o meio ( como vai ser implementado o propósito ) e o benefício a ser proporcionado à sociedade. A missão deve realçar a visão estratégica que vislumbra o hoje e o amanhã numa relação biunívoca, descortinando oportunidades e colocando os compromissos da organização.

Kotler ( 1993 ) afirma que muitas organizações desenvolvem declarações formais de suas missões para responderem a estas questões. Uma declaração da missão é uma definição do propósito de uma organização, o que ela deseja encontrar num meio maior. Escrever uma definição formal da missão de uma organização não é tarefa fácil, com algumas organizações gastando mais de um ano para O balizamento de cada política se faz através das diretrizes, que são as determinações necessárias ao sucesso da implementação, ou seja, elenca o conjunto de necessidades para que uma política seja atendida no processo de tomada de decisões, em qualquer nível da empresa; explícita o que a organização deve ter para viabilizar as relações adequadas com o seu meio externo e interno.

### Políticas

São orientações de ordem geral e tem como função subsidiar os administradores na tomada de decisão. As políticas constituem o feixe de idéias que corporificam a decisão; representam a síntese das grandes opções. O elenco de políticas é o próprio enunciado da decisão, desdobrando-se em níveis de planejamento para ações. As políticas são a forma mais clara, mais concisa e mais precisa de explicar as escolhas feitas a partir do exame estratégico. Cada política deve configurar uma sinergia com o conjunto de políticas da organização, uma concepção coerente e lógica, porque cada uma só ganha sentido na relação com as demais. O enunciado de cada política será tanto mais sintético quanto mais abrangente e de maior alcance for o nível da decisão.

### Diretrizes

O balizamento de cada política acontece através das diretrizes, que constituem as determinações necessárias ao sucesso de implementação, ou seja, elenca o conjunto de necessidades para que uma política seja atendida no processo de tomada de decisões, em qualquer nível da empresa; explícita o que a organização deve ter para viabilizar relações adequadas com o seu meio interno e externo.

**1.1.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA** : visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria ( Porter, 1990). Porter (1986) afirma que: a) cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita; b) a estratégia competitiva é uma combinação dos fins ( metas ) que a empresa busca e dos meios ( políticas ) pelos quais ela está buscando chegar lá; c) a essência da formulação de uma estratégia é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente; d) as forças externas em geral afetam todas as empresas da indústria, o ponto básico se encontra nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas. O grau de concorrência depende de cinco forças competitivas básicas: novos entrantes, fornecedores, compradores e substitutos, direcionados diretamente para os concorrentes, com a sua intensidade de rivalidade.

O elemento-chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada uma das forças competitivas, pois estas podem estar aparentes para todos os concorrentes ( Porter, 1986 ) .

A partir do reconhecimento das forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição de identificar os seus pontos fracos e fortes. Do ponto de vista

estratégico é fundamental o posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva.

A empresa, ao enfrentar as cinco forças competitivas, pode adotar três abordagens estratégicas genéricas, potencialmente bem-sucedidas, para superar as outras empresas: liderança em custo, diferenciação ou enfoque.

A liderança em custo consiste, em que a empresa apresente como tema central de sua estratégia, a existência de custo mais baixo que os concorrentes, permitindo que ela obtenha retorno depois que os seus concorrentes tenham gasto seus lucros na competição.

A estratégia de diferenciação consiste na criação de algo que seja considerado inédito ou único. Esta estratégia não permite que se ignore os custos, mas eles não são o alvo principal.

O enfoque consiste em definir como alvo um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou serviços, ou um mercado geográfico.

A estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes. Consequentemente, um aspecto central da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência, identificando suas metas futuras, hipóteses dos concorrentes sobre si mesmo e sobre o mercado, as estratégias em curso e as capacidades de cada concorrente.

A estratégia é o elemento indutor da mudança e, a toda a mudança existe, em correspondência, uma mudança de paradigmas. Kuhn (1994), ao questionar que o progresso da ciência não ocorria de uma forma linear e cumulativa, também colaborou para o progresso da teoria das organizações. Para sustentar o seu ponto de vista, usou como um dos pilares de argumentação o conceito de paradigma e do ciclo da busca criativa por novos paradigmas (Souza, 1993). Basicamente demonstrou que havia momentos de efervescência criativa, que provocam obsolescência da matriz teórica vigente, iniciando um novo ciclo de ciência normal, onde a produção do conhecimento acontece de forma linear e cumulativa de acordo com o paradigma aceito; com o esgotamento das referências teóricas e metodológicas provoca fases de anomalias, que determinam a crise do paradigma. Este é um processo dinâmico na ciência e nas organizações, representando o repensar dos paradigmas.

A função da estratégia é mudar os paradigmas. No momento em que se muda um paradigma, também o comportamento organizacional é mudado. Neste ponto reside o grande obstáculo porque as pessoas estão situadas no velho paradigma e resistem ao novo, mas, o reposicionamento organizacional não se processa sem que ocorra a mudança de paradigma.

Esta aceitação de um novo paradigma implica na mudança de valores, que, por sua vez, exige uma ampla negociação, envolvendo as pessoas de todos os níveis da organização (Silveira Junior & Vivacqua, 1996).

**1.1.2 VANTAGEM COMPETITIVA:** a sua ênfase está na compreensão da estrutura da empresa e na análise do concorrente. Está centrada no modo de transformar esta compreensão em uma vantagem frente aos concorrentes (Porter, 1990). Uma das fontes de vantagem competitiva das empresas é representada pela cadeia de valores, que representa as atividades executadas por uma empresa e o modo como elas interagem.

O exame da cadeia de valores permite a identificação de atividades de relevância estratégica, as quais se executadas de forma mais barata ou de maneira melhor que a concorrência, traduzindo como resultado, em uma vantagem competitiva.

A Cadeia Genérica de Valores apresentada por Porter (1990), é composta por: a) atividades de apoio (infra-estrutura, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição) e b) atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, serviço;

ambas as atividades convergem na direção da margem.

**1.1.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA:** a) é um fluxo de decisões e ações que conduz ao desenvolvimento de uma estratégia ou estratégias eficazes, para atingir objetivos empresariais. O processo de administração estratégica é a maneira pela qual os estrategistas determinam objetivos e tomam decisões. Estas decisões estratégicas são os meios para atingir os objetivos, compreendendo a definição dos negócios, dos produtos e mercados a serem servidos, as funções a serem desempenhadas e as diretrizes necessárias para executar as decisões e atingir os objetivos ( Ansoff, Declerk e Hayes, 1976 ); b) o conjunto de decisões e ações gerenciais que determina o desempenho de longo prazo de uma empresa . Ela inclui a formulação, a implementação, a avaliação e o controle da estratégia da empresa. O estudo da administração estratégica enfatiza a monitoração, a avaliação de oportunidades e restrições ambientais à luz das forças e fraquezas de uma corporação ( Byars, 1984 ); c) está relacionada com a tomada de decisões a respeito do futuro de uma organização e da implementação destas decisões. Pode ser dividida em duas partes: o planejamento estratégico e a implementação estratégica (Glueck & Janch,1984). A administração estratégica é a melhor abordagem integrada que se conhece para administrar mudanças e se caracteriza por um conjunto de políticas empresariais e objetivos claros, estratégias eficazes, objetivos, metas e estratégias coerentes com a missão dos negócios, monitoração contínua dos ambientes interno e externo, integração dos planos operacionais com o plano estratégico, monitoração contínua, revisão dos planos e programas, criação de uma atmosfera estratégica que favoreça o espírito de equipe, gestão estratégica dos fundos e desenvolvimento de sistemas para fornecer as informações gerenciais necessárias.

Para se alcançar todos as vantagens da administração estratégica, devem ser combinados três elementos, que são considerados os seus pilares: pensamento, planejamento e ação estratégica.

**Planejamento estratégico** está conectado ao processo de formulação da visão e da missão da empresa, dos seus objetivos e metas e do desenvolvimento das estratégias necessárias para o seu alcance. Também cria uma estrutura conceitual que incorpora o ambiente externo, que é caracterizado por riscos, mudanças e incertezas, nas decisões a longo prazo da empresa.

**Ação estratégica** representa a fase de implementação do Plano Estratégico e à tradução das estratégias em ações. Exige convergência entre as estratégias e as motivações individuais que possam ser realizadas.

**Pensamento estratégico** é a integração do planejamento e da ação estratégicos, devendo ser desenvolvido antes que qualquer empresa possa completar o processo evolutivo necessário para um sólido Sistema de Administração Estratégica. Desde que Ansoff, Declerk e Hayes ( 1976 ) enfatizaram a importância do Pensamento Estratégico, em contraposição ao modo isolado e "top-down" como era praticado por algumas empresas da época. Portanto, é uma preocupação existente há bastante tempo, não se justificando a posição de alguns autores, que pretendem ter descoberto uma fraqueza da Administração Estratégica, ao afirmar que somente na década de noventa se deu atenção ao Pensamento Estratégico ( Ackoff, 1981 ).

### **1.1.4 MÉTODOS e TÉCNICAS de ANÁLISE ESTRATÉGICA**

Estão relacionados à capacidade da empresa em antecipar mudanças estruturais no ambiente, a tempo de adaptar a estratégia global a novas condições.

Hofer ( 1971 ) para a formulação de estratégias ressalta a importância das variáveis: condições ambientais, características organizacionais, disponibilidade de recursos, dinâmica do mercado e ciclo de vida dos produtos. Podem ser usadas técnicas para a avaliação de alternativas que possam

responder a eventuais contingências e, até mesmo fazer com que haja antecipação destas alternativas. Estas técnicas são: 1. Perfil do ciclo de vida; 2. Perfil da estrutura do mercado; 3. Análise de hiatos.

\* Perfil do ciclo de vida - fornece importante perspectiva para a elaboração de estratégias, pois, cada fase do ciclo de vida apresenta características próprias, que podem influenciar nas operações.

- Perfil da estrutura do mercado - representado pela projeção do potencial da empresa nos seus mercados, objetivando a visualização antecipada de possíveis hiatos de vendas futuras e na rentabilidade da empresa, a tempo de permitir tomar decisões estratégicas adequadas. A definição da posição geral da empresa no mercado depende de fatores como: grau de diferenciação dos produtos e serviços, barreiras de entrada para novas empresas, taxa de crescimento da demanda, elasticidade de preço da demanda e a relação custos fixos x custos variáveis.

- Análise de Hiatos - Weber ( 1977 ) recomenda as três medidas do perfil da estrutura de mercado: 1. potencial do mercado industrial; 2. vendas relevantes da indústria; 3. participação real de mercado.

### 1.1.5 MÉTODOS DE PROJEÇÃO QUANTITATIVA

Estas técnicas de projeção quantitativa têm sido usadas na administração durante muitos anos, tendo como base a premissa de que o futuro pode ser previsto mediante a descoberta de algumas regularidades do passado. Esta premissa pode ser verdadeira, em certas circunstâncias e por um período de tempo curto ou médio. Exemplificando, métodos como a regressão simples ou múltipla, a análise de séries temporais e exponencial tem sido usados com sucesso, para projeções definidas num período de tempo limitado. Na medida que o horizonte de planejamento aumenta, as previsões baseadas em tendências e informações passadas ficam diretamente sem confiabilidade e sem aplicação para o planejamento estratégico. Para haver adaptação às demandas ambientais, são recomendadas técnicas de projeção qualitativas, caracterizadas por incorporar julgamentos subjetivos de indivíduos ou grupos e reconhecer que o tomador de decisão pode exercer alguma influência nos desdobramentos futuros. Dentre os principais métodos de projeção de eventos futuros destacam-se: 1. Método Delphi; 2. Cenários; 3. Simulações e Modelação

Método Delphi - utiliza-se de um grupo de especialistas, que é repetidamente questionado sobre os possíveis e prováveis acontecimentos e desdobramentos em determinada área. Entre as sucessivas rodadas da pesquisa de opinião, os participantes recebem um retorno dos seus julgamentos, que normalmente tem um ponto de convergência para um conjunto de hipóteses, que acabam constituindo a base para a projeção futura.

#### Cenários

Enfocam um problema estratégico em particular, descrevendo uma progressão lógica do problema, desde o seu estado atual, até situações alternativas futuras; projetam a maneira pela qual as decisões estratégicas interagem com eventos e variáveis ilustrando futuros resultados. Auxiliam aos administradores a conceber formalmente as possibilidades e a visualizar o que pode acontecer sob diversas composições e adaptar-se a estes prováveis futuros com estratégias empresariais, alternativas para cenários otimistas, pessimista ou para o mais provável.

Simulações e Modelação - a construção de modelos em Administração remonta às formulações da Escola Matemática e da Teoria da Decisão, fortemente influenciadas pelo progresso da Pesquisa Operacional. A construção de modelos e sua simulação, corresponde ao exercício de projetar as variáveis mais importantes, bem como do seu interrelacionamento, levando adicionalmente ao exame das variáveis ambientais mais significantes. A vantagem da Modelação através da informática é a possibilidade de se projetar um grande número de variáveis e vários cenários alternativos, simulando todo o comportamento, sem ter que esperar a realidade dos fatos, mas antecipando-se a eles, com

maior grau de confiabilidade e em menor tempo, bem como permitir a inclusão de outras variáveis para aperfeiçoar a estratégia decorrente.

**1.2 A COMPETIÇÃO E ESTRATÉGIAS na INDÚSTRIA HOSPITALAR.** A indústria de cuidados com a saúde tem sido tremendamente pressionada para reforma. Impulsionada pela alta taxa de aumento dos gastos de cuidados com a saúde, essa pressão vem dos pagadores e consumidores que solicitam melhoria da qualidade dos serviços e a valorização dos dólares gastos. As quatro abordagens principais: regulamentação, competição, contratação seletiva e compartilhamento do custo com o paciente, usadas para conter os gastos com os gastos de cuidados com a saúde, não tiveram sucesso... Neste cenário, muitos hospitais lançaram a iniciativa da GQT - Gestão da Qualidade Total, à medida que lutam para proporcionar serviços de saúde com recursos cada vez menores ( Sahney & Warden, 1991 ).

J.D. Beckam ( apud Mirshawka, 1994 ) apresenta as seguintes recomendações para que um hospital alcance o grau de excelência: 1. dar aos médicos e a todos os empregados a real sensação de propriedade; 2. dar à sua organização mais sentido, um propósito mais concreto, liderando pelo exemplo; 3. ficar sempre na rota, evitando manias e modismos, não sendo apressado e, principalmente alcançando um sucesso de cada vez; 4. investir nos melhores talentos médicos e afastar todos os tipos de monopólio da mediocridade; 5. ser o melhor e o maior ou ser diferente (de preferência tudo ao mesmo tempo ); 6. buscar a grandeza através da produtividade, da qualidade e da primazia; 7. caso o hospital já seja o melhor, não esquecer que é uma luta contínua para permanecer neste lugar de primazia; 8. caso o hospital seja pequeno, deve encontrar o seu nicho e cavar continuamente dentro dele, firmando-se o mais que puder.

Pereira ( 2000 ), em sua pesquisa em um hospital de Santa Catarina, refere que os hospitais devem ter uma gestão orientada para o meio externo e devem se adaptar às mudanças de todas essas dimensões. Neste mesmo estudo, apresenta o modelo de Child & Smith, denominado de "firm-in-sector", o qual relaciona três pontos cruciais para a transformação organizacional ou mudança estratégica: 1. o setor constitui um conjunto de condições objetivas que podem criar pressões para a transformação; 2. o setor é uma arena cognitiva com a qual seus membros se identificam; 3. o setor não consiste apenas em produtos competitivos, mas, também, em uma rede de colaboradores atuais e potenciais, que podem evoluir para uma coalisão dominante. Na pesquisa de campo, Pereira ( 2000 ) identificou cinco mudanças estratégicas cujos resultados se refletiram no mercado hospitalar da região: 1. na cultura do hospital pesquisado; 2. na forma de trabalho dos médicos e funcionários, bem como na sua forma de treinamento; 3. na tecnologia do hospital; 4. na estrutura do hospital; 5. nos processos do hospital.

Os resultados das ações desenvolvidas nesse hospital de Santa Catarina estão centrados em cinco mudanças estratégicas: 1. mudança de comportamento das pessoas, a partir de processos de conscientização; 2. mudança cultural, tanto das pessoas ( médicos e funcionários ), bem como da própria organização; 3. agilização dos processos administrativo e operacional; 4. flexibilização da estrutura organizacional, no que tange a atos de competência da área médica; 5. mudança tecnológica viabilizada a partir do financiamento conjunto de hospital e área médica.

Relativamente ao item 5. Mudança tecnológica, Pereira ( 2000 ) salienta que a tecnologia pode ser o único elemento diferenciador no comportamento estratégico de uma organização hospitalar. Entretanto, existe o risco dos hospitais se converterem em amplas instituições profissionais, enfatizando mais a tecnologia e a competência científica do que o contacto com o paciente ( Capra apud Murahovschi, 2000 ).

Paradoxalmente a esta visão, muitos artigos atuais apontam que, o impacto das tecnologias médicas no futuro dos hospitais, parece conduzir para a desospitalização, onde o locus dos cuidados está se movendo para fora do hospital ( Wilson apud Murahovschi, 2000 ).

O sucesso do hospital está baseado numa tríade: bom planejamento comunitário, bom projeto de construção e boa administração. Em termos de cuidado com o paciente, eficiência e serviços comunitários, a falta de um ítem dessa combinação gera um hospital medíocre ( McGibony apud Mirshawka, 1994 ). A leitura de Mirshawka (1994) sobre os três ítems citados por McGibony é que cada um deles implica em investimento financeiro com os órgãos de atividade-meio e fim, no custeio do pessoal e material. A redução dos custos redundará em deficiência do serviço hospitalar, a menos que decorra de planejamento científico. Observa Mirshawka (1994) que, nos diversos conceitos de nosocômio, há sempre o sentido de responsabilidade que tal instituição deve ter em relação à comunidade a que serve.

Cherubin (1977) descreveu que as necessidades em saúde da população, o avanço permanente das técnicas e de novas exigências obriga o hospital a ser progressivo, dinâmico, atualizado, tenha ação centrífuga, tenha apoio dos serviços de saúde e seja responsável pela higidez e longevidade.

Em termos de demanda por serviços de saúde, especialmente hospitalares, há um ponto acordado de sua origem a partir do perfil epidemiológico e da relação médico-paciente. Esta demanda também é influenciada por fatores suplementares, como o nível educacional, pois pessoas melhor informadas usam de forma mais adequada e com mais freqüência, os serviços de saúde. Os aspectos culturais e religiosos também podem ter influência decisiva ( Jardanovski & Guimarães, 1993 ).

O futuro do hospital, segundo Taublib (1993) passa pelo permanente aperfeiçoamento de sua estrutura, como também da criação de setores com tecnologias avançadas, sendo as internações cada vez mais de menor permanência e os serviços com elevado nível de automação. Em relação ao paciente, este exigirá cada vez maior atenção às suas necessidades, com individualização do tratamento, com suas necessidades totalmente identificadas e satisfeitas.

As tendências e perspectivas da administração hospitalar, segundo Schulz & Johnson (1979) sinalizam que o conhecimento relacionado à administração tem avançado muito, assim como os instrumentos que a auxiliam. Contudo, eles não estão sendo aplicados de maneira eficaz na gestão dos hospitais.

Gonçalves (1998) cita que os hospitais evoluíram desde pequenos grupos estruturados informalmente até as grandes e complexas organizações dos dias atuais; as modificações observadas buscaram sempre a racionalização dos esforços humanitários, procurando atingir os objetivos definidos inicialmente. Para tanto, o hospital deve ser administrado segundo critérios absolutamente racionais, essencialmente baseados em pressupostos que caracterizam a moderna administração empresarial. O ambiente hospitalar hospeda hoje, desde tecnologias muito simples até os complexos e sofisticados métodos computadorizados de diagnóstico e tratamento. Tais tecnologias incluem a aplicação de conhecimentos gerados continuamente, a prestação de serviços de atendimento ao doente, a utilização de equipamentos mecânicos e eletrônicos, procedimentos, métodos e processos inovadores para a organização das diferentes atividades humanas em busca da recuperação da saúde. Conseqüência do volume de conhecimentos gerados na área da saúde e voltados, principalmente, para o diagnóstico e tratamento das doenças, a tecnologia usada nos hospitais se encontra num movimento contínuo de inovação, exigindo uma permanente preocupação dos responsáveis pelos serviços, na busca da competitividade, objetivando a superação dos padrões assistenciais vigentes. O contexto no qual a estrutura e a tecnologia hospitalar irão se situar caracteriza-se por considerável imprevisibilidade, determinando a necessidade de implementação de processos permanentes de gestão e assistência,



complementados por outros procedimentos temporários, de modo a permitir uma decisão rápida e competente, em torno de mudanças que ocorrem dentro e fora da instituição.

Gonçalves (1998) afirma que para o hospital atingir plenamente os seus objetivos precisa que todos os seus diversos setores estejam estruturados de maneira extremamente racional. Um elemento significativo nas estratégias e competitividade dos hospitais se refere à presença da informática no contexto hospitalar, qualquer que seja a estrutura organizacional adotada. Na Era da Informática, as conexões são muito mais numerosas e reais do que em épocas passadas. Muito mais pessoas e tecnologias desempenham papéis e funções de ligação do que no passado. Conexões integram toda a equipe, seus membros e seus líderes, além das fronteiras, cruzando níveis e aproximando propósitos. Todos os participantes se integram numa rede de trabalho. No hospital moderno, será indispensável avançar muito mais, na direção da utilização da informática nos procedimentos relacionados diretamente com o paciente.

A organização formal e departamentalizada que predomina nos hospitais americanos e brasileiros, com elevada fragmentação de tarefas e em alta especialização, apresenta-se na atualidade, como um modelo pouco eficaz. Em contraponto, Gonçalves (1996), apresenta uma nova proposta, que busca maior agilidade operacional e uma tomada de decisão executada de maneira mais participativa e menos burocratizada, dentro dos hospitais.

A base fundamental do modelo proposto pelo citado autor, para a organização do hospital, com vistas à melhoria do seu desempenho e competitividade está situada na estrutura matricial, associada à estruturas funcionais, geográficas ou de produto, com a conseqüente eliminação da figura centralizadora e, geralmente autocrática do superintendente ou diretor geral.

Gonçalves & Axé (1999) resumem que o esforço mercadológico destinado à conquista do mercado e para a expansão do segmento conquistado pelos hospitais, começa com a preparação e posterior atividade do hospital. Citam que o hospital necessita ser administrado de maneira profissional/empresarial para que possa ser bem sucedido. Na fase de planejamento, importa desenvolver adequada pesquisa de mercado, para delinear um projeto que responda as necessidades e expectativas assistenciais. A seguir, deve ser desenvolvido o estudo de viabilidade econômico-financeira do empreendimento, com base em elementos realistas, para não permitir falsas conclusões. A partir deste ponto, pode se passar ao desenvolvimento dos projetos arquitetônico, de instalações, organizacionais e de informática, chegando-se à construção do hospital. Antes de sua inauguração deve ter início o trabalho de divulgação, no seio do público-alvo, deste novo empreendimento assistencial.

**1.2.1 GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR:** para uma melhor compreensão, é importante que conheçamos alguns fundamentos, como a evolução dos hospitais e conceitos próprios; as funções da instituição de saúde, dos seus produtos e serviços; a gestão econômica e da qualidade; sistemas de avaliação do desempenho e da gestão.

- **Evolução e conceitos.** Os hospitais foram construídos para dar abrigo aos pobres, passando depois a hospedar os peregrinos e, na sequência a atender também os acometidos de peste (Cherubin, 1977). Também refere Cherubin (1977) que os hospitais se limitavam ao tratamento curativo, sem preocupação com a profilaxia, ensino ou pesquisa; firmou-se o conceito de que os hospitais se dedicavam ao atendimento de pessoas doentes.

- Os primeiros hospitais construídos no Brasil foram a Misericórdia de Santos, em 1543 e os hospitais de Olinda e a Santa Casa de Santos, ainda no século XVI. Somente após a terceira década do século XX é que a administração hospitalar começou a apresentar sinais de presença, pelo menos

como potencial (Mirshawka,1994). Cherubin (1977) correlaciona o conceito atual de hospital com o conceito de sua finalidade básica - a saúde, definida pela Organização Mundial da Saúde como: perfeito bem-estar físico, social e mental, inclusive espiritual, e não a simples ausência de doença ou enfermidade. Também a definição de hospital, pelo mesmo autor: o hospital é parte integrante de um sistema coordenado de saúde, cuja função é dispensar à comunidade completa assistência à saúde preventiva e curativa, incluindo serviços extensivos à família, em seu domicílio e ainda centro de formação para os que trabalham no campo da saúde e para as pesquisas biossociais.

- Um dos pioneiros na administração científica dos hospitais norte-americanos, MacEachern conceitua hospital como a representação do direito inalienável do homem à saúde e o reconhecimento pela sociedade desse mesmo direito ( apud Cherubin, 1977 e apud Mirshawka, 1994 ). O Ministério da Saúde conceitua hospital como parte de uma organização médica e social, cuja função básica consiste em proporcionar à população assistência médica integral, curativa e preventiva, sob quaisquer regimes de atendimento, inclusive domiciliar, constituindo-se também em centro de educação, capacitação de recursos humanos e de pesquisas em saúde, bem como de encaminhamento de pacientes (Mirshawka,1994). Carvalho (1984) define o hospital como a instituição devidamente aparelhada em pessoal e material, destinada ao diagnóstico e tratamento de pessoas que necessitem de assistência médica diária e cuidados permanentes de enfermagem, em regime de internação. Mac Eachern adverte que, de todas as empresas modernas, nenhuma é mais complexa do que o hospital; que o hospital tem como objetivo fundamental um simples propósito de receber o corpo humano, quando, por alguma razão se tornou doente ou ferido, e cuidar dele de modo a restaurá-lo ao normal, ou tão próximo quanto possível do normal ( apud Mirshawka, 1994 ).

- **Funções do hospital, produtos e serviços.** As funções básicas do hospital, segundo Cherubin (1977) e Mirshawka ( 1994 ) são: prevenir a doença para toda a comunidade, sem qualquer distinção; restaurar a saúde, a partir do seu diagnóstico e do tratamento eletivo ou emergencial e urgencial; exercer funções educativas de ensino e treinamento de pessoal para a melhora do padrão de atendimento, nas profissões afins; promover a pesquisa, tanto em termos de saúde e doença, como em métodos técnicos e administrativos do hospital. O hospital para ser utilizado para o ensino requer condições mínimas ( segundo Mirshawka,1994 ), como: serviço de clínicas, dirigido por profissionais credenciados pelas escolas, preferentemente livre-docentes; serviço de ambulatório, radiologia e laboratório clínico; fichário de doentes e arquivo de observações clínicas; instalações adequadas para os serviços médicos, cirúrgicos, de anestesia e banco de sangue; existência de uma enfermeira de alto padrão ( mínimo ). William Osler ( apud Mirshawka, 1994 ) salienta que estudar medicina sem livros é como navegar sem bússola; porém, estudar medicina sem pacientes equivale a nem sair no mar. Kretchmer ( apud Mirshawka, 1994 ) define pesquisa como o esforço consciente do homem no sentido de encontrar novos fatos pela exploração, de relacionar uns com os outros e deles derivar novos princípios e generalidades.

Harvey ( apud Mirshawka, 1994 ) assinala que não há melhor maneira de fazer avançar a prática da medicina do que aplicar nossas mentes na descoberta do trabalho normal da natureza, mas também na cuidadosa investigação das mais raras formas de enfermidade.

(Novaes & Paganini ( 1992 ) citam o enfoque sistêmico da Organização Pan-americana da Saúde (OPAS), em que os hospitais formam parte de uma rede de serviços de assistência à saúde, associados geograficamente, seja por uma organização planejada ou como consequência de uma organização espontânea dos elementos assistenciais existentes. Segundo a OPAS, deve ser enunciado o papel específico que os estabelecimentos hospitalares devem cumprir, no amplo sentido caracterizado por:

- a) assistência médica continuada, definida por concentrar uma grande quantidade de recursos de



diagnóstico e tratamento, para no menor tempo possível, reintegrar rapidamente o paciente no seu meio: b) assistência médica integrada, que constitui um lugar intermediário dentro de uma rede de serviços de complexidade crescente; c) assistência médica integral, quando o estabelecimento pertence a uma rede que garante a disponibilidade de todos os recursos para resolver cada caso; d) área de programação, quando o estabelecimento tem uma área de influência a qual fornece seus serviços e sobre cuja população os resultados de suas ações devem ser avaliados; e) provedor dos programas de saúde, onde o hospital também executa programas preventivos e de promoção da saúde, promovidos pela autoridade sanitária. Em termos de produtos e serviços ofertados pelo hospital, sobretudo na área da assistência médico-hospitalar, identificam-se os seguintes grupos: a) atendimento médico ambulatorial, caracterizado pelas consultas médicas; b) serviços auxiliares de diagnóstico e tratamento ( SADT ), caracterizados pelos exames complementares; c) procedimentos cirúrgicos ou obstétricos, caracterizados pelas intervenções executadas em ambientes hospitalares específicos; d) internações hospitalares. Gonçalves (2000) apresenta os fatores condicionantes da atividade do hospital-empresa e sua evolução ao longo do tempo, subdivididos em condicionantes ambientais, estruturais e funcionais.

- **A gestão da qualidade.** Donabedian ( apud Schulz & Johnson, 1979 ) identifica três maneiras da avaliação da qualidade em hospitais:

- **1. estrutura** - envolve a avaliação das instalações e instrumentos disponíveis e usados na assistência, indo além dos aspectos físicos das instalações e equipamentos, devendo abranger as características da organização administrativa e da qualificação dos profissionais da saúde;

- **2. processo** - avaliação das atividades dos médicos e demais profissionais da saúde no tratamento do paciente;

- **3. produto ou resultado final** - avaliação dos resultados finais em termos de saúde e satisfação.

Azevedo (1991) cita que a grande tarefa do Gerente de Qualidade, enfocando a garantia de qualidade é encontrar um jogo de indicadores que abranja pontos relevantes de cada um dos processos que se busca monitorar. Exemplos de indicadores:

- em nível de estrutura: área física do hospital dentro dos padrões do Ministério da Saúde ( nenhum setor do hospital sem os equipamentos essenciais para o seu funcionamento);

- em nível de processo: número de consultas médicas por hora, média de permanência, taxa de ocupação, número de cirurgias por sala );

- em nível de resultado: proporção de procedimentos cirúrgicos sem complicações, número de crianças vacinadas por faixa etária ).

Mirshawka ( 1994 ) relata a existência de três tipos de qualidade, dentro do hospital:

- a) qualidade clínica - definida pelos médicos, enfermeiras e outros provedores;

- b) qualidade voltada para o cliente - em termos de atenção, cuidado, comunicação, preocupação, empatia;

- c) qualidade econômica - eficiência do custo da qualidade ou eficiência orientada para as finanças.

Donabedian (apud Lima & Lima,1998) define os sete atributos considerados como pilares da qualidade das organizações de saúde:

1- eficácia : a capacidade do cuidado, assumindo a sua forma mais perfeita de contribuir para a melhoria das condições de saúde;

2- efetividade : quanto das melhorias possíveis nas condições de saúde são de fato, obtidas;

3- eficiência : a capacidade de obter a maior melhoria possível nas condições de saúde ao menor custo possível;

4- otimização : a mais favorável relação entre custos e benefícios;

5- aceitabilidade: conformidade com as preferências do paciente no que concerne à acessibilidade, à relação médico-paciente, às amenidades, aos efeitos e ao custo do cuidado da saúde;

6- legitimidade: conformidade com preferências sociais em relação a tudo acima mencionado;

7- equidade: igualdade na distribuição do cuidado e dos seus efeitos sobre a saúde.

