



UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Daniela Grillo Pedrosa

**RELAÇÃO ENTRE MODELOS DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E
TIPOLOGIAS DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: um estudo no âmbito da
certificação hospitalar**

Belo Horizonte – MG

2016

Daniela Grillo Pedrosa

**RELAÇÃO ENTRE MODELOS DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E
TIPOLOGIAS DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: um estudo no âmbito da
certificação hospitalar**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Universidade Fumec, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

Prof. Orientador: Dr. Alexandre Teixeira Dias

Belo Horizonte – MG

2016

P372r Pedrosa, Daniela Grillo.
Relação entre modelos de alinhamento estratégico e tipologias de adaptação estratégica: um estudo no âmbito da certificação hospitalar. / Daniela Grillo Pedrosa. – Belo Horizonte, 2016.

99 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Alexandre Teixeira Dias.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Planejamento estratégico – Estudo de casos. 2. Hospitais – Controle de qualidade – Estudo de casos. 3. ISO 9000. I. Dias, Alexandre Teixeira. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 65.012.2



Belo Horizonte, 21 de junho de 2016.

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Às 14h00, no dia 21 de junho de 2016, instalou-se a comissão indicada pelo colegiado do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração para avaliação final da dissertação da aluna **Daniela Grillo Pedrosa** da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC. O trabalho apresentado corresponde ao requisito final para obtenção do Grau Acadêmico de Mestre em Administração, na área de concentração **Gestão Estratégica de Organizações**, sob o título de: **"Relação entre modelos de alinhamento estratégico e tipologias de adaptação estratégica: um estudo no âmbito da certificação hospitalar"**. O Senhor Presidente da Comissão, Orientador, Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias, formalizou a abertura da sessão pública, deu conhecimento aos presentes do regulamento protocolar da sessão, passando a palavra à candidata. Após a apresentação do trabalho pela candidata, passou-se a palavra aos membros da Comissão Examinadora e procederam-se as arguições e argumentações. Ao término da arguição a Comissão se reuniu, sem as presenças da candidata e do público, para julgamento e expedição do parecer final conclusivo, sendo comunicado publicamente o resultado pelo senhor presidente de:

(1) Aprovação	Sem alterações	()
	Acrescentando sugestões da Comissão Examinadora, coordenada pelo Orientador (prazo 60 dias)	<input checked="" type="checkbox"/>
	Acrescentando sugestões da Comissão Examinadora, coordenada por um ou mais de seus membros (prazo de 90 dias)	()
(2) Modificações	Condicionada a nova apresentação (6 meses)	()
(3) Reprovação		()

Nada mais havendo a tratar, o senhor presidente encerrou a sessão e lavrou a presente ATA, assinada, nesse ato, por todos os membros da Comissão Examinadora.

Comissão Examinadora

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias
(Orientador) - FUMEC;

Prof. Dr. José Marcos Carvalho de
Mesquita - FUMEC;

Prof. Dr. Humberto Elias Garcia Lopes -
PUC - Minas.

Assinaturas

À Tania.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, agradeço por ser minha maior inspiração no trabalho e na vida.

Ao meu pai e meus avós, pelo apoio extraordinário.

Ao meu namorado e minhas amigas, pela alegria de ter com quem compartilhar.

Ao Dr. Renato Couto e toda a equipe do IAG Saúde, pela inenarrável disposição.

Aos responsáveis pela Gestão da Qualidade dos hospitais, pela colaboração solícita e preciosa.

Ao Professor Alexandre Teixeira, pela sabedoria e infindável paciência.

*“Adaptar ou perecer, agora e sempre, é o
imperativo inexorável da natureza.”
H. G. Wells*

RESUMO

Este trabalho se propõe a investigar o tipo de relação existente entre os modelos de alinhamento estratégico e as tipologias de adaptação estratégica de hospitais quando do seu processo de preparação para certificação ISO 9001 e/ou ONA. Por acarretar grande mudança nos métodos de trabalho, os maiores desafios que os gestores da área da qualidade de hospitais enfrentam no momento da preparação para a certificação ISO 9001 e acreditação ONA é o alinhamento da estratégia com a implementação dos processos internos e com as condições do ambiente externo. No referencial teórico, são abordados os constructos alinhamento e adaptação com base em estudos existentes na literatura sobre estratégia organizacional. Conceitua-se alinhamento estratégico, foca-se com mais rigor o aspecto interno e apresentam-se e comparam-se quatro modelos: de Labovitz e Rosansky (1997), o *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000), o modelo de Hambrick e Cannella (1989) e o *Organizational Fitness Profiling* (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000). Ainda são abordadas a teoria da adaptação ambiental e a adaptação estratégica organizacional. Em seguida, duas tipologias são apresentadas e relacionadas: a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) e a tipologia da adaptação de Hrebiniak e Joyce (1985). Por meio da estimação dos parâmetros do modelo hipotético proposto, com a utilização de modelagem de equações estruturais e análise de *cluster*, conclui-se que o alinhamento estratégico é influenciado, de forma monotônica e positiva, pelo perfil estratégico; que há uma relação positiva entre os perfis estratégicos defensor, prospector e analítico e o alinhamento estratégico, e uma relação negativa entre o perfil reativo e o alinhamento estratégico. Infere-se, ainda, que existe uma prevalência do perfil prospector entre as organizações pesquisadas e que existe uma prevalência de modelos de alinhamento que consideram aspectos tangíveis em sua implementação.

Palavras-chave: Certificação hospitalar. Estratégia organizacional. Alinhamento. Adaptação. Perfil estratégico.

ABSTRACT

This dissertation aims to investigate the type of relationship between strategic alignment models and typologies of strategic adjustment of hospitals at the time of their process of preparing for ISO 9001 and/or ONA certification. For entailing major change in working methods, the main challenges that the hospitals' quality management face when preparing for ISO 9001 certification and ONA accreditation is the alignment of the strategy with the implementation of internal processes and the external environment conditions. In the theoretical framework, the constructs alignment and adaptation are addressed based on existing studies in the literature on organizational strategy. Strategic alignment is conceptualized, with more accurately focus on the internal aspect, and four models are presented and compared: the Labovitz and Rosansky model (1997), the Balanced Scorecard (BSC) of Kaplan and Norton (1992, 1993, 1996, 2000), the Hambrick and Cannella model (1989) and the Organizational Fitness Profiling (OFP) of Beer and Eisenstat (1996, 2000). Moreover, the theory of environmental adaptation and organizational strategic adjustment are addressed, and then two typologies are exposed and related: the strategic typology of Miles and Snow (1978) and the adaptation typology of Hrebiniak and Joyce (1985). Through estimation of the proposed hypothetical model parameters, with the use of structural equation modeling and cluster analysis, it is concluded that the strategic alignment is influenced, in a monotonic and positive way, by the strategic profile; that there is a positive relationship between the strategic profiles defender, prospector and analytical and the strategic alignment, and a negative relationship between the reactive profile and the strategic alignment. It is inferred, still, that there is a prevalence of the profile prospector among the organizations surveyed and that there is a prevalence of alignment models that consider tangible aspects in its implementation.

Keywords: Hospital certification. Organizational strategy. Alignment. Adaptation. Strategic profile.

LISTA DE SIGLAS

ABNT	– Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANS	– Agência Nacional de Saúde Suplementar
ANVISA	– Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BSC	– <i>Balanced Scorecard</i>
IAC	– Instituição Acreditadora
ISO	– International Organization for Standardization
ISQua	– International Society for Quality in Health Care
NBR	– Norma Brasileira
OFP	– Organizational Fitness Profiling
OMS	– Organização Mundial de Saúde
ONA	– Organização Nacional de Acreditação
OPAS	– Organização Pan-Americana de Saúde
PBQP	– Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PDR	– Planejamento, Desenvolvimento e Revisão
P&D	– Pesquisa & Desenvolvimento
RDC	– Resolução da Diretoria Colegiada
RN	– Resolução Normativa
SGQ	– Sistema de Gestão da Qualidade
SUS	– Sistema Único de Saúde
SHRM	– <i>Strategic Human Resource Management</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação entre escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação organizacional.....	48
Figura 2 – Relação entre a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) e a tipologia da adaptação de Hrebiniak e Joyce (1985)	51
Figura 3 – Modelo hipotético da pesquisa.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro analítico distintivo dos modelos de alinhamento estratégico interno	36
Quadro 2 – Os problemas de empreendedorismo, engenharia e administração e suas respectivas soluções de acordo com organizações Defensoras, Prospectoras e Analíticas segundo Miles e Snow (1978)	46
Quadro 3 – Hipóteses de pesquisa de H1	61
Quadro 4 – Tabulação cruzada – Parte 1 – Modelos de Alinhamento Estratégico	65
Quadro 5 – Tabulação cruzada – Parte 2 – Tipologias de Adaptação (Perfis Estratégicos)	65
Quadro 6 – Avaliação das hipóteses de pesquisa	78
Quadro 7 – Classificação dos casos de acordo com o Perfil Estratégico e o Modelo de Alinhamento.....	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estatísticas descritivas e correlações entre indicadores de primeira ordem – Constructo Perfil Analítico	66
Tabela 2 – Estatísticas descritivas e correlações entre indicadores de primeira ordem – Constructo Perfil Defensor	66
Tabela 3 – Estatísticas descritivas e correlações entre indicadores de primeira ordem – Constructo Perfil Prospector.....	67
Tabela 4 – Estatísticas descritivas e correlações entre indicadores de primeira ordem – Constructo Perfil Reativo	67
Tabela 5 – Estatísticas descritivas e correlações entre constructos de primeira ordem e constructo de segunda ordem – Perfil Estratégico.....	67
Tabela 6 – Estatísticas descritivas e correlações entre indicadores de primeira ordem – Constructo Modelo de Alinhamento de Beer e Eisenstat	68
Tabela 7 – Estatísticas descritivas e correlações entre indicadores de primeira ordem – Constructo Modelo de Alinhamento de Hambrick e Cannella.....	68
Tabela 8 – Estatísticas descritivas e correlações entre indicadores de primeira ordem – Constructo Modelo de Alinhamento de Kaplan e Norton	69
Tabela 9 – Estatísticas descritivas e correlações entre indicadores de primeira ordem – Constructo Modelo de Alinhamento de Labovitz e Rosansky	69
Tabela 10 – Estatísticas descritivas e correlações entre constructos de primeira ordem e o constructo de segunda ordem Alinhamento Estratégico.....	70
Tabela 11 – Testes de Validade Convergente e Significância das Cargas	71
Tabela 12 – Critério de Fornell e Larcker	74
Tabela 13 – Teste de Colinearidade (VIF)	75
Tabela 14 – Coeficientes de caminho estimados – Efeitos diretos e relevância preditiva (Q^2)	76
Tabela 15 – Coeficientes de caminho estimados – Efeitos indiretos	77
Tabela 16 – Análise de variância para constructos de primeira ordem	79
Tabela 17 – Centros dos <i>clusters</i> – Perfil Estratégico	79
Tabela 18 – Centros dos <i>clusters</i> – Modelo de Alinhamento.....	80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização.....	14
<i>1.1.1 Sistema Brasileiro de Acreditação (ONA) e ISO 9001.....</i>	<i>17</i>
1.2 Problema de pesquisa.....	20
1.3 Objetivos.....	21
<i>1.3.1 Objetivo geral.....</i>	<i>21</i>
<i>1.3.2 Objetivos específicos</i>	<i>21</i>
1.4 Justificativa	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 Alinhamento estratégico.....	27
<i>2.1.1 Conceituação de alinhamento estratégico</i>	<i>27</i>
<i>2.1.2 Alinhamento estratégico interno.....</i>	<i>30</i>
<i>2.1.3 Modelos de alinhamento estratégico.....</i>	<i>33</i>
<i>2.1.4 Comparação entre os modelos de alinhamento</i>	<i>35</i>
2.2 Adaptação estratégica	38
<i>2.2.1 Teoria da adaptação ambiental.....</i>	<i>38</i>
<i>2.2.2 A escolha estratégica</i>	<i>41</i>
<i>2.2.3 Adaptação estratégica organizacional</i>	<i>42</i>
<i>2.2.4 Tipologias de adaptação estratégica</i>	<i>44</i>
<i>2.2.5 Relação entre a Tipologia Estratégica de Miles e Snow (1978) e Tipologia da Adaptação de Hrebiniak e Joyce (1985).....</i>	<i>50</i>
3 METODOLOGIA.....	53
3.1 Caracterização da pesquisa	53
3.2 Elaboração do questionário	54
3.3 Hipóteses.....	61
3.4 Modelo hipotético da pesquisa	61
3.5 População e amostra de pesquisa	62
3.6 Tratamento estatístico dos dados	64
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	65
4.1 Apresentação descritiva do perfil da amostra	65

4.3 Avaliação do modelo estrutural – Primeiro objetivo específico.....	75
4.4 Análise de <i>clusters</i> – Segundo e terceiro objetivos específicos.....	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
5.1 Limitações da pesquisa.....	84
5.2 Sugestões para pesquisas futuras	84
APÊNDICE A – Questionário a ser aplicado em gestores da área da qualidade de hospitais já certificados ISO e/ou ONA no Brasil.....	90

1 INTRODUÇÃO

A introdução deste trabalho é aberta pela contextualização da gestão da qualidade no setor hospitalar brasileiro – cenário no qual a pesquisa será desenvolvida. Nesta seção ainda são apresentados o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa da relevância do trabalho.

1.1 Contextualização

No momento atual, a vasta regulamentação do setor de saúde e a crescente exigência de comprovação da efetividade da assistência médico-hospitalar, associadas à extrema competição no mercado como um todo e a um cenário econômico problemático, tornam os mecanismos de gestão que garantem a viabilização do setor cada vez mais favorecidos.

A tendência no setor brasileiro de saúde tem sido cada vez mais adotar sistemas de gestão da qualidade, visto que somente organizações com sistemas fortemente implantados conseguirão sobreviver e crescer a longo prazo. O grande desafio que toda organização hospitalar deve instituir para si própria (e superar) é operar com qualidade – menos em função de mera decisão administrativa, e mais como condição de sobrevivência (FURLAN, 2004; COUTO; PEDROSA, 2009). Despesas relacionadas à má qualidade, como as listadas a seguir, não poderão mais ser toleradas nos hospitais brasileiros, devido ao cenário econômico e à exigência da sociedade e do próprio setor pela segurança do paciente. Tais despesas são: gastos financeiros com complicações e mortalidade elevadas, com retrabalho, com processos ineficientes, com produtos ou materiais que não podem ser recuperados e devem ser destruídos e trocados, com eventuais processos nos organismos de defesa do consumidor ou outros fóruns legais e com o comprometimento da imagem organizacional e perda de participação no mercado (COUTO; PEDROSA, 2009). Portanto, toda instituição hospitalar deve orientar-se pela qualidade:

O atendimento ao ser humano enfermo é a missão essencial do hospital e o desenvolvimento de Programas de Garantia da Qualidade é uma necessidade em termos de eficiência e uma obrigação do hospital do ponto de vista ético e moral. Todo hospital deve preocupar-se com a melhoria permanente da assistência e para isso deve desenvolver programas de qualidade e buscar a acreditação (FURLAN, 2004, p. 174).

Historicamente, no Brasil, a intensificação dos movimentos para a implantação de sistemas de qualidade na saúde aconteceu da década de 1990 em diante, quando foi firmado convênio entre a Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS) e a Federação Latino-Americana de Hospitais para a produção de um manual de “Padrões para Acreditação para a América Latina”. Nessa mesma época, o Governo Federal, com o objetivo de aumentar a competitividade de bens e serviços produzidos no País, introduziu o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP).

Com base nas iniciativas pioneiras em acreditação no País, o Ministério da Saúde consolidou as diversas experiências numa metodologia única e consentida para dar início ao Programa Brasileiro de Acreditação Hospitalar, fundamentado no manual “Acreditação de Hospitais para a América Latina e Caribe”. Em 1999, as entidades fundadoras assinaram um termo de compromisso junto ao Ministério da Saúde para a criação da Organização Nacional de Acreditação (ONA), que foi reconhecida por aquele órgão em 2001 como instituição competente e autorizada a implementar o desenvolvimento da acreditação hospitalar no Brasil. O mesmo aval foi concedido em 2002 pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), que publicou, dois anos depois, resoluções aprovando o Manual Brasileiro de Acreditação de Organizações Prestadoras de Serviços Hospitalares (COUTO; PEDROSA, 2009).