Schulz & Johnson (1979) citam que a má qualidade da administração médica contribui significativamente para as mortes por traumas e, quanto às chances para a sobrevivência, estas parecem ser maiores em grandes hospitais e, principalmente em hospitais-escola, do que em pequenos hospitais rurais

Outro aspecto relacionado à qualidade é a adoção da auditoria médica, que é utilizada entre as organizações de saúde e empregada pelo Colégio Americano de Cirurgiões. Além da garantia da qualidade, auditoria médica, existência de indicadores, necessário se faz destacar a liderança como elemento propulsor da gestão da qualidade.

Fernandes (apud Mirshawka, 1994) salienta que a presença de um grande líder não é o fator principal que exerce influência sobre os outros ... é o único fator.

Sahney & Warden (1991) citam que os líderes das organizações de cuidados com a saúde em todo EUA, estão enfrentando pressões significativas para melhorar a qualidade de seus serviços, enquanto reduzem a taxa de aumento de custo da indústria... O processo de gerenciamento da qualidade total oferece ao executivo dos cuidados com a saúde uma abordagem estruturada para o gerenciamento dos processos e resultados de uma organização.

Albrecht (2000) chama a atenção para a falta de percepção do que é valor para o cliente, citando o exemplo de uma pesquisa para identificar as necessidades de um cliente dentro de um hospital. A pesquisa abordou primeiro os médicos e enfermeiras, sobre quais os aspectos mais importantes para o paciente; as respostas foram: 1. sair vivo do hospital; 2. ser bem atendido e se sentir confortável, sem sofrer demais. Nesta mesma pesquisa foram ouvidos os pacientes e as suas respostas estavam relacionadas com o medo, com a preocupação em saber se o pessoal médico e paramédico realmente sabe o que está fazendo.

• **A gestão econômica** . J.K.( Owen apud Mirshawka, 1994) constatou que o hospital deve trabalhar 365 dias no ano e, muito embora seja olhado como instituição humanitária, encontra os mesmos problemas econômicos das indústrias ). Mirshawka (1994) cita que o hospital sempre representou um investimento financeiro de grande porte, enquanto a comunidade exigia um mínimo de segurança. Portanto, é necessário que esse investimento apresente resultado favorável, sob o aspecto da rentabilidade econômica e financeira ou dos serviços à comunidade. O empirismo no planejamento hospitalar tem acarretado evasão de recursos comunitários e impedido a instituição de organizações dinâmicas e eficientes.

Schulz & Johnson ( 1979 ) apresentam a existência permanente de preocupações a respeito do custo e utilização de serviços de saúde, dentro de um quadro de níveis mínimos aceitáveis de qualidade. A preocupação com a evolução dos custos de atenção à saúde é histórica, razão pela qual se torna importante revisar os fatores que contribuem para o aumento dos custos hospitalares. Conforme Schulz & Johnson (1979) , os principais fatores que contribuíram para o aumento dos gastos com o financiamento da saúde nos EUA, foram a crescente utilização dos serviços hospitalares ( 12% de participação ) e, especialmente os preços crescentes da assistência médico-hospitalar prestada ( 86% de participação ). Os principais fatores identificados como os responsáveis pelo aumento dos preços da assistência médico-hospitalar, segundo Schulz & Johnson (1979) foram :a) gastos salariais crescentes; b) instalações maiores e mais sofisticadas, com o uso de tecnologias mais avançadas, que exigem equipamentos mais caros com custos operacionais maiores; c) seguros de saúde

reembolsando os hospitais com base em usos e consumos, o que estimulava o aumento dos custos da assistência; d) a crescente variedade de serviços disponíveis e ofertados gerando mais serviços para o cliente; e) aumento dos preços de insumos

Os mesmos autores questionaram até que ponto os fatores institucionais impactam nos custos, concluindo que: 1. a comparação dos custos da saúde nos EUA, um sistema dominado por serviços não-governamentais, com os da Suécia e Inglaterra, onde os sistemas são dominados pelo governo, não são conclusivos quanto à influência do controle governamental sobre os seus custos crescentes; 2. quanto aos hospitais com ou sem fins lucrativos, foram observados que os hospitais com incentivo ao lucro controlam os custos com maior eficácia, bem como desenvolvem estratégias seletivas para a admissão de casos com maior receita e resultado econômico, em detrimento aos casos de maior custo podendo, eventualmente, sobrepor a importância da aplicação de técnicas de redução de custos em relação à preocupação com a qualidade; 3. os hospitais de ensino são considerados como os hospitais que apresentam os maiores custos entre as categorias de hospitais, em especial pela disponibilização de recursos para a prática da assistência; entretanto, há evidências de que os hospitais de ensino prestam serviços de melhor qualidade; 4. as cadeias de hospitais ( conglomerados ) apresentam custos menores devido à menor duplicação de serviços e economia de escala.

Os custos do atendimento hospitalar podem ser contidos ou reduzidos, fazendo-se necessário identificar as barreiras para a sua contenção (Schulz & Johnson, 1979). Pesquisa realizada nos hospitais dos EUA apresentou quinze itens como sendo as principais barreiras para a contenção de custos da atenção da saúde, em ordem decrescente: 1. inadequação da organização e coordenação dos serviços de saúde; 2. Falta de capacidade de avaliação para as inovações propostas por parte dos prestadores; 3. falta de compreensão dos consumidores sobre o momento em que os serviços são necessários; 4. Falta de dados e medidas sobre um relacionamento causal entre o tratamento e o resultado; 5. são mínimos os incentivos para medir a eficiência dos concorrentes, diretores, entidades seguradoras e consumidores; 6. faltam meios aos consumidores para a obtenção de incentivos no sentido de reduzir custos; 7. inflação; 8. a natureza crescente e em constante mudança de demanda pelos serviços; 9. falta compreensão dos consumidores quanto às medidas preventivas; 10. a mística médica leva consumidores e provedores a hesitarem em discutir com o médico; 11. O sistema de pagamento por serviço encoraja o tratamento em excesso; 12. não existe a informação necessária sobre custos e benefícios; 13. os projetos de redução de custos adotaram o enfoque errado; 14. não existe capacitação para implementar os projetos de redução de custos; 15. falta de capacidade administrativa para os médicos.

Anderson & Sheatsley ( apud Schulz & Johnson, 1979 ) afirmam que há uma apreciável proporção da utilização de hospitais que poderia ser reduzida se as circunstâncias realmente o exigirem; observam, entretanto que, a função dos hospitais está muito além de salvar vidas e parece que agora, o atendimento hospitalar inclui bem-estar, segurança e conforto. Valoriza-se a figura do administrador, que é empregado para conduzir o hospital, de modos que este possa prestar serviços da mais alta qualidade, a um preço que seja o menor possível.

As oportunidades para o controle de custos internos apresentadas por Schulz & Johnson (1979) são:

1. serviços compartilhados, que vão além das vantagens ligadas à economia de escala, passando por compartilhamento de serviços entre instituições, fusões, formação de conglomerados ou qualquer forma de associação que auxilie na redução da duplicação de serviços;
2. sistemas de incentivos aos funcionários, que recompensam individualmente ou por setor, quem tem um maior índice de produtividade;
3. serviços de ambulatório e externos como alternativa para os serviços de internação,

auxiliando a diminuir custos dos dispendiosos serviços de internação; 4. responsabilidade do médico pelos custos, envolvendo-o no processo de contenção de custos; 5. sistemas de controle financeiro.

Concluem os mesmos autores que existem muitas maneiras de conter os custos hospitalares, de uma forma mais eficiente que as utilizadas pela maioria dos hospitais, e que os custos podem ser controlados sem o sacrifício da segurança, conforto e comodidade do paciente.

Lima & Lima (1998) citam que, nos EUA, a maioria das instituições de saúde utiliza um dos três métodos de custeio para obter informações de custos necessárias para tomar decisões e para negociar os seus contratos: o método da relação custo-receita, o método da unidade de valor relativo e o método de custeio baseado em atividades.

No Brasil, o Ministério da Saúde (1988) vem ao longo dos anos discutindo a necessidade de acompanhar o desempenho dos seus hospitais, objetivando maior eficiência e eficácia. Neste sentido, constituiu uma comissão especial com a finalidade de elaborar, implantar e promover o acompanhamento de um sistema de apuração de custos hospitalares. O sistema recomendado pelo Ministério da Saúde classifica as atividades existentes nos hospitais em três grupos de centros de custos: 1. centros de custos de atividades gerais, como administração, materiais, finanças, recursos humanos, transporte, lavanderia, nutrição e dietética, serviços gerais, arquivo, etc.; 2. Centros de custos intermediários, como Anatomia Patológica, Anestesiologia, Endoscopia, Fisioterapia, Hemoterapia, Laboratório, Radiologia, Radioterapia, Serviço Social, traçados gráficos, etc.; 3. Centros de custo final ou produtivos como, ambulatórios, unidades de internação, UTI, centro cirúrgico e obstétrico, etc.

Beulke & Bertó (1997) referem que o esforço de controle de custos é sobretudo relevante para a sobrevivência dos hospitais, que dependem de forma acentuada das minguadas receitas (em geral) geradas na prestação de serviços via instituto de saúde pública, como o extinto INAMPS, ou através do SUS.

O preço de venda nos hospitais observa as tabelas de preços definidas pelos grupos de clientes - particulares, convênios e SUS. Tanto as instituições estatais, como o próprio mercado, se apresentam como fortes limitadores de obtenção de resultados econômicos através da prática de preços. Resta para as instituições de saúde atuar fortemente no gerenciamento do resultado econômico mediante estudos de preço x custos x volumes adicionais, isto é, uso da capacidade instalada, porém com a identificação das melhores margens proporcionadas pelos diferentes tipos de procedimentos (Beulke & Bertó, 1997).

A estrutura de custos dos serviços médico-hospitalares, conforme pesquisa do PROAHSA (1999) é representada por 51% - gastos com pessoal, 27% gastos com material e 22% - gastos gerais.

Em termos de áreas geradoras dos custos hospitalares a pesquisa do mesmo PROAHSA revelou que 61% são oriundos das áreas assistenciais, 24% das áreas operacionais e 15% das áreas administrativas.

Na gestão econômica, um elemento a ser destacado é o uso de indicadores ou índices econômico-financeiros, que permite que se estabeleçam relações entre duas ou mais grandezas, facilitando sensivelmente a análise. Para a análise dos indicadores, é recomendável, segundo Medeiros (1997): 1. a associação de indicadores entre si, evitando o uso isolada; 2. utilizar durante uma série de períodos, no mínimo de três; 3. comparar os índices em análise com referenciais; 4. respeitar as características próprias de cada empresa.

Os indicadores também permitem avaliar, segundo Medeiros (1997): 1. a capacidade de pagamento da empresa, através dos seus índices de liquidez; 2. o nível de endividamento, através dos índices de estrutura; 3. o posicionamento da atividade, através dos índices que monitoram os prazos da

atividade; 4. a rentabilidade da empresa, através da apuração de margens de resultado e taxas de retorno do investimento.

A geração de receitas dos hospitais observa o segmento econômico dos clientes, dos quais as formas de remuneração dos serviços prestados está associada.

Os valores de faturamento dos serviços prestados através do Sistema Único de Saúde - SUS, observa as tabelas de preços publicadas pelo Ministério da Saúde, válidas para todas as naturezas de prestadores de serviço. Os valores de serviços estabelecidos pelo Ministério da Saúde caracterizam-se pela forma de remuneração integral do serviço, especificando preços por procedimentos médico-hospitalares realizados, sem a identificação de valores individualizados por componentes do serviço. Por outro lado, os valores de faturamento dos serviços prestados para outros convênios e particulares, observa tabelas de preços estabelecidas pelo mercado, com negociações entre hospitais e contratantes dos serviços. As tabelas observam os referenciais de órgãos de classe e os preços dos procedimentos são apurados a partir do registro e faturamento unitário dos diversos componentes dos serviços.

Os componentes dos serviços podem ser agrupados em: diárias, taxas, materiais e medicamentos, serviços auxiliares de diagnóstico e tratamento, honorários profissionais.

**Sistemas de Avaliação do Desempenho e Gestão** . Os principais problemas das instituições de saúde são a má alocação de recursos, ineficiência, custos crescentes e desigualdade nas condições de acesso dos usuários. A avaliação custo-eficácia das intervenções das organizações de saúde busca soluções de menor despesa para obter resultado esperado e de melhor resultado com determinada despesa (Lima & Lima, 1998) .

Segundo Lima & Lima (1998), as principais modalidades de avaliação do rendimento das organizações de saúde são: 1. a análise do custo-benefício, através da comparação dos custos com os resultados expressos em unidades monetárias;

2. a análise de custo-eficácia, através da comparação dos custos e resultados expressos em indicadores específicos; 3. a análise do custo-utilidade, através da comparação dos custos e resultados em termos do valor dos efeitos nos indivíduos ou na população-alvo.

Gauthier et alii (1976) cita que a análise do desempenho hospitalar é uma prática de vital importância, porém não pode ser tratada unicamente como um conjunto de técnicas estatísticas, pesquisa operacional ou modelos matemáticos ; deve procurar dar nova dimensão `a forma de dirigir este tipo particular de empresa que é o hospital, conferindo à sua administração um caráter menos intuitivo e mais racional.

Schulz & Johnson (1979) ressaltam a necessidade de que sistemas de informação sejam elaborados para medir a eficácia dos hospitais, que pode se definida como a capacidade do hospital para: 1. atender às necessidades da comunidade; 2. prestar serviços de alta qualidade; 3. minimizar os custos dos insumos necessários para produzir os serviços; 4. alcançar os objetivos institucionais.

Zanon (2000) introduz uma discussão complementar para o uso de indicadores como instrumentos de avaliação, especialmente no que se refere à qualidade da assistência médico-hospitalar, propondo os seguintes indicadores: 1. existência ou falta de informação médica no prontuário do paciente; 2. tempo médio de permanência; 3. mortalidade institucional; 4. queixas sem diagnóstico; 5. complicações infecciosas hospitalares; 6. complicações não-infecciosas hospitalares; 7. consumo de antibióticos.

A Portaria número 5 de 14.11.1991 da Secretaria Geral da Presidência da República aprovou o documento critérios para Geração de Indicadores de Qualidade e Produtividade no Serviço Público,

apresentando como exemplos de indicadores da qualidade e produtividade no setor de saúde os seguintes: 1. tempo de espera entre a marcação da consulta e o atendimento; 2. tempo médio de permanência hospitalar; 3. taxa de ocupação hospitalar; 4. taxa de mortalidade hospitalar; 5. percentual de internações eletivas; 6. taxa de infecção durante a hospitalização; 7. percentual de postos de saúde providos de geladeira em uso; 8. taxa de resolutividade; 9. percentual de médicos jovens que tenham residência médica; 10. gasto médico por paciente dia; 11. número de consultas médicas por emprego médico nas atividades ambulatoriais.

Outro sistema consagrado de avaliação de gestão e qualidade é o da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - F.P.N.Q., instituição promotora deste Prêmio desde 1991. Para a inscrição neste Prêmio, as instituições candidatas devem fornecer informações sobre o seu modelo de gestão, sobre os seus processos de melhoria e sobre os resultados alcançados, de acordo com Critérios de Excelência, que não servem somente para a premiação mas, principalmente para permitir um diagnóstico, seja qual for o tipo de organização, no que se refere ao sistema de gestão e desempenho. Os fundamentos dos critérios são: 1. qualidade centrada no cliente; 2. comprometimento da alta direção; 3. valorização das pessoas; 4. responsabilidade social; 5. visão de futuro de longo alcance; 6. foco nos resultados; 7. aprendizado contínuo; 8. gestão baseada em fatos e processos; 9. enfoque pró-ativo e resposta rápida.

Estes fundamentos estão incorporados nos Sete Critérios de Excelência da Gestão: 1. Liderança; 2. Planejamento Estratégico; 3. Foco no cliente e no mercado; 4. Informação e Análise; 5. Gestão de pessoas; 6. Gestão de processos; 7. Resultados da organização.

A crescente complexidade das empresas amplia a necessidade de que a tomada de decisões seja apoiada em elementos objetivos ( Savall apud Bruxel, 1997 ). Desta forma, um conjunto conveniente de indicadores é um trunfo para que a tomada de decisão seja mais acertada, aumentando as chances de sucesso. Os sistemas de gestão apoiam as suas decisões em fatos e dados. Os processos são avaliados através de indicadores que se referem às informações numéricas que quantificam as dimensões de entrada, saída e de desempenho de processos, produtos e da organização como um todo ( F.P.N.Q., 1999 ). Como indicadores estratégicos de hospitais identificados por Bruxel (1997) temos: 1. margem de resultado econômico; 2. níveis de caixa; 3. estoque em dias de consumo; 4. coeficiente de funcionários por leito ocupado; 5. taxa de ocupação de leitos; 6. média de permanência; 7. coeficiente de mortalidade; 8. taxa de infecção hospitalar; 9. taxa de cesareanas; 10. volume de exames; 11. taxa de desligamento de recursos humanos; 12. satisfação dos pacientes; 13. percentual de internações por categoria.

**1.2.2 - COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL** - campo de estudo que investiga as questões relacionadas com liderança e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudanças, conflitos e dimensionamento do trabalho; estuda a compreensão do comportamento individual em situações de trabalho.

O estudo do comportamento organizacional precisa ser sistemático e profundo, mas deve-se considerar os fatores variáveis como: diferenças individuais, o ambiente de trabalho, a tecnologia envolvida, a personalidade e a cultura individuais, do grupo e da instituição.

É um campo de estudos que permite a previsão, a explicação e a compreensão dos comportamentos dentro da instituição empresarial.

Historicamente, o comportamento organizacional evoluiu através das fases ou abordagens da administração científica, de princípios administrativos, da visão de que cada empresa é um sistema (estrutura unificada de sub-sistemas interrelacionados sujeitos às influências do ambiente -



abordagem dos sistemas abertos) e, atualmente, para uma abordagem de grandes sub-sistemas, organizações e seus ambientes.

O comportamento organizacional deve ser considerado na atualidade como um recurso válido para assegurar uma forte vantagem competitiva.

GERENTES - \_ser gerente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm a liberdade para marcar o seu próprio compasso ( Motta, 1991).

O trabalho gerencial é atípico, não se assemelha a nenhuma outra função ou mesmo profissão, e a sua definição permanece não só ambígua, mas também misteriosa.

Como ninguém conseguiu caracterizá-la com exatidão, a função gerencial não foi avaliada corretamente pois, o que não é definido com critério, não pode ter avaliado o seu desempenho.

A função gerencial contrasta com funções técnicas e administrativas, que são passíveis de definição clara e objetiva de atribuições funcionais e que condicionam comportamentos, normalmente rotineiros e previsíveis.

A função gerencial, atualmente é aceita como extremamente ambígua e cheia de dualidades e o seu exercício é feito de forma intermitente e fragmentada, impossibilitando a analogia com outras funções, atividades e mesmo profissões.

Aceita-se, na atualidade, que muitas dessas dificuldades para se definir a função gerencial, eram originadas tanto por perspectivas excessivamente ordenadas da própria função quanto pelos contextos organizacionais onde ela é exercida.

Para a compreensão global da função gerencial, é indispensável a análise do ponto de vista racional e a avaliação de critérios de ordenamento prévio, bem como o conhecimento das pressões políticas de coalisão de poder e perspectivas organizacionais.

Como regra geral, os gerentes precisam ter como foco de sua atividade a tomada de decisão, mas a compreensão do seu trabalho nunca deve ser feita exclusivamente pelo estudo isolado da decisão. É fundamental que se avalie o processo decisório organizacional como um todo, pois a lógica racional da decisão muitas vezes, talvez sempre, não está presente na organização: é um processo comportamental condicionado por diversos fatores que não conduzem necessariamente a comportamentos coerentes com a lógica decisória.

O gerente faz parte do processo decisório organizacional e o seu comportamento é determinado por fatores internos e externos à organização, comportamento composto por valores, atitudes e experiência.

Várias são as críticas aos gerentes que tentam administrar, de maneira tradicional, empresas que não se assemelham àquelas do passado. Os gerentes, na atualidade, são levados a dar respostas às situações complexas que exigem diferentes habilidades, não conseguindo muitas vezes, corresponder às expectativas de clientes, subordinados, fornecedores e superiores.

Segundo Motta (1991), o aprendizado gerencial envolve quatro dimensões básicas, com os seus respectivos significados e objetivos: 1. habilidade cognitiva, significando saber categorizar problemas administrativos e avaliar as relações entre as diversas categorias; deve compreender o particular através do conhecimento do geral. O seu objetivo é aprender sobre a administração a partir do estoque de conhecimentos existentes sobre definição de objetivos e formulação de políticas e de idéias sistematizadas sobre estruturas, processos, técnicas e comportamentos organizacionais; 2. habilidade analítica, significando saber a utilidade e a potencialidade das técnicas administrativas e adquirir mais realismo, profundidade e criatividade na solução de problemas. O seu objetivo é aprender a decompor problemas administrativos, identificar variáveis fundamentais, estabelecer relações de causa e efeito na busca de novas soluções, objetivos, prioridades e alternativas de ação;

3. habilidade comportamental, significando comportar-se de forma diferente do anteriormente acostumado para obter respostas comportamentais mais consistentes com objetivos de eficiência, eficácia, satisfação e segurança no trabalho. O seu objetivo é aprender novas maneiras de interação humana dentro de padrões alternativos conhecidos e validados socialmente, como novas formas de comunicação de interação grupal ou de exercer/ lidar com poder e autoridade; 4. habilidade de ação, significando desenvolver capacidade de interferir intencionalmente no sistema organizacional, ou seja, de transformar objetivos, valores e conhecimentos, em formas efetivas de ação. O seu objetivo é aprender sobre si mesmo, sobre a sua função e sobre os objetivos / condições operacionais de sua organização, bem como desenvolver comprometimento com a missão sócio-econômica da instituição em que trabalha.

As principais restrições dos gerentes são: 1. não conhecer detalhadamente a realidade do mercado onde suas empresas atuam; 2. não conhecer bem o perfil dos seus clientes; 3. não sabem tomar decisões diante de situações complexas, porque tem medo das conseqüências, não tem autonomia, preferem esperar pela decisão do superior; 4. executar freqüentemente tarefas de pura rotina; 5. alguns gerentes não se mostram capazes de lidar eficazmente com pessoas, emoções, não sabem liderar, nem conduzir uma reunião.

Existem qualidades importantes para o comportamento organizacional, que são:

1. percepção: qualidade de perceber e entender o comportamento e experiência individuais de forma adequada, bem como de apreender o mundo exterior, dificultados pelo caráter dinâmico do mundo, da complexidade do nosso sistema perceptivo e das limitações dos nossos sentidos;

2. atitudes: predisposições favoráveis ou não a pessoas, objetos e situações, após relação das informações recebidas das pessoas e do meio social com os nossos afetos - positivos ou negativos. As atitudes podem ser apreendidas, construídas e passíveis de modificação, com uma comprovação palpável da influência do marketing, usado para mudar atitudes das pessoas, de acordo com interesses políticos, sociais e econômicos;

3 valores : são componentes dos nossos modelos mentais como disciplina, lealdade, perseverança, respeito, honestidade, seriedade, persistência, decência, entre outros. São valores virtuosos, que estão presentes na missão das empresas e organizações, sendo responsáveis pela sua longevidade, competência, eficácia e eficiência. Os valores explicitados, mas não presentes nas ações são, simplesmente, declarações de princípios quase hipócritas. Com um conjunto de valores (modelo) de boa qualidade será obtida uma melhor representação da realidade, com escolhas, decisões e implementação mais consistentes e predispostas ao bom resultado. Tanto na questão individual, como na vertente do grupo ou organização, a escolha dos valores constitui um papel importante para se compreender e interagir com a cultura, estrutura e processo organizacionais;

4. grupos de trabalho: são duas ou mais pessoas que interagem entre si, num ambiente de trabalho, de maneira a que cada uma influencie e seja influenciada pelas demais.

Também os membros de um grupo de trabalho apresentam identificação entre si, interagem freqüentemente, compartilham normas comuns, mas não tem participação e papel independente. Os grupos de trabalho são organizados nas empresas, com base no agrupamento de função ou no agrupamento por fluxo de trabalho.

5. equipe de alto desempenho: representa a qualificação superior do grupo de trabalho, apresentando como características:

a) alto grau de interdependência entre os componentes, que possuem elevado grau de responsabilidade; b) amplo aproveitamento das diferenças de experiência e conhecimento dos componentes, com reflexo positivo no desempenho e resultado final. Existem fatores dificultadores



de rendimento do grupo de trabalho como tamanho grande, baixo grau de motivação, falta de coesão, dificuldade de comunicação, elevado número de normas restritivas e falta de coordenação. Também existem medidas facilitadoras do funcionamento do grupo: 1. favorecer a integração dos componentes; 2. observar a liderança voltada para a tarefa; 3. observar os fatores de manutenção do grupo ligados às questões sociais; 4. classificar papéis e expectativas; 5. intensificar os valores e respeito às normas; 6. favorecer a coesão dos componentes.

Os resultados obtidos pela equipe de alto desempenho dependem do grau de participação individual e do nível de delegação ("empowerment").

As áreas do conhecimento administrativo e sua respectiva importância na formação de dirigentes, segundo Motta (1991) : 1. estratégia, pela capacidade de análise de fatores externos e internos para o melhor uso de recursos escassos no alcance de objetivos e pelo conhecimento do planejamento estratégico e, principalmente, de formulação, análise e avaliação de diretrizes. Tem alta importância; 2. racionalidade administrativa, pela capacidade de compreensão de técnicas gerenciais básicas para propor o seu uso na busca de meios mais eficientes e pelo conhecimento de técnicas de programação, orçamentação, sistemas de informação, organização e de apoio gerencial. Tem baixa importância; 3. liderança e habilidades interpessoais, pela capacidade de agregar pessoas em função de objetivos comuns, de visão e perspectiva além de seu contexto próximo e imediato e de comunicação, bem como conhecimento sobre fundamentos de liderança, técnicas de comunicação e de habilidades interpessoais. Tem alta importância; 4. processo decisório, pela capacidade de compreender processos organizacionais de decisão, de forma a facilitar a arte do julgamento / da ação na solução de problemas, bem como de conhecimentos sobre comportamento administrativo, dinâmica organizacional e processos de inovação e mudança. Tem alta importância para a formação de gerentes.

### 1.2.3 - INOVAÇÃO (segundo Motta, 1991)

São freqüentes, no mundo organizacional contemporâneo, referências tanto a problemas e turbulências quanto à necessidade de criatividade e inovação para a solução desses problemas organizacionais.

A inovação, quando genericamente proposta, tem aceitação fácil e desejada por todos de forma rápida; a forma genérica está salientada pois, assim, as pessoas podem adaptá-la à sua visão e ao seu sonho individual de mudança. Entretanto, no mundo organizacional, a inovação é alguma coisa específica e coletiva, que altera crenças, hábitos e interesses sedimentados de indivíduos e grupos, apresentando, além de sua dimensão individual, um processo essencialmente organizacional.

A *inovação* se refere à introdução de uma mudança julgada positiva e benéfica. A *mudança* significa apenas, a aplicação de uma idéia nova, de uma invenção, que pode ter aspectos positivos e negativos. *Invenção* é uma simples descoberta, ou idéia nova, ainda sem uso ou aplicação. A inovação se constitui no uso prático de uma descoberta ou invenção, que provoca mudanças positivas na organização; inovar é aplicar o novo, o incomum, é uma espécie de solução criativa para problemas que vão sendo detectados.

A criatividade e a inovação são processos contínuos organizacionais, que prosseguem durante todas as fases de introdução e uso de idéias novas. Não existe fórmula para inovar, porque inovar descobre e faz parte de um processo que define as suas próprias regras e vertentes, não havendo necessidade de ser estabelecida uma lógica sequencial e determinística entre descobrir e inventar.

No desenvolvimento de idéias novas deve-se utilizar da vertente do estímulo da criatividade, que consiste no processo de desenhar e construir novos produtos, serviços ou formas de comportamento

individual e organizacional; está referida a um processo crítico da realidade, que resulta em algo antes desconhecido e não-praticado.

A transformação da criatividade em inovação é, em grande parte, um processo de transformar ideais individuais em ideais coletivos. As idéias novas não são, por si só, suficientes para produzir inovações; é preciso que elas ultrapassem os do desejo individual e se tornem preocupações coletivas no contexto organizacional. Esse processo não é simples, porque após a geração de idéias novas exige-se, por parte do indivíduo, um processo de advocacia interna, para coletivizá-las dentro de sua empresa ou instituição pública.

Um dos grandes obstáculos para a coletivização das idéias ou para a inovação pode ser encontrado no próprio autor da idéia, que a abandona prematuramente ou a defende além dos limites de sua utilidade. Indivíduos desenvolvem uma maneira de pensar e ficam escravos de suas idéias, lutando até de forma irracional para vê-las prevalecer no processo decisório organizacional.

Idéias, por si só, provocam a coletividade porque é através delas que as pessoas compartimentalizadas e isoladas pela especialização funcional são levadas a se reunirem e visualizarem uma nova forma de ação conjunta.

Portanto, a existência e a divulgação das idéias já afetam diretamente as decisões individuais e coletivas e, por essa razão, a coletivização de idéias se caracteriza por se parte integrante do processo organizacional de decisão.

Como a implantação de novas idéias representa um processo coletivo, que exige mudanças individuais e estruturais, a inovação se constitui essencialmente no processo organizacional estratégico de criar condições que levem às mudanças desejadas.

A implantação de novas idéias envolve, assim, a compreensão do contexto organizacional onde se passa a mudança, bem como das ações gerenciais que a favorecem; estas duas dimensões devem ser tratadas segundo premissas organizacionais da inovação e de acordo com as recomendações da teoria gerencial moderna sobre mudanças.

#### Dimensão 1. Natureza organizacional da Inovação

a) *a inovação é um processo organizacional sistêmico e globalista.* A idéia de inovar não se resume à simples prática de implementar novas idéias; envolve um processo organizacional de mudanças e adaptações decorrentes das propriedades sistêmicas da organização e cujas etapas não podem ser previstas desde o início. Trata-se de um processo - interativo, racional e intuitivo - como qualquer outro processo de decisão gerencial, que exige habilidades gerenciais de decisão e integração dos diversos subsistemas organizacionais.

b) *A inovação é um processo cultural.* A perspectiva cultural procura mostrar que existe uma singularidade própria em cada organização - empresa ou instituição pública - que a distingue das demais. A organização é tomada como uma unidade social e estudada analogamente ao que a Antropologia faz ao estudar um povo, tribo ou qualquer agrupamento social, assumindo-se que cada organização, apesar das semelhanças, possui um sistema de valores e hábitos próprios, que torna exclusivos alguns dos seus comportamentos administrativos. Por analogia, a cultura organizacional é o conjunto de idéias, crenças, conhecimentos, costumes, hábitos, aptidões, valores, símbolos e ritos que caracterizam essa organização;

c) *A inovação é uma decisão organizacional.* O desenvolvimento não é ocorrência natural da vida empresarial e sim, produto de uma alta capacidade adaptativa e de inovação. No mundo atual, a velocidade e a intensidade das mudanças ambientais são de tal grau que as empresas que querem garantir a sua sobrevivência tem que ter a capacidade de mudar e inovar, de maneira constante e permanente. A inovação não é fruto do acaso, pois exige um sentido de direção e uma intenção

predeterminada de mudar o estado organizacional existente.; a inovação resulta tanto da motivação para gerar e implantar idéias novas quanto da decisão gerencial de superar obstáculos, melhorar o desempenho e mobilizar recursos para conduzir a mudança aos objetivos almejados. Por isso, considera-se a função gerencial, cada vez mais, a função da inovação. A constatação da existência de obstáculos a sobrevivência e ao crescimento, juntamente com a atividade criativa, é que desencadeia o processo de mudança organizacional. A criatividade interna é o elo positivo entre o estado organizacional atual e o estado futuro desejado. Os obstáculos mais comuns, que demandam respostas gerenciais rápidas e desencadeiam processos organizacionais inovadores, segundo Motta (1991) e Caravantes (1979) podem ser sintetizados como sendo:

1) *o sentimento de desvantagem externa* que, quer seja no sentido competitivo do mercado, quer seja no tecnológico ou gerencial, gera sentimentos internos de prejuízo relativo, no que diz respeito às transações da organização com outras instituições.

A compensação desses prejuízos só pode ser realizada através de novos ganhos que, para serem obtidos são necessárias as mudanças na organização; 2) *a imobilidade adaptativa*, que gera a incapacidade de se executar alterações constantes na estrutura, métodos, produtos e serviços para que satisfaçam as demandas externas. Essa imobilidade normalmente é o produto de uma coalisão rígida de poder político ou de uma fraca liderança gerencial, que gera incapacidade de decisão e de ação nos níveis gerenciais mais baixos; também essa imobilidade pode ser provocada pela terrível associação desses dois fatores citados. A imobilidade interna faz, muitas vezes, que as pressões externas para uma quantidade maior e de melhores serviços se intensifiquem e se tornem irresistíveis, fazendo vulnerável a própria sobrevivência da instituição. O resultado pode ser reações e mobilizações internas de recursos favoráveis á mudança; 3) *a marginalidade interna de grupos e indivíduos*, ocasionada por fatores diversos e inerentes ao meio organizacional, provoca críticas constantes ao sistema existente e necessidades de respostas inovadoras. Não são só os fatores de personalidade, mas também aqueles ligados à distribuição de recursos e de especialização do trabalho que acarretam insatisfação e sentimento de marginalização em relação ao processo decisório. Além do mais, críticas produzem idéias que não são aceitas, simplesmente por não coincidirem com aquelas usualmente praticadas pela alta administração. A tolerância com os críticos ajuda a produção de idéias e a inovação; 4) *os conflitos internos*, mesmo que comuns, constituem sempre um fenômeno de não-conformidade á situação vigente, necessitando de solução imediata. A busca da resolução doas conflitos sempre é uma atividade criativa, capaz de contribuir para mudanças fundamentais e profícuas. A superação desses obstáculos exige a atividade constante de busca de novos programas, objetivos e métodos, atividade realizada através da autocrítica planejada e sistemática do presente e do passado organizacional. A produção de novas idéias traz para a organização novas oportunidades e um melhor desempenho no futuro. A inovação deve ser encarada como um processo contínuo, para se contrapor aos desafios, que são constantes. Será difícil ocorrer motivação sem a conotação contínua de desafio à imobilidade e á estabilidade organizacional, sem o planejamento e a mobilização de recursos para os processos inovadores. Na gerência da mudança a função do dirigente consiste em estabelecer as formas de superar os desafios e melhorar o desempenho atual, desenvolver a motivação para gerar e implantar idéias novas e mobilizar recursos para a condução da mudança;

2) *a inovação é um processo conflitivo*. É um processo criativo e adaptativo ao mesmo tempo em que é destrutivo, porque a construção do novo implica na destruição do velho, sendo esta transição agitada e cheia de ônus. As organizações apresentam aspectos de dualidade que se digladiam, como as forças de estabilidade e da mudança;

3) *O processo de inovação é caracterizado por um misto de expectativas positivas e de receios em relação ao próprio indivíduo, ao seu trabalho e à sua organização.* Desde o início, a mudança organizacional incute nos indivíduos a idéia de que o seu sistema de ganhos e perdas relativos sofrerá uma alteração.

#### Dimensão 2. A Natureza Gerencial da Inovação

Do ponto de vista estritamente gerencial, entender a inovação é compreender os fatores que facilitam ou inibem a geração e implantação de idéias novas no contexto organizacional.

Na perspectiva comportamental, a teoria organizacional moderna é altamente baseada na premissa de que são as organizações, e não os indivíduos, os grandes responsáveis pela eficiência e eficácia que se pode constatar na ambiência organizacional. Essa responsabilidade é diretamente vinculada à falha das organizações em proporcionar a seus funcionários uma oportunidade razoável de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Assim, as dificuldades administrativas devem ser procuradas nas condições oferecidas pela organização para estimular a ação e na maneira de satisfazer as necessidades e expectativas individuais e profissionais de seus membros, do que na ineficiência individual ou na competência técnica da própria instituição. Os indivíduos possuem um grande potencial de desenvolvimento, como também desejam progredir, aprender novas habilidades e aplicar essas habilidades e conhecimentos no seu trabalho. Usando essa perspectiva moderna da teoria gerencial para examinar a questão da mudança, devemos salientar quais são as condições organizacionais e quais as características individuais que podem alterar, positivamente ou negativamente a mudança, citando sete condições organizacionais e cinco recomendações de natureza individual ao gerente. São elas: 1. transfira poder e iniciativa de forma acentuada; 2. adote a perspectiva globalista na abordagem de problemas; 3. favoreça e mantenha comunicações francas e autênticas; 4. procure alcançar flexibilidade organizacional e administrativa; 5. crie incentivos e recompensas à iniciativa de mudanças; 6. trate com equidade direitos e prestígios individuais; 7. considere fracassos anteriores e problemas pendentes; 8. destrua a armadilha dos maus hábitos; 9. olhe para a frente, aventure sempre, mas de forma devagar; 10. reforce e reconstrua sempre uma postura otimista perante a vida; 11. procure se sentir útil diante de problemas e veja o que pode fazer para a sua resolução; 12. opte pela ação e pelo desenvolvimento pessoal, para destruir os adversários da inovação: comodismo e estabilidade.

A inovação na organização contemporânea deve ser aceita como um ritual permanente de transição. Os estudos e pensamentos contemporâneos têm ressaltado a importância da atual velocidade e intensidade das mudanças sociais, tecnológicas e econômicas, que, hoje em dia, é impossível imaginar que a mudança associada a sua rapidez vertiginosa, não vieram para ficar. A mudança constatada como permanente (apud Heráclito, 490 a.C.), gera não só a necessidade de adaptação mas, principalmente a expectativa de que se precisa mudar.

Assim, as organizações são pressionadas para mudar, não só pelas necessidades percebidas, mas também pelas expectativas de que devem mudar (Beckard & Harris, 1987; Naisbitt, 1982 e 1990; Naisbitt & Aburdene, 1985).

Não se pode mais ver a mudança através de fases preconcebidas, pois as etapas da mudança significam apenas dissociações mentais para efeito de análise. Na organização contemporânea não se pode separar o conjunto de condições organizacionais existentes

do conjunto de novas condições projetadas. A organização constitui-se num mesmo conjunto em transformação, que deve manter o seu equilíbrio dinâmico à medida que se ajusta a novas formas de transição; não é algo temporário, intermediário, entre uma fase e outra, mas algo que deve ser visto

como um processo permanente, Portanto, cabe ao dirigente moderno e atualizado, fazer da transição um ritual, um processo importante em si próprio dentro da perspectiva da inovação.

Quando se conduz um processo de inovação jamais se deve referir à transição como algo passageiro, oneroso, ou passível de um preço que se tenha que pagar para obter algo melhor. Por mais verdade que seja, deve-se ressaltar a transição como uma fase de crescimento e desenvolvimento, um aprendizado coletivo para se conquistar novas perspectivas, para se descobrir as maravilhas do desconhecido, para se desenvolver a idéia da transição como um processo duradouro, permanente, pois a conquista do novo, do diferente e do melhor exige esforço e ação contínuos voltados para a mudança.

#### 1.2.4 - VALORIZAÇÃO DA DIVERSIDADE

A diversidade significa desigualdade, diferença, multiplicidade, dissemelhança, contradição, dissimilitude, segundo Buarque de Holanda ( 15a. edição ).

Desde os primeiros anos escolares, onde realizamos grandes aprendizagens, somos induzidos e, muitas vezes, obrigados a aceitar determinado número de padrões, de vestir igual (uniforme), de sentarmos no mesmo local (carteira escolar) , de considerarmos o mar de cor azul, etc... A intenção da imposição de padrões era a de induzir a paz, a ordem e de afastar a desagregação e geração de conflitos. Durante muito tempo também existiram padrões rígidos nas empresas e organizações, como o gerente só pode ser da cor branca e as mulheres só podem ocupar cargos subalternos.

A valorização da diversidade foi provocada pela pressão da sociedade sobre a questão da responsabilidade social das empresas, bem como pela busca de maior competitividade (vantagem competitiva) e pela necessidade de novos produtos ( demanda ) e para humanizar a grande explosão tecnológica dos nossos tempos.

Potencialmente, as empresas direcionadas para as mudanças, para o novo, para o diferente, tem mais chances de obter melhores resultados. Um dos caminhos para esta realização é ter um ambiente constituído por profissionais de formação diferente, com diferentes histórias de vida, pois eles tem maior possibilidade de fazer uma leitura mais completa do mundo, visualizar ângulos e questões pouco valorizadas, pensar coisas originais, usar referências pouco comuns e idealizar processos inovadores e revolucionários. Podemos concluir que a diversidade estimula a criatividade, que é a verdadeira alavanca do progresso.

Entretanto, não adianta termos uma clientela interna diversificada, se esta atitude não faz parte dos objetivos e estratégias da organização, ou se não existe um compromisso de todos os setores da empresa, iniciando pela alta administração.

Também não adianta as organizações desenvolverem programas de valorização da diversidade e, na seqüência usarem modelos de comportamento defendidos pelos célebres cursos de (de) formação.

Para que a empresa possa ser considerada inovadora, precisa, além de ter entre os seus membros pessoas diferentes, possuir espaços próprios para a inovação, onde as diferenças tenham a oportunidade de se completar e facilitar a geração do conhecimento.

Para se falar em diversidade, precisamos falar da inclusão das minorias, mas naquelas baseadas em competência. As minorias podem ser desprezadas por questões de cor, raça, sexo, religião, tipo de sexualidade ou opção sexual, idade, deficiência física e não procuram por favorecimento, que também não deve ser permitido por qualquer empresa que alguém recebesse salário sem produzir resultado, pois atualmente a busca por competência é vital para a longevidade das empresas. São requisitos para a implantação de um programa de valorização da diversidade: 1. adaptar o ambiente de trabalho para os deficientes; 2. flexibilidade no horário de trabalho; 3. adequar dias de feriado



religioso; 4. mudança cultural da empresa disseminada para parceiros, fornecedores, clientes e consumidores.

### 1.2.5 - ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM - " *Learning organization* "

Imagine uma organização capaz de lidar com os problemas de hoje e aproveitar as oportunidades do futuro. Imagine uma organização em que todos falam, e ouvem. Imagine uma organização capaz de aplicar novas teorias, técnicas e ferramentas, de gerar novos conhecimentos, de assimilar novos paradigmas, em suma, capaz de acompanhar a mudança. Imagine uma empresa em que todos os seus membros caminhem para o mesmo objetivo, em que todos se empenham em aprofundar e expandir as suas capacidades enquanto coletivo, enquanto um todo. Você está a imaginar uma "learning organization " (Peter Senge, 1990) .

O que diferencia uma organização que aprende das demais é a sua condição de reagir prontamente às mudanças, antecipando-as ou, promovendo a necessidade de mudar.

As empresas precisam se orientar no mercado global, administrar surpresas e aprender com os próprios erros. Para tanto, precisam aprender continuamente. Aprender não deve ser confundido com armazenar informações, mas implica em relacionar as informações com o mundo de forma a compreendê-lo e sermos capazes de entender nossa relação com ele, de desenvolver novas competências, de inventar. Esta capacidade contínua de aprender é que vai nos permitir lidar melhor com a mudança. Este é o desafio de todos aqueles que não se contentam em se meros expectadores, mas sim, ambicionam ser os atores da história.

Segundo Senge (1990), o ciclo de aprendizagem é iniciado e mantido por cinco disciplinas: 1. maestria pessoal - precisamos ser capazes de criar um ambiente empresarial que incentive os nossos colaboradores a buscar os seus objetivos, sem medo de errar. Portanto, aprender a aproximar a realidade da visão pessoal;

2. modelos mentais - são mapas do mundo que construímos a partir das nossas vivências e por meio dos quais nos orientamos. O objetivo desta disciplina é rever nossos modelos mentais para ajustá-los à realidade. Quanto mais próximos estivermos da realidade, mais capazes seremos de tomar caminhos que nos conduzam aos objetivos estabelecidos;

3. trabalho em equipe - crescemos sem saber o que é trabalhar em grupo; portanto, criar conhecimento em grupo é uma tarefa difícil. Assim, é cada vez mais importante que se construa, nas empresas, a idéia de que a eficácia não é resultado de um esforço apenas individual, mas sim resultado de ações sinérgicas, com um forte sentido de cooperação; 4. visão compartilhada - a visão genuinamente compartilhada envolve os vários níveis da organização na construção da sua visão. As pessoas precisam ter um espaço para falar e serem ouvidas, pois só assim terão motivação para construir uma visão que vá de encontro de suas aspirações e do futuro que desejam para a empresa,, ao contrário de uma visão que só atenda aos desejos dos seus superiores. A força desta disciplina está em que, ao permitir várias visões pessoais,, terão uma maior possibilidade de explorar as diferentes expectativas da realidade e do futuro. Este processo coletivo de criação transcende as inteligências e aspirações individuais;

4. visão sistêmica - trata-se de uma disciplina que permite compreender a organização como um sistema e descrever as interrelações existentes entre os seus elementos. Cada componente exerce influências e traz informações a outros, promovendo o crescimento, o declínio ou a estabilidade do sistema como um todo

5. tornar-se uma organização que aprende é um projeto para toda a vida, representando um grande desafio, não para somente sobreviver, mas para criar o seu próprio futuro.

### 1.2.6 - O LÍDER COMO TREINADOR (COACH)

O líder deve observar frequentemente o comportamento pessoal dos seus colaboradores, buscando identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada indivíduo, direcionando para a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico como comportamental. Precisa ajudar as pessoas a encarar a realidade e mobilizá-las para que façam mudanças, para que superem hoje o que fizeram ontem e para que despertem para novos desafios a cada dia. Surge, então, a figura do "coach", que se torna responsável pela identificação e pelo apoio das necessidades encontradas em cada colaborador. Trata-se, portanto, de um profissional que se compromete, no âmbito de uma organização, a apoiar as pessoas que visam alcançar certo resultado. Algumas habilidades precisam estar presente no líder quando desenvolve o "coaching" - termo que tem sua origem no campo esportivo, utilizado como o processo de preparo de pessoas na elaboração de um auto-diagnóstico e aprimoramento de capacidades de raciocínio e análise, visando torná-las capazes de estabelecer metas, determinar prioridades e identificar as melhores soluções para os problemas pessoais e profissionais que se apresentam no dia-a-dia, como ter paciência, imparcialidade, responsabilidade, credibilidade, maturidade, flexibilidade, empatia e, o mais importante, gostar de gente..

O papel do treinador (*coach*) é: 1. liberar o potencial de cada indivíduo, pois as mudanças constantes exigem o aprendizado de coisas novas, direcionando o desenvolvimento de novos métodos de trabalho e de novas posturas diante do cliente, buscando cada vez mais um diferencial de competitividade; 2. incentivar as pessoas para o auto- desenvolvimento, pois são elas as responsáveis pelo seu plano de carreira e sua empregabilidade; 3. ouvir e ensinar - a atenção e percepção sobre as necessidades das pessoas são fatores fundamentais para o "*coach*", pois muitos problemas podem ser detectados por quem escuta com atenção. Deve buscar constantemente o desenvolvimento dos colaboradores, agregando mais conhecimentos a todo instante; 4. compartilhar responsabilidades - o "*coach*" deve assumir a responsabilidade de analisar, juntamente com o colaborador as situações inesperadas e então, redirecionar os planos de ação. O comprometimento com as realizações deve ser compartilhado entre o "*coach*" e o colaborador, uma vez que é imprescindível uma condução adequada nos projetos, bem como uma definição clara daquilo que é possível fazer; 5. orientar as pessoas - o "*coach*" analisa, juntamente com as pessoas, as situações que interfere na condução dos projetos e redireciona os planos de ação, quando necessário. As pessoas, quando passam por um processo de mudança tendem a resistir a um novo paradigma, por inúmeros motivos, sendo o principal o desconhecido, que afeta a rotina já estabelecida e o aprendizado de coisas novas, que poderá interferir na sua zona de conforto e na acomodação a uma situação já conhecida; 6. Saber reter talentos - o maior desafio das organizações - é gerir o seu capital intelectual, criando condições para o seu contínuo desenvolvimento. O treinador (*coach*) pode ajudar as pessoas na obtenção de novos conhecimentos, no desenvolvimento de novas habilidades e na busca do aprendizado constante. Assim, surgem na empresa os talentos que precisam ser mantidos para contribuir para as novas formas de trabalho e promover resultados competitivos no mercado.

Uma definição clara da missão atua como *uma mão invisível*, que guia as pessoas dentro das organizações, de forma que elas possam trabalhar para a realização dos objetivos organizacionais. Também segundo o autor, uma estratégia diferenciada pressupõe que os segmentos tenham sido previamente identificados. A diferenciação competitiva está calcada na existência de um apelo especial para um determinado grupo de clientes ( mercado) ; para ser entendido, este apelo especial deve ser explicitado como um valor adicionado.

### 1.3- MARKETING

É o processo de troca que envolve a satisfação das necessidades e desejos dos indivíduos, grupos e organizações. Kotler (1999) cita que é um processo social em que as pessoas e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e serviços.

#### 1.3.1 ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING

**PLANEJAMENTO** - Segundo STEINER (1969), que estabeleceu as cinco dimensões do planejamento: a) assunto abordado: produção, pesquisa, desenvolvimento, finanças, instalações físicas, recursos humanos, marketing; b) elementos do planejamento: propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas, procedimentos; c) dimensões do tempo: curto, médio e longo prazo; d) centragem nas unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, podendo ser corporativo ou global, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos e de serviços; e) centragem nas características como grau de complexidade, qualidade, estratégico ou tático, público ou confidencial, grau de formalidade ou informalidade, econômico ou caro. Não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano.

**PREVISÃO**: esforço para se verificar quais os acontecimentos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades.

**PROJEÇÃO**: corresponde à situação em que o futuro apresenta tendência a ser igual, mesmo idêntico ao passado, em sua estrutura básica.

**PREDIÇÃO** : corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre o seu processo e seu desenvolvimento.

**RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS**: relacionada a aspectos imediatos que procuram exclusivamente a correção de descontinuidades e desajustes, que acontecem entre a empresa e as forças externas que possam ser potencialmente relevantes.

**PLANO**: é um documento formal que representa a consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento, representando o limite de sua formalização, uma visão estática do próprio planejamento; é uma decisão em que a relação custo-benefício deve ser avaliada.

**MARKETING** - é o processo de troca que envolve a satisfação das necessidades e desejos de indivíduos, grupos e organizações. Kotler (1999) cita que é um processo social em que pessoas e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e serviços.

#### 1.3.2 - CONCEITOS SOBRE PLANEJAMENTO ( PRINCÍPIOS )

A) - **GERAIS**: 1. princípio da contribuição aos objetivos, sempre visando os pontos máximos da empresa; 2. princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que precede as outras ( organização, direção e controle ); 3. princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento provoca uma série de alterações nas características e atividades da empresa, com repercussão direta para os funcionários; 4. princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, com a procura de maximização de resultados e diminuição de deficiências;

B) - **ESPECÍFICOS** ( Ackoff, 1974 ): 1. Planejamento participativo - o principal benefício do planejamento não é o seu produto, mas o processo envolvido. O papel do responsável pelo



planejamento não é simplesmente da sua elaboração, mas sim, da facilitação do processo de elaboração pela própria empresa e que precisa ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo; 2. Planejamento coordenado - todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado com eficiência, sem o uso da coordenação;

PLANEJAMENTO INTEGRADO - deve existir integração entre o planejamento dos diversos escalões de uma empresa de médio ou grande porte, mesmo com a aceitação de que a escolha dos objetivos e dos meios necessários para que os objetivos sejam alcançados dependa do tipo de empresa; 4. planejamento permanente - essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém o seu valor, de uma forma indefinida.

EFICIÊNCIA - alcance de objetivos com o uso de menor quantidade de recursos. Execução de coisas e tarefas de maneira adequada, resolução de problemas, salvaguarda dos recursos aplicados, redução de custos.

EFICÁCIA - obtenção de resultado, alcance de objetivo, produção de alternativas criativas, execução de coisas e tarefas de maneira certa.

EFETIVIDADE - manutenção estável no ambiente de mercado, apresentação de resultados gerais positivos ao longo do tempo, de forma constante e permanente.

#### FILOSOFIAS DO PLANEJAMENTO

A ) DA SATISFAÇÃO - designa os esforços para atingir um mínimo de satisfação, mas não necessariamente para excedê-lo. Para Ackoff ( 1974 ), satisfazer é fazer suficientemente bem, mas não necessariamente tão bem quanto possível. O nível que define o grau de satisfação é aquele que o tomador de decisão está disposto a fixar e, freqüentemente, é o mínimo possível;

B) DA OTIMIZAÇÃO - significa que o planejamento não é feito para realizar algo suficientemente bem, mas para fazê-lo tão bem quanto possível. Caracteriza-se pela utilização de técnicas matemáticas, estatísticas e de modelos de simulação.

C) DA ADAPTAÇÃO ou PLANEJAMENTO INOVATIVO - a) baseia-se na suposição de que o principal valor do planejamento não está nos planos produzidos mas, no processo de sua produção; b) supõe que a maior parte da necessidade atual de planejamento decorre da falta de eficácia administrativa e de controles, indicando que o fator humano é o responsável pela maioria das confusões que o planejamento tenta evitar ou eliminar; c) classifica o conhecimento do futuro em três graus: certeza, incerteza e ignorância, visto que cada grau exige um tipo diferente de planejamento, comprometimento, contingência ou adaptação.

#### PARTES DO PLANEJAMENTO ( Ackoff, 1974 ):

A) DOS FINS: especificação do estado futuro desejado, ou seja, a missão, os propósitos, os objetivos, os desafios e as metas;

B) DOS MEIOS: proposição de caminhos para a empresa chegar ao ponto - futuro desejado, seja pela expansão da capacidade produtiva ou pela diversificação de produtos e serviços. Nesta parte são escolhidas as macroestratégias, as macropolíticas, estratégias funcionais, políticas, procedimentos e práticas;

C) ORGANIZACIONAL: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Podemos definir nesta parte a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócio;

D) DE RECURSOS: dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Nesta parte ocorre a definição dos programas, projetos e planos de ação necessários para que se alcance o futuro desejado;

E) DE IMPLANTAÇÃO e CONTROLE: corresponde à atividade de planejar o gerenciamento de implantação do empreendimento. Existem fatores que devem ser ressaltados como: a) o próprio processo de planejamento precisa ser planejado; b) o processo é interativo e a sua ação se exerce mutuamente entre duas ou mais partes do conjunto; c) o processo é iterativo, repetindo-se ao longo dos anos.

A PIRÂMIDE ORGANIZACIONAL - RELAÇÃO entre os TIPOS de PLANEJAMENTO e os NÍVEIS de DECISÃO:

A) PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - se relaciona com objetivos de longo prazo, que afetam a empresa como um todo e as maneiras desses objetivos serem alcançados; está relacionado com o topo da pirâmide organizacional, aonde decisões de nível estratégico são tomadas;

B) PLANEJAMENTO TÁTICO - está relacionado com objetivos de prazo mais curto e com as maneiras e ações de conseguir esses objetivos; afetam somente partes da empresa e está localizado no meio da pirâmide organizacional, aonde decisões de nível tático são definidas;

C) PLANEJAMENTO OPERACIONAL - está localizado na base da pirâmide, onde as decisões operacionais são realizadas.

TEORIA de SISTEMAS:

A) SISTEMA - conjunto de partes ou de elementos interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e que efetivam uma função;

B) ELEMENTOS do SISTEMA - são a) os objetivos do próprio sistema e dos usuários do sistema; b) as entradas, que caracterizam as forças que fornecem ao sistema o material, a informação, a energia para a operação ou processo, que deverá gerar determinadas saídas do sistema, que devem estar em sintonia com os objetivos estabelecidos; c) o processo de transformação do sistema, que é definido como a função que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em produto, serviço ou resultado (saída); d) as saídas do sistema, que correspondem aos resultados do processo de transformação. Podem ser definidas como as finalidades para a qual se uniram objetivos, atributos e relações do sistema. As saídas devem ser coerentes com os objetivos do sistema; devem ser quantificáveis de acordo com os parâmetros previamente fixados, para poder realizar o processo de controle e de avaliação; e) controles e avaliações, para verificar a coerência das saídas com os objetivos estabelecidos. Para realizar o controle e avaliação de maneira adequada, é necessária uma medida do desempenho do sistema, chamada PADRÃO; f) a retroalimentação ou "feed back", que pode ser considerada como a reintrodução de uma saída sob a forma de informação. Se a entrada faz o aumento do desempenho da saída ou do processo, a retroalimentação é considerada positiva e, em caso contrário, será negativa.

O objetivo do controle é reduzir as discrepâncias ao mínimo, bem como propiciar uma situação em que esse sistema se torne auto-regulador.

AMBIENTE - conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, podem ter influência sobre a operação do sistema. Os fatores participantes do sistema da empresa são: mercado de mão de obra, concorrência, consumidores, comunidade, tecnologia, sindicatos, sistema financeiro, fornecedores e governo.

16. PRODUTOS FINAIS do PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - a) direcionamento de esforços para pontos comuns; b) consolidação do entendimento por todos os funcionários da missão da empresa, dos propósitos, das macroestratégias e macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais e funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa, bem como indicar a elaboração do programa de atividades das diversas Unidades Organizacionais que integram a estrutura organizacional; c) o estabelecimento de uma agenda de trabalho, por um

período determinado, que permita a empresa trabalhar, levando em conta as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas.

### 1.3.3 - FASES DA METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO do PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (nas EMPRESAS) - Kotler ( 1980 ).

O primeiro passo da metodologia a ser implantada ainda é controvertido na literatura mundial, existindo duas correntes: a) uso da hipótese do primeiro passo ser o diagnóstico estratégico; b) uso da hipótese do primeiro passo ser a determinação dos objetivos. Kotler afirma que ambas as correntes tem o seu mérito, mas, sob uma visão lógica, deve ser mais valorizado o caminho através do diagnóstico estratégico, porque é mais fácil se estabelecer os objetivos após o conhecimento e análise da situação atual. Lorange & Vancil (1976 ) defendem que não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as empresas diferem de tamanho, tipos de operação, forma de organização, em estilo gerencial e filosofia.. Portanto, a metodologia básica deve ser adaptada às condições e realidades internas e ambientais da empresa a ser considerada. As fases básicas do planejamento estratégico são: FASE 1- diagnóstico estratégico; FASE 2 - missão da empresa; FASE 3 - instrumentos prescritivos e quantitativos e FASE 4 - controle e avaliação.

#### 18. ETAPAS da FASE 1 - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (auditoria de visão)

A) identificação da visão, onde são identificadas as expectativas e desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da Alta Administração, tendo em vista que esses aspectos proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado;

B) análise externa - verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. Kotler ( 1980 ): a chave de oportunidade repousa sobre a questão de se poder usufruir mais da oportunidade ambiental do que dos seus concorrentes. Thomas (1974) afirmou que a Alta Administração precisa de informações detalhadas sobre o meio externo, para o planejamento das reações da empresa às questões estratégicas, concluindo que para se obter sucesso, é necessário trabalhar com os fatores internos e externos de forma interligada.

Outro aspecto a ser considerado na análise externa é a divisão do ambiente da empresa em: a) ambiente direto, representado pelo conjunto de fatores identificáveis, possíveis de avaliar e medir de forma efetiva e o grau de influência recebido ou proporcionado; b) ambiente indireto, representado pelo conjunto de fatores que a empresa identificou, mas não tem condições atuais de avaliar ou medir o grau de influencia entre as partes. Estes fatores podem ser culturais, demográficos ou sociais;

C) análise interna - avalia os pontos fracos, fortes e neutros da empresa. Também devem ser analisados o potencial da indústria ou mercado e um estudo dos principais concorrentes;

D) análise dos concorrentes - o seu produto final irá proporcionar a identificação das vantagens competitivas da própria empresa e dos concorrentes. Para fazer uma análise adequada dos concorrentes, o executivo deve, através de um processo de empatia, fazer uma minuciosa análise interna e externa. É fundamental que a fase do diagnóstico seja realista, evitando problemas futuros no desenvolvimento e implantação do Planejamento Estratégico. Um ponto de vital importância nesta fase de diagnóstico é que o resumo das sugestões seja tratado de maneira a despersonalizar as idéias individuais e estabeleça as idéias da empresa, como coletivas, incluindo as suas contradições mas que, através do debate dirigido, deva obter uma concordância geral.

#### 19. ETAPAS da FASE 2 - MISSÃO DA EMPRESA

A) estabelecimento da missão, que é a determinação do motivo central do planejamento estratégico e define aonde a empresa quer chegar. Corresponde a um horizonte onde a empresa atua ou poderá

atuar. Representa a razão de ser da organização. Kotler (1980) cita que a missão deve ser definida em termos de satisfazer alguma necessidade do meio externo, e não para oferecer algum produto ou serviço;

B) estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, que correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade da entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida.

Dentro da missão o executivo deve estabelecer os propósitos da empresa. Devido à importância vital, a empresa deve armazenar todos os dados e informações referentes aos seus propósitos atuais e futuros;

C) estruturação e debate de cenários. Cenários representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa e devem ser montados com base nos dados e informações fornecidos pelo Sistema de Informações Estratégicas. O executivo pode desenvolver cenário que retrate determinado momento no futuro ou que detalhem a evolução e a seqüência de eventos, desde o momento atual, até um determinado momento no futuro;

D) estabelecimento da postura estratégica, que representa a maneira da empresa se posicionar diante do seu ambiente.

Proporciona um quadro-diagnóstico geral da empresa, resultante do confronto dos seus pontos fortes e fracos e que define a sua qualificação/quantificação da sua capacidade de aproveitar oportunidades e de enfrentar ameaças. É a forma mais adequada da empresa alcançar os seus objetivos dentro da sua missão, respeitando a sua situação interna e externa atual, estabelecidas no diagnóstico estratégico;

E) estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas, que deve ocorrer na fase de delineamento da missão. melhor interagir, usufruir e gerar vantagens; Macroestratégias correspondem às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens. Macropolíticas correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente. O estabelecimento de macroestratégias básicas, geralmente em número reduzido, possibilitam ao executivo mudar o rumo da empresa, de forma coordenada e estruturada. O conjunto das macroestratégias e das macropolíticas corresponde às grandes orientações estratégicas da empresa.