Em 2011, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) publicou duas novas Resoluções Normativas (RNs) que vieram acarretar profundo impacto no compromisso da saúde suplementar com os resultados de qualidade. Uma delas é a RN 267, de 24 de agosto de 2011, que instituiu o programa de divulgação da qualificação de prestadores de serviços na saúde suplementar (ANS, 2011a). Com isso, todas as operadoras de planos de saúde estão obrigadas a publicar, em seu material de divulgação da rede assistencial, a qualificação de cada um dos seus prestadores de serviços credenciados – incluindo programas, certificados e processos reconhecidamente associados à melhoria da qualidade na atenção à saúde. A outra é a RN 275, de 3 de novembro de 2011, que dispõe sobre a implantação de instrumento capaz de avaliar o desempenho assistencial dos prestadores de serviço na saúde suplementar, o QUALISS (ANS, 2011b). Trata-se de um sistema de medição e avaliação da qualidade dos prestadores de serviço da saúde suplementar, por meio de indicadores que disseminam e comparam informações sobre a qualidade assistencial a beneficiários, prestadores e operadoras da rede. Em 2016, tanto a RN 267 quanto a RN 275 foram revogadas e unificadas

pela RN 405, a qual dispõe sobre o Programa de Qualificação dos Prestadores de Serviços na Saúde Suplementar – QUALISS (ANS, 2016).

A ANVISA, por sua vez, instituiu a Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº 63, de 25 de novembro de 2011, que dispõe sobre os requisitos para funcionamento dos serviços de saúde (ANVISA, 2011). De acordo com essa resolução, os requisitos devem ser fundamentados na qualificação e humanização da atenção e da gestão, além da redução e controle de riscos. A RDC se aplica a todos os serviços de saúde no País: públicos, privados, civis e militares, incluindo aqueles voltados ao ensino e à pesquisa. O art. 5º exemplifica claramente a indicação da agência para a implementação da gestão da qualidade:

Art. 5º O serviço de saúde deve desenvolver ações no sentido de estabelecer uma política de qualidade envolvendo estrutura, processo e resultado na sua gestão dos serviços.

Parágrafo único. O serviço de saúde deve utilizar a Garantia da Qualidade como ferramenta de gerenciamento (ANVISA, 2011, p. 4).

Diante deste cenário, o gestor hospitalar enfrenta a necessidade de estabelecer todos os subsistemas inerentes à sobrevivência organizacional. Couto e Pedrosa (2009) comparam o funcionamento de qualquer empresa ao funcionamento do corpo humano: o ser vivo não pode sobreviver se lhe faltam os rins, por exemplo. Da mesma forma, a sobrevivência da empresa depende da existência e bom funcionamento de vários subsistemas de maneira integrada. Conforme Furlan (2004), a qualidade deve ser entendida desde o conforto, a alimentação, a limpeza, a rouparia, a comunicação e a agilidade nos serviços prestados, até o diagnóstico, a administração de medicamentos, o tratamento e o cuidado. “Do ponto de vista técnico, a qualidade é um compromisso de todos os profissionais de saúde, e sua obtenção deve ser o objetivo coordenado da equipe multiprofissional” (FURLAN, 2004, p. 165).

Neste ponto se localiza uma das grandes vantagens das normas sistêmicas como a ONA e a ISO 9001, uma vez que, além de contemplar as funções necessárias à sobrevivência organizacional, elas são certificáveis, o que expressa a confirmação da eficácia do sistema de administração. A certificação é o produto da verificação da conformidade do sistema de gestão com determinada norma, mediante auditoria realizada por empresa independente e capacitada para esse tipo de verificação (COUTO; PEDROSA, 2009).

1.1.1 Sistema Brasileiro de Acreditação (ONA) e ISO 9001

A acreditação hospitalar é um método de avaliação que busca garantir a qualidade da assistência por meio de padrões previamente definidos. Além de constituir-se em um programa de educação continuada dos profissionais, ela é também uma importante ferramenta de gestão, pois propicia à organização a compreensão clara dos pontos onde há oportunidades de melhoria, o desenvolvimento de políticas de segurança do paciente e a efetivação da cooperação interna por meio de integração de processos.

O instrumento utilizado para a avaliação é o Manual das Organizações Prestadoras de Serviços de Saúde (ONA, 2014), que se encontra na 7ª edição e foi submetido a diversos ciclos de real aplicação no ambiente cotidiano das organizações de saúde, mostrando-se válido e consistente para qualificar organizações de todos os tipos, perfis e portes. A versão 2014 teve suas normas e padrões reconhecidos internacionalmente pela International Society for Quality in Health Care (ISQua), ou Sociedade Internacional para a Qualidade dos Cuidados de Saúde.

Os padrões do manual são definidos em três níveis de complexidade crescente e com princípios orientadores específicos. O nível 1 é orientado pelo princípio da segurança, e relaciona-se com os requisitos básicos da qualidade na assistência ao paciente; o nível 2 relaciona-se à segurança e gestão integrada, e permite identificar evidências de adoção do planejamento da assistência hospitalar, de indicadores e de práticas de auditorias; e o nível 3 é conduzido pelos dois princípios anteriores acrescidos da excelência em gestão, buscando evidências de políticas institucionais de melhoria dos processos e instrumentos adequados de gestão com foco na conquista da excelência. Todos os padrões seguem o preceito do “tudo ou nada”, isto é, devem ser cumpridos em sua plenitude (FURLAN, 2004; ONA, 2014).

No Sistema Brasileiro de Acreditação, o processo de avaliação é voluntário. É coordenado pela ONA, que atua por intermédio de instituições acreditadoras (IACs), as quais possuem como função realizar auditorias para certificação da qualidade e sua manutenção periódica. Ao final do processo de avaliação, a organização hospitalar poderá ser classificada como: não acreditada (não atende aos padrões e níveis mínimos atingidos), acreditada (acreditação no nível 1), acreditada plena (acreditação no nível 2) ou acreditada com excelência (acreditação no nível 3) (COUTO; PEDROSA, 2009; ONA, 2014).

A abordagem sistêmica do manual permite que os processos de trabalho sejam analisados associadamente aos resultados:

[...] o Sistema Brasileiro de Acreditação considera que a organização de saúde é um sistema complexo, onde as estruturas, os processos e os resultados da organização estão de tal forma interligados, que o funcionamento de um componente interfere em todo o conjunto e no resultado final. No processo de avaliação e na lógica do Sistema Brasileiro de Acreditação, não se avalia um setor ou processo isoladamente. (ONA, 2014, p. 16).

Couto e Pedrosa (2009) assinalam como outra metodologia disponível para implementação e garantia de sistemas de gestão da qualidade as normas da Organização Internacional para a Normalização (International Organization for Standardization – ISO).

Entidade não governamental fundada em 1947 na Suíça, com sede em Genebra, a ISO tem como objetivo promover o desenvolvimento da normalização de produtos, processos, procedimentos e serviços, a fim de promover o intercâmbio internacional de bens e serviços, e de fomentar a cooperação nas esferas intelectual, científica, tecnológica e econômica. Representante oficial da ISO no Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) constitui o Foro Nacional de Normalização.

A chamada “família ISO 9000” é uma extensa cadeia de normas, requisitos, orientações e outros documentos de suporte que podem propiciar, de forma integrada, um conjunto de ferramentas para aperfeiçoar a gestão de organizações de todos os tipos (de pequeno ou grande porte, de cunho industrial, prestadora de serviços ou da esfera pública). Que a organização tenha documentação acessível e ágil, equipamentos limpos e em bom estado e que esteja constantemente em autoavaliação para identificar e prevenir falhas: estes são os princípios básicos da série ISO 9000 (COUTO; PEDROSA, 2009).

A norma específica ISO 9001 (ABNT, 2008) versa sobre sistemas de gestão da qualidade. Especifica os atributos necessários para que uma organização demonstre sua capacidade de fornecer produtos que atendam de maneira consistente aos requisitos do cliente e às regulamentações aplicáveis, e para que aumente a satisfação do cliente por meio da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria contínua. Como requisito geral, a ISO 9001 preconiza que a organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um

sistema de gestão da qualidade, além de melhorar continuamente sua eficácia em conformidade com os requisitos da norma.

A organização deve determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação em todas as áreas, definir a sequência e a interação desses processos e estabelecer critérios e métodos para garantir que a operação e o controle sejam eficazes. Além disso, deve assegurar a disponibilidade de recursos e informações essenciais para apoiar a atividade, monitorar, medir e analisar os resultados e implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos (ABNT, 2008).

As principais diferenças entre a norma ISO 9001 e o Sistema Brasileiro de Acreditação, segundo Couto e Pedrosa (2009), são: a ISO 9001 aplica-se a qualquer tipo de organização produtiva, ao passo que os instrumentos de avaliação da ONA são específicos para as organizações hospitalares; a ISO 9001 atua no escopo, podendo ser aplicada apenas em parte na organização (quando justificável), enquanto a ONA trabalha com o conceito da lógica sistêmica, devendo suas normas ser obrigatoriamente aplicadas a todo o conjunto da organização hospitalar; todos os requisitos da norma ISO 9001 são genéricos, estruturados na forma de abordagem de processo para a melhoria da eficácia e eficiência organizacional, já o manual da ONA está estruturado em seções e subseções que correspondem estritamente aos setores e serviços hospitalares.

Não obstante essas diferenças, as premissas análogas entre os dois gêneros de normas, como o fato de os setores, as unidades e os processos interagirem e interdependerem, o comprometimento da direção com foco no cliente e a abordagem sistêmica da gestão fazem com que ambas possam ser aplicadas tanto separadamente quanto de maneira integrada em organizações hospitalares (COUTO; PEDROSA, 2009).

1.2 Problema de pesquisa

A qualidade em instituições hospitalares é obtida por meio de processos integrados, de forma sistematizada e coletiva. Por isso, depende da organização e coordenação das áreas, cujos gestores devem atuar como formadores e multiplicadores de ideias e práticas de modo a tornar a consecução da qualidade plenamente viável e factível. Para Miles e Snow (1978), as escolhas estratégicas moldam a estrutura e o processo da organização, por isso devem estar devidamente alinhadas para que uma organização seja eficaz.

O alinhamento estratégico é uma dinâmica que procura ajustar a organização a seu ambiente de atuação, mediante a formulação da estratégia, e a seu ambiente interno, buscando coesão entre a estratégia, os recursos e os processos gerenciais. Pode ser contemplado tanto como processo quanto como resultado.

O **alinhamento interno**, que consiste no ajuste de recursos tangíveis e intangíveis com a estratégia organizacional, é a busca de coerência e consenso corporativo na decisão de formulação e implementação da estratégia, fazendo uso dos recursos disponíveis. Para que uma organização possa se dizer internamente alinhada, seus dirigentes e atores devem, necessariamente, estar atuando de acordo com a estratégia adotada (MILES; SNOW, 1978; PRIETO; CARVALHO, 2006). E é justamente esse o papel do gestor da qualidade no que se refere ao processo de preparação para certificação.

Ao mesmo tempo, os gestores devem estar atentos às legislações da área da saúde, às tendências do mercado voltadas para a qualidade e à movimentação das instituições concorrentes nesse sentido. O desafio para a maioria das organizações é manter um alinhamento eficaz com o ambiente externo ao mesmo tempo que gerencia as interdependências internas. O **alinhamento externo** é, pois, o ajuste das capacidades e recursos da organização ao ambiente competitivo, em que a estratégia é procurar adequar-se, adaptar-se e explorar as oportunidades ou ameaças externas. É também chamado de **adaptação estratégica** ou *fit*, sendo que o alinhamento entre estratégia e ambiente ocorre quando uma estratégia apropriada tenha sido selecionada. Assim, as organizações são afetadas por seus ambientes à medida que seus líderes formulam as estratégias, tomam decisões e implementam-nas (HANNAN; FREEMAN, 1997; PRIETO; CARVALHO, 2006).

Os modelos de alinhamento estratégico levantados a partir da análise de conteúdo realizada por Prieto e Carvalho (2006) foram o modelo de Labovitz e Rosansky (1997), o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000), o modelo de Hambrick e Cannella (1989), e o *Organizational Fitness Profiling* de Beer e Eisenstat (1996, 2000).

Já as tipologias de adaptação estratégica, de acordo com os trabalhos clássicos de Miles e Snow (1978) e de Hrebiniak e Joyce (1985), são as Organizações Defensoras, que fazem adaptação por seleção natural; as Organizações Prospectoras, que fazem adaptação por *design* (com inovação e proatividade); as Organizações Analíticas, que se adaptam com restrições ao ambiente, e as Organizações Reativas, cuja adaptação acontece por acaso.

Tendo em vista todos os aspectos previamente apresentados, a questão que norteia a presente pesquisa é: **Qual a relação entre os modelos de alinhamento estratégico e as tipologias de adaptação estratégica de hospitais, quando do seu processo de preparação para certificação?**

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Descrever a relação entre os modelos de alinhamento estratégico e as tipologias de adaptação estratégica de hospitais, quando do seu processo de preparação para certificação ISO 9001 e/ou ONA.

1.3.2 Objetivos específicos

- I. Mensurar a associação entre os modelos de alinhamento estratégico e as tipologias de adaptação estratégica;
- II. Identificar em qual modelo de alinhamento estratégico e em qual tipologia de adaptação estratégica cada organização pesquisada melhor se encaixa quando do seu processo de preparação para certificação;
- III. Identificar o modelo de alinhamento estratégico mais frequente e a tipologia de adaptação estratégica mais frequente no universo pesquisado.

1.4 Justificativa

Almeida (1983), apontado por Abbas (2001) como um dos precursores dos estudos sobre administração hospitalar no Brasil, define hospital como:

Uma instituição destinada ao diagnóstico e tratamento de doentes internos e externos; planejada e construída ou modernizada com orientação técnica; bem organizada e convenientemente administrada consoante padrões e normas estabelecidas, oficial ou particular, com finalidades diversas; grande ou pequena; custosa ou modesta para atender os ricos, os menos afortunados, os indigentes e necessitados, recebendo doentes gratuitos ou contribuintes; servindo ao mesmo tempo para prevenir contra a doença e promover a saúde, a prática, a pesquisa e o ensino da medicina e da cirurgia, da enfermagem e da dietética, e das demais especialidades afins (ALMEIDA, 1983, p. 235 *apud* ABBAS, 2001, p. 9).

Conduzindo a mesma linha de raciocínio, o Ministério da Saúde (2013) conceitua hospitais como instituições complexas, com densidade tecnológica específica e caráter multiprofissional e interdisciplinar. São responsáveis pela assistência aos usuários com condições agudas ou crônicas, que apresentem potencial de instabilização e de complicações em seu estado de saúde, que requerem assistência contínua em regime de internação e ações que abrangem a promoção da saúde, a prevenção de agravos, o diagnóstico, o tratamento e a reabilitação.

Isso posto, é possível afirmar que uma organização hospitalar se distingue de outras unidades econômicas, uma vez que sua finalidade ou “produto” básico é a manutenção ou instauração da saúde do paciente.

Em seu trabalho, Abbas (2001) alicerça a diferença entre as organizações hospitalares e outros tipos de organização, pontuando as características próprias das atividades hospitalares. São elas: serviços de atenção e tratamento personalizado a pacientes individuais; dependência das necessidades e demanda de seus clientes; definição das responsabilidades dos diferentes membros e pouca tolerância a erros; trabalho diversificado e com pouca padronização, em que pessoas cuidam de pessoas, participando ativamente do processo de produção; pouco controle sobre os trabalhadores (principalmente médicos) e sobre os pacientes; organização não baseada em uma linha única de autoridade, já que o administrador hospitalar detém menos autoridade e poder em relação a outras organizações; organização formal, até certo ponto burocrática e autoritária, cuja operacionalidade repousa no arranjo do trabalho convencionalmente hierarquizado e em regras rígidas e impessoais. É, todavia, uma

organização altamente especializada, departamentalizada e profissionalizada, que não pode funcionar efetivamente sem uma coordenação interna, motivação, autodisciplina e ajustes informais e voluntários de seus membros.