20. FASE 3 - I) INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS e QUANTITATIVOS - A) INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS: irão proporcionar a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da sua missão, de acordo com a sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias. Tem três etapas: 1. ***Estabelecimento de objetivos, desafios e metas***. Objetivo é o alvo ou situação que se pretende atingir, é a direção que a empresa deve dirigir os seus esforços. Objetivo funcional é o objetivo intermediário, relacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido e usado para alavancar os esforços da empresa no sentido do objetivo principal. Desafio é uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo definido, que exige um esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para o alcance de uma situação desejável. Meta é um conjunto de passos ou etapas perfeitamente quantificados e com prazos definidos para alcançar os desafios e objetivos;

1. ***Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais*** - os aspectos a serem definidos, com a utilização de diferentes técnicas de análise são: Estratégia que é a ação ou caminho mais adequado para ser executado, no sentido do alcance do objetivo, do desafio e da meta. Podem ser estabelecidos por área funcional da empresa; devem ser construídas vias alternativas para facilitar a alteração dos caminhos ou ações, de acordo com a necessidade. A partir das estratégias devem ser desenvolvidos os

planos de ação, que serão consolidados através de um conjunto de projetos; Política é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades-limite e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos. A política fornece parâmetros ou orientação para a tomada de decisão, correspondendo a toda a base de sustentação para o planejamento estratégico.

Diretrizes: é o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.

2. ***Estabelecimento dos projetos e planos de ação*** - são aspectos que devem ser definidos a partir das estratégias, com o devido respeito das políticas. Projetos são trabalhos a serem feitos com responsabilidade de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução pré-estabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas necessárias ao seu desenvolvimento; Programas são conjuntos de projetos que tem homogeneidade, em relação ao seu objetivo maior e central; Planos de ação são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos em relação ao assunto que está sendo tratado.

Quando são considerados os instrumentos prescritivos, com ênfase no estabelecimento de objetivos e estratégias, ocorre o momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional da empresa, pois, é somente nesta etapa que podemos criar uma estrutura privada de lacunas, conflitos e contradições entre os seus elementos, pois todos estão com seus esforços direcionados para os objetivos estabelecidos.

FASE 3. II) INSTRUMENTOS QUANTITATIVOS: consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associados à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas. Nesta etapa devem ser analisados quais são os recursos necessários e quais são as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa. Os instrumentos quantitativos são representados basicamente pelo planejamento orçamentário, na metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico. O executivo deve fazer, de maneira sistematizada e estruturada, a interligação entre o planejamento estratégico e os planejamentos operacionais, através do planejamento orçamentário, pois ele consolida os aspectos de realizações da empresa, quanto a receitas, despesas e investimentos, além de representar uma realidade estabelecida em qualquer empresa, apresentando uma inserção importante no seu processo decisório.

FASE 4 - CONTROLE E AVALIAÇÃO - é a fase em que se verifica como a empresa está indo para a situação desejada. Controle deve ser definido como uma ação necessária para assegurar a realização das estratégias, objetivos, metas, desafios e projetos estabelecidos. A função envolve processos de: a) avaliação de desempenho; b) comparação do desempenho real com os objetivos, metas, desafios e projetos estabelecidos; c) análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; d) tomada de decisão corretiva provocada pelas análises efetuadas; e) acompanhamento direcionado para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva; f) adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Nesta fase devemos considerar os critérios e parâmetros de controle e avaliação, dentro de uma situação adequada de custo-benefício. Também é aconselhável que o controle e a avaliação sejam realizados simultaneamente ao desenvolvimento do planejamento estratégico.

1.3.4 - ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING (Ferrel, 2000) está baseada em sete partes: 1. sumário executivo, que corresponde à sinopse e aos aspectos principais do plano; 2. análise ambiental, representada por análises do meio externo, do ambiente do consumidor e do ambiente organizacional interno; 3. análise SWOT, centrada nas forças, fraqueza, oportunidades e ameaças e

ajustando, convertendo, minimizando e evitando estratégias; 4. metas e objetivos de Marketing, que são declarações formais dos resultados desejados e esperados, decorrentes do plano de MKT, devendo conter os objetivos relatados para ajustar as forças às oportunidades e/ ou a conversão das fraquezas ou das ameaças. Eles só podem ser desenvolvidos com uma declaração de missão claramente definida. Todos os objetivos de MKT devem fluir das metas de MKT. A principal função da metas é orientar o desenvolvimento de objetivos e fornecer a direção para as decisões de alocação de recursos. Todo o pessoal de MKT deve entender exatamente o que a empresa está tentando atingir. Cada meta e objetivo devem ser comunicados aos funcionários, para que os resultados esperados possam ser entendidos. Quando se tem objetivos quantitativos de marketing, a comunicação com os funcionários se torna mais facilitada; 5. estratégias de marketing, com a análise dos mercados-alvo e respectivo composto de MKT para cada mercado-alvo; 6. implementação de marketing, abordando assuntos estruturais, abordagem para a implementação, marketing interno, comunicação, autoridade de tomada de decisão, motivação de funcionários, atividades, responsabilidades e orçamentos; 7. controle e avaliação, com enfoque em avaliação financeira e controle de marketing.

**ANÁLISE SWOT** - é uma análise que foca os fatores internos (fraquezas e forças) e fatores externos (oportunidades e ameaças), que dão à empresa certas vantagens e desvantagens para satisfazer as necessidades dos seus mercados-alvo.

**ANÁLISE ou AVALIAÇÃO AMBIENTAL** (Ferrel, 2002): é o resumo de todas as informações obtidas sobre três condições da empresa: ambiente externo, ambiente do consumidor e ambiente interno organizacional; é uma das partes mais difíceis de um plano de marketing.

**26. SISTEMA de INFORMAÇÃO de MARKETING (S.I.M.)**: conjunto estruturado e interativo de pessoas, equipamentos e procedimentos, destinados a produzir um fluxo ordenado de informações pertinentes, originadas de fontes internas e externas à empresa, servindo de base para as decisões estratégicas e de marketing.

O cérebro do S.I.M., bem como a sua composição, está baseado de database, análise concorrencial, sistema de apoio à decisão e pesquisa de marketing. Relaciona-se, de forma dinâmica, com o planejamento de marketing e o ambiente de mercado, alimentados pelo fluxo e necessidade da informação.

**27. OBJETIVOS de DATABASE de MARKETING**: prospecção de clientes, programação de fidelização de clientes, segmentação de mercado, promoções para personalização de campanhas e bônus interativo, geo-marketing, análise de interpretação de produtos, pesquisa de satisfação e bases estatísticas.

**28. MIX ou COMPOSTO de MARKETING** (Pride & Ferrel, 2002): conjunto de variáveis formado por produto, distribuição, promoção e preço.

**29. PRODUTO** (Lovelock & Wright, 2002) é a produção central de um serviço ou bem fabricado realizado por uma empresa.

**30. BENS** (Lovelock & Wright, 2002) são objetos ou dispositivos físicos que propiciam benefícios aos clientes, por meio de sua propriedade ou uso.

**31. DIFERENÇAS BÁSICAS entre BENS e SERVIÇOS** (Lovelock & Wright, 2002): a) os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços; b) os produtos dos serviços são realizações intangíveis; c) nos serviços ocorre um maior envolvimento dos clientes no processo de produção; d) outras pessoas podem fazer parte do produto; e) há uma maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais; f) muitos serviços são de difícil avaliação pelo cliente; g) normalmente há uma ausência de estoque; h) o fator tempo é relativamente mais importante; i) os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.



32. CARACTERÍSTICAS DIFERENCIAIS do SERVIÇO (Lovelock & Wright, 2002)

são representadas por: a) intangibilidade ( algo que é experimentado, mas não pode ser tocado ou preservado ); b) variabilidade ( uma falta de consistência nos insumos e produtos durante o processo de produção do serviço); c) percebibilidade de resultado; d) simultaneidade de produção e consumo.

33. TIPOS de ATRIBUTOS QUE OS BENS FÍSICOS POSSUEM ( Lovelock & Wright, 2002 ):

a) atributos de procura, que são características que um cliente pode determinar antes de comprar um produto como cor, estilo, forma, preço, adequação, impressão, resistência e cheiro; b) atributos de experiência, que só podem ser percebidos depois da compra ou durante o consumo como, gosto, portabilidade, facilidade de controle, tranqüilidade e tratamento pessoal; c) atributos de confiança, que são características que o cliente acha difícil de avaliar mesmo depois do consumo, como reparos técnicos e resultados de cirurgia, que não são prontamente visíveis.

34. OS OITO COMPONENTES da ADMINISTRAÇÃO INTEGRADA de SERVIÇOS ((Lovelock & Wright, 2002) - VARIÁVEIS de DECISÃO para GERENTES de ORGANIZAÇÕES de SERVIÇO: a) elementos do produto - são todos os componentes do desempenho do serviço que criam valor para os pacientes; b) lugar e tempo - são decisões gerenciais sobre quando, onde e como entregar serviços ao cliente

c) processo- representa um método particular de operações ou série de ações, normalmente envolvendo passos que precisam ser dados em uma seqüência definida; d) produtividade- é o grau de eficácia com que os insumos de serviço são transformados em produtos que adicionam valor para os clientes; e) qualidade - é o grau que o serviço satisfaz ao cliente, ao atender as suas necessidades, desejos e expectativas; f) pessoa - são profissionais e , algumas vezes, outros clientes envolvidos na produção de serviço; g) promoção e educação - são todas as atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço ou fornecedor de serviço; h) evidência física - pistas visuais ou outras pistas tangíveis que fornecem evidência da qualidade do serviço; i) preço e outros custos do serviço - despesas em dinheiro, tempo e esforço que os clientes incorrem ao comprar e consumir serviços.

35. FUNÇÕES GERENCIAIS IMPORTANTES para o ATENDIMENTO do CLIENTE: marketing, recursos humanos e operações.

36. VALOR: o mérito de uma determinada ação ou objeto, em relação às necessidades de um indivíduo em um momento determinado.

37. TROCA: ato de dar ou receber uma coisa de valor em troca de alguma outra coisa de valor.

38. PERSONALIZAÇÃO em MASSA ( Lovelock & Wright, 2002 ) : significa oferecer um serviço com alguns elementos do produto individualizados, para um grande número de clientes, a um preço relativamente baixo.

39. SEGMENTAÇÃO do MERCADO, SEGMENTO e SEGMENTO-ALVO

(Lovelock & Wright, 2002) : é o processo de dividir um mercado em grupos diferentes, nos quais todos os clientes compartilham características relevantes, que os distinguem dos clientes de outros segmentos. Segmento é um grupo de clientes correntes e potenciais, que compartilham as mesmas características, necessidades, comportamento de compra ou padrões de consumo. Segmento-alvo é um segmento escolhido devido às suas necessidades e outras características são adequadas às metas e capacidades de uma empresa específica.

40. MARKETING de RELACIONAMENTO ( Lovelock & Wright, 2002 ). As organizações bem administradas tem se empenhado muito para manter os seus clientes atuais e diminuir os seus níveis de dispêndio e custo, ao contrário de só buscar clientes novos, sem valorizar os antigos e os atuais; o custo para se atrair um cliente novo é, em média, cinco a seis vezes maior do que para implementar

estratégias de retenção para segurar um cliente atual. Desenvolver atividades destinadas a criar novas ligações economicamente eficazes e de longo prazo entre uma organização e seus clientes, para o benefício mútuo, necessita de competência e engenhosidade. Não é surpresa que, em parcerias profissionais, como nas áreas de Direito, Medicina, Arquitetura, Consultoria, Investimentos e Propaganda, os indivíduos sejam avaliados e recompensados pelas relações com os clientes por eles controlados; essas relações podem ser valorizadas ou depreciadas como qualquer outro ativo.

A administração de relações requer programas em âmbito de toda a empresa para manutenção, investimento, melhoria e até substituição.

41. **POSICIONAMENTO:** é a utilização de ferramentas de marketing por uma empresa, para criar uma imagem distinta e desejável na mentalidade dos consumidores-alvo, em relação a produtos concorrentes.

42. **CLIENTE INOPORTUNO:** é um cliente que atua de maneira imprudente ou abusiva, causando problemas para a empresa, para os seus funcionários e para outros clientes.

43. **DIFERENÇA entre TRANSAÇÃO e RELAÇÃO de FILIAÇÃO:** uma transação é um evento durante o qual ocorre uma troca de valor entre duas partes, não constituindo necessariamente uma relação porque, as relações exigem reconhecimento e conhecimento mútuo entre as partes. A relação de filiação é uma relação formal entre uma empresa e um cliente identificável e que pode oferecer benefícios especiais para ambas as partes. A vantagem de uma relação de filiação para a organização de serviço é que ela sabe quem são os seus clientes atuais e, normalmente, conhece o uso que eles fazem dos serviços que lhes são oferecidos. Essas informações podem ser valiosas para fins de segmentação, se foram mantidos registros eficazes e os dados puderem ser prontamente acessados, em um formato que se preste para análise através do computador.

44. **FIDELIDADE.** Num contexto empresarial deve ser usada para descrever a vontade de um cliente continuar prestigiando uma empresa durante um período prolongado de tempo, comprando e utilizando seus bens e serviços em uma base repetida e preferencialmente exclusiva, recomendando voluntariamente os produtos da empresa a amigos e colegas.

45. **QUALIDADE do SERVIÇO :** são avaliações de longo prazo, por parte dos clientes, sobre a entrega do serviço de uma empresa.

46. **SATISFAÇÃO do CLIENTE:** é uma reação emocional de curto prazo ao desempenho específico de um serviço.

Embora a qualidade do serviço e a satisfação do cliente sejam conceitos semelhantes, não são a mesma coisa; muitos pesquisadores acreditam que as percepções do cliente sobre a qualidade se baseiam em avaliações cognitivas de longo prazo, sobre a entrega de serviço de uma empresa, ao passo que a satisfação do cliente é uma reação emocional de curto prazo a uma experiência específica do serviço. Os clientes avaliam o nível de satisfação ou insatisfação depois de cada encontro, usando essa informação para atualizar suas percepções da qualidade do serviço, mas, a opinião sobre a qualidade não depende necessariamente da experiência. Quando são serviços que nunca consumiram, as pessoas baseiam o seu julgamento de qualidade na palavra de pessoas conhecidas, de amigos ou na campanha de propaganda da empresa. Entretanto, para os clientes poderem ficar satisfeitos ou insatisfeitos devem experimentar os serviços. A lacuna na qualidade e a discrepância entre o desempenho de um fornecedor de serviço e as expectativas do cliente.

47. **INSUMOS :** são todos os recursos, como força de trabalho, matéria-prima, energia e capital necessários para criar ofertas de serviço.

48. **PRODUTOS :** são os resultados finais do processo de entrega de serviço, conforma percebidos e valorizados pelos clientes.



49. **PRODUTIVIDADE** (Lovelock & Wright, 2002): é um processo de avaliação que mede a eficiência da transformação de insumos em produtos. O caráter quase inatingível do desempenho de serviços geralmente dificulta a medição da produtividade do setor de serviços. A tarefa de mensuração talvez seja mais direta nos serviços processados com bens porque, neste caso, as organizações exercem mais atividades de fabricação, realizando tarefas rotineiras com insumos e produtos facilmente mensuráveis. Em um serviço processado por pessoas, como o de um hospital, podemos examinar o número de pacientes tratados em um ano no censo do hospital, separados por setor ou área de especialização, ou pela ocupação do número de leitos, pela taxa de permanência hospitalar no global e por área/ setor de abrangência, mas é impossível se mensurar dados e resultados ligados a fatores individuais do paciente. São relativamente poucos os procedimentos padronizados na Medicina, que oferecem resultados altamente previsíveis, devido às características inerentes ao indivíduo. Os fornecedores de serviço não podem se dar ao luxo de separar melhoria de produtividade, de melhoria de qualidade. As empresas bem sucedidas baseiam os seus esforços para melhorar a qualidade na compreensão das expectativas dos clientes em relação a diferentes dimensões da qualidade e na análise das lacunas na qualidade de serviço que possam resultar em insatisfação. As empresas que conseguem fornecer serviços de alta qualidade são eficientes na escuta de seus clientes, principalmente dos funcionários que estão em contacto direto com os clientes. Elas montam sistemas de informação que utilizam uma diversidade de técnicas de pesquisa para medir a satisfação do cliente interno e externo e a qualidade do serviço fornecido.

## **2 DEFINIÇÃO DO ESTUDO EM QUESTÃO**

### **2.1 - POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM**

Em reunião de trabalho do Conselho Gerencial do Hospital de Clínicas, foi feita uma explanação a todos os gerentes e à alta administração do hospital, sobre o Relatório de Auditoria da Posição Inovativa da empresa, sobre as suas metas e objetivos; também foram contatados os assessores ligados a todas as gerências e coordenadorias do hospital, em reuniões individuais, num total de 26 pessoas.

#### **2.1.1 - DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Ficou claramente especificado que, após o preenchimento do relatório, as suas conclusões seriam apresentadas ao Conselho Gerencial e que todos os dados compilados desse relatório fariam parte do trabalho acadêmico individual de término de curso de M.B.A. em Estratégia e Gestão Empresarial. Foi informado que, num prazo de seis a doze meses, deveria ser feito um novo relatório, de igual teor que o atual, com a finalidade de se proceder a um estudo comparativo da fase atual, em que se realiza o início da implantação das Unidades Funcionais, com uma fase posterior em que elas estiverem em funcionamento (previsto para dezembro de 2004).

Foi destacado o papel estratégico da participação da Gestão Tecnológica na mudança organizacional do Hospital de Clínicas.

#### **2.1.2 - COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.**

Os relatórios devidamente preenchidos, num total de 26, com a identificação de nome, idade e setor foram recolhidos no prazo de um mês. Os dados foram tabulados e analisados, possibilitando as conclusões mencionadas nesta monografia.

Consideramos que a amostragem de opinião, desse núcleo gerencial, tem um definido potencial estratégico para ser um espelho fiel da realidade da empresa chamada Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná.

## 2.2- O HOSPITAL de CLÍNICAS

### 2.2.1 VISÃO GLOBAL.

É um hospital universitário da esfera federal, com 42 anos de sua inauguração, localizado em Curitiba, capital do estado do Paraná. É um órgão suplementar da Reitoria, sem autonomia geral, ligado diretamente ao Magnífico Reitor da U.F.PR.

Apresenta um organograma funcional, do tipo piramidal, hierárquica, com estrutura tipo composto ("mix") entre burocracia simples e burocracia especializada.

No ano de 1975, deixou de ser subordinado ao Ministério da Educação, e recebia verbas para o seu custeio, para ficar subordinado ao Ministério da Saúde, passando a ter como única receita, os serviços médicos e hospitalares prestados aos usuários do Sistema Único de Saúde, como único e exclusivo cliente e tomador de serviços. Não há verbas definidas, pois o Hospital de Clínicas não faz parte do Orçamento Estadual, ou Federal.

O organograma do Hospital de Clínicas, seja aquele da década de oitenta, ou do início da atual gestão, em 2002, representa um grande desafio para as ciências da Administração e Gestão, porque tem pouca compatibilidade entre ele e o modelo organizacional, bem como pela dificuldade de possibilitar o funcionamento do hospital sem uma coordenação eficiente e eficaz, o que dificulta sobremaneira a corretagem do poder e a tomada de decisões.

A sua receita está baseada no recebimento por serviços prestados ao Sistema Único de Saúde - S.U.S., através da gestão plena da Secretaria Municipal de Saúde.

O hospital, desde dezembro de 2002, faz parte, juntamente com os hospitais universitários das Faculdades de Medicina Católica e Evangélica, de uma rede hospitalar de Curitiba e da Grande Curitiba, onde cada Hospital Universitário, que é terciário, atua como retaguarda para casos clínicos e cirúrgicos não-ligados a trauma, numa ligação direta com os Postos 24 horas da Boavista e da Fazendinha que, por sua vez, são o local para o encaminhamento de casos mais sérios, de Postos de Saúde, num total atual entre 18 a 20. Portanto, cada um dos três Hospitais Universitários é responsável por 1/3 do total desses casos, na abrangência da Grande Curitiba.

A empresa hospitalar chamada de Hospital de Clínicas produz dois componentes principais como, o profissional da área da saúde (médico, enfermeira, nutricionista e farmacêutico) e o atendimento de pacientes, em caráter ambulatorial e de internação, pertencentes ao Sistema Único de Saúde - S.U.S., gerido numa gestão plena pela Secretaria Municipal de Saúde. As duas portas de entrada são: encaminhamento dos dois Postos 24 horas/20 Postos de Saúde diurnos (que fazem parte do Sistema do hospital de Clínicas) e da própria Secretaria Municipal de Saúde. Após a solução dos problemas mais graves e emergenciais, os paciente continuam o seu tratamento no Hospital de Clínicas (casos que exigem atenção maior) ou nos postos de Saúde diurnos, de localização mais próxima de sua residência, que evita o uso de transporte e gasto de tempo maior.

A eficiência, a eficácia e a conseqüente rentabilidade do atendimento externo ou ambulatorial do Hospital depende do número de consultas atendidas, dentro das quotas negociadas com a Secretaria Municipal de Saúde e do grau de satisfação dos pacientes.

Também faz parte da área de abrangência do atendimento do Hospital de Clínicas, além da Grande Curitiba (aproximadamente 50%), o Estado do Paraná (aproximadamente 20%) e os demais estados do Brasil (25 a 29%) e da América do Sul (1 a 2%).

## 2.2.2 AVALIAÇÃO do HOSPITAL

### 2.2.2.1 DO ATENDIMENTO AMBULATORIAL

A) No Setor de Atendimento Externo, existem vinte e dois serviços de atendimento médico ( S.A. M.)

Com aproximadamente duzentos tipos de atendimento especializado das especialidades médicas, de enfermagem, de nutrição, entre outras.

B) A estrutura administrativa e de pessoas está montada para no período compreendido entre 8:00 E 18:00 horas, de segunda a sexta-feira, em todos os boxes ou consultórios, pertencentes a todos os Serviços de Atendimento Médico ( SAM ).

C) Os prestadores são professores, médicos, enfermeiras, técnicos de enfermagem e pessoal administrativo, como pessoal fixo e permanente e por médicos-residentes e alunos da graduação e pós-graduação, como pessoal temporário.

O tempo adequado de duração de uma consulta, segundo a Organização Mundial da Saúde é de quinze minutos, sendo que, para as especialidades mais complexas e operosas, o tempo pode ser de até trinta minutos.

### 2.2 2.2 DO ATENDIMENTO HOSPITALAR ( INTERNAMENTO )

A) O Hospital de Clínicas é um hospital geral universitário, com aproximadamente 80.000 m<sup>2</sup> de área construída, de nível terciário, que alberga todas as especialidades clínico-cirúrgicas, agrupadas em Departamentos de Clínica Médica, Cirurgia, Pediatria, Toco-Ginecologia, Oftalmo-Otorrinolaringologia, Patologia, Medicina Legal e Psiquiatria, Medicina Comunitária.

B) Tem aproximadamente 3.500 funcionários, sendo que 40% pertencem à Fundação da Universidade Federal ( celetistas ) e os demais são estatutários.

C) Possui um Centro Cirúrgico com 14 salas de cirurgia, tem um Centro Obstétrico com 4 salas, um Centro Cirúrgico Ginecológico com 4 salas; tem laboratórios avançados para Medula Óssea e Banco de Tecidos Músculo-Esquelético e um setor de Imaginologia em fase de renovação e re-estruturação. Apresenta condições para transplante de coração, fígado, rins, córnea e medula óssea.

### 2.2 2 3 O MODELO ORGANIZACIONAL ( ORGANOGRAMA )

Depois da transferência para o Ministério da Saúde, em 1975, a receita, que passou a ser exclusivamente produzida pela prestação de serviços prestados na área da saúde, também foi prejudicada pela pouca flexibilidade do modelo burocrático, hierarquizado e piramidal, que centraliza todas as decisões.

A nova administração da U.F.PR. que foi eleita em 2001 e assumiu em abril de 2002, propôs um modelo de administração baseado em participação, democracia, pluralismo e transparência, materializado no Hospital por um modelo matriciado e na estruturação de Unidades Funcionais que seriam formadas por setores produtores de serviços e/ ou atividades similares, com a finalidade de, valorizando as capacidades individuais das pessoas unidas por objetivos comuns, otimizar recursos, aumentar a eficiência e eficácia, aumentar o grau de satisfação dos clientes interno e externo e acrescentar vantagens competitivas à instituição, no âmbito do hospital e da própria Universidade.

O novo organograma foi concebido sob a filosofia matriciada e participativa e formado por: a) um diretor geral, responsável pela execução das políticas externas do hospital-empresa; b) um diretor de assistência à saúde; c) um diretor de infra-estrutura; d) um diretor clínico.

Dentro da Diretoria de Assistência à Saúde ficaram situadas três Coordenadorias ( Atendimento Externo, Atendimento Hospitalar e Serviços Auxiliares de Diagnóstico e Terapêutica - S.A.D.T. ), que deveriam fazer parte da comissão responsável pela incubação das Unidades Funcionais, juntamente com as pessoas da Universidade Federal de Minas Gerais, que foram contratadas como Consultoras, pois tinham a experiência de instalação de modelo semelhante na sua universidade. O Conselho Gerencial do hospital seria composto pela Diretoria, pelos Coordenadores e pelos Gerentes das Unidades Funcionais administrativas ( que foram formadas desde o início da gestão ). Este conselho deveria se reunir semanalmente e, em casos extraordinários, mais de uma vez, com a finalidade de discutir, planejar e executar projetos inter-setoriais, bem como de todos serem informados do resultado das políticas externas executadas pelo Diretor Geral e das políticas internas executadas pelos outros diretores, gerentes e coordenadores.

#### 2.2.2.4. O CONTROLE SOCIAL

É exercido pela Ouvidoria e pelas Comissões de Ética e Pesquisa; dos médicos-residentes (COREME), entre outras, todas elas subordinadas à Diretoria Clínica.

#### 2.2.2.5 AVALIAÇÃO DOS PROBLEMAS

##### A) DA ESTRUTURA FÍSICA.

O hospital foi construído há 42 anos, com planejamento e execução próprios da época, para ser caracterizado exclusivamente como hospital universitário. A sua localização era fora do centro da cidade, com estudos de ocupação de solo, zoneamento municipal e circulação de veículos motorizados daquela década de sessenta, quando também deve ser ressaltado que, o número de habitantes de Curitiba girava em torno de 200.000 e os municípios vizinhos não faziam parte da Região Metropolitana de Curitiba devido à distância com a nossa capital e ao número de habitantes proporcionalmente menor que os atuais. Também o sistema médico previdenciário era baseado em setores próprios das categorias profissionais, como IAPETEC, IAPC, IAPFESP, IPE, IPMC, etc.

##### B) DA ESTRUTURA AMBIENTAL

A localização do hospital perto do centro da cidade, mas não na região central, com um número de veículos automotores, que produzem ruídos, emissão de gases e complicadores do trânsito era, com certeza, bem menor que a atual, prejudicando a todos os clientes externos e internos da instituição/ empresa hospitalar.

##### C) DOS RECURSOS HUMANOS

A necessidade do aumento do número de funcionários/colaboradores, com um grau de especialização representa uma verdade sempre presente, que tem dificultado a manutenção dos serviços prestados à comunidade, principalmente nos avanços do campo tecnológico. Ocorre uma acentuação deste problema pela política restritiva do Governo Federal, quanto ao número de funcionários, médicos e professores, não sendo respeitadas nem a quantidade e nem a remuneração adequada para a execução de cada função ou cargo. Existe uma grave complicação do quadro atual, pela mudança das regras da Previdência, no sentido de aumentar o tempo para a aposentadoria, tempo de contribuição, e tempo no cargo/função e proporcionalidade ao salário recebido na ativa com o valor da aposentadoria, pois existe uma substancial parcela dos professores ( em torno de 20 a 30% ) com tempo de serviço para aposentadoria, dentro das regras previdenciárias em vigência.

##### D) DA MUDANÇA ADMINISTRATIVA E DE MODELO GERENCIAL

A proposta da nova administração da Universidade, em resposta à falta de flexibilidade do modelo burocrático, hierárquico e centralizador utilizado até abril de 2001, está baseada num modelo

participativo, democrático, transparente, dinâmico e plural , que tem grande possibilidade de alcançar o sucesso. As principais dificuldades para a sua implantação são: a) a participação dos Conselhos, especificamente o Conselho de Administração do hospital que, apresenta um número exagerado de membros, que dificultam o seu funcionamento, o qual tem como finalidade maior, a elaboração das políticas internas e externas da organização; b) a distância entre o planejamento estratégico feito por um grupo de professores e técnicos de todas as áreas da universidade e do hospital, antes das eleições de 2000, reavaliado no primeiro trimestre de 2001, e a sua implantação, da qual se espera uma mudança de rota, para o sentido da efetividade, do sucesso e do ganho de capacidade competitiva; c) a falta de especialização em Administração, Estratégia e Marketing do corpo diretor, com a aceitação vigente de um sistema misto entre o antigo e o proposto, numa definida tentativa de tornar coletivos os problemas e responsabilidades mas, de manter o sistema piramidal de tomada de decisão em nível estratégico, numa clara e definitiva forma de não aproveitar, em todos os níveis, a a capacidade de estrategista que todos os colaboradores do hospital possuem, pela vivência de problemas e de soluções que deram ou não deram certo.

## 2.5.5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

### 1. MACROAMBIENTE

1.1 TECNOLÓGICO - em nível de atendimento externo, ambulatorial, não existe uma participação tecnológica mais acentuada, com algumas exceções como Oftalmologia e Otorrinolaringologia. A falta de uma maior participação tecnológica se faz no atendimento hospitalar, quer seja na aquisição de equipamentos e máquinas e de Informática, bem como na sua atualização e manutenção.

1.2 ECONÔMICO - devido ao atendimento ser feito exclusivamente de pacientes do Sistema Único de Saúde, com tabela de procedimentos definida e definitiva, com valores baixos e quase insuficientes para pagar os custos operacionais do hospital proporcionam um déficit mensal que oscila em torno de R\$ 600.000,00 por mês.

1.3 CULTURA - existe uma cultura externa do paciente, focada na tradição dos hospitais universitários, de serem os mais bem equipados e capazes de resolver todos os problemas da área da saúde, tudo isso é relativo, devido ao alto custo da agonizante medicina privada e ao empobrecimento do povo brasileiro, devido à inflação, recessão, falta de emprego, aumento da criminalidade; existe uma cultura interna, abalada pela falta de motivação e incentivo, pelos salários indignos e pela cobrança continuada da população, que tem os seus direitos cívicos, que nós todos, colaboradores do Hospital de Clínicas também temos.

### 1.4 LEGISLAÇÃO - FATOS LEGAIS RELEVANTES

- a) a reunião de todos os institutos das diversas categorias profissionais, sob a denominação INPS, na década de setenta, passando a INAMPS na década de oitenta;
- b) a mudança de hospital orçamentado do Ministério da Educação para não-orçamentado pelo Ministério da Saúde;
- c) a instituição da CPMF na década de noventa (94 ou 95), que deveria melhorar o financiamento da saúde, desde que não fossem retiradas as verbas governamentais definidas pela Constituição Federal, confirmadas para 12% da arrecadação de impostos ;
- d) falta de reforma tributária e previdenciária.

### 2. MICROAMBIENTE

2.1 - CONCORRENTES : devemos considerar como concorrentes diretos, por produzirem os mesmos serviços e produtos, os hospitais universitários de Curitiba e como concorrentes diretos numa escala mais distante os hospitais universitários do Estado do Paraná, no que diz respeito `a

formação de profissionais na área da saúde e não na prestação de serviços. Cumpre ressaltar, quanto aos nossos concorrentes da própria cidade, da tradição por antiguidade da Universidade Federal, que é a mais antiga do Brasil e que um deles é entrante no ramo mas, como são da rede privada, possuem um sistema de informação e informática avançados, uma maior flexibilidade para a tomada de decisões, uma maior capacidade econômico-financeira, maior acesso à mídia, fornecedores e compradores.

2.2 - PARTICIPAÇÃO NO MERCADO : praticamente existe uma divisão em fatias iguais, entre as faculdades de Medicina locais, quanto ao aspecto acadêmico, com a Federal tendo como trunfo o caráter de gratuidade. O fator preocupante está focado nas vantagens competitivas dos concorrentes, principalmente na análise das tendências vistas através das modernas Administração, Estratégia e Marketing. Apesar de termos elaborado um planejamento estratégico, não ocorre com naturalidade e presteza os desdobramentos naturais para o planejamento tático e operacional, nem uma necessária valorização dos clientes externos e internos, bem como a lenta utilização de formas dinâmicas de relacionamento intra e interinstitucional como, alianças, parcerias, cooperativas, fusões e aquisições.

2.3 POSICIONAMENTO DO MARKETING DOS CONCORRENTES: precisamos identificar os concorrentes, analisá-los quanto a técnica do SWOT e fazer planos de defesa, ataque e de convivência. Nos últimos 2 anos, em Curitiba, houve um aumento das vagas para o exame vestibular de Medicina de aproximadamente 40%, sem nenhum acréscimo da Federal, que é federal e gratuita.

2.4 PRODUÇÃO DE SERVIÇOS : todos os nossos concorrentes possuem ou arrendam hospitais, sob a forma de convênio mas, o único hospital que atende exclusivamente aos pacientes do S.U.S. é o Hospital de Clínicas, que tem a sua receita prejudicada, apesar de ser maior, bem aparelhado, mas que a relação custos hospitalares/ pagamento por serviços médico-hospitalares / SADT é desfavorável e causadora de prejuízo.

### 3 MATERIAL E MÉTODO

Utilizamos como instrumento central o questionário elaborado pelo Prof. Roberto Sbragia da Universidade de São Paulo (1985) sobre Auditoria da Posição Inovativa da Empresa, que se baseia em sete dimensões/ itens : 1. Potencialidade da linha de produtos; 2. Capacitação técnico-científica; 3. Força da organização em Pesquisa / Desenvolvimento; 4. Geração e fluxo de idéias na organização; 5. capacidade de comercialização de novas idéias; 6. Relacionamento da P & D com as áreas operativas; 7. Custo/benefício do esforço de P & D. Cada uma das sete dimensões apresenta diversas especificações, num total de 43 ( MODELO DE RELATÓRIO ANEXO ).

Foram distribuídos 26 questionários para os componentes do Conselho Gerencial, bem como para assessores das Coordenadorias e Comissões permanentes do Hospital de Clínicas, após minuciosa explanação do conteúdo, dos objetivos e de que o conjunto de questionários seria usado como material, para a conclusão desta monografia de M.B.A. em Estratégia e Gestão empresarial - TURMA 2002. Também foi ressaltado que, deveriam ser coletados novos questionários, após um período de seis a doze meses, para uma avaliação evolutiva.



## 4 ESTATÍSTICA E RESULTADOS

### 4.1 TABELA DE FREQUÊNCIA ( ANEXOS pág. 70 )

#### ITEM A - POTENCIALIDADE DA LINHA DE PRODUTOS

##### 1. Introdução de novos produtos no mercado

###### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) abaixo/muito abaixo da média .....	36 %
B) na média .....	40 %
C) acima/muito acima da média.....	24 %

###### ANÁLISE PRELIMINAR

A) Não existem produtos novos para serem introduzidos

B) A concentração na média pode significar uma confusão entre novos produtos e a manutenção de velhos produtos, com modificações cosméticas.

##### 2. Competitividade (custo/qualidade/preço) dos novos produtos

###### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) abaixo/muito abaixo da média.....	64 %
B) na média.....	28 %
C) acima da média.....	8 %

###### ANÁLISE PRELIMINAR

A) Reforça a posição de inexistência de produtos novos, pois a competitividade está ligada à sua existência e à avaliação de qualidades e defeitos dos produtos dos concorrentes;

B) Demonstra a baixa competitividade da organização hospitalar em questão, e a falta de análise dos seus concorrentes diretos e indiretos, bem como dos serviços prestados por eles e pelos produtos que são produzidos.

##### 3. Contribuição dos novos produtos para as vendas/lucros da empresa

###### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) abaixo/muito abaixo da média.....	58,4 %
B) na média.....	29,2 %
C) acima da média.....	12,4 %

###### ANÁLISE PRELIMINAR

A) Existe baixa contribuição porque a incidência de produtos novos é pequena ou quase ausente, ocasionando efeitos de baixa competitividade no mercado, abrindo mais espaço para os concorrentes;

B) Claro alinhamento com a verificação de: a) introdução de novos produtos no mercado e b) competitividade (custo/qualidade/preço) dos novos produtos.

##### 4. Poder de manutenção de produtos no mercado (resistência á obsolescência)

###### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) abaixo/muito abaixo da média.....	45,9 %
B) na média.....	41,7 %
C) acima/muito acima da média.....	12,4 %

## ANÁLISE PRELIMINAR

- A) Tendência negativa para manter produtos no mercado;
- B) Apego emotivo para garantir a manutenção dos velhos produtos, prejudicando o surgimento de novos produtos e até o aperfeiçoamento dos velhos produtos;
- C) Resistência ineficiente e ineficaz de manter o nicho de negócio, sem a prática permanente da análise concorrencial.

## 5. Grau de antecipação dos novos lançamentos

### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

- A) abaixo/muito abaixo da média.....76 %
- B) na média.....12 %
- C) acima da média.....12 %

### ANÁLISE PRELIMINAR

- A) A falta de produtos novos inviabiliza qualquer plano de antecipação;
- B) Altíssima porcentagem de opiniões abaixo/muito abaixo da média significa falta de valorização das idéias e falta de planejamento, numa visão estratégica, ambos contribuindo para uma baixa utilização da capacidade de capital humano da organização;
- C) Centralização de decisões no nível estratégico, ratificando manutenção de sistema hierárquico.

## 6. Estado de atualização tecnológica da planta (instalações/máquinas/equipamentos)

### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

- A) Abaixo/muito abaixo da média.....65,4 %
- B) Na média .....26,9 %
- C) Acima da média.....7,7 %

### ANÁLISE PRELIMINAR

- A) Altíssima porcentagem abaixo/muito abaixo da média comprova a falta de atualização da planta, interferindo na manutenção dos produtos e serviços velhos, não favorecendo o surgimento de produtos e serviços novos;
- B) O ambiente de trabalho está claramente definido como desfavorável, propiciando o desânimo e a falta de motivação dos colaboradores do hospital. Representa a perda de excelente oportunidade de se valorizar o cliente interno, com ênfase para aqueles colaboradores de linha de frente, que estão em contacto direto com os pacientes e fornecedores.

## ITEM B - CAPACITAÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

### 1. Tamanho do quadro de pessoal técnico-científico

#### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

- A) Abaixo da média.....53,8 %
- B) Na média.....19,2 %
- C) Acima/muito acima da média.....26,9 %

#### ANÁLISE PRELIMINAR

- A) Espelha uma grande deficiência em tamanho do pessoal técnico-administrativo, fundamental em todos os níveis, quer seja estratégico, tático ou operacional, por se constituírem em verdadeiros agentes da mudança, e facilitadores do uso da pró-atividade em relação ao futuro.
- B) Falta de capital humano para enfrentar desafios e espelho de baixa competitividade no mercado.

## 2. Percentagem de pessoal com grau acadêmico avançado (mestrado/doutorado)

### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Abaixo da média.....	19,2 %
B) Na média.....	42,3 %
C) Acima/muito acima da média.....	38,4 %

### ANÁLISE PRELIMINAR

A) Boa reserva de pessoal com grau acadêmico avançado, representando uma base sólida para alavancar mudanças e inovação, antevendo bons resultados para produtos e serviços;

B) Como o hospital é um centro formador de profissionais da área da saúde, para aumentar esta percentagem, deveria haver um planejamento para o aproveitamento desses novos profissionais, que concluíram o curso de mestrado/doutorado e mesmo um sistema de favorecimento aos colaboradores atuais, para os cursos de pós-graduação.

## 2. Diversidade de pessoal com respeito a disciplina-chave (áreas de competência tecnológica) para a empresa

### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Abaixo da média.....	34,6 %
B) Na média.....	34,6 %
C) Acima da média.....	30,8 %

### ANÁLISE PRELIMINAR

A) Posições percentuais divididas em partes praticamente iguais, com leve tendência, mas preocupante, para a falta de diversidade de pessoal com respeito à disciplina-chave (áreas de competência tecnológica ) para a empresa;

B) Falta de dinamismo, com dificuldade para a flexibilização, tendência à acomodação e inércia.

## 3. Experiência dos profissionais na indústria em geral

### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Muito abaixo/abaixo da média.....	23,1 %
B) Na média.....	38,5 %
C) Acima/muito acima da média.....	38,4 %

### ANÁLISE PRELIMINAR

A) Comprovação positiva da experiência dos profissionais, somando-se as percentagens de acima/muito acima e na média (76,9 %);

B) Representa um fator positivo potencial, na produção de produtos e serviços;

C) Ponto importante para ser analisado no conjunto do Ítem B, para uma representação conjuntural.

## 4. Experiência dos profissionais em relação às linhas de produtos específicos da empresa

### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Muito abaixo/abaixo da média.....	8 %
B) Na média.....	44 %
C) Acima/muito acima da média.....	48 %

### ANÁLISE PRELIMINAR

A) Comprovação altamente positiva das percentagens muito acima/acima da média e na média (92%), da contribuição da experiência dos profissionais em relação às linhas de produtos específicos da empresa;

B) Resultado percentual expressivo, para ser analisado no conjunto do item B.

## 6. Contribuição do pessoal para o estado de conhecimento

### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Muito abaixo/abaixo da média.....	20 %
B) Na média.....	36 %
C) Muito acima/acima da média.....	44 %

### ANÁLISE PRELIMINAR

A) Contribuição altamente significativa (80%), somando-se as percentagens dentro da média e muito acima/acima da média, do pessoal para o estado do conhecimento;

B) Significa uma alta qualificação do capital humano da organização, que necessita de valoração e de participação na estratégia da mesma.

## 5. Reputação técnico-científica do quadro de pessoal

### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Abaixo da média .....	15,4 %
B) Na média .....	26,9 %
C) Muito acima/acima da média .....	57,7 %

### ANÁLISE PRELIMINAR

A) Altíssima demonstração da reputação técnico-científica do quadro de pessoal, comprovando o seu grau de competência e do potencial de produtividade;

B) A percentagem de 84,6 % é um valor altamente comprobatório do capital humano da organização.

## 6. Nível de oferta do pessoal necessário à empresa

### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Abaixo da média.....	32 %
C) Na média.....	36 %
D) Muito acima/acima da média.....	32 %

### ANÁLISE PRELIMINAR

A) As três classes de opinião estão divididas em partes praticamente iguais, necessitando de uma análise conjuntural, dentro do item B e dentro do conjunto total de itens (A,B,C,D,E,F,G);

B) Existe uma tendência à estagnação por falta de novos objetivos, quer seja na produção de produtos e serviços, quer seja na falta de competitividade estratégica.

## ÍTEM C - FORÇA DA ORGANIZAÇÃO DE P & D DA EMPRESA

### 1. Flexibilidade para se antecipar a tendência e conceber programas/projetos pró-ativos de P&D

#### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Abaixo/muito abaixo da média.....	57,6 %
B) Na média.....	30,8 %

C) Acima da média.....11,5 %

#### ANÁLISE PRELIMINAR

A) A falta de flexibilidade representa uma desvantagem competitiva, com demonstração de grandes pontos fracos internos, visualização de falta de poder de reação às ameaças externas e a constatação da existência de uma grande dificuldade para aproveitar qualquer oportunidade de negócio;

B) A percentagem de 88,4 % é extremamente alta, para uma organização que tem fortes concorrentes, principalmente não-governamentais, que disputam o nicho da assistência médica e da formação de pessoal da área de saúde.

## **2. Habilidade para se antecipar à tendências e conceber programas/projetos pró-ativos de P&D**

#### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Muito abaixo/abaixo da média.....61,5 %

B) Na média..... 23,1 %

C) Acima da média.....15,4 %

#### ANÁLISE PRELIMINAR

A) Baixa percentagem, analisando-se a soma: muito abaixo/abaixo da média e na média (84,6%);

B) Falta de habilitação para se antecipar à tendências e conceber programas/projetos pró-ativos de P&D;

C) Materialização de um enorme ponto fraco interno e uma impossibilidade de aproveitamento de oportunidades externas.

## **3. Habilidade para manejar sobrecargas severas de trabalho ou perdas de pessoal-chave**

#### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Muito abaixo/abaixo da média.....34,6 %

B) Na média.....34,6 %

C) Acima/muito acima da média.....30,8 %

#### ANÁLISE PRELIMINAR

A) Valores aproximados, com tendência para a falta de habilidade para manejar sobrecargas severas de trabalho ou perdas de pessoal-chave (69,2 %);

B) Promovendo uma análise conjunta com a flexibilidade e a habilidade para antecipar tendências, podemos encontrar as causas da baixa competitividade nesta associação de fatores;

C) Também deve-se considerar o número de colaboradores do quadro funcional do hospital, quer seja na vertente global, quer seja por níveis de especialização e competência.

## **4. Capacidade de manter esforços voltados para o longo prazo e também de responder às necessidades mais imediatas dos consumidores**

#### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Muito abaixo/abaixo da média.....34,6 %

B) Na média.....34,6 %

C) Acima/muito acima da média.....30,8 %

#### ANÁLISE PRELIMINAR

- A) Valores similares, com a média representando valor levemente superior;
- B) Tendência para a demonstração de baixa capacidade de manter esforços voltados para o longo prazo e também de responder às necessidades mais imediatas dos consumidores;
- C) Importante que se proceda a uma análise conjuntural dentro deste item e com o total de índices desse relatório de Auditoria.

## **5. Confiabilidade dos canais de comunicação para explorar idéias/informações/decisões eficazmente**

### **RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS**

- A) Muito abaixo/abaixo da média.....57,6 %
- B) Na média.....34,6 %
- C) Muito acima/acima da média..... 7,6 %

### **ANÁLISE PRELIMINAR**

- A) Altíssima taxa de inconfiabilidade dos canais de comunicação para explorar idéias/informações/decisões, de maneira eficaz;
- B) Falta de valorização dos clientes internos (e externos);
- C) Fator estratégico básico para se conduzir qualquer mudança, mesmo que provocada pela necessidade. Impede troca de experiência entre os níveis estratégico, tático e operacional.

## **ITEM D - GERAÇÃO E FLUXO DE IDÉIAS NA ORGANIZAÇÃO**

### **1. Número de idéias geradas em relação aos produtos/tecnologia/negócio atual da empresa.**

#### **RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS**

- A) Muito abaixo/abaixo da média.....38,4 %
- B) Na média.....46,2 %
- C) Acima da média.....15,4 %

#### **ANÁLISE PRELIMINAR**

- A) Percentagem muito alta (84,6%) de falta de idéias geradas em relação aos produtos/tecnologia/negócio atual da empresa;
- B) Praticamente a metade das opiniões ficaram centradas na média, o que pode demonstrar a falta de valorização de P&D, diálogo muito escasso entre os níveis estratégico, tático e operacional;
- C) Representa uma barreira, atualmente intransponível, para se obter êxito numa eventual tentativa de mudança da forma hierarquia simples ou especializada para uma forma matriciada;
- D) Demonstração de tipo de administração "top - down".

### **2. Número de idéias geradas em relação a produtos e negócios potenciais.**

#### **RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS**

- A) Muito abaixo/abaixo da média.....50,0 %
- B) Na média.....30,8%
- C) Acima/muito acima da média.....19,2%

#### **ANÁLISE PRELIMINAR**



A) Incompatibilidade entre o valor 80,8%, que demonstra um baixíssimo número de idéias geradas em relação a produtos e negócios potenciais, com a boa reserva de capital humano avaliada em PB1 e com a experiência alta do pessoal, materializada em PB4;

B) Há possibilidade de que tenha havido confusão entre produção/geração de idéias geradas em relação a produtos e negócios potenciais e a real utilização das idéias, corroborado pela percentagem de 66,4% obtida pela soma da média com acima da média/muito acima, em PB3, a experiência do pessoal (76,9%) em PB4, o tamanho pequeno do quadro de pessoal técnico-científico em PB1, e a alta percentagem de pessoal com grau acadêmico elevado, em PB2.

### **3. Qualidade e robusteza das idéias geradas**

#### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Muito abaixo/abaixo da média.....	40%
B) Na média.....	52%
C) Acima/muito acima da média.....	8%

#### ANÁLISE PRELIMINAR

A) Incompatibilidade entre valor de 92% (muito abaixo/abaixo/na média), com resultados de PB1, PB2 e PB4;

B) Há possibilidade de que tenha havido confusão entre geração/qualidade/robusteza de idéias novas, comprovada pelas percentagens de PB1, PB2, PB4, PB6, PB7 e PC5;

C) Comprovação de falta de aproveitamento dos estrategistas do núcleo gerencial.

### **4. Velocidade na apreciação de novas idéias**

#### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Muito abaixo/abaixo da média.....	61,5%
B) Na média.....	26,9%
C) Acima da média.....	11,5%

#### ANÁLISE PRELIMINAR

A) Altíssima comprovação da baixa velocidade de apreciação de novas idéias;

B) Evidência da supremacia de apreciação de novas idéias somente originárias do núcleo estratégico, estilo " TOP DOWN ";

C) Devido aos resultados, há demonstração prática da impossibilidade da implantação do sistema matriciado, com a formação de unidades autônomas, pela falta de velocidade na apreciação de novas idéias.

### **5. Tempo de resposta para, dada uma idéia, convertê-la em produtos comercializáveis**

#### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Muito abaixo/abaixo da média.....	73,5%
B) Na média.....	15,9%
C) Acima da média.....	11,5%

#### ANÁLISE PRELIMINAR

A) Baixíssima comprovação do tempo de resposta para, dada uma idéia, convertê-la em produtos comercializáveis;

B) Grave comprovação de fraqueza interna elevada, falta de competitividade e grande dificuldade para o aproveitamento de oportunidades externas.

## 6. Grau em que as idéias incorporam o estado corrente da arte/conhecimento disponível

### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Muito abaixo/abaixo da média.....	57,7%
B) Na média.....	30,8%
C) Muito acima/acima da média.....	11,5%

### ANÁLISE PRELIMINAR

A) Existem barreiras para a discussão, aceitação e aplicação de novas idéias, de acordo com as percentagens achadas em PC1, PC2, PC5 E PD4;

B) Existe um grande capital humano e um quadro técnico-científico com grau acadêmico elevado, de acordo com PB2, PB4, PB5, PB6 e PB7;

C) O resultado positivo de uma organização depende da valorização do capital humano e do grau acadêmico elevado do quadro técnico-científico, para levantar as barreiras para favorecer a discussão, aceitação e implementação de novas idéias, para transformá-la numa verdadeira "LEARNING ORGANIZATION "

## 7. Patenteabilidade em potencial de propriedade das novas idéias para a empresa

### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Muito abaixo/abaixo da média.....	64%
B) Na média.....	28%
C) Muito acima da média.....	8%

### ANÁLISE PRELIMINAR

A) Altíssima comprovação de baixa patenteabilidade em potencial de propriedade das novas idéias para a empresa;

B) Pela comprovação do alto capital humano da empresa, acompanhado de quadro técnico-científico possuidor de alto grau acadêmico, cotejado com esta percentagem de baixíssima patenteabilidade em potencial de propriedade das novas idéias, verifica-se a existência de barreira para a discussão, aceitação e aplicação de novas idéias, que é prejudicial para a empresa (vide PB2, PB4, PB5, PB6, PB7, PC1, PC2, PC5, PD4 );

C) O resultado da empresa, para ser positivo depende de que todos os níveis organizacionais sejam considerados e avaliados na prática como estrategistas.

## 8. Amplitude na organização da fonte de novas idéias (existe apenas um SHOW - MAN?)

### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Muito abaixo/abaixo da média.....	56,5%
B) Na média.....	26,1%
C) Muito acima/acima da média.....	17,4%

### ANÁLISE PRELIMINAR

A) Há um grande capital humano, com alto grau técnico-científico acadêmico, comprovados por PB2, PB4, PB5, PB6, PB7, PC1, PC2, PD1, PD2, PD3, PD4, que cotejado com esta baixíssima amplitude da fonte de novas idéias, comprova a existência de um único SHOW MAN;

B) Pela baixíssima amplitude da fonte de novas idéias, pode-se inferir que existe fraqueza interna, falta de flexibilidade e conseqüente impossibilidade do aproveitamento de eventual oportunidade de mercado.

## **ÍTEM E - CAPACIDADE DE COMERCIALIZAÇÃO DE NOVAS IDÉIAS**

### **1. Tempo total para iniciar um projeto e introduzir seus resultados no mercado em escala piloto**

#### **RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS**

A) Muito abaixo/abaixo da média.....	73,1%
B) Na média.....	15,4%
C) Acima da média.....	11,5%

#### **ANÁLISE PRELIMINAR**

A) Tempo total muito elevado para iniciar um projeto e introduzir seus resultados no mercado em escala piloto;

B) Comprovação de baixa flexibilidade, fraqueza interna e impossibilidade de aproveitamento de oportunidades do mercado;

C) Baixa competitividade e facilitação aos concorrentes de tomada das posições conquistadas pela organização hospitalar.

### **2. Tempo total para introdução em escala comercial**

#### **RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS**

A) Muito abaixo/abaixo da média.....	69,3%
B) Na média.....	19,2%
C) Acima da média.....	11,5%

#### **ANÁLISE PRELIMINAR**

A) Tempo total para introdução em escala comercial muito elevado, restringindo enormemente a competitividade;

B) Comprovação de baixa flexibilidade, fraqueza interna e falta de aproveitamento de oportunidades externas, apesar do pessoal do quadro técnico-científico possuir elevado nível acadêmico;

C) Representa uma grave ameaça para o negócio da organização hospitalar.

### **3. Tempo total para obter um aprendizado razoável em termos de custos, qualidade e taxa de retorno econômico.**

#### **RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS**

A) Muito abaixo/abaixo da média.....	69,2%
B) Na média.....	19,2%
C) Muito acima/acima da média.....	11,5%

#### **ANÁLISE PRELIMINAR**

- A) Tempo muito elevado para obter um aprendizado razoável em termos de custos, qualidade e taxa de retorno econômico ;
- B) Impossibilidade de aproveitar oportunidades do mercado;
- C) Tendência forte ao desequilíbrio financeiro.

#### **4. Mecanismos para assegurar a transferência de resultados de P&D para a Produção e Marketing**

##### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

- A) Muito abaixo/abaixo da média.....69,2%
- B) Na média.....23,1%
- C) Acima da média..... 7,7%

##### ANÁLISE PRELIMINAR

- A) Altíssima percentagem de falha dos mecanismos para assegurar a transferência de resultados de P&D para Produção e Marketing;
- B) Baixo nível de eficácia;
- C) Baixa possibilidade para resultados positivos com produtos e serviços;
- D) Baixo nível de análise interna (forças e fraquezas) e de análise externa (ameaças e oportunidades), quer seja em eficácia quer seja em eficiência.

#### **5. Capacidade da organização de atender às datas-marco pré-estabelecidas pelos projetos de inovação**

##### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

- A) Muito abaixo/abaixo da média.....65,4%
- B) Na média.....26,9%
- C) Abaixo da média.....7,7%

##### ANÁLISE PRELIMINAR

- A) Baixíssima capacidade da organização de atender às datas-marco pré-estabelecidas pelos projetos de inovação;
- B) Falta de competitividade por falta de utilização do capital humano existente, de acordo com B2,B3,B4,B5,B6,B7,C2,C5,D4,D5,D6,D7,D8;
- C) Existem projetos de inovação?

### **ÍTEM F – RELACIONAMENTO DA P&D COM AS ÁREAS OPERATIVAS**

#### **1. Grau de resposta às necessidades das áreas operativas**

##### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

- A) Muito abaixo/abaixo da média.....57,7%
- B) Na média.....38,5%
- C) Acima da média..... 3,8%

##### ANÁLISE PRELIMINAR

- A) Baixíssimo grau de resposta às necessidades das áreas operativas;
- B) Baixa capacidade de tomada de decisão com velocidade de implementação baixa, demonstrando falta de apoio logístico da INFORMÁTICA para dados e índices para alimentar as decisões, e falta de

dimensionamento para o parque de INFORMÁTICA e falta de recursos financeiro para a sua modernização;

C) Apego a modelo administrativo antigo e ultrapassado (pirâmide hierárquica e burocratizada).

## 2. Antecipação às necessidades das áreas operativas

### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Muito abaixo/abaixo da média.....	80,7%
B) Na média.....	19,2%

### ANÁLISE PRELIMINAR

- A) Altíssima falta de antecipação às necessidades das áreas operativas;
- B) Baixíssima capacidade de tomada de decisão, por falta de pró-atividade;
- C) Inexpressiva capacidade de utilização do capital humano da organização, possuidor de elevado nível de conhecimento;
- D) Negação do potencial estratégico existente em todos os níveis da organização.

## 3. Reputação de P&D junto às áreas operativas

### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Muito abaixo/abaixo da média.....	61,8%
B) Na média.....	34,4%
C) Muito acima da média.....	3,8%

### ANÁLISE PRELIMINAR

- A) Má reputação de P&D junto às áreas operativas;
- B) Baixíssima valorização do capital humano;
- C) Esquema organizacional hierárquico rígido, sem flexibilidade e com ausência de canais de comunicação eficazes e eficientes;
- D) Negação do potencial estratégico existente em todos os níveis da organização.

## 4. Contribuição da P&D para a resolução de problemas graves/crises das áreas operativas

### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Muito abaixo/abaixo da média.....	46,2%
B) Na média.....	46,2%
C) Acima da média.....	7,7%

### ANÁLISE PRELIMINAR

- A) Baixíssima contribuição da P&D para a resolução de problemas graves/crises das áreas operativas;
- B) O grupo de P&D trabalha isoladamente dos setores da organização, com critérios pouco claros e tratando informações estratégicas como sua propriedade e para uso restrito da Alta Administração;
- C) Demonstração de falta de flexibilidade, falta de pró-atividade e de competitividade.

## 5. Grau em que as áreas operativas procuram o grupo de P&D

### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Muito abaixo/abaixo da média.....	53,8%
B) Na média.....	38,5%
C) Acima da média.....	7,7%

## ANÁLISE PRELIMINAR

- A) Baixo grau em que as áreas operativas procuram o P&D;
- B) P&D tem definição patente de assessorar a Alta Administração;
- C) O controle do grupo de P&D está definido no nível estratégico.

## 6. Transferência do pessoal de P&D para as áreas operativas atendendo às solicitações destas

## RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

- A) Muito abaixo/abaixo da média.....80,8%
- B) Na média.....15,4%
- C) Muito acima da média.....3,8%

## ANÁLISE PRELIMINAR

- A) Transferência muito irrisória do pessoal de P&D para as áreas operativas atendendo às solicitações destas;
- B) Falta de flexibilidade da organização;
- C) Demonstração cabal da estrutura organizacional centralizada, tipo hierárquica, sem a valorização da visão estratégica de conjunto dos níveis tático e operacional.

## 7. Existência de projetos conjuntos entre P&D e áreas operativas

## RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

- A) Muito abaixo/abaixo da média.....61,5%
- B) Na média.....26,9%
- C) Muito acima/acima da média.....11,5%

## ANÁLISE PRELIMINAR

- A) Acentuadíssima falta de projetos conjuntos entre P&D e áreas operativas;
- B) Falta de flexibilidade e excesso de centralização da organização;
- C) Falta de análise SWOT adequada;
- D) Falta de competitividade e de análise de mercado, principalmente em relação aos clientes internos.

## 8. Suporte e "financiamento" de projetos de P&D pelas áreas operativas

## RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

- A) Muito abaixo/abaixo da média.....80,7%
- B) Na média.....7,7%
- C) Acima da média.....11,5%

## ANÁLISE PRELIMINAR

- A) Enorme falta de suporte e financiamento de projetos de P&D nas áreas operativas, que são isoladas;
- B) Falta de dinamismo e atualização do planejamento estratégico;
- C) Falta de análise SWOT;
- D) Falta de flexibilidade organizacional com evidente centralização de projetos de P&D, culminando pela escolha de projetos sem discussão coletiva, com bases estritamente políticas e com utilidade discutível.

## 9. Proteção das áreas operativas em relação a grandes tecnológicos



**RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS**

A) Muito abaixo/abaixo da média.....	71,4%
B) Na média.....	23,8%
C) Acima da média.....	4,8%

**ANÁLISE PRELIMINAR**

- A) Baixíssima proteção das áreas operativas em relação a grandes tecnológicos;
- B) Falta de valorização aos clientes internos;
- C) Falta de leitura adequada da análise SWOT;
- D) Falta de visão estratégica e de pró-atividade.

**10.Preparação para prover as unidades operativas da " nova geração tecnológica "****RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS**

A) Muito abaixo/abaixo da média.....	65,4%
B) Na média.....	26,9%
C) Acima da média.....	7,7%

**ANÁLISE PRELIMINAR**

- A) Extrema falta de preparação para prover as unidades operativas da "nova geração tecnológica";
- B) Discriminação das unidades operativas;
- C) Falta de análise SWOT adequada;
- D) Falta de dinamismo no planejamento estratégico, tornando-o obsoleto, mesmo antes de ser colocado em ação.

**11.Relações pessoais do grupo de P&D com o pessoal da fábrica****RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS**

A) Muito abaixo/abaixo da média.....	30,7%
B) Na média .....	65,4%
C) Muito acima da média.....	3,8%

**ANÁLISE PRELIMINAR**

- A) Nível de relações pessoais do grupo P&D com o pessoal da fábrica, bem como com o núcleo gerencial em porcentagem média e muito abaixo/abaixo da média;
- B) Falta de flexibilidade e pró-atividade;
- C) Falta de valorização dos clientes internos;

**ÍTEM G - CUSTO / BENEFÍCIO DO ESFORÇO DE P&D.****1. Tempo para amortizar os custos de P&D incorridos pela empresa****RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS**

A) Muito abaixo/abaixo da média .....	66,7%
B) Na média.....	20,8%
D) Acima da média.....	12,5%

**ANÁLISE PRELIMINAR**

- A) Tempo exageradamente alto para amortizar os custos de P&D incorridos pela empresa;
- B) Utilização do P&D de maneira exclusiva da Alta Administração, sem trocar informações com nível tático e operacional;

C) Falta de utilização da visão estratégica dos níveis tático e operacional.

## **2. Custo total da P&D em relação a receita total obtida durante a vida de existência de um produto em particular**

### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Muito abaixo/abaixo da média.....	56,5%
B) Na média.....	34,8%
C) Acima da média.....	8,7%

### ANÁLISE PRELIMINAR

- A) Custo total muito baixo /abaixo / na média de 91,3%, representando muito mais a falta de investimento no setor;
- B) Falta de política de investimento e até de manutenção, inviabilizando novos produtos e serviços, bem como dificultando a permanência dos velhos, pela falta de manutenção em geral;
- C) Falta de análise SWOT, de flexibilidade e pró-atividade da organização.

## **3. Competitividade das linhas de produtos que provieram de esforços de P&D**

### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Muito abaixo /abaixo da média.....	48%
B) Na média.....	44%
C) Muito acima /acima da média.....	8%

### ANÁLISE PRELIMINAR

- A) Baixíssima competitividade das linhas de produtos que provieram de esforços de P&D;
- B) Falta de valorização de visão estratégica de todos os níveis da organização;
- C) Falta de flexibilidade e de análise SWOT;
- D) Centralização de P&D na Alta Administração.