Conforme Pedrosa (2004), a Organização Mundial da Saúde (OMS) definiu o hospital, em 1957, como parte integrante de um sistema coordenado de saúde, que possui como incumbência prestar à comunidade assistência completa à saúde, tanto de forma curativa quanto preventiva. Fazem parte dessa assistência serviços extensivos à família em domicílio e, ainda, o provimento de um centro de formação para os profissionais da área da saúde e de desenvolvimento de pesquisas científicas.

Com base nessa definição, infere-se que as funções de um hospital são prevenir doenças, oferecendo assistência e vigilância à população, e contribuindo para a educação sanitária e a higiene no trabalho; restaurar a saúde, realizando diagnóstico e tratamento curativo de enfermidades em geral; promover a pesquisa e o ensino de graduação, pós-graduação e educação continuada (SOUZA *et al.*, 2009).

Para o cumprimento dessas funções e para o atendimento da alta regulamentação deste setor, as instituições hospitalares modernas se organizam internamente em estruturas hierárquicas e de poder, compostas de diversas áreas e subáreas, nas quais um grande número de profissionais técnicos e não técnicos executam atividades extremamente diversificadas (PEDROSA, 2004).

Drucker (2002) afirma que os hospitais estão entre as organizações mais complexas que existem, reunindo médicos, enfermagem e pessoal técnico cada vez mais especializados. Neles estão reunidos vários serviços e situações simultâneas: hospital é hotel, lavanderia, serviços médicos, limpeza, vigilância, restaurante, recursos humanos, relacionamento com o consumidor.

Souza *et al.* (2009) assinalam que o hospital é um elemento de organização de caráter médico-social, situado no nível econômico terciário, que opera por meio de processos internos que apresentam grande interdependência. Em uma organização hospitalar, as habilidades e a formação da força de trabalho, a estrutura organizacional multifacetada e a especificidade dos serviços prestados tornam a administração efetivamente complexa.

Em termos gerais, a natureza de um hospital, de acordo com seu caráter jurídico e administrativo, pode ser caracterizada como **pública** ou **privada**.

Segundo o Manual de Terminologia Básica em Saúde do Ministério da Saúde (1987), hospitais de natureza pública são aqueles que integram o patrimônio da União, Estados, Distrito Federal e Municípios (pessoas jurídicas de direito público interno), além de autarquias, fundações instituídas pelo poder público, empresas públicas e sociedades de economia mista (pessoas jurídicas de direito privado). Os hospitais de natureza privada, por sua vez, são aqueles que integram o patrimônio de uma pessoa natural ou jurídica de direito privado, não instituída pelo poder público.

Já os hospitais filantrópicos, incluídos na terminologia de hospitais privados, são aqueles que reservam para a população carente serviços gratuitos de saúde, sendo seus resultados financeiros revertidos exclusivamente à manutenção da instituição. São entidades sem fins lucrativos – o que não significa que não obtenham lucro, mas sim, que nenhuma parte do lucro líquido é destinada em benefício de qualquer cidadão (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 1987; ABBAS, 2001). Atualmente, no Brasil, para que um hospital seja devidamente reconhecido como filantrópico, ele deve ofertar a prestação de 60% ou mais de internações ao Sistema Único de Saúde (SUS). Na impossibilidade do cumprimento da primeira alternativa, a entidade deve aplicar um percentual da receita bruta em gratuidade, variando entre 20% e 5% (PORTELA *et al.*, 2004).

No momento atual, fatores como a vasta regulamentação do setor de saúde determinada por órgãos competentes, a crescente exigência da sociedade pela efetividade do cuidado médico-hospitalar, a extrema competição no mercado como um todo e um cenário econômico conturbado tornam imprescindível que as organizações hospitalares adotem métodos de gestão que primem pela qualidade dos processos e pela excelência do atendimento (COUTO; PEDROSA, 2009).

Souza *et al.* (2009) argumentam que, para que o hospital atinja seu objetivo de prestação de serviços de saúde à sociedade, os gestores devem realizar a avaliação do desempenho organizacional, objetivando mensurar a eficiência da gestão. Segundo os autores, a avaliação de desempenho de hospitais no Brasil foi iniciada a partir da definição do processo de

acreditação hospitalar, o qual propicia a melhoria da assistência aos pacientes, bem como estabelece níveis crescentes de qualidade.

Além disso, de acordo com eles, informações sobre o desempenho da organização podem gerar vantagem competitiva e produtiva aos hospitais. A adoção de ferramentas adequadas de gestão e de avaliação de desempenho pode representar, para os hospitais de forma geral, significativa racionalização nos processos de prestação de serviços, com economia de recursos já reconhecidamente escassos. No caso específico dos hospitais privados, instrumentos de gestão e avaliação podem proporcionar incremento no resultado financeiro, traduzido no aumento da capacidade de investimento de capital e no elevado nível de qualidade da assistência prestada aos pacientes (SOUZA *et al.*, 2009).

Conforme Azevedo *et al.*, “Em função do crescimento das exigências, tanto da população quanto do próprio governo, os hospitais começam a implementar processos e novas formas de gestão em função de melhorar toda a estrutura hospitalar” (AZEVEDO *et al.*, 2002, p. 3). Ou seja, motivados pela intenção de satisfazer seus clientes internos, externos e outros interessados, bem como cumprir normas governamentais e melhorar sua imagem e credibilidade, a tendência dos hospitais é adotar programas de qualidade. O conhecimento e o controle dos processos exercidos nos hospitais são necessários à sustentabilidade e ao desenvolvimento dessas organizações. O propósito da acreditação hospitalar é estabelecer padrões de qualidade, o que possibilita assistência mais eficiente aos pacientes, melhor ambiente de trabalho, melhor desempenho da instituição e, em consequência, maior confiança da sociedade (AZEVEDO *et al.*, 2002).

Por acarretar grande mudança nos métodos de trabalho, os maiores desafios que os gestores da área da qualidade enfrentam no momento da preparação da instituição para a certificação pela NBR ISO 9001 e para a Acreditação pela ONA é o alinhamento da estratégia com a implementação dos processos internos e com as condições do ambiente externo.

A pesquisa apontará os tipos de estratégias adotadas por gestores da qualidade de hospitais que possuem certificação ISO 9001 e/ou ONA no sentido de alinhar estrategicamente as áreas funcionais em favor da adaptação organizacional para a obtenção do selo.

Do ponto de vista acadêmico, apesar de existirem muitos estudos no campo da estratégia organizacional sobre alinhamento (HAMBRICK; CANNELLA, 1989; KAPLAN; NORTON, 1992, 1993, 1996, 2000; COLLINS, 1996; BEER; EISENSTAT, 1996, 2000; LABOVITZ; ROSANSKY, 1997; DE BRIDA; SANTOS, 2001; GONÇALVES *et al.*, 2002; HILL; JONES, 2007; MOREIRA; MUNCK, 2010) e sobre adaptação (HANNAN; FREEMAN, 1997; HREBINIAK; JOYCE, 1985; MINTZBERG; AHLTRAND; LAMPEL, 2000; CHERCHIGLIA; DALLARI, 2006; VIDAL; BARBOSA; BOUZADA, 2013; HERMES; GOMES; SAUSEN, 2014), e até mesmo alguns que abordam os dois constructos, com enfoque maior em um ou outro (MILES; SNOW, 1978; PRIETO; CARVALHO, 2006), não foram identificadas pesquisas que relacionem modelos de alinhamento estratégico e tipologias de adaptação estratégica. Tampouco foram encontrados estudos científicos sobre alinhamento e adaptação no âmbito da saúde em geral e da gestão da qualidade hospitalar em particular.

Do ponto de vista gerencial, a pesquisa pode ajudar os profissionais da qualidade e demais gestores de áreas, diretores, administradores hospitalares, superintendentes, profissionais de comunicação, consultores e estudiosos da área da saúde a analisar teoricamente os tipos de estratégias de alinhamento de adaptação aplicadas pelas instituições em que atuam durante o processo de preparação para certificação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são abordados os constructos *alinhamento estratégico* e *adaptação estratégica* com base em estudos existentes na literatura sobre estratégia organizacional. Primeiramente, conceitua-se alinhamento estratégico, focando-se com mais rigor o aspecto interno, apresentam-se e comparam-se quatro modelos de alinhamento estratégico. Posteriormente, neste mesmo capítulo, são abordadas a teoria da adaptação ambiental e a adaptação estratégica organizacional e, em seguida, duas tipologias de adaptação estratégica são expostas e relacionadas.

Num primeiro momento, o trabalho concentra-se na conceituação de alinhamento estratégico, e, na sequência, foca-se com mais rigor o constructo alinhamento estratégico interno, referente aos elementos a serem alinhados internamente (definidos como estratégia, recursos e processos gerenciais). Em seguida são apresentados quatro modelos de alinhamento estratégico extraídos do trabalho de Pietro de Carvalho (2006) (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997; KAPLAN; NORTON, 1992, 1993, 1996, 2000; HAMBRICK; CANNELLA, 1989; BEER; EISENSTAT, 1996, 2000), realizando-se uma comparação entre eles.

Posteriormente, o enfoque é dado ao surgimento e celeumas da teoria da adaptação ambiental – em especial à discussão sobre escolha estratégica – para então prosseguir na abordagem da adaptação estratégica organizacional. Ainda neste item são expostas duas tipologias de adaptação estratégica, conforme Miles e Snow (1978) e Hrebiniak e Joyce (1985), apresentando-se a relação entre ambas.

2.1 Alinhamento estratégico

2.1.1 Conceituação de alinhamento estratégico

No momento atual, fatores como a crescente exigência da sociedade por produtos e serviços de qualidade, a extrema competição no mercado nacional e internacional e um cenário econômico conturbado tornam imprescindível que as organizações adotem métodos de gestão estratégica que primem pela qualidade dos processos e pela excelência da entrega, visando a sua sustentabilidade econômica. Segundo Ansoff e McDonnell (1993), sem o benefício de uma estratégia unificadora, é muito provável que partes diferentes da organização elaborem

respostas distintas, contraditórias e ineficazes. Por exemplo, a área de marketing continuará pleiteando o estímulo à demanda tradicional, a produção investirá na automação de linhas obsoletas, enquanto a área de P&D desenvolverá novos produtos baseados em tecnologia superada. Os gestores que atuam nessa nova ótica da economia, caracterizada pela constante e crescente situação de instabilidade do ambiente competitivo em que as organizações vivem inseridas, devem, mais do que saber fazer, ser capazes de agir estrategicamente, interpretando e concebendo novas soluções para os problemas contextuais. Ou seja, pressupõe-se que os gestores sejam capazes de agir proativamente e articular ações que valorizem a flexibilidade e a inovação gerencial (BERTUCCI; MORAES, 2008; MOREIRA; MUNCK, 2010).

Conforme Miles e Snow (1978), uma organização é ao mesmo tempo um objetivo articulado e os mecanismos estabelecidos para atingir este objetivo. A maior parte das organizações se engaja em um processo contínuo de avaliação de seus objetivos, questionando-os, verificando-os e redefinindo-os conforme sua interação com o ambiente. Além disso, elas constantemente modificam os mecanismos mediante os quais atingirão seus objetivos, rearranjando suas estruturas de papéis e relacionamentos, bem como seus processos de gestão. Organizações eficientes, logicamente, estabelecem mecanismos que venham a corroborar sua estratégia de mercado. Daí a enorme importância do alinhamento estratégico.

O termo alinhamento tem suas origens nas ciências naturais: na astronomia referindo-se ao alinhamento planetário e na ecologia referindo-se ao alinhamento das espécies ao meio. Na literatura organizacional, ele aparece em postulados de escolas teórico-estratégicas, como a da abordagem contingencial e da ecologia organizacional. Nesses casos, é entendido como o “ajuste” indispensável entre ambiente, estratégia e recursos (HANNAN; FREEMAN, 1977; MOREIRA; MUNCK, 2010).

Nos estudos sobre estratégia, alinhamento remete a agrupamento, coesão, ajuste e congruência entre diferentes dimensões. Trata-se de uma dinâmica que procura ajustar a organização a seu ambiente de atuação, mediante a formulação da estratégia (alinhamento externo), e a seu ambiente interno, buscando coesão entre a estratégia, os recursos e os processos gerenciais (alinhamento interno). Pode ser contemplado tanto como processo quanto como resultado (MILES; SNOW, 1978; PRIETO; CARVALHO, 2006).

Prieto e Carvalho (2006) esclarecem que, no caso do alinhamento como processo – isto é, conjunto de tarefas que contribui para transformar entradas em saídas –, o conceito refere-se ao exercício prático de atividades estruturadas com o propósito de realizar o alinhamento estratégico. No contexto do alinhamento interno, as atividades são organizadas com a finalidade promover a implementação da estratégia.

Os autores afirmam que o alinhamento pode ser analisado sob três perspectivas. A primeira é o **alinhamento externo**, que está presente na literatura referindo-se ao ajuste das capacidades e recursos da organização ao ambiente competitivo, em que a estratégia é procurar adequar-se, adaptar-se e explorar as oportunidades ou ameaças externas que se apresentam. O termo mais utilizado para abordar o alinhamento estratégico externo é adaptação (*fit*), sendo que o alinhamento entre estratégia e ambiente ocorre quando uma estratégia apropriada é selecionada. A adaptação estratégica ao ambiente externo será discutida em profundidade na próxima seção deste trabalho.

A segunda perspectiva, da qual se trata com mais detalhes nesta seção, é o **alinhamento interno**, que consiste no ajuste de recursos tangíveis e intangíveis à estratégia; é a busca de coerência e consenso corporativo na decisão de formulação e implementação da estratégia, fazendo uso dos recursos disponíveis. Para que uma organização possa ser considerada internamente alinhada, seus dirigentes e atores devem, necessariamente, estar atuando de acordo com a estratégia adotada.

A terceira e última perspectiva é a do **consenso estratégico**, que também consiste em uma das dimensões do alinhamento interno. Refere-se à concordância, ao consenso de opiniões que se desenvolve tanto na formulação quanto na implementação da estratégia.

Prieto e Carvalho (2006) chamam a atenção para a dificuldade de operacionalização do conceito afirmando que, se por um lado a literatura aponta para a importância do alinhamento, diversos autores concordam que há lacunas para que o conceito possa ser adequadamente aplicado. Existem questionamentos a respeito de quais elementos devem ser alinhados, de como conduzir o processo de alinhamento e de como determinar se a organização está ou não alinhada de fato.

Conforme Ciborra (1997), o mundo cinzento das organizações, com seus conjuntos de arranjos, pessoas e máquinas, que não são alinhados de acordo com os modelos teóricos, faz lembrar o seguinte fato: ao focalizar as representações geométricas de variáveis de negócio e interdependências, tende-se a conceder-lhes essência e existência. Ou seja, essas representações fazem parte de um mundo ideal, perfeito, com as quais o mundo “real” tem que se conformar. Sendo assim, não há alinhamento puro a ser medido no mundo real. É, pelo contrário, o entendimento pré-científico e participante no mundo das organizações que fornece à noção de alinhamento uma existência frágil e efêmera, como uma abstração dos discursos e representações sobre o mundo. O dia a dia do gestor é permeado de frustrações, conquistas, confusões, bricolagens, alegrias e desesperos. Ou seja: justamente por ser composto e controlado por seres humanos, o mundo real das organizações apresenta-se instável, o que torna o alcance de um alinhamento genuíno ainda mais complexo.

2.1.2 Alinhamento estratégico interno

Miles e Snow (1978) pontuam que as escolhas estratégicas da administração moldam a estrutura e o processo da organização. Na visão deles, a estratégia é um padrão ou fluxo de decisões maiores ou menores sobre possíveis domínios futuros da organização. Além disso, essas decisões assumem significado apenas quando são implementadas por meio da estrutura e dos processos da organização. Embora se possa associar conceitualmente estratégia a intenção e estrutura a ação, estratégia e estrutura devem ser devidamente alinhadas para que uma organização seja eficaz.