## **4. Contribuição das linhas de produtos que provieram de esforços de P&D para a lucratividade da empresa**

### RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Muito abaixo/abaixo da média.....	56%
B) Na média.....	24%
C) Muito acima/acima da média.....	20%

### ANÁLISE PRELIMINAR

- A) Baixíssima contribuição das linhas de produtos que provieram de esforços de P&D para a lucratividade da empresa;
- B) Falta de flexibilidade e pró-atividade;
- C) Falta de análise SWOT;
- D) Falta de escolha coletiva para o direcionamento de planejamento/discussão/implementação de P&D.

## **5. Benefício geral do programa de P&D, para a empresa como um todo, para uma divisão ou para uma linha de produtos**

## RESUMO DOS DADOS ESTATÍSTICOS

A) Muito baixo/abaixo da média.....	36%
B) Na média.....	44%
C) Acima da média.....	20%

## ANÁLISE PRELIMINAR

A) Muito pequeno o benefício geral do programa de P&D;

B) Percentagem de 80%, representada pela soma de muito abaixo/abaixo/na média, é extremamente significativa da opinião existente dentro das 26 pessoas participantes deste estudo.

## **4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA ( ANEXOS pág. 84 )**

### **4.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE DOIS GRUPOS : DIRETORIA E GERENTES ( ANEXOS pág. 90 )**

#### **4.3.1 Por ordem dos itens/dimensões (A,B,C,D,E,F,G)**

#### **4.3.2 Por ordem decrescente da média**

#### **4.3.3 Por maior e menor valor de cada pergunta**

### **4.4 AVALIAÇÃO DE DIFERENTES MÉDIAS DOS GRUPOS EXECUTIVO E GERENCIAL ( ANEXOS pág. 94 )**

### **4.5 TESTE DE LEVENE PARA IGUALDADE DE VARIÂNCIA ( ANEXOS PÁG. 97 )**

# CONCLUSÕES

## 1. O RELATÓRIO DE AUDITORIA DA POSIÇÃO INOVATIVA DA EMPRESA FOI REALIZADO NA SUA TOTALIDADE.

Podemos concluir que, em relação ao:

### ÍTEM A – POTENCIALIDADE DA LINHA DE PRODUTOS:

#### 1. INTRODUÇÃO DE NOVOS PRODUTOS NO MERCADO

- a) praticamente não existem produtos novos para serem introduzidos no mercado;
- b) a concentração de valores, na média, representa um equívoco entre manutenção de velhos produtos e a produção de novos produtos.

#### 2. COMPETITIVIDADE DOS NOVOS PRODUTOS:

- a) a posição de (quase) inexistência de novos produtos está diretamente ligada à baixa competitividade;
- b) a baixa competitividade está ligada, além da grande falta de produtos novos, à falta de análise dos concorrentes diretos e indiretos, bem como dos serviços prestados e dos produtos por eles oferecidos.

#### 3. CONTRIBUIÇÃO DOS NOVOS PRODUTOS PARA AS VENDAS / LUCROS DA EMPRESA:

- a) existe uma baixa contribuição devido a (quase) inexistência de produtos novos;
- b) alinhamento patente com 1 e 2.

#### 4. PODER DE MANUTENÇÃO DE PRODUTOS NO MERCADO

- a) forte tendência para a manutenção de produtos no mercado, alguns já ultrapassados, com prejuízo para o surgimento de novos;
- b) resistência ineficiente e ineficaz de manter o nicho de negócio; ausência de análise permanente dos concorrentes.

#### 5. PODER DE ANTECIPAÇÃO DOS NOVOS LANÇAMENTOS

- a) a falta quase total de produtos novos inviabiliza todo plano de antecipação;
- b) alta percentagem de opiniões abaixo / muito abaixo da média direcional para a constatação de falta de valorização das idéias e de um planejamento equivocado, que contribuem para uma baixa utilização da capacidade de capital humano da organização;
- c) centralização de decisões no nível da Alta Administração, ratificando a manutenção de sistema hierárquico e estratificado.

#### 6. ESTADO DE UTILIZAÇÃO DA PLANTA ( instalações, máquinas, equipamentos)

- a) falta de atualização da planta ( ou falta de critérios técnicos ?) que interfere na manutenção de produtos e serviços antigos, que dificultam o desenvolvimento de produtos e serviços novos, e, conseqüentemente provocam uma baixa competitividade;
- b) existe uma clara definição desfavorável para o ambiente de trabalho, propiciando o desânimo e falta de motivação para os colaboradores, clientes externos e internos da organização hospitalar, representando a perda de oportunidade da sua adequada valorização.

### ÍTEM B – CAPACITAÇÃO TÉCNICO – CIENTÍFICO

#### 1. TAMANHO DO QUADRO DE PESSOAL TÉCNICO-CIENTÍFICO

- a) representa uma deficiência de pessoal técnico-científico, fundamental para todos os níveis, por serem verdadeiros agentes da mudança e facilitadores da prática da pró-atividade;

b) falta de capital humano para enfrentar desafios e um espelho fiel da baixa competitividade no mercado.

## 2. PERCENTAGEM DE PESSOAL COM GRAU ACADÊMICO AVANÇADO

a) reserva muito boa de pessoal com grau acadêmico avançado, representando uma base sólida para alavancar mudanças e propiciar a inovação;

b) sendo um centro formador de profissionais da área da saúde, a organização hospitalar em questão deve iniciar um planejamento para estimular os seus colaboradores no sentido da pós-graduação, bem como do aproveitamento imediato dos mestres e doutores, antes do seu raptio pelas organizações concorrentes;

## 3. DIVERSIDADE DE PESSOAL COM RESPEITO A DISCIPLINA-CHAVE ( áreas de competência tecnológica ) PARA A EMPRESA

a) posição percentual de divisão em partes praticamente iguais, significando uma tendência para a falta de diversidade de pessoal;

b) falta de flexibilidade e dinamismo organizacional, com estímulo para a acomodação e inércia.

## 4. EXPERIÊNCIA DOS PROFISSIONAIS NA INDÚSTRIA EM GERAL

a) comprovação positiva da experiência dos profissionais, somando-se as percentagens de na média, acima e muito acima da média;

b) representa um forte fator positivo, na produção de serviços e produtos.

## 5. EXPERIÊNCIA DOS PROFISSIONAIS EM RELAÇÃO ÀS LINHAS DE PRODUTOS ESPECÍFICOS DA EMPRESA

a) comprovação em grau elevado da experiência dos profissionais, em relação às linhas de produtos específicos da empresa;

b) altíssimo valor percentual da experiência dos profissionais, com grande importância na análise total deste ÍTEM B

## 6. CONTRIBUIÇÃO DO PESSOAL PARA O ESTADO DE CONHECIMENTO

a) contribuição altamente significativa do pessoal para o estado de conhecimento;

b) significa uma alta qualificação do capital humano da organização, mal valorizada e com baixo nível de aproveitamento.

## 7. REPUTAÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA DO QUADRO DE PESSOAL

a) demonstração de altíssimo conceito da reputação técnico-científica do quadro de pessoal, comprovando a sua competência e produtividade;

b) valores percentuais altamente comprobatórios do verdadeiro capital humano da organização.

## 8. NÍVEL DE OFERTA DO PESSOAL NECESSÁRIO PARA A EMPRESA

a) as percentagens estão distribuídas em valores semelhantes, não favorecendo uma conclusão isolada deste nível, exigindo avaliação conjunta dentro do ÍTEM B;

b) existe uma tendência à avaliação equivocada, induzida por uma falta comprovada de novos objetivos, quer seja no plano da produção de serviços e produtos novos, quer seja na falta de competitividade estratégica da organização hospitalar, em nível de mercado.

## ÍTEM C – FORÇA DA ORGANIZAÇÃO DE P & D DA EMPRESA

### 1. FLEXIBILIDADE PARA SE ANTECIPAR A TENDÊNCIAS E CONCEBER PROGRAMAS E PROJETOS PRÓ-ATIVOS DE P&D

a) demonstração cabal da falta de flexibilidade, representando importante desvantagem

a) de poder de reação às ameaças externas e da grande dificuldade para o aproveitamento de qualquer oportunidade de negócio;

b) a percentagem das opiniões muito abaixo / abaixo / na média é perigosamente alta, para organização que tem fortes concorrentes, principalmente do setor privado, que disputam o nicho da assistência e da formação na área da saúde.

## 2. HABILIDADE PARA SE ANTECIPAR ÀS TENDÊNCIAS E CONCEBER PROGRAMAS E PROJETOS PRÓ-ATIVOS EM P&D

a) habilidade muito baixa, em nível percentual;

b) falta de habilitação para se antecipar às tendências e conceber programas e projetos pró-ativos em P&D;

c) materialização de um ponto fraco interno de grande proporção e de uma impossibilidade de aproveitamento de oportunidades externas.

## 3. HABILIDADE PARA MANEJAR SOBRECARGAS SEVERAS DE TRABALHO OU PERDAS DE PESSOAL-CHAVE

a) tendência a falta de habilidade, baseada na soma de percentagens de muito abaixo / abaixo / da média (69,2%);

b) numa análise conjunta com a flexibilidade e a habilidade para se antecipar às tendências, podemos concluir pela existência de baixo nível de competitividade estratégica;

c) deve-se considerar a quantidade de colaboradores existentes, no total e por níveis de especialização, devido a concursos de admissão insatisfatórios ou por concessões administrativas anteriores.

## 4. CAPACIDADE DE MANTER ESFORÇOS VOLTADOS PARA O LONGO PRAZO E TAMBÉM DE RESPONDER ÀS NECESSIDADES MAIS IMEDIATAS DOS CONSUMIDORES

a) tendência para baixa capacidade de manter esforços voltados para o longo prazo;

b) importante que se proceda a uma análise conjuntural dentro do ÍTEM C e com todos os ÍTEMS do Relatório.

## 5. CONFIABILIDADE DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO PARA EXPLORAR IDÉIAS/ INFORMAÇÕES / DECISÕES EFICAZMENTE

a) altíssima taxa de falta de confiabilidade dos canais de comunicação;

b) grande obstáculo para a troca de dados, informações e experiências entre os níveis tático, operacional e estratégico;

c) a falta de confiabilidade ajuda a inviabilizar qualquer mudança de modelo organizacional, no sentido do plural, dinâmico, participativo e da estrutura matriciada.

## ÍTEM D – GERAÇÃO E FLUXO DE IDÉIAS NA ORGANIZAÇÃO

### 1. NÚMERO DE IDÉIAS GERADAS EM RELAÇÃO AOS PRODUTOS / TECNOLOGIA / NEGÓCIO ATUAL DA EMPRESA

a) elevada percentagem de falta de idéias ou de possibilidade de discussão das mesmas;

b) falta de valorização de P&D;

c) baixo nível de diálogo entre todos os níveis da pirâmide organizacional;

d) demonstração cabal de administração tipo "top down";

e) representa uma barreira intransponível para uma eventual mudança de modelo organizacional da forma hierárquica simples ou especializada para a forma matriciada.

### 2. NÚMERO DE IDÉIAS GERADAS EM RELAÇÃO A PRODUTOS E NEGÓCIOS EM



## POTENCIAL

a) baixíssimo número de idéias geradas em relação a produtos e negócios potenciais, apesar da boa reserva de capital humano (avaliada em PB1) e da alta experiência do pessoal (avaliada em PB4 4);

b) possibilidade de equívoco entre a quantidade de idéias geradas, com o real aproveitamento das mesmas idéias, reforçada a hipótese pelas conclusões de PB3, PB4, PB1, PB2;

## 3.QUALIDADE E ROBUSTEZ DAS IDÉIAS GERADAS

a) incompatibilidade entre o altíssimo valor de 92% ( muito abaixo, abaixo e na média ) com as comprovações encontradas em PB1, PB2, PB4;

b) comprovação de falta de aproveitamento de idéias oriundas do nível gerencial;

c) provável equívoco entre a qualidade e robustez das idéias geradas, comprovadas em PB1, PB2, PB4, PB6, PB7, PC5 e o seu real aproveitamento, após processo de discussão.

## 4.VELOCIDADE NA APRECIÇÃO DE NOVAS IDÉIAS

a) baixíssima velocidade de apreciação de novas idéias;

b) evidência clara da supremacia absoluta na apreciação de idéias originárias do núcleo diretor, no estilo "top down";

c) marco evidente da impossibilidade de implantação do sistema matriciado, caracterizado por círculos concêntricos e distribuição de autoridade alicerçada por competência, com uma filosofia holística do papel de estrategista, em todos os seus níveis.

## 5.TEMPO DE RESPOSTA PARA, DADA UMA IDÉIA, CONVERTÊ-LA EM PRODUTOS COMERCIALIZÁVEIS

a) baixíssima qualidade de tempo para resposta, para a conversão de idéia em produto de nível comercial;

b) comprovação palpável de elevado grau de fraqueza interna, de falta de competitividade e de grande dificuldade para o aproveitamento de oportunidades externas.

## 6.GRAU EM QUE AS IDÉIAS INCORPORAM O ESTADO CORRENTE DA ARTE E DO CONHECIMENTO DISPONÍVEL

a) baixíssimo grau de incorporação de idéias que incorporam o estado corrente da arte e do conhecimento disponível;

b) existem muitas barreiras para a discussão, aceitação e implementação de novas idéias, de acordo com PC1, PC2, PC5, PD4;

c) existe um capital humano altamente qualificado e um quadro técnico-científico com grau acadêmico elevado, comprovados em PB2, PB4, PB5, PB6, PB7;

## 7.PATENTEABILIDADE EM POTENCIAL DE PROPRIEDADE DAS NOVAS IDÉIAS PARA A EMPRESA

a) fortíssima comprovação de nível baixo de patenteabilidade;

b) comprovação cabal da existência de barreiras para a discussão, aceitação e implementação de novas idéias, principalmente se for levado em consideração o alto capital humano existente e o elevado grau acadêmico do quadro técnico-científico.

## 8. AMPLITUDE NA ORGANIZAÇÃO DA FONTE DE NOVAS IDÉIAS ( EXISTE APENAS UM SHOW-MAN ? )

a) comprovação da existência de um único "show-man" devido ao grande capital humano, com alto grau técnico-científico, comprovados por PB2, PB4, PB5, PB6, PB7, PC1, PC2, PD2, PD3, PD4, que não participam da estratégia da organização hospitalar;

b)devido à baixíssima amplitude da fonte de idéias, pode-se inferir que existe uma séria

b) devido à baixíssima amplitude da fonte de idéias, pode-se inferir que existe uma séria fraqueza interna, uma real comprovação de falta de flexibilidade, que acarretam uma conseqüente impossibilidade de aproveitamento de eventual oportunidade.

### **ÍTEM E – CAPACIDADE DE COMERCIALIZAÇÃO DE NOVAS IDÉIAS**

#### **1. TEMPO TOTAL PARA INICIAR UM PROJETO E INTRODUIZIR SEUS RESULTADOS NO MERCADO EM ESCALA PILOTO**

- a) tempo total muito elevado, desde o início do projeto até introduzir os seus resultados no mercado em escala piloto;
- b) comprovação de baixa flexibilidade, presença de fraqueza interna e impossibilidade de aproveitamento de oportunidades do mercado;
- c) comprovação de baixa competitividade e facilitação aos concorrentes, na tomada de posições conquistadas pela organização hospitalar em questão, durante toda a sua existência.

#### **2. TEMPO TOTAL PARA INTRODUÇÃO EM ESCALA COMERCIAL**

- a) tempo total para a introdução em escala comercial muito elevado, restringindo de forma acentuada a competitividade;
- b) comprovação de baixa flexibilidade, de fraqueza interna e falta de aproveitamento das oportunidades externas, apesar do quadro de pessoal técnico-científico possuir elevado nível acadêmico;
- c) resultado representa uma grave ameaça para o negócio da empresa.

#### **3. TEMPO TOTAL PARA OBTER UM APRENDIZADO RAZOÁVEL EM TERMOS DE CUSTOS / QUALIDADE E TAXA DE RETORNO ECONÔMICO**

- a) tempo total muito elevado;
- b) impossibilidade de aproveitar oportunidades do mercado;
- c) forte tendência ao desequilíbrio econômico-financeiro.

#### **4. MECANISMOS PARA ASSEGURAR A TRANSFERÊNCIA DE RESULTADOS DE P&D PARA PRODUÇÃO E MARKETING**

- a) altíssima percentagem de falha dos mecanismos para assegurar a transferência de resultados de P&D para Produção e Marketing;
- b) baixo nível de eficácia;
- c) baixa possibilidade de resultados positivos com produtos e serviços;
- d) baixo nível de análise interna (forças e fraquezas) e de análise externa (ameaças e oportunidades).

#### **5. CAPACIDADE DA ORGANIZAÇÃO DE ATENDER ÀS DATAS-MARCO PRÉ-ESTABELECIDAS PELOS PROJETOS DE INOVAÇÃO**

- a) baixíssima capacidade da organização para o atendimento das datas-marco;
- b) falta de competitividade devido a falta de utilização do capital humano existente, conforme PB2, PB3, PB4, PB5, PB6, PB7, PC2, PC5, PD4, PD5, PD6, PD7, PD8;
- d) existem projetos de inovação ?

### **ÍTEM F – RELACIONAMENTO DA P&D COM AS ÁREAS OPERATIVAS**

#### **1. GRAU DE RESPOSTA ÀS NECESSIDADES DAS ÁREAS OPERATIVAS**

- a) baixíssimo grau de resposta às necessidades das áreas operativas;
- b) baixa capacidade de tomada de decisão, com velocidade de implementação baixa, demonstrando falta de apoio logístico do setor de Informática e /ou falta de dimensionamento para o parque de Informática, com recursos financeiros escassos, para a sua

modernização;

d) apego ao modelo administrativo antigo e ultrapassado (pirâmide hierárquica e burocratizada).

## 2. ANTECIPAÇÃO ÀS NECESSIDADES DAS ÁREAS OPERATIVAS

a) altíssima falta de antecipação às necessidades das áreas operativas;

b) baixíssima capacidade de tomada de decisão, por falta de pró-atividade;

c) inexpressiva capacidade de utilização do capital humano, possuidor de elevado nível de conhecimento técnico-científico;

d) negação do potencial estratégico existente em todos os níveis da empresa.

## 3. REPUTAÇÃO DE P&D JUNTO ÀS ÁREAS OPERATIVAS

a) má reputação de P&D junto às áreas operativas;

b) baixíssima valorização do capital humano da organização;

c) esquema organizacional rígido e hierárquico, sem flexibilidade e com ausência de canais comunicação eficazes e eficientes;

d) negação do potencial estratégico existente nos níveis tático e operacional.

## 4. CONTRIBUIÇÃO DA P&D PARA A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS GRAVES/CRISES DAS ÁREAS OPERATIVAS

a) baixíssima contribuição da P&D para a resolução de problemas graves / crises das áreas operativas;

b) o grupo da P&D trabalha isoladamente dos demais setores da empresa, com critérios político de pouca clareza, tratando informações estratégicas como de sua única propriedade e para uso restrito da Alta Administração;

demonstração de falta de flexibilidade, comunicabilidade, pró-atividade e de competitividade.

## 5. GRAU EM QUE AS ÁREAS OPERATIVA PROCURAM O GRUPO DE P&D

a) baixíssimo grau de procura;

b) o controle do grupo de P&D, bem como a sua área de atuação estão localizados na diretoria da empresa;

c) o grupo de P&D como assessoria exclusiva da diretoria;

## 6. TRANSFERÊNCIA DO PESSOAL DE P&D PARA AS ÁREAS OPERATIVAS, ATENDENDO ÀS SOLICITAÇÕES DESTAS

a) irrisória a transferência do pessoal da P&D para as áreas operativas;

b) falta de flexibilidade organizacional;

c) demonstração cabal da estrutura organizacional centralizadora, tipo hierárquica e segmentada, sem a devida valorização da capacidade estratégica existente nos níveis tático e operacional.

## 7. EXISTÊNCIA DE PROJETOS CONJUNTOS ENTRE P&D E ÁREAS OPERATIVAS

a) acentuadíssima falta de projetos conjuntos entre P&D e áreas operativas;

b) falta de flexibilidade e excesso de centralização da organização;

c) falta de análise SWOT adequada;

d) falta de competitividade e de análise do mercado, principalmente em relação aos clientes internos.

## 8. SUPORTE E "FINANCIAMENTO" DE PROJETOS DE P&D PELAS ÁREAS OPERATIVAS

a) imensa falta de suporte e financiamento de projetos de P&D nas áreas operativas, que ficam isoladas;

- c) falta de análise SWOT;
- d) falta de flexibilidade organizacional, com evidente centralização de projetos, que são escolhidos sem discussão coletiva, com bases estritamente políticas e favorecedores dos grandes tecnológicos;

#### 9. PROTEÇÃO DAS ÁREAS OPERATIVAS EM RELAÇÃO A GRANDES TECNOLÓGICOS

- a) baixíssima proteção das áreas operativas em relação aos grandes tecnológicos;
- b) falta de valorização dos clientes internos;
- c) falta de leitura adequada da análise SWOT;
- d) falta de visão estratégica e de pró-atividade.

#### 10. PREPARAÇÃO PARA PROVER AS UNIDADES OPERATIVAS DA "NOVA GERAÇÃO TECNOLÓGICA"

- a) discriminação marcante das unidades operativas;
- b) falta de análise SWOT adequada;
- c) falta de dinamismo e progressão do planejamento estratégico, tornando-o obsoleto, mesmo sem ter sido colocado em prática;
- d) extrema falta de preparação para prover as unidades operativas da "nova geração tecnológica".

#### 11. RELAÇÕES PESSOAIS DO GRUPO DE P&D COM O PESSOAL DA FÁBRICA

- a) nível muito baixo de relações pessoais do grupo P&D com o pessoal da fábrica, bem como com o núcleo gerencial;
- b) falta de flexibilidade e de pró-atividade;
- c) falta de valorização dos clientes internos.

#### **ÍTEM G – CUSTO / BENEFÍCIO DO ESFORÇO DE P&D**

##### 1. TEMPO PARA AMORTIZAR OS CUSTOS DE P&D INCORRIDOS PELA EMPRESA

- a) tempo exageradamente longo para amortizar os custos de P&D;
- b) utilização exclusiva do grupo P&D pela diretoria, sem a necessária troca de informações com o nível gerencial;
- c) falta de utilização da visão estratégica dos níveis tático e operacional.

##### 2. CUSTO TOTAL DA P&D EM RELAÇÃO A RECEITA TOTAL OBTIDA DURANTE A VIDA DE EXISTÊNCIA DE UM PRODUTO EM PARTICULAR

- a) custo total muito baixo, representando aplicação de recursos em projetos políticos e não alicerçados por embasamento técnico, escolhidos sem o crivo da discussão;
- b) falta de política de investimento, inviabilizando novos produtos e serviços, bem como dificultando a permanência dos antigos produtos e serviços, com a necessária atualização;
- c) falta de análise SWOT, de flexibilidade e de pró-atividade.

##### 3. COMPETITIVIDADE DAS LINHAS DE PRODUTOS QUE PROVIERAM DE ESFORÇOS DE P&D

- a) competitividade baixíssima das linhas de produtos que provieram de esforços de P&D;
- b) centralização e subordinação direta da P&D à Alta Administração;
- c) falta de flexibilidade e da análise SWOT;
- d) falta da valorização da visão estratégica de todos os níveis da empresa;

##### 4. CONTRIBUIÇÃO DAS LINHAS DE PRODUTOS QUE PROVIERAM DE ESFORÇOS

#### DE P&D PARA A LUCRATIVIDADE DA EMPRESA

- a) contribuição baixíssima das linhas de produtos que provieram de esforços de P&D para a lucratividade da empresa;
  - b) falta de flexibilidade e de pró-atividade;
  - c) falta de análise SWOT;
  - d) falta de análise de projetos e respectiva escolha coletiva dos mesmos.
5. BENEFÍCIO GERAL DO PROGRAMA DE P&D, PARA A EMPRESA COMO UM TODO, PARA UMA DIVISÃO OU PARA UMA LINHA DE PRODUTOS
- a) o benefício geral do programa de P&D foi muito pequeno;
  - b) comprova a forma estática e totalmente controlada pela diretoria, percebida pelo conjunto;
  - c) espelha forma de administração centralizadora, hierarquizada e burocratizadora, sem valorizar a flexibilidade, a participação de todos os níveis na execução da estratégia, perdendo a competitividade, as oportunidades externas e favorecendo o fortalecimento dos concorrentes.

**2.0 ÚNICO ÍTEM QUE APRESENTOU DIFERENÇA ESTATÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVA (P menor que 0,05) ENTRE AS MÉDIAS DA DIREÇÃO E DA GERÊNCIA FOI O ÍTEM F DA QUESTÃO 11, QUE AVALIA AS RELAÇÕES PESSOAIS ENTRE O GRUPO DE P&D E O PESSOAL DA FÁBRICA.**

# ANEXOS

## AUDITORIA DA POSIÇÃO INOVATIVA DA EMPRESA

**EM COMPARAÇÃO COM SEUS CONCORRENTES MAIS IMPORTANTES, COMO SUA EMPRESA SE POSICIONA EM RELAÇÃO AOS SEGUINTE ITENS:**

DIMENSÕES / ITENS	MUITO ABAIXO DA MÉDIA (A)	ABAIXO DA MÉDIA (2)	NA MÉDIA (3)	ACIMA DA MÉDIA (4)	MUITO ACIMA DA MÉDIA (5)
<b>A- POTENCIALIDADE DA LINHA DE PRODUTOS</b>					
1. Introdução de novos produtos no mercado					
2. Competitividade (custo/qualidade/preço) dos novos produtos					
3. Contribuição dos novos produtos para as vendas/lucros da empresa					
4. Poder de manutenção de produtos no mercado ( resistência à obsolescência)					
5. Grau de antecipação dos novos lançamentos					
6. Estado de atualização tecnológica da planta (instalações/máquinas/equipamnetos)					
<b>B- CAPACITAÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA</b>					
1. Tamanho do quadro de pessoas técnico - científico					
2. Percentagem de pessoal com grau acadêmico avançado (mestrado/doutorado)					
3. Diversidade de pessoal com respeito a disciplinas – chave (áreas de competência tecnológica) para a empresa					
4. Experiência dos profissionais na indústria em geral					
5. Experiência dos profissionais em relação às linhas de produtos específicas da empresa					
6. Contribuição do pessoal para o estado do conhecimento (artigos, publicações, prêmios, etc.)					
7. Reputação técnico - científica do quadro de pessoal					
8. Nível de oferta do pessoal necessário à empresa (Universidade, Institutos de Pesquisa, Outras Empresas, etc.)					



DIMENSÕES / ITENS	MUITO ABAIXO DA MÉDIA (A)	ABAIXO DA MÉDIA (2)	NA MÉDIA (3)	ACIMA DA MÉDIA (4)	MUITO ACIMA DA MÉDIA (5)
<b>C – FORÇA DA “ORGANIZAÇÃO DE P&amp;D” DA EMPRESA</b>					
1. Flexibilidade da organização para responder à ameaças externas e a novos desenvolvimentos (ações de competidores)					
2. Habilidade para se antecipar a tendências e conceber programas/projetos pró-ativos de P&D					
3. Habilidade para manejar sobrecargas severas de trabalho ou perdas de pessoal - chave					
4. Capacidade de manter esforços voltados para o longo prazo e também de responder às necessidades mais imediatas de consumidores					
5. Confiabilidade dos canais de comunicação para explorar idéias/informações/decisões eficazmente					
<b>D – GERAÇÃO E FLUXO DE IDÉIAS NA ORGANIZAÇÃO</b>					
1. Número de idéias geradas em relação aos produtos/tecnologia/negócio atual da empresa					
2. Número de idéias geradas em relação a produtos e negócios potenciais					
3. Qualidade e robustez das idéias geradas (quão bem é possível mantê-las sob argumentação contrária)					
4. Velocidade na apreciação de novas idéias (para aceitá-las ou rejeitá-las)					
5. Tempo de resposta para, dada uma idéia, convertê-la em produtos comercializáveis					
6. Grau em que as idéias incorporam o estado corrente da arte/conhecimento disponível					
7. Patenteabilidade em potencial de propriedade das novas idéias para a empresa					
8. Amplitude, na organização, da fonte de novas idéias (existe apenas um "show-man")					

DIMENSÕES / ITENS	MUITO ABAIXO DA MÉDIA (A)	ABAIXO DA MÉDIA (2)	NA MÉDIA (3)	ACIMA DA MÉDIA (4)	MUITO ACIMA DA MÉDIA (5)
<b>E – CAPACIDADE DE COMERCIALIZAÇÃO DE NOVAS IDÉIAS</b>					
1. Tempo total para iniciar um projeto e introduzir seus resultados no mercado em escala piloto					
2. Tempo total para introdução em escala comercial					
3. Tempo total para obter um aprendizado razoável em termos de custos, qualidade e taxa de retorno econômico					
4. Mecanismos para assegurar a transferência de resultados de P&D para Produção/Marketing					
5. Capacidade de organização de atender às datas - marco pré - estabelecidas pelos projetos de inovação					
<b>F- RELACIONAMENTO DA P&amp;D COM AS ÁREAS OPERATIVAS</b>					
1. Grau de resposta às necessidades das áreas operativas da empresa					
2. Antecipação às necessidades das áreas operativas					
3. Reputação de P&D junto às áreas operativas					
4. Contribuição da P&D para a resolução de problemas graves/ crises das áreas operativas					
5. Grau em que as áreas operativas procuram o grupo de P&D					
6. Transferência do pessoal de P&D para as áreas operativas atendendo a solicitações destas					
7. Existência de projetos conjuntos entre P&D e áreas operativas					
8. Suporte e "financiamento" de projetos de P&D pelas áreas operacionais					
9. Proteção das áreas operativas em relação aos grandes tecnológicos					
10. Preparação para prover as unidades operativas da "nova geração tecnológica"					
11. Relações pessoais do grupo de P&D com o pessoal de fábrica					

DIMENSÕES / ITENS	MUITO ABAIXO DA MÉDIA (A)	ABAIXO DA MÉDIA (2)	NA MÉDIA (3)	ACIMA DA MÉDIA (4)	MUITO ACIMA DA MÉDIA (5)
<b>G- CUSTO/BENEFÍCIO DO ESFORÇO DE P&amp;D</b>					
1. Tempo para amortizar os custos de P&D incorridos pela empresa					
2. Custo total da P&D em relação a receita total obtida durante a vida de existência de um particular produto					
3. Competitividade das linhas de produto que provieram de esforços de P&D					
4. Contribuição das linhas de produto que provieram de esforços de P&D para a lucratividade da empresa					
5. Benefício geral do programa de P&D (para a empresa como um todo, para uma divisão ou para uma linha de produto)					

# **LISTA DE TABELAS**

## Tabela de Frequência

### PA1 - Introdução de novos produtos no mercado

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
<b>Válidos</b>	<b>Muito abaixo da média</b>	1	3,8	4,0	4,0
	<b>Abaixo da média</b>	8	30,8	32,0	36,0
	<b>Na média</b>	10	38,5	40,0	76,0
	<b>Acima da média</b>	5	19,2	20,0	96,0
	<b>Muito acima da média</b>	1	3,8	4,0	100,0
	<b>Total</b>	25	96,2	100,0	
<b>Sem dados</b>	<b>Respostas</b>	1	3,8		
<b>Total</b>		26	100,0		