Não é possível se pensar em real eficácia e alta alavancagem se não houver o alinhamento interno entre a estratégia organizacional e as competências a serem adotadas. Ao formular suas estratégias, é preciso que a organização analise suas capacidades e recursos internos a fim de definir quais competências organizacionais devem ser desenvolvidas para que se atinjam os objetivos estratégicos. Ou seja, para concretizar sua estratégia, a instituição deve, necessariamente, impulsionar as competências organizacionais que constituam seu diferencial competitivo e facilitem o alcance dos resultados desejados (MOREIRA; MUNCK, 2010; DE BRIDA; SANTOS, 2011). Portanto,

Uma empresa que busca alinhar a estratégia e as competências organizacionais deve analisar o seu ambiente organizacional, o seu processo de comunicação (principalmente internamente) e deve-se valer de ferramentas que promovam a gestão participativa, preocupando-se em envolver o maior número de funcionários

de todos os níveis e áreas, desde o planejamento até a execução do seu planejamento estratégico e do programa de gestão por competências (DE BRIDA; SANTOS, 2001, p. 16).

Isso feito, é preciso comunicar a estratégia aos diversos níveis organizacionais de maneira plena, coerente e de fácil entendimento, para que ela seja implementada de modo efetivo, reprimindo distorções e ambiguidades. Este alinhamento deve ser priorizado no contexto da gestão estratégica, uma vez que pouco adianta à organização realizar um grande esforço coletivo se não houver uma clara orientação, para os colaboradores e as áreas, da direção que se deve tomar (GONÇALVES *et al.*, 2002; MOREIRA; MUNCK, 2010).

Conforme Hill e Jones (2007), a implementação da estratégia envolve colocar as estratégias (ou plano) em ação. Isso inclui, entre outras atividades, a realização de ações consistentes (alinhadas) com as estratégias selecionadas pela organização nos níveis corporativo, de negócios e funcional. A comunicação insuficiente da estratégia leva à falta de participação e envolvimento de seus executores; portanto, é imperativo que se verifique como a estratégia é assimilada pelas pessoas, principalmente pelos gestores. Os objetivos estratégicos devem ser negociados, validados e desdobrados em todos os níveis da organização por meio da liderança dos gestores e do comprometimento de todos os colaboradores (DE BRIDA; SANTOS, 2011).

No tocante ao papel das lideranças no processo de alinhamento estratégico, Miles e Snow (1987) pontuam que as crenças dos gestores sobre como as pessoas podem e devem ser gerenciadas limitam sobremaneira o ambiente de atuação dos mesmos. Para Ansoff e McDonnell (1993), as estratégias organizacionais, embora sejam discerníveis na maioria das organizações, frequentemente não são explicitadas. Os gestores-chave são os únicos proprietários da estratégia, a qual costuma possuir um sentido difuso, geralmente compreendido, mas raramente verbalizado, de um propósito comum e sistêmico. Os gestores devem objetivar, portanto, a disseminação da estratégia por toda a empresa, com vistas a introduzi-la em um estilo gerencial participativo, como fator essencial para sua efetiva implementação.

É dever da organização estipular os canais de comunicação entre diretores e colaboradores, definir a linguagem a ser utilizada e validar a estratégia entre todos, garantindo o comprometimento coletivo. Empresas inovadoras possuem como diferenciais a busca

incessante pelo alinhamento entre os valores permanentes e a estratégia, o estabelecimento de um ambiente propício e a competência ao gerenciar todas as variáveis associadas (GONÇALVES *et al.*, 2002).

A [...] hierarquia de visão, missão e objetivos é o que canaliza os esforços dos gestores e empregados na mesma direção. As finalidades estratégicas têm dois papéis na organização: são ao mesmo tempo o alvo a atingir e o elemento concentrador que permite à organização conquistar o objetivo almejado (GONÇALVES *et al.*, 2002, p. 72).

Hill e Jones (2007) concordam que as estratégias devem ser coerentes e harmônicas com a missão e os objetivos principais da organização e constituírem um modelo de negócio viável. No entanto, sobre a relação entre a visão declarada e a atuação efetiva da organização, Collins (1996) afirma que há grande diferença entre ser uma organização com uma declaração de visão e tornar-se uma organização verdadeiramente visionária. A diferença está na criação de alinhamento para preservar seus valores fundamentais, reforçar sua missão e estimular o progresso contínuo em direção a suas aspirações. O alinhamento é um processo de duas partes: a primeira é identificar e corrigir distorções; a segunda é elaborar novos alinhamentos.

Para identificar desalinhamentos, Collins (1996) recomenda trabalhar em colaboração com os membros da organização. Olhar em torno, conversar com as pessoas, coletar opiniões e identificar os obstáculos que atrapalham o caminho da organização no sentido de desempenhar seus valores fundamentais de forma plena. Ele sugere também classificar aleatoriamente os indivíduos em grupos e realizar esses mesmos questionamentos. Tal processo permite que a organização identifique rapidamente, sem apontar seus causadores, quatro ou cinco desalinhamentos mais significativos.

Collins (1996) alerta que o ato de criar algo na organização que ainda não existe, mas deveria, é mais importante que eliminar distorções que existem, mas não deveriam. Apenas ser coerente não é suficiente; atingir o verdadeiro alinhamento significa ser criativamente compulsivo, significa ir além. É preciso adotar ações concretas e específicas – dois requisitos de um mecanismo de alinhamento eficaz.

Com respeito à importância de se criar o alinhamento, Collins (1996) pontua de forma categórica que, com frequência, as instituições se prendem obstinadamente a práticas que são, na verdade, nada mais que hábitos familiares. Como resultado, não conseguem mudar as

coisas que deveriam mudar. Os executivos devem gastar uma porcentagem significativa de tempo tentando obter compreensão sobre a organização, uma pequena porcentagem documentando esse entendimento, e a grande maioria do tempo criando o alinhamento. Em suma, devem se preocupar com o que a organização de fato faz, não com o que ela diz fazer. A esse respeito, Miles e Snow afirmam:

A alta administração tem tanto a oportunidade como a exigência de ver a organização como um sistema total – um conjunto de pessoas, estruturas e processos que devem ser alinhados com o ambiente escolhido pela organização (MILES; SNOW, 1978, p. 6).

Sendo assim, entende-se que a implementação estratégica conta com processos de alinhamento capazes de oferecer gestão e comunicação clara das intenções e das ações. Daí o entendimento de que até mesmo os valores declarados aos clientes dependerão da identificação das competências essenciais da organização, que deverão estar sempre alinhadas à estratégia por meio dos mecanismos existentes.

Com base em processo pensado e dirigido de gestão e comunicação das estratégias, o alinhamento estratégico organizacional pode ser responsável pelo êxito dos objetivos traçados, pela detecção das competências centrais da organização e também pela criação de sinergia entre seus processos internos e externos (MOREIRA; MUNCK, 2010).

2.1.3 Modelos de alinhamento estratégico

Esta seção do trabalho aborda quatro modelos de implantação do alinhamento estratégico interno: o modelo de Labovitz e Rosansky (1997), o *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000), o modelo de Hambrick e Cannella (1989) e o *Organizational Fitness Profiling* (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000). As descrições foram realizadas com base nas análises de conteúdo previamente elaboradas por Prieto e Carvalho (2006).

a) Modelo de Labovitz e Rosansky (1997)

Labovitz e Rosansky (1997) analisam o alinhamento como um processo de integração dos sistemas da organização em torno do propósito essencial do negócio, sendo este definido como uma estratégia ampla, um diferencial do negócio. O alinhamento vertical acontece

quando a estratégia e as pessoas estão alinhadas; já o alinhamento horizontal é aquele estabelecido entre clientes e processos.

A fase de desdobramento ou implementação da estratégia requer a aplicação de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades, definidos a partir do propósito essencial, e que devem ser levados a todos os níveis hierárquicos da organização (PRIETO; CARVALHO, 2006).

b) *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000)

Com base na revisão dos trabalhos de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000) sobre o *Balanced Scorecard*, Prieto e Carvalho (2006) explicam que definir ou revisar a estratégia da organização, considerando os fatores críticos de sucesso para o segmento de negócios no qual ela atua, é a essência para a elaboração do BSC. A estratégia, já formulada, é então desdobrada em um painel multidimensional, integrando as dimensões e medidas de desempenho financeiro, de perspectivas dos clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento. Dessa forma o modelo de *Balanced Scorecard* é configurado.

Os autores reforçam que, como sistema de alinhamento estratégico, o modelo do BSC apoia-se em dois eixos principais: a comunicação e o controle da estratégia. A proposta é disseminar o conhecimento a respeito da estratégia em todos os níveis e áreas da organização por meio do mapa estratégico.

A dinâmica de controle da estratégia proposta no BSC acontece pela definição de medidas de desempenho equilibradas, que permitem acompanhar o desempenho dos negócios no curto e no longo prazo, o que só é possível pela definição dos indicadores que vão além da perspectiva financeira (PRIETO; CARVALHO, 2006, p. 8).

c) Modelo de Hambrick e Cannella (1989)

O alinhamento é visto por Hambrick e Cannella (1989) como um processo gerencial a ser conduzido pelo estrategista. A forma de realizar o alinhamento estratégico, segundo este modelo, caracteriza-se pela definição das etapas a serem conduzidas pelo estrategista, desde a formulação até a implementação da estratégia.

A determinação da maneira como o executivo deve desenvolver as ações buscando eliminar obstáculos, promover ajustes e convencer a respeito da importância da estratégia representa o processo gerencial. Este se fundamenta na negociação da estratégia a partir do momento de sua concepção, nos âmbitos interno e externo à organização, na remoção dos obstáculos e no ajuste de aspectos internos da organização. Tais aspectos internos são também entendidos como influências relevantes na implementação da estratégia, e consistem nos recursos, programas das subunidades, estrutura, sistema de recompensa e pessoas presentes na organização (PRIETO; CARVALHO, 2006).

d) *Organizational Fitness Profiling* (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000)

Beer e Eisenstat são responsáveis por desenvolver uma ferramenta inicialmente chamada de *Strategic Human Resource Management* (SHRM) e em seguida de *Organizational Fitness Profiling* (OFP), respectivamente, em duas publicações: de 1996 e de 2000.

O modelo para implementação do alinhamento neste caso é o diagnóstico de ajuste organizacional. O diagnóstico conduz à elaboração do plano de implementação para eliminar as deficiências nas capacidades organizacionais (sendo elas coordenação, comprometimento e competência interpessoal e funcional), as quais representam barreiras ao alinhamento. Os elementos do modelo de *Organizational Fitness Profiling* (OFP) fazem parte do diagnóstico e incluem aspectos internos e externos à organização.

Uma das condições para a implementação do modelo é a existência de um ambiente participativo, com espaço inclusive para discussões acerca das decisões tomadas pelos próprios estrategistas. Esse diálogo é essencial, tendo em vista que todo o processo é dirigido por uma força-tarefa composta para este fim, responsável por conduzir o processo internamente e apresentar e discutir os resultados com a alta administração (PRIETO; CARVALHO, 2006).

2.1.4 *Comparação entre os modelos de alinhamento*

O trabalho de Prieto e Carvalho (2006) culminou, após a submissão dos modelos ao método da análise de conteúdo, em um quadro analítico e distintivo com a finalidade de permitir a análise comparativa e a identificação de lacunas entre os quatro modelos (Quadro 1).

Quadro 1 – Quadro analítico distintivo dos modelos de alinhamento estratégico interno

Elemento	MODELO 1 Labovitz e Rosansky (1997)	MODELO 2 <i>Balanced Scorecard</i> Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996 e 2000)	MODELO 3 Hambrick e Cannella (1989)	MODELO 4 Beer e Eisenstat (1996 e 2000)
Visão do alinhamento	Processo de integração dos recursos e sistemas da organização em torno do propósito essencial dos negócios	Processo de desdobramento da estratégia em um conjunto equilibrado de medidas de desempenho	Processo gerencial, previamente planejado e conduzido pelo estrategista	Processo de mudança sistêmico e participativo
Modelo para implementação	Estabelecimento de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades definidos a partir do propósito essencial	Construção de mapas estratégicos (<i>balanced scorecards</i>)	Etapas (trilhas) a serem conduzidas pelo estrategista	Diagnóstico de ajuste organizacional e plano de implementação
Elementos do modelo	Alinhamento entre quatro elementos em duas dimensões - estratégia e pessoas (alinhamento vertical) - clientes e processos (alinhamento horizontal)	Indicadores balanceados em quatro perspectivas: - financeira - clientes - processos - aprendizado e crescimento	- Amplitude de entradas na formulação - Obstáculos à implementação - Influências relevantes na implementação - Convencimento a respeito da estratégia	- Capacidades organizacionais - Contexto (ambiente organizacional e competitivo) - Estrutura e políticas de Recursos Humanos - Opções estratégicas
Processos gerenciais para implementação	PDR: - planejamento - desenvolvimento - revisão	- Tradução da visão - Comunicação e ligação - Planejamento do negócio - Feedback e aprendizado	- Buscar informação e apoio no estágio de formulação da estratégia - Conhecer antecipadamente os obstáculos à implementação - Ajustar os fatores que influenciam a implementação - Convencer a respeito da estratégia	- Criar uma declaração sobre as diretrizes estratégicas - Coletar dados sobre barreiras e forças à implementação - Desenvolver um plano integrado para mudança - Refinar o plano - Implementar o plano

Fonte: Prieto e Carvalho (2006, p. 9).

Prieto e Carvalho (2006) observam que os modelos tendem a priorizar aspectos tangíveis (modelos 1 e 2) ou intangíveis (modelos 3 e 4) existentes em um processo de alinhamento estratégico.

Analisando comparativamente os modelos 1 e 2, tem-se que:

- Ambos se fundamentam em um sistema de métricas para alinhamento estratégico. Especificam clientes, processos e pessoas como dimensões a serem alinhadas. O modelo 2 enfatiza finanças, aprendizado e crescimento, o que não ocorre no modelo 1. Tendo em vista que a perspectiva de aprendizado e crescimento abrange as condições de sobrevivência da organização a médio e longo prazos, as dimensões do modelo 2 são mais abrangentes;
- Os dois modelos colocam a estratégia como base para o desdobramento dos indicadores de desempenho. O modelo 1 salienta – mesmo que de forma não profunda – parâmetros para a definição da estratégia que sirvam de base para o processo de alinhamento interno, quando trata do propósito essencial. Em contrapartida, essa definição não acontece no modelo 2;
- No modelo 1, o alinhamento ocorre mediante o desdobramento hierárquico dos indicadores de desempenho. Já no modelo 2, ele se dá pela interdependência entre os indicadores presentes no mapa estratégico. Este modelo sustenta a coesão entre as quatro perspectivas, o que não fica claro no primeiro;
- No modelo 2, a prioridade não é abordar os aspectos intangíveis presentes em um processo de alinhamento, mas sim incluí-los no sistema de métricas. Apesar de o modelo 1 admitir a influência dos aspectos intangíveis (principalmente liderança e cultura), ele não esclarece como desenvolvê-los.

Contrapondo os modelos 3 e 4, mais explícitos ao abordar os aspectos intangíveis do alinhamento, Prieto e Carvalho (2006) inferem que:

- Ao contrário do que propõe o modelo 3, o modelo 4 considera que a imposição de barreiras à implementação da estratégia é realizada pelas pessoas no ambiente interno da organização. Isso representa uma lacuna deste modelo, uma vez que ele não cogita que os obstáculos podem surgir do ambiente externo e não ser percebidos pelo público interno da organização;
- Outra lacuna identificada no modelo 4 em comparação ao 3 é o de ser reativo ao invés de proativo no levantamento de barreiras à implementação da estratégia: o foco do modelo 4 é diagnosticar as barreiras que possam comprometer a implementação da estratégia atual, que já se encontra em ação, ao passo que no modelo 3 o planejamento da implementação

da estratégia ocorre durante a fase de formulação, e a identificação e o tratamento de barreiras devem ser realizados ao longo de todo o processo. O objetivo, nesse caso, é evitar as barreiras à estratégia por meio de um processo de negociação e convencimento.

Analisando as lacunas entre os quatro modelos, Prieto e Carvalho (2006) fazem alguns apontamentos quanto aos elementos presentes ou ausentes nos mesmos:

- Nos modelos 1 e 2, é possível enxergar uma prioridade por definir uma estrutura para desdobramento da estratégia, por meio da concepção dos mapas estratégicos, inexistente nos modelos 3 e 4;
- Em todos os modelos, podem ser detectados diferentes processos gerenciais para implementação da estratégia, bem como diferentes habilidades para colocá-los em prática. Nos modelos 1 e 2, o desenvolvimento dos processos de planejamento, implementação e revisão da estratégia acontece graças ao sistema de métricas. A capacidade de construir, comunicar e gerenciar os indicadores de desempenho é essencial, principalmente no que se refere ao modelo 2. Esses mesmos processos também estão presentes no modelo 3, contudo a competência para articulação e planejamento do estrategista é a chave para o seu desenvolvimento. Já no modelo 4, a base para que os processos gerenciais sejam implementados é o diagnóstico realizado em um clima de diálogo aberto, principalmente entre os gestores e o pessoal responsável pela operacionalização.

2.2 Adaptação estratégica

2.2.1 Teoria da adaptação ambiental

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), “ambiente” é uma denominação um tanto livre utilizada pelos teóricos para referir-se ao conjunto de forças de fora da organização. A escola ambiental enxerga o ambiente como um ator (o principal deles, inclusive), ao passo que as outras escolas o veem como um fator. Esta escola posiciona o ambiente como uma das forças centrais do processo, ao lado de liderança e organização, dando equilíbrio à visão global da formação de estratégia.

A escola ambiental surgiu da chamada teoria da contingência, a qual descreve as relações entre o ambiente e a organização (por exemplo, quanto mais estável o ambiente externo, mais

formalizada a estrutura interna). Em seguida, essas ideias foram estendidas à geração da estratégia (por exemplo, quais ambientes estáveis favoreciam mais o planejamento). A partir daí surgiram os ecologistas da população, grupo de teóricos de organização que entendiam que as condições externas forçavam as organizações para determinados nichos, isto é, ou a organização agia conforme as exigências de seu ambiente ou era eliminada. Assim, a escolha era tirada da organização e seus líderes e, posteriormente, entregue àquilo que era chamado de ambiente. Enquanto isso, outro grupo de teóricos, chamados institucionais, afirmavam que a opção estratégica podia ser reduzida pelas pressões políticas e ideológicas exercidas pelo ambiente, mas não eliminadas. Dessa forma, o ambiente configurava uma “gaiola de ferro” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Segundo a teoria da contingência, os atributos favoráveis a um melhor desempenho mudam de acordo com as circunstâncias em que a organização está operando – especialmente com diferenças em seu ambiente, tamanho e tecnologia. A essa proposição se opõe a chamada teoria universalista, segundo a qual a presença de certos atributos irá, por si só, conduzir a um desempenho superior na maioria, se não em todas as circunstâncias.

Em se tratando especialmente do ambiente, diversos estudos já deram suporte ao argumento de que diferentes desenhos das organizações são mais eficazes de acordo conforme o meio ambiente em que estão inseridas: se é variável e complexo, ou estável e simples. A variabilidade no ambiente refere-se à presença de mudanças relativamente difíceis de prever e que envolvem importantes diferenças em relação às condições anteriores, gerando, portanto, incertezas consideráveis. A complexidade do ambiente é tanto maior quanto mais extensas e heterogêneas forem as atividades fora da organização que sejam relevantes para seu planejamento e operações, e que, portanto, constituem áreas de informações que devem ser monitoradas (CHILD, 1974, 1975).

De acordo com os ecologistas da população, a maioria das mudanças que geralmente se observa nas organizações é superficial. Sua estrutura básica é determinada pouco depois de seu nascimento. As ações que são realizadas na sequência a tornam mais rígida e menos capaz de tomar decisões fundamentalmente estratégicas. Conforme Hannan e Freeman (1997), há uma série de limitações óbvias sobre a capacidade das organizações de se adaptarem. Internamente, pode-se listar o investimento em instalações, equipamentos e pessoal especializado; restrições nas informações que os responsáveis pelas decisões recebem;

perturbação de políticas internas decorrentes da alteração da estrutura, que quase sempre envolve a redistribuição de recursos; restrições geradas pela própria história da organização, uma vez que as normas de procedimento e de atribuição de tarefas e autoridade precisam ser adaptadas. As pressões externas são no mínimo igualmente fortes: os obstáculos jurídicos e fiscais à entrada e saída dos mercados; a aquisição de informações sobre ambientes relevantes é cara, especialmente em situações turbulentas, nas quais a informação é ainda mais essencial; qualquer legitimidade que uma organização tenha sido capaz de gerar constitui um instrumento valioso para manipular o meio ambiente; na medida em que a adaptação viola as reivindicações de legitimidade, são incorridos custos consideráveis; finalmente, existe o problema da racionalidade coletiva (não se deve presumir que um curso de ação que é adaptável para uma única organização enfrentando algum ambiente em mudança será adaptável para muitas organizações concorrentes que adotam uma estratégia similar).

Consoante a teoria institucional, o ambiente é um repositório de dois tipos de recursos: econômicos (dinheiro tangível, terra e maquinário) e simbólicos (elementos como reputação, líderes celebrados por realizações do passado e o prestígio proveniente de conexões fortes com empresas poderosas). A estratégia, nesse caso, é encontrar formas de adquirir recursos econômicos e transformá-los em simbólicos e vice-versa, de modo a resguardar a organização de incertezas em seu ambiente. Aqui, o ambiente consiste das interações entre fornecedores-chave, clientes, concorrentes, agências governamentais e outras entidades reguladoras. Essas interações geram um conjunto complexo de normas que, ao longo do tempo, vão dominando a prática. Isso faz com que as organizações que se encontram no mesmo ambiente passem a adotar estruturas e práticas semelhantes. A teoria institucional denomina a convergência progressiva de “isomorfismo institucional” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). As organizações tendem a ser isomórficas em relação a seus ambientes, isto é, a se tornarem similares a eles na forma e na aparência. Isso as impele a adotar produtos, serviços, técnicas, políticas e programas com intuito de se moldarem aos ambientes – o que não resulta, necessariamente, em aumento da eficiência ou da performance (CHERCHIGLIA; DALLARI, 2006).

Para Child (1975), espera-se uma boa performance daquelas organizações que possuem capacidade de adaptação inteligente a novas circunstâncias. Ele defende que, ao longo do tempo, os gestores são normalmente capazes de adotar estratégias destinadas a modificar as restrições eventualmente impostas pela situação em que se encontram. Ou seja, a gestão é

uma força ativa e dinâmica ao invés de apenas reativa e estática. Os gerentes podem adotar certas medidas para modificar o ambiente em que operam e para manipular fatores como o tamanho das unidades operacionais e suas tecnologias. Esta liberdade de ação tende a reduzir o grau de impacto das contingências no desempenho da empresa.

2.2.2 A escolha estratégica

De modo consistente, a escola ambiental tem provocado debates a respeito de se os executivos podem ou não fazer escolhas estratégicas. Na opinião de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), tais debates são um tanto tolos, e negar a existência da escolha estratégica é tão sensato quanto atribuir ao estrategista o poder da onisciência.

Segundo Child (1972), a teoria simplista de que os fatores contextuais determinam variáveis estruturais por causa de certas restrições – principalmente econômicas – que as organizações são obrigadas a assumir é inadequada, principalmente porque não consegue conferir a devida importância ao poder de escolha daqueles que dirigem a organização. Esta “escolha estratégica” estende-se ao contexto em que a organização está operando, aos padrões de desempenho frente aos quais as restrições econômicas devem ser avaliadas, e à concepção da própria estrutura da organização.

Conforme Hrebiniak e Joyce (1985), classificar a mudança como u organizacionalmente ou ambientalmente determinada é enganoso e desvia o questionamento da pesquisa para longe da natureza interativa crítica das relações organização-ambiente no processo de adaptação. Por mais populares e intuitivamente agradáveis que as categorias *escolha* ou *determinismo* possam ser, confiar apenas em uma ou outra dirige a atenção para longe do fato de que ambas são essenciais para uma descrição precisa de adaptação organizacional.

Os indivíduos e suas instituições podem escolher circunstâncias de tomada de decisão; podem construir, eliminar ou redefinir as características objetivas de um ambiente, criando suas próprias medidas de realidade e delimitando suas próprias decisões. Child (1972) exemplifica algumas oportunidades que os decisores organizacionais podem ter para selecionar os tipos de ambiente em que irão operar: empresários podem escolher entre novos mercados para entrar, educadores podem excluir certas disciplinas dos cursos de suas instituições, agentes sindicais podem decidir sobre os limites de sua política de recrutamento. Além disso, os diretores das

organizações – pelo menos das grandes – podem ter poder suficiente para influenciar as condições prevaletentes em ambientes onde já estão operando.

As decisões sobre a estrutura organizacional dependem mais do processo de percepção e avaliação do ambiente, o qual pode oferecer referências importantes para além daquelas de natureza puramente econômica. Os gestores devem avaliar a posição da organização: quais são as expectativas das partes interessadas no negócio, qual é a tendência de eventos no ambiente, qual vem sendo o desempenho recente da organização, a natureza de sua atual configuração interna, e assim por diante. A escolha de metas ou objetivos para a organização é realizada a partir dessa avaliação e reflete-se na decisão da ação estratégica a tomar.

Com relação a variáveis externas, a ação estratégica pode incluir um movimento para dentro ou para fora de determinados mercados ou áreas de atividade, na tentativa de valorizar os produtos ou serviços da organização. Já a respeito das variáveis internas, a ação estratégica irá estabelecer uma configuração de poder de decisão, tecnologia e arranjos estruturais que é ao mesmo tempo internamente consistente e coerente com a escala e a natureza das operações programadas. A “qualidade do ajuste” – ou *“the goodness of fit”*, como menciona Child (1972) – determina o nível geral de eficiência da organização.

A afirmação de que existe uma espécie de “imperativo ambiental”, ou seja, que as organizações não possuem qualquer opção estratégica real, tem sido criticada por diversos motivos:

Como é que duas organizações podem operar com sucesso no mesmo ambiente com estratégias muito diferentes? Até que ponto uma organização é realmente distinta do seu “ambiente”, em especial com o crescimento de alianças e empreendimentos conjuntos, que tornam vagos os limites? Na verdade, os ambientes “selecionam” as organizações, ou estas “decretam” os ambientes? [...] E finalmente, pode-se dizer que qualquer organismo vivo carece realmente de opções? (MINTZBERG; AHLTRAND; LAMPEL, 2000, p. 218).

2.2.3 Adaptação estratégica organizacional

Segundo Miles e Snow (1978), muito da pesquisa organizacional baseia-se na suposição de que as organizações respondem de maneira previsível às condições que as cercam, ajustando sua finalidade e forma para atender ao mercado e a outros fatores ambientais que irão moldar o comportamento da organização. Ao longo dos anos, no entanto, os estudiosos

organizacionais tornaram-se cada vez mais desencantados com essa concepção mecânica, determinista do relacionamento da organização com o ambiente. “Organizações agem para criar seus ambientes” (MILES; SNOW, 1987, p. 5). De acordo com a perspectiva de adaptação, subunidades da organização escaneiam o ambiente relevante em busca de oportunidades e ameaças, formulam respostas estratégicas, e ajustam a estrutura organizacional de forma adequada. Em decorrência, as organizações são afetadas por seus ambientes de acordo com a forma como os gestores ou líderes de formulam as estratégias, tomam decisões e implementam-nas (HANNAN; FREEMAN, 1997).

O argumento ambiental parte justamente do pressuposto de que a sustentabilidade da organização depende de determinado grau de intercâmbio com terceiros. Essa dependência sobre o meio ambiente impõe certas restrições sobre os dirigentes da organização. Diferentes condições ambientais e tipos de relacionamento com atores externos irão requerer diferentes tipos de adaptação estrutural organizacional para que se atinja um nível elevado de desempenho (CHILD, 1972).

Cherchiglia e Dallari (2006) apontam que muitas teorias têm destacado o poderoso impacto das incertezas do ambiente na estrutura e nas respostas dos dirigentes a tais incertezas, enfatizando também a importância da capacidade adaptativa das organizações. Gestores de sucesso são capazes tanto de proteger suas organizações de perturbações ambientais ou de efetuar ajustes suaves que exigem o mínimo de interrupção da estrutura organizacional (HANNAN; FREEMAN, 1997). Miles e Snow (1978) afirmam que a adaptação organizacional de fato depende da capacidade dos gestores de não apenas visualizar e implementar novos formatos organizacionais, mas também de conduzir e controlar as pessoas que neles existem. A capacidade dos gestores de suprir as necessidades impostas pelo ambiente gira em torno de seu conhecimento sobre a organização como uma esfera dinâmica e integrada.

Consoante Moreira e Munck (2010), as premissas de condução e gestão organizacionais ainda são baseadas em uma racionalidade instrumental que prima pelo controle e pela ordem. A atual realidade competitiva, que apresenta disputas cada vez mais acirradas, faz com que essas premissas sejam reavaliadas, pois exige das organizações um ajuste dinâmico de suas ações a fim de se tornarem altamente adaptáveis. No entanto, não se deve pensar em rejeição total aos controles e à ordem, mas sim em refletir sobre até que ponto o modelo de gerenciamento

adotado está preparado para suprir as necessidades competitivas que são impostas às organizações pelo ambiente.

Nesse sentido, o grande desafio para a maioria das organizações é manter um alinhamento eficaz com o ambiente externo, ao mesmo tempo que gerencie as interdependências internas. Estudos empíricos na literatura existente revelam que a capacidade de se adaptar às mudanças ambientais e alinhar os recursos internos com a demanda externa é fundamental para firmar a evolução e sobrevivência em várias indústrias. No entanto, apesar de complexa, a adaptação organizacional pode ser simplificada pela busca de padrões de comportamento das organizações, pois dessa forma é possível descrever e até prever o processo de adaptação (MILES; SNOW, 1978; WANG; AHMED, 2007).

2.2.4 Tipologias de adaptação estratégica

a) Tipologia estratégica e o ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978)

Raymond Miles e Charles Snow (1978) desenvolveram um modelo geral do processo de adaptação chamado *ciclo adaptativo*. Esse modelo é consistente com a abordagem da escolha estratégica, que propõe que o comportamento organizacional é só parcialmente ditado por condições ambientais, e que as decisões tomadas pelos altos gestores fazem uma diferença crítica na determinação da estrutura e dos processos da organização.

Embora as escolhas dos gestores sejam complexas e numerosas, elas podem ser vistas como três “problemas gerais”: de empreendedorismo, de engenharia e de administração. O problema de empreendedorismo surge do fato de que numa organização, principalmente a jovem, um *insight* empreendedor, ainda que vago no início, deve ser desenvolvido no sentido de uma definição concreta de um domínio da organização: de qual bem ou serviço e mercado-alvo está se falando.

Já o problema de engenharia envolve a criação de um sistema que operacionalize a solução da gestão para o problema de empreendedorismo. Trata-se de selecionar a tecnologia mais apropriada para a produção e distribuição dos produtos ou serviços escolhidos, além de elaborar as informações, comunicações e mecanismos de controle para assegurar a devida operação dessa tecnologia.

O problema de administração, por sua vez, visa racionalizar e estabilizar as atividades que foram bem-sucedidas em solucionar os problemas de empreendedorismo e engenharia. Resolver o problema de administração envolve, além de racionalizar o sistema já desenvolvido (redução de incertezas), formular e implementar processos que tornarão a organização apta a continuar evoluindo (inovação) (MILES; SNOW, 1978).

Com uso de pesquisa empírica e interpretação da literatura, Miles e Snow (1978) chegaram à conclusão de que existem essencialmente quatro tipos de organizações, de acordo com suas estratégias: Defensoras, Prospectoras, Analíticas e Reativas.

As Defensoras agem deliberadamente para manter um ambiente no qual uma forma de organização estável seja a mais apropriada. Para elas o lucro nasce, sobretudo, da eficiência ao operar em um ambiente estável.

As Prospectoras constituem um ambiente mais dinâmico, uma vez que sua principal capacidade é encontrar e explorar novas oportunidades de produtos e mercados. Para elas, manter a reputação de inovadoras é tão importante quanto – ou talvez até mais – do que ser rentáveis.

Situadas entre os dois extremos anteriores, as organizações Analíticas tentam minimizar seus riscos enquanto maximizam suas oportunidades de lucro, ou seja, combinam as forças tanto das Defensoras quanto das Prospectoras em um sistema singular.

Organizações Reativas são caracterizadas por possuírem padrões de adaptação ao ambiente inconsistentes e instáveis, seja porque a gestão não articulou claramente a estratégia organizacional, seja porque não moldou de forma consistente as estruturas e processos para se enquadrarem à estratégia escolhida.