### PA2 - Competitividade dos novos produtos

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
<b>Válidos</b>	<b>Muito abaixo da média</b>	1	3,8	4,0	4,0
	<b>Abaixo da média</b>	15	57,7	60,0	64,0
	<b>Na média</b>	7	26,9	28,0	92,0
	<b>Acima da média</b>	2	7,7	8,0	100,0
	<b>Total</b>	25	96,2	100,0	
<b>Sem dados</b>	<b>Respostas</b>	1	3,8		
<b>Total</b>		26	100,0		

**PA3 - Contribuição dos novos produtos para as vendas/lucros na empresa**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
<b>Válidos</b>	<b>Muito abaixo da média</b>	4	15,4	16,7	16,7
	<b>Abaixo da média</b>	10	38,5	41,7	58,3
	<b>Na média</b>	7	26,9	29,2	87,5
	<b>Acima da média</b>	3	11,5	12,5	100,0
	<b>Total</b>	24	92,3	100,0	
<b>Sem dados</b>	<b>Respostas</b>	2	7,7		
<b>Total</b>		26	100,0		

**PA4 - Poder de manutenção de produtos no mercado**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
<b>Válidos</b>	<b>Muito abaixo da média</b>	1	3,8	4,2	4,2
	<b>Abaixo da média</b>	10	38,5	41,7	45,8
	<b>Na média</b>	10	38,5	41,7	87,5
	<b>Acima da média</b>	2	7,7	8,3	95,8
	<b>Muito acima da média</b>	1	3,8	4,2	100,0
	<b>Total</b>	24	92,3	100,0	
<b>Sem dados</b>	<b>Respostas</b>	2	7,7		
<b>Total</b>		26	100,0		

## PA5 - Grau de antecipação de novos lançamentos

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	4	15,4	16,0	16,0
	Abaixo da média	15	57,7	60,0	76,0
	Na média	3	11,5	12,0	88,0
	Acima da média	3	11,5	12,0	100,0
	Total	25	96,2	100,0	
Sem dados	Respostas	1	3,8		
Total		26	100,0		

## PA6 - Estado de atualização da planta

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	8	30,8	30,8	30,8
	Abaixo da média	9	34,6	34,6	65,4
	Na média	7	26,9	26,9	92,3
	Acima da média	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	



<b>PB1 - Tamanho do quadro de pessoal técnico - científico</b>					
		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem dos Válidos</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
<b>Válidos</b>	<b>Abaixo da média</b>	14	53,8	53,8	53,8
	<b>Na média</b>	5	19,2	19,2	73,1
	<b>Acima da média</b>	5	19,2	19,2	92,3
	<b>Muito acima da média</b>	2	7,7	7,7	100,0
	<b>Total</b>	26	100,0	100,0	

<b>PB2 – Percentagem de pessoal com grau acadêmico elevado</b>					
		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem dos Válidos</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
<b>Válidos</b>	<b>Muito abaixo da média</b>	2	7,7	7,7	7,7
	<b>Abaixo da média</b>	3	11,5	11,5	19,2
	<b>Na média</b>	11	42,3	42,3	61,5
	<b>Acima da média</b>	7	26,9	26,9	88,5
	<b>Muito acima da média</b>	3	11,5	11,5	100,0
	<b>Total</b>	26	100,0	100,0	

**PB3 - Diversidade de pessoal com respeito à disciplina-chave**

		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem dos Válidos</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
<b>Válidos</b>	<b>Abaixo da média</b>	9	34,6	34,6	34,6
	<b>Na média</b>	9	34,6	34,6	69,2
	<b>Acima da média</b>	6	23,1	23,1	92,3
	<b>Muito acima da média</b>	2	7,7	7,7	100,0
	<b>Total</b>	26	100,0	100,0	

**PB4 - Experiência dos profissionais na indústria em geral**

		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem dos Válidos</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
<b>Válidos</b>	<b>Muito abaixo da média</b>	2	7,7	7,7	7,7
	<b>Abaixo da média</b>	4	15,4	15,4	23,1
	<b>Na média</b>	10	38,5	38,5	61,5
	<b>Acima da média</b>	9	34,6	34,6	96,2
	<b>Muito acima da média</b>	1	3,8	3,8	100,0
	<b>Total</b>	26	100,0	100,0	

**PB5 - Experiência dos profissionais em relação às linhas de produtos específicos da empresa**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
<b>Válidos</b>	<b>Muito abaixo da média</b>	1	3,8	4,0	4,0
	<b>Abaixo da média</b>	1	3,8	4,0	8,0
	<b>Na média</b>	11	42,3	44,0	52,0
	<b>Acima da média</b>	10	38,5	40,0	92,0
	<b>Muito acima da média</b>	2	7,7	8,0	100,0
	<b>Total</b>	25	96,2	100,0	
<b>Sem dados</b>	<b>Respostas</b>	1	3,8		
<b>Total</b>		26	100,0		

**PB6 - Contribuição do pessoal para o estado do conhecimento**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
<b>Válidos</b>	<b>Muito abaixo da média</b>	1	3,8	4,0	4,0
	<b>Abaixo da média</b>	4	15,4	16,0	20,0
	<b>Na média</b>	9	34,6	36,0	56,0
	<b>Acima da média</b>	9	34,6	36,0	92,0
	<b>Muito acima da média</b>	2	7,7	8,0	100,0
	<b>Total</b>	25	96,2	100,0	
<b>Sem dados</b>	<b>Respostas</b>	1	3,8		
<b>Total</b>		26	100,0		

**PB7- Reputação técnico-científica do quadro do pessoal**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Abaixo da média	4	15,4	15,4	15,4
	Na média	7	26,9	26,9	42,3
	Acima da média	10	38,5	38,5	80,8
	Muito acima da média	5	19,2	19,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**PB8 - Nível de oferta de pessoal necessário à empresa**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Abaixo da média	8	30,8	32,0	32,0
	Na média	9	34,6	36,0	68,0
	Acima da média	5	19,2	20,0	88,0
	Muito acima da média	3	11,5	12,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>96,2</b>	<b>100,0</b>	
<b>Sem dados</b>	<b>Respostas</b>	<b>1</b>	<b>3,8</b>		
<b>Total</b>		<b>26</b>	<b>100,0</b>		

**PC1-Flexibilidade da organização para responder às ameaças externas e novos desenvolvimentos**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	1	3,8	3,8	3,8
	Abaixo da média	14	53,8	53,8	57,7
	Na média	8	30,8	30,8	88,5
	Acima da média	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**PC2 - Habilidade para se antecipar a tendências e conceber programas / projetos pró-ativos de P&D**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	2	7,7	7,7	7,7
	Abaixo da média	14	53,8	53,8	61,5
	Na média	6	23,1	23,1	84,6
	Acima da média	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**PC3 - Habilidade para manejar sobrecargas severas de trabalho ou perdas de pessoal-chave**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	2	7,7	7,7	7,7
	Abaixo da média	7	26,9	26,9	34,6
	Na média	9	34,6	34,6	69,2
	Acima da média	6	23,1	23,1	92,3
	Muito acima da média	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**PC4 - Capacidade de manter esforços voltados para o longo prazo e também de responder às necessidades mais imediatas de consumidores**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	3	11,5	11,5	11,5
	Abaixo da média	4	15,4	15,4	26,9
	Na média	14	53,8	53,8	80,8
	Acima da média	5	19,2	19,2	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**PC5 - Confiabilidade dos canais de comunicação para explorar idéias / informações / decisões eficazmente**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	1	3,8	3,8	3,8
	Abaixo da média	14	53,8	53,8	57,7
	Na média	9	34,6	34,6	92,3
	Acima da média	1	3,8	3,8	96,2
	Muito acima da média	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**PD1- Número de idéias geradas em relação aos produtos/tecnologia/negócio atual da empresa**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	1	3,8	3,8	3,8
	Abaixo da média	9	34,6	34,6	38,5
	Na média	12	46,2	46,2	84,6
	Acima da média	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**PD2 - Número de idéias geradas em relação a produtos e negócios potenciais**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	1	3,8	3,8	3,8
	Abaixo da média	12	46,2	46,2	50,0
	Na média	8	30,8	30,8	80,8
	Acima da média	4	15,4	15,4	96,2
	Muito acima da média	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**PD3 - Qualidade e robustez das idéias geradas**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	2	7,7	8,0	8,0
	Abaixo da média	8	3,8	32,0	40,0
	Na média	13	50,0	52,0	92,0
	Acima da média	1	3,8	4,0	96,0
	Muito acima da média	1	3,8	4,0	100,0
	Total	25	96,2	100,0	
Sem dados	Respostas	1	3,8		
Total		26	100,0		



**PD4 - Velocidade na apreciação de novas idéias**

		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem dos Válidos</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
<b>Válidos</b>	<b>Muito abaixo da média</b>	7	26,9	26,9	26,9
	<b>Abaixo da média</b>	9	34,6	34,6	61,5
	<b>Na média</b>	7	26,9	26,9	88,5
	<b>Acima da média</b>	3	11,5	11,5	100,0
	<b>Total</b>	26	100,0	100,0	

**PD5 - Tempo de resposta para, dada uma idéia, convertê-la em produtos comercializáveis**

		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem dos Válidos</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
<b>Válidos</b>	<b>Muito abaixo da média</b>	9	34,6	34,6	34,6
	<b>Abaixo da média</b>	10	38,5	38,5	73,1
	<b>Na média</b>	4	15,4	15,4	88,5
	<b>Acima da média</b>	2	7,7	7,7	96,2
	<b>Muito acima da média</b>	1	3,8	3,8	100,0
	<b>Total</b>	26	100,0	100,0	

**PD6 - Grau em que idéias incorporam o estado corrente da arte /conhecimento disponível**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
<b>Válidos</b>	<b>Muito abaixo da média</b>	3	11,5	11,5	11,5
	<b>Abaixo da média</b>	12	46,2	46,2	57,7
	<b>Na média</b>	8	30,8	30,8	88,5
	<b>Acima da média</b>	2	7,7	7,7	96,2
	<b>Muito acima da média</b>	1	3,8	3,8	100,0
	<b>Total</b>	26	100,0	100,0	

**PD7 - Patenteabilidade em potencial de propriedades das novas idéias para a empresa**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
<b>Válidos</b>	<b>Muito abaixo da média</b>	5	19,2	20,0	20,0
	<b>Abaixo da média</b>	11	42,3	44,0	64,0
	<b>Na média</b>	7	26,9	28,0	92,0
	<b>Muito acima da média</b>	2	7,7	8,0	100,0
	<b>Total</b>	25	96,2	100,0	
<b>Sem dados</b>	<b>Respostas</b>	1	3,8		
<b>Total</b>		26	100,0		

**PD8 - Amplitude, na organização, da fonte de novas idéias**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
<b>Válidos</b>	<b>Muito abaixo da média</b>	4	15,4	17,4	17,4
	<b>Abaixo da média</b>	9	34,6	39,1	56,5
	<b>Na média</b>	6	23,1	26,1	82,6
	<b>Acima da média</b>	2	7,7	8,7	91,3
	<b>Muito acima da média</b>	2	7,7	8,7	100,0
	<b>Total</b>	23	88,5	100,0	
<b>Sem dados</b>	<b>Respostas</b>	3	11,5		
<b>Total</b>		26	100,0		

**PE1 - Tempo total para iniciar um projeto e introduzir seus resultados no mercado em escala piloto**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
<b>Válidos</b>	<b>Muito abaixo da média</b>	4	15,4	15,4	15,4
	<b>Abaixo da média</b>	15	57,7	57,7	73,1
	<b>Na média</b>	4	15,4	15,4	88,5
	<b>Acima da média</b>	3	11,5	11,5	100,0
	<b>Total</b>	26	100,0	100,0	

**PE2 - Tempo total para introdução em escala comercial**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	6	23,1	23,1	23,1
	Abaixo da média	12	46,2	46,2	69,2
	Na média	5	19,2	19,2	88,5
	Acima da média	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**PE3 - Tempo total para obter um aprendizado razoável em termos de custos, qualidade e taxa de retorno econômico**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	5	19,2	19,2	19,2
	Abaixo da média	13	50,0	50,0	69,2
	Na média	5	19,2	19,2	88,5
	Acima da média	2	7,7	7,7	96,2
	Muito acima da média	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**PE4 - Mecanismos para assegurar a transferência de resultados de P&D para Produção/Marketing**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	5	19,2	19,2	19,2
	Abaixo da média	13	50,0	50,0	69,2
	Na média	6	23,1	23,1	92,3
	Acima da média	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**PE5 - Capacidade da organização de atender às datas-marco pré-estabelecidas pelos projetos de inovação**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	5	19,2	19,2	19,2
	Abaixo da média	12	46,2	46,2	65,4
	Na média	7	26,9	26,9	92,3
	Acima da média	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**PF1 - Grau de resposta às necessidades das áreas operativas da empresa**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	3	11,5	11,5	11,5
	Abaixo da média	12	46,2	46,2	57,7
	Na média	10	38,5	38,5	96,2
	Acima da média	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**PF2 - Antecipação às necessidades das áreas operativas**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	5	19,2	19,2	19,2
	Abaixo da média	16	61,5	61,5	80,8
	Na média	5	19,2	19,2	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**PF3 - Reputação de P&D junto às áreas operativas**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	2	7,7	7,7	7,7
	Abaixo da média	14	53,8	53,8	61,5
	Na média	9	34,6	34,6	96,2
	Muito acima da média	1	3,8	3,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**PF4 - Contribuição da P&D para a resolução de problemas graves/crises das áreas operativas**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	2	7,7	7,7	7,7
	Abaixo da média	10	38,5	38,5	46,2
	Na média	12	46,2	46,2	92,3
	Acima da média	2	7,7	7,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**PF5 - Grau em que as áreas operativas procuram o grupo de P&D**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	3	11,5	11,5	11,5
	Abaixo da média	11	42,3	42,3	53,8
	Na média	10	38,5	38,5	92,3
	Acima da média	2	7,7	7,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**PF6 - Transferência do pessoal de P&D para as áreas operativas atendendo à solicitações destas**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	4	15,4	15,4	15,4
	Abaixo da média	17	65,4	65,4	80,8
	Na média	4	15,4	15,4	96,2
	Muito acima da média	1	3,8	3,8	100,0
	<b>Total</b>	26	100,0	100,0	

**PF7 - Existência de projetos conjuntos entre P&D e áreas operativas**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	3	11,5	11,5	11,5
	Abaixo da média	13	50,0	50,0	61,5
	Na média	7	26,9	26,9	88,5
	Acima da média	2	7,7	7,7	96,2
	Muito acima da média	1	3,8	3,8	100,0
	<b>Total</b>	26	100,0	100,0	

**PF8 - Suporte e "financiamento" de projetos de P&D pelas áreas operativas**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	5	19,2	19,2	19,2
	Abaixo da média	16	61,5	61,5	80,8
	Na média	2	7,7	7,7	88,5
	Acima da média	3	11,5	11,5	100,0
	<b>Total</b>	26	100,0	100,0	



**PF9 - Proteção das áreas operativas em relação aos grandes tecnológicos**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	1	3,8	4,8	4,8
	Abaixo da média	14	53,8	66,7	71,4
	Na média	5	19,2	23,8	95,2
	Acima da média	1	3,8	4,8	100,0
	Total	21	80,8	100,0	
Sem dados	Respostas	5	19,2		
<b>Total</b>		26	100,0		

**PF10 - Preparação para prover as unidades operativas da "nova geração tecnológica"**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	2	7,7	7,7	7,7
	Abaixo da média	15	57,7	57,7	65,4
	Na média	7	26,9	26,9	92,3
	Acima da média	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**PF11 - Relações pessoais de grupo de P&D com o pessoal da fábrica**

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	3	11,5	11,5	11,5
	Abaixo da média	5	19,2	19,2	30,8
	Na média	17	65,4	65,4	96,2
	Muito acima da média	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**PG1 - Tempo para amortizar os custos de P&D incorridos pela empresa**

		Freqüência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
<b>Válidos</b>	<b>Muito abaixo da média</b>	3	11,5	12,5	12,5
	<b>Abaixo da média</b>	13	50,0	54,2	66,7
	<b>Na média</b>	5	19,2	20,8	87,5
	<b>Acima da média</b>	3	11,5	12,5	100,0
	<b>Total</b>	24	92,3	100,0	
<b>Sem dados</b>	<b>Respostas</b>	2	7,7		
<b>Total</b>		26	100,0		

**PG2 - +Custo total da P&D em relação à receita total obtida durante a vida de existência de um particular produto**

		Freqüência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
<b>Válidos</b>	<b>Muito abaixo da média</b>	2	7,7	8,7	8,7
	<b>Abaixo da média</b>	11	42,3	47,8	56,5
	<b>Na média</b>	8	30,8	34,8	91,3
	<b>Acima da média</b>	2	7,7	8,7	100,0
	<b>Total</b>	23	88,5	100,0	
<b>Sem dados</b>	<b>Respostas</b>	3	11,5		
<b>Total</b>		26	100,0		

<b>PG3 - Competitividade das linhas de produto que provieram de esforços de P&amp;D</b>					
		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem dos Válidos</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
<b>Válidos</b>	<b>Muito abaixo da média</b>	1	3,8	4,0	4,0
	<b>Abaixo da média</b>	11	42,3	44,0	48,0
	<b>Na média</b>	11	42,3	44,0	92,0
	<b>Acima da média</b>	1	3,8	4,0	96,0
	<b>Muito acima da média</b>	1	3,8	4,0	100,0
	<b>Total</b>	25	96,2	100,0	
<b>Sem dados</b>	<b>Respostas</b>	1	3,8		
<b>Total</b>		26	100,0		

**PG4 - Contribuição das linhas de produto que provieram de esforços de P&D para a lucratividade da empresa**

		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem dos Válidos</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
<b>Válidos</b>	<b>Muito abaixo da média</b>	2	7,7	8,0	8,0
	<b>Abaixo da média</b>	12	46,2	48,0	56,0
	<b>Na média</b>	6	23,1	24,0	80,0
	<b>Acima da média</b>	4	15,4	16,0	96,0
	<b>Muito acima da média</b>	1	3,8	4,0	100,0
	<b>Total</b>	25	96,2	100,0	
<b>Sem dados</b>	<b>Respostas</b>	1	3,8		
<b>Total</b>		26	100,0		

## PG5 - Benefício Geral do programa de P&amp;D

		Frequência	Percentagem	Percentagem dos Válidos	Percentagem Acumulada
Válidos	Muito abaixo da média	2	7,7	8,0	8,0
	Abaixo da média	7	26,9	28,0	36,0
	Na média	11	42,3	44,0	80,0
	Acima da média	5	19,2	20,0	100,0
	Total	25	96,2	100,0	
Sem dados	Respostas	1	3,8		
<b>Total</b>		26	100,0		

## Estatística Descritiva

	N	Min	Máx	Média	Desvio Padrão
PA1- Introdução de novos produtos no mercado	25	1	5	2,88	,93
PA2- Competitividade dos novos produtos	25	1	4	2,40	,71
PA3- Contribuição dos novos produtos para as vendas/lucros na empresa	24	1	4	2,37	,92
PA4- Poder de manut produtos no mercado	24	1	5	2,67	,87
PA5- Grau de antecipação de novos lançamentos	25	1	4	2,20	,87
PA6- Estado de atualização da planta	26	1	4	2,12	,95
PB1- Tamanho do quadro de pessoal técnico-científico	26	2	5	2,81	1,02
PB2- Percentagemagem de pessoal com grau acadêmico elevado	26	1	5	3,23	1,07
PB3- Diversidade de pessoal com respeito a disciplina-chave	26	2	5	3,04	,96
PB4- Experiência dos profissionais na indústria em geral	26	1	5	3,12	,99
PB5- Experiência dos profissionais em relação às linhas de produtos específicos da empresa	25	1	5	3,44	,87
PB6- Contribuição do pessoal para o estado do conhecimento	25	1	5	3,28	,98
PB7- Reputação técnico-científica do quadro do pessoal	26	2	5	3,62	,98
PB8- Nível de oferta de pessoal necessário à empresa	25	2	5	3,12	1,01
PC1- Flexibilidade da organização para responder à ameaças externas e novos desenvolvimentos	26	1	4	2,50	,76
PC2- Habilidade para se antecipar a tendências e conceber programas/projeto pró-ativos de P&D	26	1	4	2,46	,86
PC3- Habilidade para manejar sobrecargas severas de trabalho ou perdas de pessoal-chave	26	1	5	2,96	1,08
PC4- Capacidade de manter esforços voltados para o longo prazo e também de responder às necessidades mais imediatas de consumidores	26	1	4	2,81	,90
PC5- Confiabilidade dos canais de comunicação para explorar idéias/informações/decisões eficazmente	26	1	5	2,50	,81
PD1- Número de idéias geradas em relação aos produtos/tecnologia/negócio atual da empresa	26	1	4	2,73	,78
PD2- Número de idéias geradas em relação a produtos e negócios potenciais	26	1	5	2,69	,93
PD3- Qualidade e robusteza das idéias geradas	25	1	5	2,64	,86

PD4- Velocidade na apreciação de novas idéias	26	1	4	2,23	,99
PD5- Tempo de resposta para, dada uma idéia, convertê-la em produtos comercializáveis	26	1	5	2,08	1,09
PD6- Grau em que idéias incorporam o estado corrente da arte/conhecimento disponível	26	1	5	2,46	,95
PD7- Patenteabilidade em potencial de propriedades das novas idéias para a empresa	25	1	5	2,32	1,07
PD8- Amplitude, na organização, da fonte de novas idéias	23	1	5	2,52	1,16
PE1- Tempo total para iniciar um projeto e introduzir seus resultados no mercado em escala piloto	26	1	4	2,23	,86
PE2- Tempo total para introdução em escala comercial	26	1	4	2,19	,94
PE3- Tempo total para obter um aprendizado razoável em termos de custos, qualidade e taxa de retorno econômico	26	1	5	2,27	1,00
PE4- Mecanismos para assegurar a transferência de resultados de P&D para Produção/Marketing	26	1	4	2,19	,85
PE5- Capacidade da organização de atender às datas-marco pré-estabelecidas pelos projetos de inovação	26	1	4	2,23	,86
PF1- Grau de resposta às necessidades das áreas operativas da empresa	26	1	4	2,35	,75
PF2- Antecipação às necessidades das áreas operativas	26	1	3	2,00	,63
PF3- Reputação de P&D junto às áreas operativas	26	1	5	2,38	,80
PF4- Contribuição da P&D para a resolução de problemas graves/crises das áreas operativas	26	1	4	2,54	,76
PF5- Grau em que as áreas operativas procuram o grupo de P&D	26	1	4	2,42	,81
PF6- Transferência do pessoal de P&D para as áreas operativas atendendo às solicitações destas	26	1	5	2,12	,82
PF7- Existência de projetos conjuntos entre P&D e áreas operativas	26	1	5	2,42	,95
PF8- Suporte e "financiamento" de projetos de P&D pelas áreas operativas	26	1	4	2,12	,86
PF9- Proteção das áreas operativas em relação aos grandes tecnológicos	21	1	4	2,29	,64
PF10 - Preparação para prover as unidades operativas da "nova geração tecnológica"	26	1	4	2,35	,75
PF11- Relações pessoais de grupo de P&D com o pessoal da fábrica	26	1	5	2,65	,85
PG1- Tempo para amortizar os custos de P&D incorridos pela empresa	24	1	4	2,33	,87

<b>PG2- Custo total da P&amp;D em relação à receita total obtida durante a vida de existência de um particular produto</b>	23	1	4	2,43	,79
<b>PG3- Competitividade das linhas de produto que provieram de esforços de P&amp;D</b>	25	1	5	2,60	,82
<b>PG4- Contribuição das linhas de produto que provieram de esforços de P&amp;D para a lucratividade da empresa</b>	25	1	5	2,60	1,00
<b>PG5- Benefício Geral do programa de P&amp;D</b>	25	1	4	2,76	,88
<b>Em branco(total)</b>	15				

**Estatística Descritiva ( ordem decrescente)**

	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Máx</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>PB7- Reputação técnico-científica do quadro do pessoal</b>	26	2	5	3,62	,98
<b>PB5- Experiência dos profissionais em relação às linhas de produtos específicos da empresa</b>	25	1	5	3,44	,87
<b>PB6- Contribuição do pessoal para o estado do conhecimento</b>	25	1	5	3,28	,98
<b>PB2- Percentagem de pessoal com grau acadêmico elevado</b>	26	1	5	3,23	1,07
<b>PB8- Nível de oferta de pessoal necessário à empresa</b>	25	2	5	3,12	1,01
<b>PB4- Experiência dos profissionais na indústria em geral</b>	26	1	5	3,12	,99
<b>PB3- Diversidade de pessoal com respeito a disciplina-chave</b>	26	2	5	3,04	,96
<b>PC3- Habilidade para manejar sobrecargas severas de trabalho ou perdas de pessoal-chave</b>	26	1	5	2,96	1,08
<b>PA1- Introdução de novos produtos no mercado</b>	25	1	5	2,88	,93
<b>PC4- Capacidade de manter esforços voltados para o longo prazo e também de responder às necessidades mais imediatas de consumidores</b>	26	1	4	2,81	,90
<b>PB1- Tamanho do quadro de pessoal técnico-científico</b>	26	2	5	2,81	1,02
<b>PG5- Benefício Geral do programa de P&amp;D</b>	25	1	4	2,76	,88
<b>PD1- Número de idéias geradas em relação aos produtos/tecnologia/negócio atual da empresa</b>	26	1	4	2,73	,78
<b>PD2- Número de idéias geradas em relação a produtos e negócios potenciais</b>	26	1	5	2,69	,93
<b>PA4- Poder de manut produtos no mercado</b>	24	1	5	2,67	,87
<b>PF11- Relações pessoais de grupo de P&amp;D com o pessoal da fábrica</b>	26	1	5	2,65	,85

PD3- Qualidade e robusteza das idéias geradas	25	1	5	2,64	,86
PG4- Contribuição das linhas de produto que provieram de esforços de P&D para a lucratividade da empresa	25	1	5	2,60	1,00
PG3- Competitividade das linhas de produto que provieram de esforços de P&D	25	1	5	2,60	,82
PF4- Contribuição da P&D para a resolução de problemas graves/crises das áreas operativas	26	1	4	2,54	,76
PD8- Amplitude, na organização, da fonte de novas idéias	23	1	5	2,52	1,16
PC5- Confiabilidade dos canais de comunicação para explorar idéias/informações/decisões eficazmente	26	1	5	2,50	,81
PC1- Flexibilidade da organização para responder à ameaças externas e novos desenvolvimentos	26	1	4	2,50	,76
PD6- Grau em que idéias incorporam o estado corrente da arte/conhecimento disponível	26	1	5	2,46	,95
PC2- Habilidade para se antecipar a tendências e conceber programas/projeto pró-ativos de P&D	26	1	4	2,46	,86
PG2- Custo total da P&D em relação à receita total obtida durante a vida de existência de um particular produto	23	1	4	2,43	,79
PF5- Grau em que as áreas operativas procuram o grupo de P&D	26	1	4	2,42	,81
PF7- Existência de projetos conjuntos entre P&D e áreas operativas	26	1	5	2,42	,95
PA2- Competitividade dos novos produtos	25	1	4	2,40	,71
PF3- Reputação de P&D junto às áreas operativas	26	1	5	2,38	,80
PA3- Contribuição dos novos produtos para as vendas/lucros na empresa	24	1	4	2,37	,92
PF10- Preparação para prover as unidades operativas da "nova geração tecnológica"	26	1	4	2,35	,75
PF1- Grau de resposta às necessidades das áreas operativas da empresa	26	1	4	2,35	,75
PG1- Tempo para amortizar os custos de P&D incorridos pela empresa	24	1	4	2,33	,87
PD7- Patenteabilidade em potencial de propriedades das novas idéias para a empresa	25	1	5	2,32	1,07
PF9- Proteção das áreas operativas em relação aos grandes tecnológicos	21	1	4	2,29	,64
PE3- Tempo total para obter um aprendizado razoável em termos de custos, qualidade e taxa de retorno econômico	26	1	5	2,27	1,00



<b>PE5- Capacidade da organização de atender às datas-marco pré-estabelecidas pelos projetos de inovação</b>	26	1	4	2,23	,86
<b>PE1- Tempo total para iniciar um projeto e introduzir seus resultados no mercado em escala piloto</b>	26	1	4	2,23	,86
<b>PD4- Velocidade na apreciação de novas idéias</b>	26	1	4	2,23	,99
<b>PA5- Grau de antecipação de novos lançamentos</b>	25	1	4	2,20	,87
<b>PE2- Tempo total para introdução em escala comercial</b>	26	1	4	2,19	,94
<b>PE4- Mecanismos para assegurar a transferência de resultados de P&amp;D para Produção/Marketing</b>	26	1	4	2,19	,85
<b>PA6- Estado de atualização da planta</b>	26	1	4	2,12	,95
<b>PF6- Transferência do pessoal de P&amp;D para as áreas operativas atendendo à solicitações destas</b>	26	1	5	2,12	,82
<b>PF8- Suporte e "financiamento" de projetos de P&amp;D pelas áreas operativas</b>	26	1	4	2,12	,86
<b>PD5- Tempo de resposta para, dada uma idéia, convertê-la em produtos comercializáveis</b>	26	1	5	2,08	1,09
<b>PF2- Antecipação às necessidades das áreas operativas</b>	26	1	3	2,00	,63
<b>Em branco(total)</b>	15				

## Grupo Estatístico

	classe gerencial	N	Média	Desvio Padrão	Média de Erro Padrão
IDADE	diretoria e seus assistentes	6	49,0000	8,1976	3,3466
	gerentes e seus assistentes	20	41,5000	7,5707	1,6929
PA1- Introdução de novos produtos no mercado	diretoria e seus assistentes	6	3,00	,63	,26
	gerentes e seus assistentes	19	2,84	1,01	,23
PA2- Competitividade dos novos produtos	diretoria e seus assistentes	6	2,67	,82	,33
	gerentes e seus assistentes	19	2,32	,67	,15
PA3- Contribuição dos novos produtos para as vendas/lucros na empresa	diretoria e seus assistentes	6	2,00	,89	,37
	gerentes e seus assistentes	18	2,50	,92	,22
PA4- Poder de manutenção produtos no mercado	diretoria e seus assistentes	6	3,00	,63	,26
	gerentes e seus assistentes	18	2,56	,92	,22
PA5- Grau de antecipação de novos lançamentos	diretoria e seus assistentes	6	2,17	,98	,40
	gerentes e seus assistentes	19	2,21	,85	,20
PA6- Estado de atualização da planta	diretoria e seus assistentes	6	1,83	,75	,31
	gerentes e seus assistentes	20	2,20	1,01	,22
PB1- Tamanho do quadro de pessoal técnico-científico	diretoria e seus assistentes	6	3,50	1,22	,50
	gerentes e seus assistentes	20	2,60	,88	,20

PA6- Estado de atualização da planta	diretoria e seus assistentes	6	1,83	,75	,31
	gerentes e seus assistentes	20	2,20	1,01	,22
PB1- Tamanho do quadro de pessoal técnico-científico	diretoria e seus assistentes	6	3,50	1,22	,50
	gerentes e seus assistentes	20	2,60	,88	,20
PB2- Percentagem de pessoal com grau acadêmico elevado	diretoria e seus assistentes	6	3,67	1,03	,42
	gerentes e seus assistentes	20	3,10	1,07	,24
PB3- Diversidade de pessoal com respeito a disciplina-chave	diretoria e seus assistentes	6	3,33	,82	,33
	gerentes e seus assistentes	20	2,95	1,00	,22
PB4- Experiência dos profissionais na indústria em geral	diretoria e seus assistentes	6	3,67	,52	,21
	gerentes e seus assistentes	20	2,95	1,05	,23
PB5- Experiência dos profissionais em relação às linhas de produtos específicos da empresa	diretoria e seus assistentes	6	3,67	,52	,21
	gerentes e seus assistentes	19	3,37	,96	,22
PB6- Contribuição do pessoal para o estado do conhecimento	diretoria e seus assistentes	6	3,83	,75	,31
	gerentes e seus assistentes	19	3,11	,99	,23