O Quadro 2 demonstra quais estratégias cada tipo de organização emprega para solucionar seus problemas de empreendedorismo, engenharia e administração, segundo Miles e Snow (1978).

Quadro 2 – Os problemas de empreendedorismo, engenharia e administração e suas respectivas soluções de acordo com organizações Defensoras, Prospectoras e Analíticas segundo Miles e Snow (1978)

	Problema de empreendedorismo	Solução	Problema de engenharia	Solução	Problema de administração	Solução
Organizações Defensoras	Como vedar uma parte do mercado para criar um domínio estável.	Produzir um conjunto limitado de produtos direcionado a uma pequena parte do mercado, protegendo o nicho agressivamente.	Como produzir e distribuir bens ou serviços o mais eficientemente possível.	Desenvolver uma tecnologia de núcleo único que seja altamente econômica (“eficiência tecnológica”).	Como atingir controle rígido sobre a organização para assegurar a eficiência.	Criar mecanismos como: alta direção composta por especialistas em custos, planejamento intenso orientado para custos, pouca ou nenhuma análise do ambiente para novas oportunidades, extensa divisão do trabalho, poder de decisão centralizado, comunicação por canais hierarquizados, entre outros.
Organizações Prospectoras	Como localizar e criar oportunidades de produtos e mercados.	Desenvolver e manter a capacidade de pesquisar uma larga gama de condições ambientais, tendências e eventos. Inovar constantemente para gerar mudanças no mercado e colocar-se à frente dos concorrentes.	Como evitar comprometimentos a longo prazo com um único tipo de processo tecnológico.	Criar tecnologias diversificadas e originais, que tenham baixo grau de rotinização e mecanização.	Como facilitar – ao invés de controlar – as operações da organização.	Os mecanismos devem ser orgânicos: alta direção composta por especialistas em MKT e P&D, planejamento amplo orientado para resultados, estruturas com baixo grau de formalização, poder de decisão descentralizado, comunicação vertical e horizontal, entre outros.
Organizações Analíticas	Como localizar e explorar novos produtos e mercados, e simultaneamente manter um núcleo estável de produtos e clientes tradicionais.	Mover-se em direção a novos produtos ou mercados apenas após terem demonstrado sua viabilidade; imitar inovações empregadas com sucesso pelas Prospectoras; Manter fixos produtos e clientes rentáveis.	Como atingir e manter um equilíbrio entre demandas conflitantes por flexibilidade tecnológica e estabilidade tecnológica.	Dividir as atividades produtivas para formar um núcleo tecnológico duplo: o componente estável trabalha com padronização, rotinização e mecanização; o componente flexível trabalha com engenharia avançada para adaptar rapidamente as novas tecnologias.	Como diferenciar as estruturas e processos da organização para acomodar ambas as áreas de operação: estável e dinâmica.	Criar uma estrutura de organização matricial, na qual a coordenação de engenharia e produção se unem à de marketing e gestão de produtos, formando uma estrutura dominante balanceada.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o ciclo adaptativo proposto por Miles e Snow (1978), as organizações Defensoras primam pela estabilidade, as Analíticas evidenciam-se pelo equilíbrio e as Prospectoras são caracterizadas pela flexibilidade. Elas possuem, respectivamente, baixo, médio e alto nível de emprego de estratégias para adaptação contínua ao ambiente.

Vidal, Barbosa e Bouzada (2013) interpretam que as estratégias Defensora, Prospectora e Analítica (a Reativa é considerada uma não estratégia) se caracterizam pela ênfase a uma adequada coerência entre ambiente, estrutura e ação, pois as escolhas estratégicas encontram-se alinhadas aos processos e à estruturação organizacional. Conforme Costa e Silva (2002),

Miles e Snow buscaram formular tipos estratégicos baseados na postura de resposta da organização às condições de mudança do ambiente, sendo que cada um deles exibe uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processos consistente com sua estratégia de mercado – pelo menos no tocante às empresas bem-sucedidas.

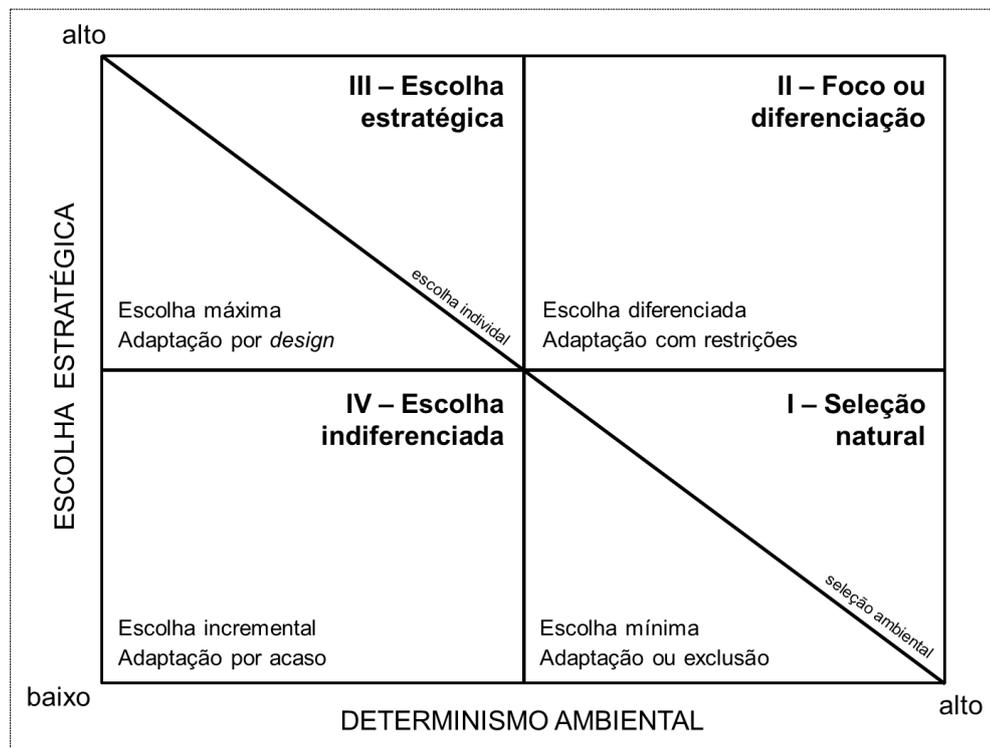
b) Tipologia da Adaptação de Hrebiniak e Joyce (1985)

Hrebiniak e Joyce (1985) elaboraram uma tipologia que considera a adaptação um processo dinâmico, resultante do poder ou da dependência existentes entre a organização e o ambiente. Nesse caso, o determinismo ambiental e a possibilidade de escolha estratégica da organização não são mutuamente excludentes, podendo haver ocorrência simultânea em diferentes níveis (HERMES; GOMES; SAUSEN, 2014).

A finalidade do estudo de Hrebiniak e Joyce (1985) é desenvolver uma tipologia de tomada de decisão estratégica que facilita o estudo das interações entre escolha e determinismo. As duas variáveis são representadas em eixos, de baixo a alto, como mostrado na Figura 1. Argumenta-se que: (1) escolha e determinismo não estão em extremos opostos de um único *continuum* de efeito, mas, na realidade, representam duas variáveis independentes; e (2) a interação ou interdependência dos dois deve ser estudada para explicar o comportamento organizacional.

No Quadrante I da Figura 1, há elevado determinismo ambiental e baixa escolha estratégica. Nesse caso, acontece a seleção natural com escolha mínima e um processo de adaptação ao ambiente ou exclusão do mercado. Exemplos de situações do Quadrante I incluem as organizações que trabalham em condições rotuladas como perfeitamente competitivas. Vistas no longo prazo, as organizações individuais possuem pouco poder de escolha, porque o mercado ou as forças competitivas determinam o retorno “justo” que uma organização pode alcançar. Os preços são ditados por um mercado em que a demanda é perfeitamente elástica. Diferenciar produtos para comandar preços *premium* e lucros excessivos é difícil, se não impossível. Empresas que não acompanham as mudanças tecnológicas e de mercado encontram custos crescentes acima de uma curva de demanda horizontal, o que representa uma ameaça.

Figura 1 – Relação entre escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação organizacional



Fonte: Elaborada pela autora.

A ação gerencial é limitada e condicionada em organizações que se encontram no Quadrante I, não obstante os indivíduos ainda possam exercer opções que ajudem a prevenir demandas ambientais imperativas. Ações organizacionais propositais, incluindo descobertas tecnológicas e outras inovações, podem alterar substancialmente a capacidade de competir em condições do Quadrante I e afetar a vantagem competitiva. Organizações no Quadrante I podem tentar alterar seu domínio, ambiente de trabalho ou indústria. Tal tentativa, é claro, depende da existência ou não de barreiras de saída no domínio atual da organização, da altura das barreiras à entrada no novo ambiente e da possibilidade de transferência de recursos para novos empreendimentos (custos de mudança).

No extremo oposto da Figura 1, se encontram organizações que existem sob as condições mais generosas e favoráveis do Quadrante III, marcado por elevada possibilidade de escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. A escolha estratégica institui o domínio organizacional ou ambiente de trabalho, de modo que a autonomia e o controle são a regra e não a exceção. Em condições do Quadrante III, a adaptação é por *design*. Inovações organizacionais e comportamento proativo são mais fáceis, devido ao ambiente favorável.

A maior parte da literatura sobre adaptação tem se concentrado nos Quadrantes I (seleção natural) e III (escolha estratégica). No entanto, há dois conjuntos adicionais – mas relativamente negligenciados – de condições que podem expandir a compreensão da tomada de decisão e do processo de adaptação organizacional, conforme a tipologia de Hrebiniak e Joyce (1985).

No Quadrante II, tanto a escolha estratégica quanto o determinismo ambiental são altos. Isso gera um contexto de turbulência, determinado pelos fatores externos que exercem pressão sobre a tomada de decisões, porém também existe espaço para que a empresa faça seus próprios julgamentos, apesar da natureza imperativa de forças e restrições externas.

Casos típicos do Quadrante II incluem organizações em um nicho onde certas regras, restrições ou condições ambientais imutáveis limitam severamente alguns resultados ou comportamentos em determinados casos, mas permitem uma margem de manobra e de escolha em outros. Os exemplos mais claros são grandes empresas em setores altamente regulamentados, em que a escolha individual de estratégia é paradoxalmente elevada.

Já o Quadrante IV representa uma situação relativamente “plácida”, definida por possibilidade de escolha e determinismo do ambiente baixos. Nesse caso, mesmo que o ambiente ofereça poucas restrições, a organização deixa de exercer suas opções de escolha. A adaptação ocorre por acaso, pois as organizações não desenvolvem estratégias coerentes para tirar proveito das condições ambientais fortuitas. Elas parecem relutantes, sem vontade, ou incapazes de criar dependências e exercer influência.

A explicação mais provável e lógica das organizações do Quadrante IV pode ser simplesmente que elas possuem uma série de forças internas e competências que são inadequadas para as oportunidades e condições externas. Se o processo de formulação da estratégia é baseado em parte no alinhamento das capacidades internas com contingências externas, é razoável argumentar, segundo Hrebiniak e Joyce (1985), que uma combinação inadequada ou um número insuficiente de recursos internos impedirá as organizações de agir – apesar da bondade, generosidade ou da falta de ameaça do ambiente.

A análise dos autores aponta que o controle sobre recursos escassos é central para a relação entre escolha e determinismo, e que a escolha estratégica é possível em todos os quadrantes

da Figura 1, embora a natureza qualitativa e o impacto do processo de decisão certamente variem à medida que o contexto organização-ambiente muda. As forças apresentadas na Figura 1 não são estáticas; ações das organizações e elementos ambientais que fundamentam os diferentes contextos estratégicos são potencialmente importantes para a criação ou a alteração de dependências ou vulnerabilidades relativas que afetarão as ações e decisões futuras.

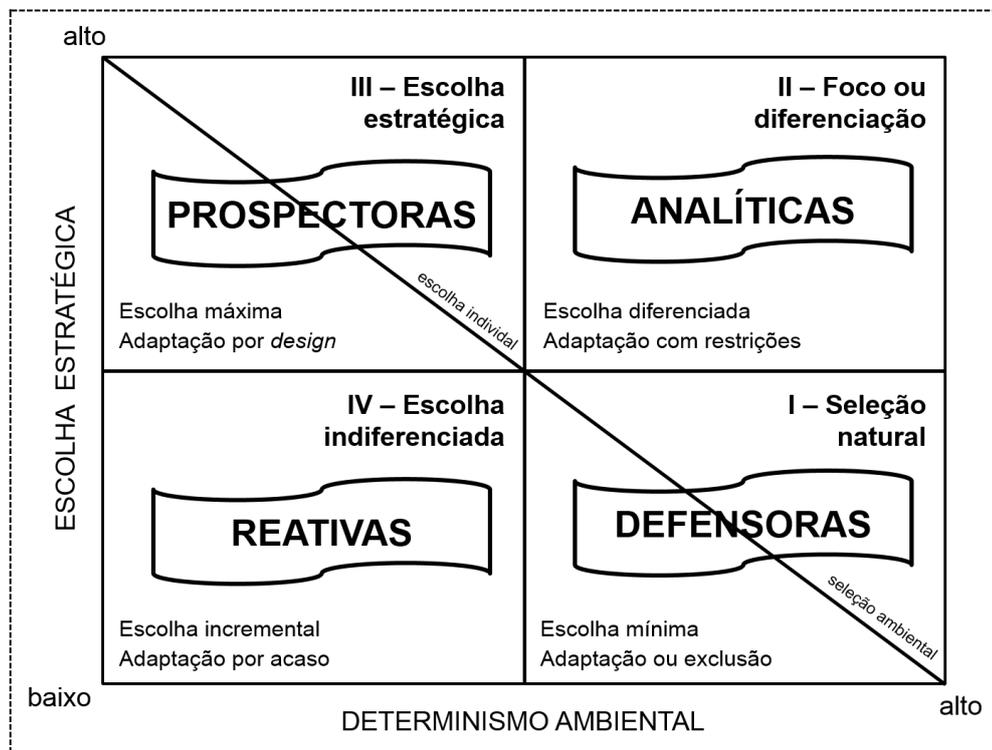
Concluindo, Hrebiniak e Joyce (1985) indicam que o processo de adaptação é dinâmico; ao longo do tempo, a posição de uma organização pode mudar como resultado de escolhas estratégicas ou devido a mudanças no ambiente externo. A “luta” entre organização e ambiente se desdobra à medida que diferentes atores surgem, o controle sobre os recursos escassos flutua, e os focos de poder mudam com o tempo. A inferência mais óbvia deste estudo é que a interdependência e as interações entre escolha estratégica e determinismo ambiental definem a adaptação; cada um sozinho é insuficiente, e ambos são necessários para uma explicação satisfatória de adaptação organizacional.

2.2.5 Relação entre a Tipologia Estratégica de Miles e Snow (1978) e Tipologia da Adaptação de Hrebiniak e Joyce (1985)

Em seu trabalho, os próprios Hrebiniak e Joyce (1985) dialogam com Miles e Snow (1978), alegando ser provável que organizações Defensoras predominem no Quadrante I. A incidência de organizações Analíticas e Prospectoras varia entre os Quadrantes II e III. As Analíticas são mais cautelosas, contam muitas vezes com uma análise cuidadosa das tendências ambientais, o que conseqüentemente gera um atraso no comprometimento a um novo nicho ambiental, comportamento consistente com as condições do Quadrante II. O enfrentamento de riscos, a criatividade e a inovação das Prospectoras são claramente mais coerentes com as condições generosas do Quadrante III, que favorecem o determinismo e a escolha. As instáveis organizações Reativas, caracterizadas pelo comportamento não inovador e pouco ou nada proativo – em que as capacidades internas ou competências distintivas não são incrementadas para tirar proveito de um ambiente favorável –, são mais propensas a desenvolver-se nas condições do Quadrante IV.

A relação entre as Tipologias de Adaptação Organizacional de Miles e Snow (1978) e de Hrebiniak e Joyce (1985) encontra-se representada na Figura 2.

Figura 2 – Relação entre a Tipologia Estratégica de Miles e Snow (1978) e a Tipologia da Adaptação de Hrebiniak e Joyce (1985)



Fonte: Elaborada pela autora.

Neste ponto, é importante assinalar que, como frisam Costa e Silva (2002), apesar do esforço dos estudiosos para estipular “fórmulas” de estratégias bem-sucedidas, o que se observa são os mais diversificados tipos de estratégias sendo aplicados a organizações semelhantes ou os mais diversificados tipos de organizações adotando estratégias semelhantes ou, ainda, organizações que não seguem qualquer estrutura estratégica definida, obtendo performance igual ou superior às demais. Assim, se se entende tipologia como um conjunto de estratégias genéricas capazes de descrever os comportamentos estratégicos das organizações em forma de padrões, indaga-se a real possibilidade de uma tipologia estratégica retratar variados tipos de organizações existentes.

Para se desenvolver uma tipologia, parte-se do pressuposto de que existe um conjunto suficiente de métodos competitivos nos quais o comportamento estratégico de uma organização se respalda. É a partir do levantamento de tais métodos que se torna possível agrupar organizações que apresentem comportamentos congêneres e apreender a configuração de determinada indústria.

A maior vantagem da utilização de tipologias é a redução das inúmeras combinações de estratégias que o pesquisador teria que considerar em sua análise. As categorias de uma tipologia representam características gerais que compõem um pacote global de atributos. Uma vez identificadas essas características, cada tipo estratégico pode ser testado e expandido pelo pesquisador, que pode ainda definir sua preferência por determinado conjunto de variáveis.

No entanto, conforme é possível constatar na revisão de literatura de Costa e Silva (2002) sobre tipologias, diversos autores mostram-se contrários a esse tipo de categorização. Um dos motivos é que as tipologias são entidades abstratas que se propõem a consolidar as decisões estratégicas das empresas de forma descritiva, e só alcançam valor quando avaliadas com prudência. Observa-se a inconsistência e a falta de consenso na seleção e na mensuração das dimensões utilizadas para compor as tipologias, que conduzem a um poder de explanação baixo e a um caráter generalista dessa técnica. Outra crítica severa se refere à incapacidade das tipologias de exaurir todas as possibilidades; quer dizer, alguns tipos de estratégias consideradas viáveis por alguns autores são continuamente excluídos das tipologias em geral.

Ademais, alguns autores possuem visão contingente, segundo a qual as decisões estratégicas são limitadas pelas características do ambiente, pelo estágio de evolução da indústria na qual a organização está inserida e ainda pelas características dos consumidores; por isso, somente determinado grupo de estratégias seria viável para tais organizações. Há ainda aqueles que aceitam certo nível de dogmatismo, o que permite que uma teoria seja aproveitada, ainda que possua algum conteúdo “falso”.

Segundo esse entendimento, é permitido ajustar as teorias para acomodar as anomalias empíricas. Ou esses ajustes são consistentes com as propostas centrais da teoria ou com os princípios heurísticos da abordagem ou, ainda, possuem características *ad hoc*. A questão é que, quando a quantidade de ajustes *ad hoc* se acumula, a teoria começa a correr risco, porque deu-se início à sua fragmentação (COSTA; SILVA, 2002, p. 13).

Essas tipologias denominadas “*ad hoc*” – ou seja, que são eventualmente empregadas em função provisória para atingir uma finalidade específica – apresentam-se como as mais razoáveis em termos de eficácia de implementação, concluem Costa e Silva (2002).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, a metodologia de pesquisa é apresentada. A pesquisa em questão foi descritiva, embasada em investigação empírica por meio de *survey*, com aplicação de questionário estruturado de escala Likert em uma amostra de aproximadamente 30 gestores da qualidade de instituições prestadoras de serviços de saúde já certificadas no Brasil. As técnicas estatísticas empregadas para verificar a relação entre os modelos de alinhamento e as tipologias de adaptação foram a modelagem de equações estruturais e a análise de *cluster*.

3.1 Caracterização da pesquisa

No tocante ao tipo de pesquisa, tomou-se como base a sistemática preconizada por Vergara (2006), a qual propõe dois critérios básicos para a classificação de uma pesquisa: em relação aos fins e em relação aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa em questão é descritiva, pois tem a pretensão de expor as características de determinado fenômeno, estabelecendo correlação entre variáveis. A pesquisa descritiva, no entanto, não se propõe a explicar os fenômenos que descreve, embora possa embasar tal explicação (VERGARA, 2006).

Quanto aos meios, esta pesquisa é caracterizada como *survey*, ou pesquisa de campo, que consiste na investigação empírica em locais onde o fenômeno estudado ocorre (ou ocorreu), ou que contam com elementos necessários para explicá-lo. De acordo com este método, interroga-se diretamente um grupo significativo de pessoas cujo comportamento se deseja analisar – por meio de entrevistas, questionários, testes ou observação participante – e, em seguida, realizam-se análises quantitativas para se obter conclusões pertinentes extraídas dos dados coletados (VERGARA, 2006; GIL, 2012).

Para responder à pergunta “qual a relação entre os modelos de alinhamento estratégico e as tipologias de adaptação estratégica de hospitais quando do seu processo de preparação para certificação?”, foram entrevistados trinta gestores da área da qualidade de hospitais brasileiros que possuem certificação ISO 9001 e/ou ONA.

Foi aplicado um questionário estruturado de escala Likert com a finalidade de estabelecer em qual modelo de alinhamento estratégico e em qual modelo de adaptação (perfil estratégico) a organização melhor se encaixa. As técnicas estatísticas empregadas para verificar se há predominância entre os modelos de alinhamento e os modelos de adaptação foram a análise de *cluster* e a modelagem de equações estruturais.

No próximo item, serão detalhadas as características estruturais do questionário de pesquisa.

3.2 Elaboração do questionário

A pesquisa se propõe a investigar qual é a relação entre os modelos de alinhamento estratégico e as tipologias de adaptação estratégica dos prestadores de saúde pesquisados. Nesse caso, os modelos de alinhamento são representados pelas abordagens de Labovitz e Rosansky (1997), Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000), Hambrick e Cannella (1989) e de Beer e Eisenstat (1996, 2000), selecionados a partir do trabalho realizado por Prieto e Carvalho (2006). Já as tipologias de adaptação, aqui denominadas de “perfis estratégicos”, são aquelas definidas por Miles e Snow (1978) e referidas por Hrebiniak e Joyce (1985) como organizações Defensoras (adaptação por seleção natural), Prospectoras (adaptação por *design*), Analíticas (adaptação com restrições do ambiente) e Reativas (adaptação por acaso).

O questionário elaborado para a pesquisa possui escala de classificação por itens, na qual o entrevistado recebe uma escala contendo descrições abreviadas associadas a cada categoria, e deve selecionar a opção que melhor descreve o objeto (ou situação) que se pretende classificar. A escala de classificação por itens adotada para o questionário desta pesquisa é a chamada Likert, que requer que o respondente indique um grau de concordância ou discordância em cada uma da série de afirmações sobre as situações que se deseja avaliar. A escala Likert apresenta cinco categorias de resposta, que vão de “discordo totalmente” até “concordo totalmente” (MALHOTRA, 2012).

O questionário é composto por duas partes: a primeira tem o intuito de identificar em qual modelo de alinhamento a organização melhor se encaixa; a segunda identifica qual perfil estratégico é o mais adequado para aquele prestador de saúde.

Na primeira parte, os grupos – ou dimensões – são representados pelos elementos propostos por Prieto e Carvalho (2006) ao realizarem a análise de conteúdo dos modelos de alinhamento estratégico, como segue:

1) Dimensão: Visão do alinhamento

Questão: “Antes de dar início ao processo de preparação para certificação, eu considerei primordial:”

Afirmativas:

- a) Integrar a estratégia, os recursos, as pessoas e os processos em torno da *missão organizacional*, ou seja, da razão de ser da instituição.
Refere-se a: Modelo de Labovitz e Rosansky (1997).
- b) Desdobrar a estratégia em um painel com várias dimensões, estabelecendo medidas de desempenho para cada setor.
Refere-se a: Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000).
- c) Focar o planejamento da estratégia, neste primeiro momento, no setor da Qualidade e na Diretoria.
Refere-se a: Modelo de Hambrick e Cannella (1989).
- d) Envolver os gestores de todas as áreas da instituição para a discussão e o planejamento da estratégia de estruturação do Sistema de Gestão da Qualidade.
Refere-se a: Organizational Fitness Profiling (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000).

2) Dimensão: Modelo para implementação

Questão: “Para alinhar os recursos, as pessoas e os processos da minha organização para estruturar o Sistema de Gestão da Qualidade, eu utilizei como estratégia:”

Afirmativas:

- a) O estabelecimento de indicadores críticos, metas e atividades a serem realizadas por cada setor.
Refere-se a: Modelo de Labovitz e Rosansky (1997).

- b) A disseminação do conhecimento a respeito da estratégia em todos os níveis e áreas do hospital por meio de um mapa estratégico.

Refere-se a: Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000).

- c) A definição das etapas a serem conduzidas pelo setor da Qualidade, desde a formulação até a implementação da estratégia de estruturação do sistema de gestão.

Refere-se a: Modelo de Hambrick e Cannella (1989).

- d) A elaboração de um diagnóstico, seguido de um plano de implementação, com objetivo de eliminar previamente possíveis barreiras ou deficiências.

Refere-se a: Organizational Fitness Profiling (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000).

3) Dimensão: Elementos do modelo

Questão: “Durante a preparação para a certificação, se fizeram presentes na minha instituição, com mais frequência, os seguintes elementos:”

Afirmativas:

- a) Alinhamento entre a estratégia de preparação para a certificação e as pessoas da organização.

Refere-se a: Modelo de Labovitz e Rosansky (1997).

- b) Alinhamento entre os processos internos da organização e o atendimento entregue ao cliente.

Refere-se a: Modelo de Labovitz e Rosansky (1997).

- c) Indicadores balanceados em quatro perspectivas: financeira, de clientes, de processos, de aprendizado e crescimento da organização.

Refere-se a: Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000).

- d) Ações que buscassem eliminar possíveis obstáculos, não só no início, mas durante todo o processo de preparação para a certificação.

Refere-se a: Modelo de Hambrick e Cannella (1989).

- e) Ações que buscassem promover ajustes nos aspectos internos da organização, como recursos, estrutura e pessoas.

Refere-se a: Modelo de Hambrick e Cannella (1989).

- f) Ações que buscassem convencer os atores envolvidos da importância da estratégia de preparação para certificação.

Refere-se a: Modelo de Hambrick e Cannella (1989).

- g) Opções estratégicas que levassem em conta o contexto, tanto interno (organizacional) quanto externo (competitivo).

Refere-se a: Organizational Fitness Profiling (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000)

- h) Opções estratégicas que buscassem reforçar a capacidade de comprometimento e de integração das pessoas.

Refere-se a: Organizational Fitness Profiling (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000).

- i) Opções estratégicas que considerassem a estrutura e as políticas do setor de Recursos Humanos.

Refere-se a: Organizational Fitness Profiling (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000).

4) Dimensão: Processos gerenciais para implementação

Questão: “Durante a preparação para a certificação, foram empregados em minha instituição, com mais frequência, os seguintes processos:”

Afirmativas:

- a) Planejamento, desenvolvimento e revisão da estratégia de estruturação do Sistema de Gestão da Qualidade visando à certificação.

Refere-se a: Modelo de Labovitz e Rosansky (1997).

- b) Planejamento contínuo do negócio da organização como um todo.

Refere-se a: Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000).

- c) Disseminação do conhecimento a respeito da estratégia em todos os níveis e áreas da organização.

Refere-se a: Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000).

- d) Acompanhamento do desempenho de todos os setores por meio de indicadores, tanto no curto quanto no longo prazo.

Refere-se a: Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000).

- e) Conhecimento e ajuste antecipado dos obstáculos à implementação da estratégia, desde o momento de sua formulação.

Refere-se a: Modelo de Hambrick e Cannella (1989).

- f) Convencimento e negociação a respeito da estratégia com os atores envolvidos.
Refere-se a: Modelo de Hambrick e Cannella (1989).
- g) Criação de uma declaração sobre as diretrizes estratégicas.
Refere-se a: Organizational Fitness Profiling (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000).
- h) Coleta de dados sobre barreiras que poderiam comprometer a implementação da estratégia.
Refere-se a: Organizational Fitness Profiling (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000).
- i) Desenvolvimento de um plano integrado e participativo para a mudança organizacional.
Refere-se a: Organizational Fitness Profiling (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000).

Na segunda, parte, as dimensões são representadas pelos “problemas” do ciclo adaptativo cunhados por Miles e Snow (1978), a saber:

1) Dimensão: Problema de empreendedorismo

Questão: “Quando surgiu a ideia de preparar a instituição para passar por uma certificação de qualidade, nossa equipe estratégica considerou o mercado externo preocupando-se principalmente com:”

Afirmativas:

- a) Como manter o ambiente externo o mais estável possível, focando em um conjunto limitado de produtos direcionado a uma parte específica do mercado.
Refere-se a: Organizações Defensoras, adaptação por seleção natural (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985).
- b) Como localizar e criar oportunidades, pesquisando as tendências e inovando sempre para gerar mudanças no mercado e colocar-se à frente dos concorrentes.
Refere-se a: Organizações Prospectoras, adaptação por design (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985).
- c) Como explorar novas oportunidades, mas sem perder os negócios e clientes tradicionais, observando práticas empregadas com sucesso por organizações pioneiras.
Refere-se a: Organizações Analíticas, adaptação com restrições do ambiente (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985).

- d) Minha instituição não considerou o mercado externo ao ter a intenção de preparar-se para a certificação.

Refere-se a: Organizações Reativas, adaptação por acaso (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985).

2) Dimensão: Problema de engenharia

Questão: “Para operacionalizar a estruturação do Sistema de Gestão da Qualidade com vistas à certificação, minha instituição estruturou as tecnologias, comunicações e mecanismos de controle preocupando-se principalmente com:”

Afirmativas:

- a) Como atender aos clientes da forma mais eficiente, desenvolvendo tecnologias altamente econômicas.

Refere-se a: Organizações Defensoras, adaptação por seleção natural (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985).

- b) Como evitar comprometimentos a longo prazo com um único tipo de processo tecnológico, empregando métodos diversificados e originais.

Refere-se a: Organizações Prospectoras, adaptação por design (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985).

- c) Como manter um equilíbrio entre inovação e estabilidade tecnológica, implantando padronização e rotinização, mas também mecanismos novos.

Refere-se a: Organizações Analíticas, adaptação com restrições do ambiente (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985).

- d) Minha instituição não moldou as tecnologias, comunicações e mecanismos de controle de forma estruturada; fomos adequando-as conforme o processo ia caminhando.

Refere-se a: Organizações Reativas, adaptação por acaso (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985).

3) Dimensão: Problema de administração

Questão: “Visando estabilizar as rotinas já estabelecidas e implementar processos que tornarão a organização apta a continuar evoluindo em termos de Gestão da Qualidade, minha organização preocupa-se principalmente com:”

Afirmativas:

- a) Como atingir controle rígido sobre a organização para assegurar a eficiência, utilizando mecanismos como planejamento orientado para custos, poder de decisão centralizado e comunicação por canais hierarquizados.

Refere-se a: Organizações Defensoras, adaptação por seleção natural (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985).

- b) Como facilitar – em vez de controlar – as operações da organização, utilizando mecanismos como planejamento orientado para resultados, distribuição dos focos de poder e baixo grau de formalidade.

Refere-se a: Organizações Prospectoras, adaptação por design (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985).

- c) Como balancear estruturas e processos para operar de forma ao mesmo tempo estável e dinâmica, unindo atividades de setores formais com atividades de setores criativos.

Refere-se a: Organizações Analíticas, adaptação com restrições do ambiente (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985).

- d) Depois de implementadas as rotinas formais, minha instituição continua evoluindo com as situações que surgem no dia a dia, não havendo estratégia pré-estabelecida para isso.

Refere-se a: Organizações Reativas, adaptação por acaso (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985).

O questionário de pesquisa está incorporado no APÊNDICE A da presente dissertação.

3.3 Hipóteses

A hipótese alternativa proposta para esta pesquisa reflete a relação esperada entre os constructos de referência – Perfil Estratégico e Modelo de Alinhamento:

H₁ – O Alinhamento Estratégico é influenciado, de forma monotônica e positiva, pelo Perfil Estratégico.

No Quadro 3 são apresentadas as hipóteses alternativas derivadas de H₁.