PB7- Reputação técnico-científica do quadro do pessoal	diretoria e seus assistentes	6	4,17	,75	,31
	gerentes e seus assistentes	20	3,45	1,00	,22
PB8- Nível de oferta de pessoal necessário à empresa	diretoria e seus assistentes	6	3,17	,75	,31
	gerentes e seus assistentes	19	3,11	1,10	,25
PC1- Flexibilidade da organização para responder à ameaças externas e novos desenvolvimentos	diretoria e seus assistentes	6	2,33	,52	,21
	gerentes e seus assistentes	20	2,55	,83	,18
PC2- Habilidade para se antecipar a tendências e conceber programas/projeto pró-ativos de P&D	diretoria e seus assistentes	6	2,50	,84	,34
	gerentes e seus assistentes	20	2,45	,89	,20
PC3- Habilidade para manejar sobrecargas severas de trabalho ou perdas de pessoal-chave	diretoria e seus assistentes	6	3,50	,55	,22
	gerentes e seus assistentes	20	2,80	1,15	,26
PC4- Capacidade de manter esforços voltados para o longo prazo e também de responder às necessidades mais imediatas de consumidores	diretoria e seus assistentes	6	3,00	,63	,26
	gerentes e seus assistentes	20	2,75	,97	,22
PC5- Confiabilidade dos canais de comunicação para explorar idéias/informações/decisões eficazmente	diretoria e seus assistentes	6	2,17	,41	,17
	gerentes e seus assistentes	20	2,60	,88	,20

PD1- Número de idéias geradas em relação aos produtos/tecnologia/negócio atual da empresa	diretoria e seus assistentes	6	3,00	,63	,26
	gerentes e seus assistentes	20	2,65	,81	,18
PD2- Número de idéias geradas em relação a produtos e negócios potenciais	diretoria e seus assistentes	6	3,00	,63	,26
	gerentes e seus assistentes	20	2,60	,99	,22
PD3- Qualidade e robusteza das idéias geradas	diretoria e seus assistentes	6	2,67	,52	,21
	gerentes e seus assistentes	19	2,63	,96	,22
PD4- Velocidade na apreciação de novas idéias	diretoria e seus assistentes	6	2,33	1,03	,42
	gerentes e seus assistentes	20	2,20	1,01	,22
PD5- Tempo de resposta para, dada uma idéia, convertê-la em produtos comercializáveis	diretoria e seus assistentes	6	2,17	,75	,31
	gerentes e seus assistentes	20	2,05	1,19	,27
PD6- Grau em que idéias incorporam o estado corrente da arte/conhecimento disponível	diretoria e seus assistentes	6	2,33	,52	,21
	gerentes e seus assistentes	20	2,50	1,05	,24
PD7- Patenteabilidade em potencial de propriedades das novas idéias para a empresa	diretoria e seus assistentes	6	2,17	,75	,31
	gerentes e seus assistentes	19	2,37	1,16	,27

PD8- Amplitude, na organização, da fonte de novas idéias	diretoria seus assistentes	e	6	2,67	,82	,33
	gerentes seus assistentes	e	17	2,47	1,28	,31
PE1- Tempo total para iniciar um projeto e introduzir seus resultados no mercado em escala piloto	diretoria seus assistentes	e	6	2,17	,41	,17
	gerentes seus assistentes	e	20	2,25	,97	,22
PE2- Tempo total para introdução em escala comercial	diretoria seus assistentes	e	6	2,00	,63	,26
	gerentes seus assistentes	e	20	2,25	1,02	,23
PE3- Tempo total para obter um aprendizado razoável em termos de custos, qualidade e taxa de retorno econômico	diretoria seus assistentes	e	6	1,83	,41	,17
	gerentes seus assistentes	e	20	2,40	1,10	,24
PE4- Mecanismos para assegurar a transferência de resultados de P&D para Produção/Marketing	diretoria seus assistentes	e	6	2,00	,00	,00
	gerentes seus assistentes	e	20	2,25	,97	,22
PE5- Capacidade da organização de atender às datas-marco pré-estabelecidas pelos projetos de inovação	diretoria seus assistentes	e	6	2,33	,52	,21
	gerentes seus assistentes	e	20	2,20	,95	,21
PF1- Grau de resposta às necessidades das áreas operativas da empresa	diretoria seus assistentes	e	6	2,33	,52	,21
	gerentes seus assistentes	e	20	2,35	,81	,18

PF2- Antecipação às necessidades das áreas operativas	diretoria e seus assistentes	6	2,17	,41	,17
	gerentes e seus assistentes	20	1,95	,69	,15
PF3- Reputação de P&D junto às áreas operativas	diretoria e seus assistentes	6	2,33	,52	,21
	gerentes e seus assistentes	20	2,40	,88	,20
PF4- Contribuição da P&D para a resolução de problemas graves/crises das áreas operativas	diretoria e seus assistentes	6	2,33	,52	,21
	gerentes e seus assistentes	20	2,60	,82	,18
PF5- Grau em que as áreas operativas procuram o grupo de P&D	diretoria e seus assistentes	6	2,33	,52	,21
	gerentes e seus assistentes	20	2,45	,89	,20
PF6- Transferência do pessoal de P&D para as áreas operativas atendendo à solicitações destas	diretoria e seus assistentes	6	2,17	,41	,17
	gerentes e seus assistentes	20	2,10	,91	,20
PF7- Existência de projetos conjuntos entre P&D e áreas operativas	diretoria e seus assistentes	6	2,33	,52	,21
	gerentes e seus assistentes	20	2,45	1,05	,23

PF8- Suporte e "financiamento" de projetos de P&D pelas áreas operativas	diretoria e seus assistentes	6	1,83	,41	,17
	gerentes e seus assistentes	20	2,20	,95	,21
PF9- Proteção das áreas operativas em relação aos grandes tecnológicos	diretoria e seus assistentes	3	2,00	,00	,00
	gerentes e seus assistentes	18	2,33	,69	,16
PF10- Preparação para prover as unidades operativas da "nova geração tecnológica"	diretoria e seus assistentes	6	2,33	,52	,21
	gerentes e seus assistentes	20	2,35	,81	,18
PF11- Relações pessoais de grupo de P&D com o pessoal da fábrica	diretoria e seus assistentes	6	3,00	,00	,00
	gerentes e seus assistentes	20	2,55	,94	,21
PG1- Tempo para amortizar os custos de P&D incorridos pela empresa	diretoria e seus assistentes	6	2,50	,84	,34
	gerentes e seus assistentes	18	2,28	,89	,21
PG2- Custo total da P&D em relação à receita total obtida durante a vida de existência de um particular produto	diretoria e seus assistentes	6	2,17	,75	,31
	gerentes e seus assistentes	17	2,53	,80	,19
PG3- Competitividade das linhas de produto que provieram de esforços de P&D	diretoria e seus assistentes	6	2,83	,75	,31
	gerentes e seus assistentes	19	2,53	,84	,19



<b>PG4- Contribuição das linhas de produto que provieram de esforços de P&amp;D para a lucratividade da empresa</b>	<b>diretoria seus assistentes</b>	<b>e</b>	6	2,50	,84	,34
<b>PG5- Benefício Geral do programa de P&amp;D</b>	<b>gerentes seus assistentes</b>	<b>e</b>	19	2,63	1,07	,24
	<b>diretoria seus assistentes</b>	<b>e</b>	6	2,83	,75	,31
<b>PA- Potencialidade da linha de produtos</b>	<b>gerentes seus assistentes</b>	<b>e</b>	19	2,74	,93	,21
	<b>diretoria seus assistentes</b>	<b>e</b>	6	2,4444	,5235	,2137
<b>PB- Potencialidade técnico-científica</b>	<b>gerentes seus assistentes</b>	<b>e</b>	20	2,3833	,7337	,1641
	<b>diretoria seus assistentes</b>	<b>e</b>	6	3,6250	,5590	,2282
<b>PD- Geração e fluxo de idéias</b>	<b>gerentes seus assistentes</b>	<b>e</b>	20	3,0830	,6514	,1457
	<b>diretoria seus assistentes</b>	<b>e</b>	6	2,5417	,4655	,1900
<b>PF- Relacionamento P&amp;D</b>	<b>gerentes seus assistentes</b>	<b>e</b>	20	2,4298	,8180	,1829
	<b>diretoria seus assistentes</b>	<b>e</b>	6	2,3061	,2074	8,465E-02
<b>PC- Força da organização de P&amp;D</b>	<b>gerentes seus assistentes</b>	<b>e</b>	20	2,3441	,7228	,1616
	<b>diretoria seus assistentes</b>	<b>e</b>	6	2,7000	,3742	,1528

<b>PE- Capacidade de comercialização</b>	<b>gerentes e seus assistentes</b>	20	2,6300	,7767	,1737
	<b>diretoria e seus assistentes</b>	6	2,0667	,2422	9,888E-02
<b>PG- Dimensões</b>	<b>gerentes e seus assistentes</b>	20	2,2700	,8974	,2007
	<b>diretoria e seus assistentes</b>	6	2,5667	,6501	,2654
	<b>gerentes e seus assistentes</b>	20	2,5533	,8044	,1799

### Teste de Amostras Independentes

		Teste de Levene para Igualdade de Variância		Teste t para Igualdade de Médias						
		F	P	t	df	P (2-cauda)	Média Diferença	Diferença de Erro Padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
IDADE	Para variâncias iguais	,062	,806	2,091	24	,047	7,5000	3,586	9,737E-02	14,9026
	Para variâncias diferentes			2,000	7,753	,082	7,5000	3,750	1,1968	16,1968
PA1- Introdução de novos produtos no mercado	Para variâncias iguais	3,344	,080	,357	23	,724	,16	,44	-,76	1,07
	Para variâncias diferentes			,454	13,881	,657	,16	,35	-,59	,90
PA2- Competitividade dos novos produtos	Para variâncias iguais	,534	,472	1,062	23	,299	,35	,33	-,33	1,03
	Para variâncias diferentes			,956	7,269	,370	,35	,37	-,51	1,21
PA3- Contribuição dos novos produtos para as vendas/lucros na empresa	Para variâncias iguais	,247	,624	1,157	22	,260	-,50	,43	-1,40	,40
	Para variâncias diferentes			1,176	8,856	,270	-,50	,43	-1,46	,46
PA4- Poder de manutenção de produtos no mercado	Para variâncias iguais	2,481	,129	1,090	22	,287	,44	,41	-,40	1,29
	Para variâncias diferentes			1,317	12,713	,211	,44	,34	-,29	1,18

PA5- Grau de antecipação de novos lançamentos	Para variâncias iguais	,003	,958	-,106	23	,917	-4,39E-02	,41	-,90	,81
	Para variâncias diferentes			-,098	7,553	,924	-4,39E-02	,45	-1,08	1,00
PA6- Estado de atualização da planta	Para variâncias iguais	1,477	,236	-,822	24	,419	-,37	,45	-1,29	,55
	Para variâncias diferentes			-,963	10,956	,356	-,37	,38	-1,21	,47
PB1- Tamanho do quadro de pessoal técnico-científico	Para variâncias iguais	1,464	,238	2,006	24	,056	,90	,45	-2,60E-02	1,83
	Para variâncias diferentes			1,674	6,637	,140	,90	,54	-,39	2,19
PB2- Percentagem de pessoal com grau acadêmico elevado	Para variâncias iguais	,013	,912	1,145	24	,264	,57	,49	-,45	1,59
	Para variâncias diferentes			1,169	8,514	,274	,57	,48	-,54	1,67
PB3- Diversidade de pessoal com respeito a disciplina-chave	Para variâncias iguais	,120	,732	,855	24	,401	,38	,45	-,54	1,31
	Para variâncias diferentes			,955	9,967	,362	,38	,40	-,51	1,28
PB4- Experiência dos profissionais na indústria em geral	Para variâncias iguais	1,271	,271	1,598	24	,123	,72	,45	-,21	1,64
	Para variâncias diferentes			2,271	17,864	,036	,72	,32	5,33E-02	1,38
PB5- Experiência dos profissionais em relação às linhas de produtos específicos da empresa	Para variâncias iguais	1,527	,229	,725	23	,476	,30	,41	-,55	1,15
	Para variâncias diferentes			,981	16,341	,341	,30	,30	-,35	,94







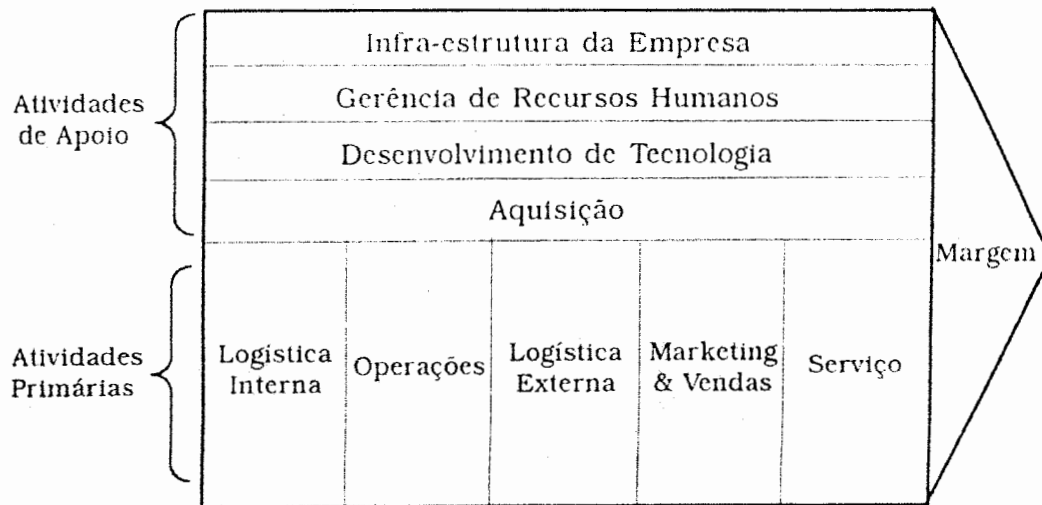




PG5- Benefício Geral do programa de P&D	Para variâncias iguais	,699	,412	,230	23	,820	9,65E-02	,42	-,77	,97	
	Para variâncias diferentes			,258	10,356	,802	9,65E-02	,37	-,73	,93	
PA- Potencialidade da linha de produtos	Para variâncias iguais	1,075	,310	,189	24	,852	6,111E-02	,3236	-,6067	,7290	
	Para variâncias diferentes			,227	11,571	,825	6,111E-02	,2694	-,5284	,6506	
PB- Potencialidade técnico-científica	Para variâncias iguais	,025	,875	1,839	24	,078	,5420	,2948	-	6,6407E-02	1,1503
	Para variâncias diferentes			2,002	9,489	,075	,5420	,2707	-	6,5713E-02	1,1496
PD- Geração e fluxo de idéias	Para variâncias iguais	1,039	,318	,317	24	,754	,1118	,3529	-,6166	,8402	
	Para variâncias diferentes			,424	15,137	,677	,1118	,2638	-,4499	,6736	
PF- Relacionamento P&D	Para variâncias iguais	3,285	,082	-,126	24	,901	-	3,8030E-02	,3026	-,6625	,5864
	Para variâncias diferentes			-,208	23,993	,837	-	3,8030E-02	,1824	-,4146	,3385
PC- Força da organização de P&D	Para variâncias iguais	,884	,356	,211	24	,834	7,000E-02	,3314	-,6139	,7539	
	Para variâncias diferentes			,303	18,255	,766	7,000E-02	,2313	-,4154	,5554	
PE- Capacidade de comercialização	Para variâncias iguais	6,243	,020	-,542	24	,593	-,2033	,3752	-,9778	,5711	
	Para variâncias diferentes			-,909	23,976	,372	-,2033	,2237	-,6651	,2584	

# **LISTA DE QUADROS**

## QUADRO Nº 1 - CADEIA DE VALORES



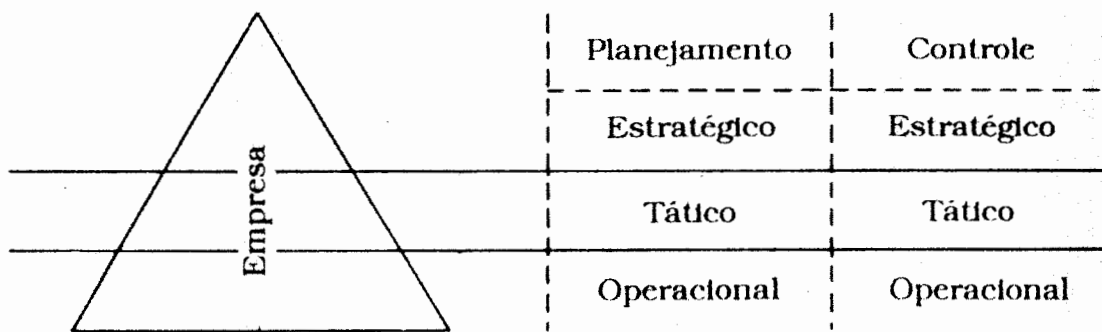
## QUADRO Nº 2 - TEORIA SOBRE VANTAGEM COMPETITIVA

Dimensões	Organização Industrial	Recursos	Processos de Mercado	Capacidades Dinâmicas
Natureza da Vantagem Competitiva	Sustentável, fundada no exercício de situações de quase monopólio	Sustentável, fundada sobre recursos estáveis	Transitória e cíclica, fundada em rendas de empreendedor	Sustentável, fundada sobre recursos em evolução
Fonte de Vantagem Competitiva	Atratividade e posicionamento da firma na indústria	Acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação	Inovação e destruição criadora	Rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma
Estratégia	Orientada para o conteúdo; Abordagem racional de fora para dentro; Procura de indústrias atrativas, busca do posicionamento ideal na indústria e defesa dessa posição pela construção de barreiras à concorrência	Orientada para o conteúdo; Abordagem racional de dentro para fora; Desenvolvimento e exploração de competências existentes	Orientada para o processo; Procura contínua de oportunidades de inovação; Esforços de imitação das inovações bem-sucedidas	Orientada para o processo e o conteúdo; Interação entre competências e oportunidades do mercado; Reconfiguração de competências e <i>know-how</i> ; Racionalidade limitada, incerteza, complexidade e conflito

### QUADRO Nº 3 – FLUXOGRAMA DE GLUECK

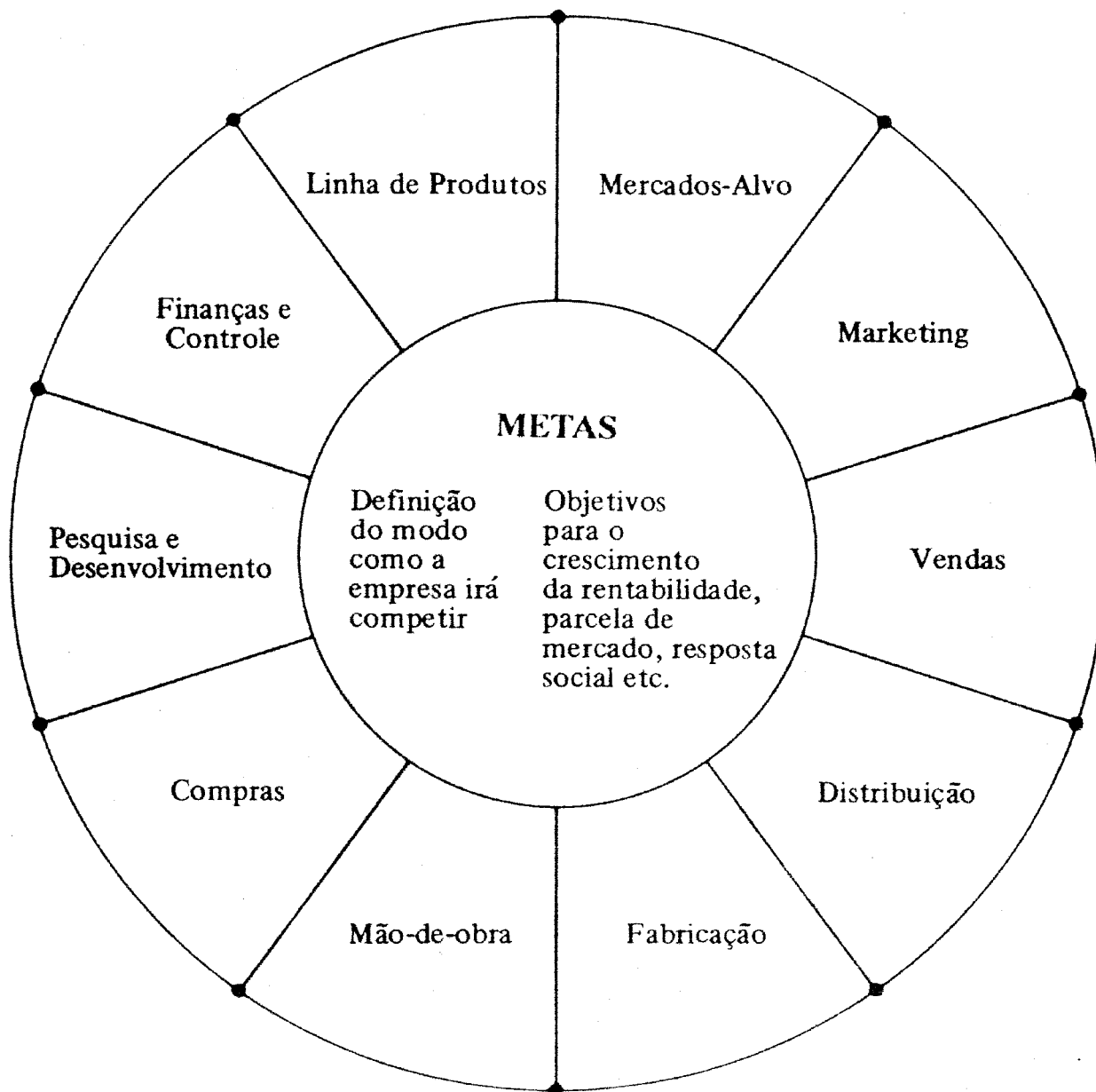
Fluxo para a Estratégia	Planejamento Estratégico	Moderna Estratégia
1. Estratégias da empresa	A alta administração domina e define as estratégias da empresa.	Obtenção de vantagem competitiva com a participação dos níveis operacionais.
2. Objetivos da empresa	Identificação dos objetivos e missão da empresa. A pergunta é: Qual é o nosso negócio?	Os objetivos não são tão relevantes, e sim a competitividade. A pergunta é Quem são os nossos concorrentes?
3. Ambiente Externo: ameaças e oportunidades	Obtenção de informações do ambiente externo.	Idem, porém com ênfase nos fatos do momento: estratégia em tempo real.
4. Ambiente Interno: vantagens competitivas	Identificação dos pontos fortes e pontos fracos na ótica da empresa.	Os clientes e consumidores é que são os juizes do que pode ser uma vantagem competitiva.
5. Pensar em alternativas de plano estratégico 6. Escolher o plano estratégico	A preocupação está em fazer um plano.	O foco é estar ligado nos aspectos da estratégia, e pensar em modificações sempre que for oportuno.
7. Alocação de recursos e adaptação da organização	Os recursos são alocados de acordo com a taxa de retorno esperada pela sua aplicação.	Os recursos são viabilizados de acordo com a sua contribuição como vantagem competitiva, em uma visão estratégica.
8. Políticas e administração	A sua definição é no sentido <i>top-down</i> , sendo ditadas pela alta administração.	A ligação entre a estratégia e a motivação dos empregados é muito valorizada. Os estrategistas estão em todos os níveis da organização.
9. Avaliação dos resultados da estratégia	Verificação se os objetivos estão sendo atingidos e se correções de rumo são necessárias.	A avaliação não é considerada relevante. O foco é estar revisando a estratégia a todo o momento.

## QUADRO Nº4 - PIRÂMIDE ORGANIZACIONAL



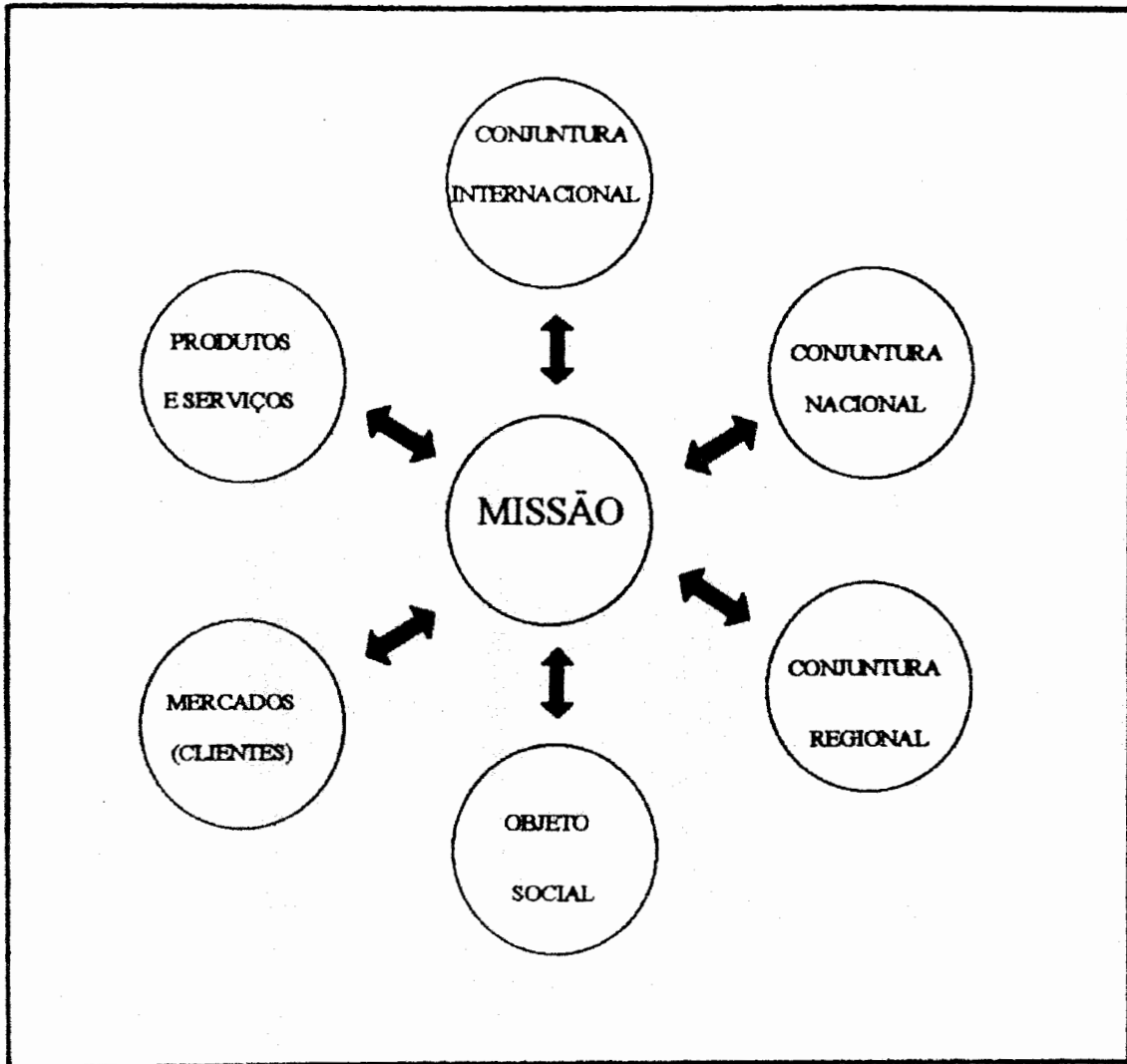
## QUADRO Nº 5 - FATORES CONDICIONANTES DO HOSPITAL – EMPRESA

Condicionantes	Ontem	Hoje	Amanhã
<b>Ambientais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença do Estado</li> <li>• Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominante</li> <li>• Desnecessária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decrescente</li> <li>• Incipiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insegura</li> <li>• Indispensável</li> </ul>
<b>Estruturais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo Organizacional</li> <li>• Critérios de Avaliação</li> <li>• Demanda usuário-dependente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa/Conselho Administração</li> <li>• Corpo Clínico Funcionários</li> <li>• Hospitalização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarquia piramidal</li> <li>• Instalações e Equipamentos</li> <li>• Cirurgia Ambulatorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura Participativa</li> <li>• Serviços</li> <li>• Atendimento Domiciliar</li> </ul>
<b>Funcionais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo Administrativo</li> <li>• Financiamento</li> <li>• Informatização</li> <li>• Capacitação dos funcionários</li> <li>• Compromisso com Qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amadorístico</li> <li>• Particulares</li> <li>• Inexistente</li> <li>• Indiferença</li> <li>• Individualizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em transição</li> <li>• SUS</li> <li>• Incipiente</li> <li>• Tolerância</li> <li>• Busca de Instrumentação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionalização</li> <li>• Convênios</li> <li>• Dominante</li> <li>• Comprometimento</li> <li>• Obrigatório</li> </ul>

**QUADRO Nº 6 - A RODA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA**



## QUADRO Nº 7 - A INTERAÇÃO DA MISSÃO



## QUADRO Nº 8 - A SÍNTESE DE CONCEITOS

Termos	Síntese dos conceitos
<b>Administração Estratégica</b>	Processo iterativo entre a <i>fixação</i> de objetivos, sua implementação e o monitoramento ambiental e sua avaliação.
<b>Planejamento Estratégico</b>	Processo iterativo de <i>análise</i> de oportunidades e ameaças e de pontos fortes e fracos e definição de objetivos estratégicos.
<b>Missão</b>	Razão de <i>ser</i> da organização – explicita o propósito, o meio e o benefício da organização.
<b>Políticas</b>	<i>Orientações</i> de ordem geral – têm como função subsidiar os administradores na tomada de decisões.
<b>Diretrizes</b>	Constituem as <i>determinações</i> necessárias ao sucesso da implementação das políticas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CUNHA, J.C.; GRAMMS, L.C. O uso de técnicas no gerenciamento de projetos de inovação tecnológica. M.B.A. Estratégia e Gestão Empresarial. Curitiba: CEPPAD, 2002.
- CUNHA LEVEK, A.R.; MALSCHITZKY, N. Liderança – Gestão do capital humano. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba: Ed. Gazeta do Povo, 2002.
- FERREL, O.C.; HARTLINE, M.D.; LUCAS JR., G.; LUCK, D. Estratégia de Marketing. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.
- KOTLER, P. Administração de Marketing. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Ed. Saraiva, 2001.
- MINOTTO, R. A estratégia em organizações hospitalares. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002.
- MOTTA, P.R. Gestão contemporânea. A gerência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2001.
- PORTER, M. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.
- QUADROS, D.; TREVISAN, R.M. Comportamento organizacional. Coleção Gestão do capital Humano. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba: Ed. Gazeta do Povo, 2002.
- REBOUÇAS DE OLIVEIRA, D.P. Planejamento Estratégico. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.
- SBRAGIA, R. Avaliação do desempenho de projetos em instituições de pesquisa: um estudo empírico dentro do setor de tecnologia industrial. Revista da Administração, v.19(1), jan/mar, 1984.