Quadro 3 – Hipóteses de pesquisa de H₁

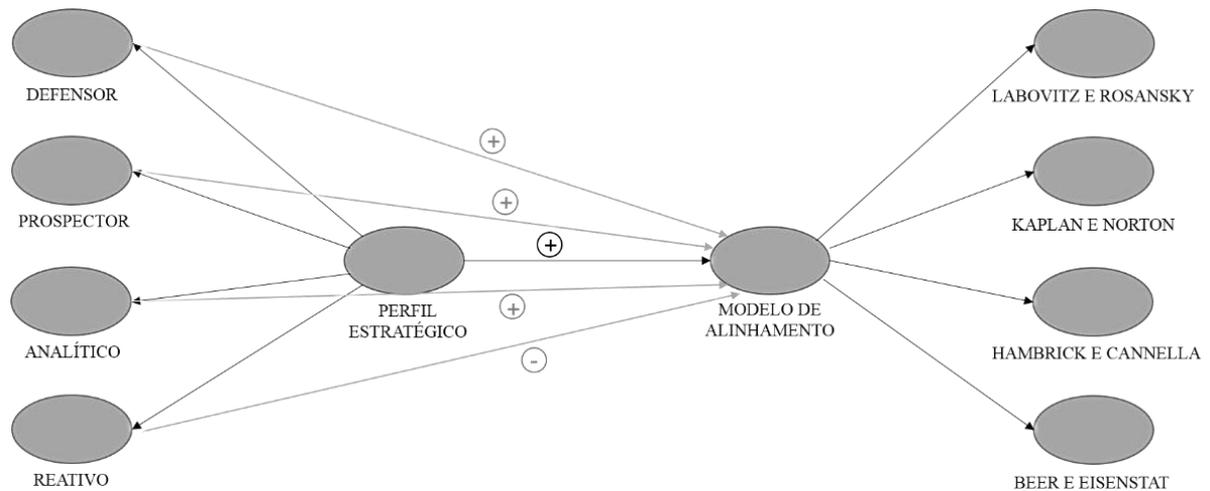
HIPÓTESE	HIPÓTESES DE PESQUISA
H _{1,1}	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o Perfil Estratégico Defensor e o Alinhamento Estratégico.
H _{1,2}	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o Perfil Estratégico Prospector e o Alinhamento Estratégico.
H _{1,3}	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o Perfil Estratégico Analítico e o Alinhamento Estratégico.
H _{1,4}	Há uma relação negativa e estatisticamente significativa entre o Perfil Estratégico Reativo e o Alinhamento Estratégico.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 Modelo hipotético da pesquisa

O modelo hipotético proposto para a pesquisa (Figura 3) é composto pelos constructos de segunda ordem Perfil Estratégico e Alinhamento Estratégico. O constructo de segunda ordem Perfil Estratégico está relacionado aos constructos de primeira ordem Defensor, Prospector, Analítico e Reativo. Já o constructo de segunda ordem Alinhamento Estratégico está relacionado aos constructos de primeira ordem Labovitz e Rosansky, Kaplan e Norton, Hambrick e Cannella, e Beer e Eisenstat. As relações entre os constructos representam as hipóteses de pesquisa.

Figura 3 – Modelo hipotético da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

3.5 População e amostra de pesquisa

A amostragem foi feita por julgamento. Segundo Malhotra (2012), essa técnica procura obter uma amostra de elementos adequados, e a seleção de unidades amostrais é aquiescida pelo pesquisador, confiando a este o julgamento dos elementos da amostra. A amostra da pesquisa é “constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população”, como explica Vergara (2000, p. 51). Conforme Hair Jr. *et al.* (2005), a amostra por conveniência envolve a seleção de elementos que estejam mais disponíveis para fazer parte do estudo e que podem oferecer as informações necessárias.

A pesquisa foi executada utilizando-se como campo de estudo hospitais que possuem acreditação ONA e/ou certificação ISO 9001. Foram entrevistados os profissionais responsáveis pelo setor de Qualidade dessas instituições, tendo sido recebidos trinta questionários respondidos. A seleção da amostra da presente pesquisa, conforme classificação proposta por Vergara (2000), ocorreu de maneira não probabilística e por acessibilidade do pesquisador.

Utilizaram-se, como critério de cálculo de amostra mínima estatisticamente significativa para este estudo, os parâmetros sugeridos pelo *software* estatístico G*Power 3 (FAUL *et al.*, 2009).

Para a definição do tamanho da amostra mínima estatisticamente significativa, foi estabelecido um erro amostral padrão de 5%, para um nível de segurança de 95% ($Z = 1,96$), sendo considerada uma variabilidade amostral de 35%.

O G*Power 3 oferece suporte a cinco diferentes formas de avaliação estatística: a) análises *a priori*; b) análises *post hoc*; c) análises de força de compromisso; d) análises de sensibilidade; e e) análises de critério (FAUL *et al.*, 2009). Segundo Faul *et al.* (2009), os parâmetros definidos pelo G*Power 3, em termos de amostra mínima, consideram três classes de parâmetros: a) o nível de significância, ou seja, a probabilidade de ocorrência de erro tipo I (α)¹; b) o tamanho da amostra utilizada; e c) um parâmetro de efeito do tamanho, que define H_1 e, dessa forma, indexa o grau de afastamento de H_0 na população subjacente.

Dessa forma, o cálculo da amostra mínima, utilizando-se o G*Power 3 para modelos de regressão linear, considera:

- Erro probabilístico de α ($\alpha =$ erro tipo I) = 0,05
- Poder estatístico ($1-\beta$) ($\beta =$ erro tipo II) = 0,95
- Tamanho do efeito (f^2) = 0,35
- Maior número de preditores (para o constructo Alinhamento Estratégico) = 1

A amostra mínima, considerados os padrões estatísticos definidos, calculada por meio do G*Power 3, foi de 32 respondentes. Como foram obtidos trinta questionários válidos, essa exigência estatística foi atendida de forma razoável nesta pesquisa. Deve-se ressaltar que a utilização do método de regressão linear múltipla como referência de cálculo da amostra mínima se deve ao fato de que o método dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* – PLS) agrupa os indicadores dos constructos pelo método de Componentes Principais para estimar os parâmetros do modelo de mensuração e, a seguir, processa regressões lineares por mínimos quadrados ordinários (*Ordinary Least Squares* – OLS) para estimar os parâmetros do modelo estrutural (HAIR; HULT; RINGLE; SARSTEDT, 2014).

¹ A probabilidade de se cometer um erro tipo I depende dos valores dos parâmetros da população e é designada por α (nível de significância). Cabe notar que o nível de significância de um teste é a probabilidade máxima de ocorrência de um erro do tipo I, ao se avaliar a diferença entre dois ou mais grupos de dados. Normalmente, são especificados valores baixos de α , para minimizar a possibilidade de se cometer um erro do tipo I. Assim, comumente, são escolhidos valores pequenos para α , como 0,05, ou 0,01 (Cf. TRIOLA, 1999).

a) Mínimos Quadrados Parciais – *Partial Least Squares* (PLS)

A análise de regressão por mínimos quadrados parciais – *Partial Least Squares* (PLS) – caracteriza-se como uma técnica preditiva, que se mostra adequada à análise de relações entre mais de uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes.

De acordo com Lohmöller (1988), no método PLS, as variáveis latentes são estimadas como agregados lineares ou componentes, encampando, por exemplo, os métodos de componentes principais e de correlação canônica, não havendo restrições quanto às características de distribuição dos dados. Devido a suas semelhanças com a análise de componentes principais, são evitados os problemas inerentes à estimação de variância negativa.

Chin (1997) reforça tal afirmativa ao confirmar que, em função da técnica iterativa de estimação de parâmetros utilizada pelo método PLS, cujo algoritmo é composto por uma série de análises de mínimos quadrados ordinários – *Ordinary Least Squares* (OLS) –, não ocorrem erros de identificação do modelo nem são estabelecidos pressupostos em relação à distribuição das variáveis observadas. O autor também destaca que o método PLS, ao estimar as variáveis latentes, considera-as como combinações lineares das variáveis observadas, evitando a ocorrência de não determinação dos modelos e possibilitando a definição exata dos escores dos componentes.

3.6 Tratamento estatístico dos dados

Os dados coletados foram tabulados e processados por meio do *software* estatístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), para a geração de estatísticas descritivas. Em uma análise prévia, não foi constatada a existência de dados ausentes e de dados discrepantes na amostra.

Os passos seguintes do tratamento estatístico dos dados consistiram na utilização do *software* SmartPLS®, versão 2, com o objetivo de estimar os parâmetros do modelo proposto, testar as hipóteses de pesquisa e utilizar o SPSS para processar a análise de *clusters*.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, são apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa, buscando-se organizá-los com base no objetivo geral e nos específicos.

4.1 Apresentação descritiva do perfil da amostra

Foi realizada tabulação cruzada entre as questões do questionário para avaliar o nível da correlação estatística entre elas, e entre elas e os constructos de segunda ordem Perfil Estratégico e Modelo de Alinhamento. Cada questão é representada uma sigla, que indica a dimensão à qual ela se refere. A primeira alternativa da questão recebe o número 1, a segunda o número 2, e assim por diante. O conjunto formado por sigla e número é chamado de “indicador” (Quadros 4 e 5).

Quadro 4 – Tabulação cruzada – Parte 1 – Modelos de Alinhamento Estratégico

PARTE 1 – MODELOS DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO			
Questão 1 Dimensão: Visão do Alinhamento	Questão 2 Dimensão: Modelo para Implementação	Questão 3 Dimensão: Elementos do Modelo	Questão 4 Dimensão: Processos Gerenciais para Implementação
Indicadores: • VA1 • VA2 • VA3 • VA4	Indicadores: • MI1 • MI2 • MI3 • MI4	Indicadores: • EM1 • EM2 • EM3 • EM4 • EM5 • EM6 • EM7 • EM8 • EM9	Indicadores: • PG1 • PG2 • PG3 • PG4 • PG5 • PG6 • PG7

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 5 – Tabulação cruzada – Parte 2 – Tipologias de Adaptação (Perfis Estratégicos)

PARTE 2 – TIPOLOGIAS DE ADAPTAÇÃO (PERFIS ESTRATÉGICOS)		
Questão 1 Dimensão: Problema do Empreendedorismo	Questão 2 Dimensão: Problema de Engenharia	Questão 3 Dimensão: Problema de Administração
Indicadores: • PEM1 • PEM2 • PEM3 • PEM4	Indicadores: • PEN1 • PEN2 • PEN3 • PEN4	Indicadores: • PAD1 • PAD2 • PAD3 • PAD4

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando o constructo de primeira ordem Perfil Analítico, somente os indicadores PAD3 e PEM3 não apresentaram correlação estatisticamente significativa entre si; todos os outros indicadores apresentaram correlação estatisticamente significativa com o constructo. Quanto às variáveis descritivas, as médias dos indicadores estão próximas, e as respostas não apresentam grande variação (Tabela 1).

Tabela 1 – Estatísticas descritivas e correlações entre indicadores de primeira ordem –
Constructo Perfil Analítico

VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	ANALÍTICO	PAD3	PEN3	PEM3
ANALÍTICO	3,964	0,798	1,000			
PAD3	3,967	0,928	0,688***	1,000		
PEN3	4,067	1,081	0,928***	0,604***	1,000	
PEM3	3,800	1,243	0,693***	0,233	0,467***	1,000

Legenda: *** $p < 0,010$; ** $p < 0,050$; * $p < 0,100$.

Fonte: Elaborada pela autora.

Em relação ao constructo de primeira ordem Perfil Defensor, os indicadores PAD1, PEN1 e PEM1 não apresentaram correlação estatisticamente significativa entre si, ao contrário dos outros indicadores. As médias dos indicadores apresentam heterogeneidade, e as respostas não revelam grande variação, à exceção do indicador PEM1 (Tabela 2).

Tabela 2 – Estatísticas descritivas e correlações entre indicadores de primeira ordem –
Constructo Perfil Defensor

VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	DEFENSOR	PAD1	PEN1	PEM1
DEFENSOR	3,630	0,845	1,000			
PAD1	3,867	1,042	0,699***	1,000		
PEN1	3,967	1,066	0,754***	0,326	1,000	
PEM1	2,767	1,431	0,682***	0,259	0,350	1,000

Legenda: *** $p < 0,010$; ** $p < 0,050$; * $p < 0,100$.

Fonte: Elaborada pela autora.

Quanto ao constructo de primeira ordem Perfil Prospector, somente os indicadores PAD2 e PEM2 não apresentaram correlação estatisticamente significativa entre si, todos os outros indicadores apresentaram correlação estatisticamente significativa com esse constructo. As médias dos indicadores apresentam heterogeneidade, e as respostas apontam variação mediana, à exceção do indicador PEM2 (Tabela 3).

Tabela 3 – Estatísticas descritivas e correlações entre indicadores de primeira ordem –
Constructo Perfil Prospecto

VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	PROSPECTOR	PAD2	PEN2	PEM2
PROSPECTOR	3,379	0,897	1,000			
PAD2	3,367	1,351	0,648***	1,000		
PEN2	3,100	1,062	0,862***	0,393***	1,000	
PEM2	3,667	1,093	0,724***	0,289	0,489***	1,000

Legenda: *** p < 0,010; ** p < 0,050; * p < 0,100.

Fonte: Elaborada pela autora.

Em relação ao constructo de primeira ordem Perfil Reativo, os indicadores PAD4 e PEM4 não apresentaram correlação estatisticamente significativa entre si, assim como os indicadores PEN4 e PEM4, ao contrário dos outros indicadores. As médias dos indicadores são homogêneas, e as respostas às questões possuem grande variação (Tabela 4).

Tabela 4 – Estatísticas descritivas e correlações entre indicadores de primeira ordem –
Constructo Perfil Reativo

VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	REATIVO	PAD4	PEN4	PEM4
REATIVO	2,293	1,103	1,000			
PAD4	2,467	1,279	0,534***	1,000		
PEN4	2,467	1,456	0,739***	0,412***	1,000	
PEM4	2,133	1,479	0,773***	0,198	0,238	1,000

Legenda: *** p < 0,010; ** p < 0,050; * p < 0,100.

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme pode ser observado na Tabela 5, os constructos de primeira ordem apresentam correlações estatisticamente significantes com o constructo de segunda ordem Perfil Estratégico. Somente o constructo Perfil Reativo não apresenta correlações estatisticamente significantes com os demais constructos de primeira ordem.

Tabela 5 – Estatísticas descritivas e correlações entre constructos de primeira ordem e
constructo de segunda ordem – Perfil Estratégico

CONSTRUCTOS	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	ANALÍTICO	DEFENSOR	PROSPECTOR	REATIVO
ANALÍTICO	3,964	0,798	1,000			
DEFENSOR	3,630	0,845	0,714***	1,000		
PROSPECTOR	3,379	0,897	0,542***	0,457***	1,000	
REATIVO	2,293	1,103	-0,268	-0,109	-0,297	1,000
PERFIL ESTRATEGICO	3,820	0,834	0,883***	0,783***	0,781***	-0,422***

Legenda: *** p < 0,010; ** p < 0,050; * p < 0,100.

Fonte: Elaborada pela autora.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 6, as correlações entre os indicadores referentes ao constructo de primeira ordem Modelo de Alinhamento de Beer e Eisenstat não seguem um padrão, mas todas se mostram estatisticamente significantes em relação ao constructo de referência.

Tabela 6 – Estatísticas descritivas e correlações entre indicadores de primeira ordem –
Constructo Modelo de Alinhamento de Beer e Eisenstat

VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	BEERE EISENSTAT	EM7	EM8	EM9	MI4	PG7	PG8	PG9
BEERE EISENSTAT	3,858	0,808	1,000							
EM7	3,767	1,165	0,615***	1,000						
EM8	4,100	1,185	0,796***	0,350	1,000					
EM9	3,967	1,066	0,759***	0,389**	0,768***	1,000				
MI4	4,233	1,278	0,559***	0,147	0,613***	0,381**	1,000			
PG7	3,367	1,450	0,654***	0,519***	0,261	0,287	0,354	1,000		
PG8	3,567	1,073	0,708***	0,368**	0,342	0,351	0,355	0,526***	1,000	
PG9	3,600	1,102	0,771***	0,448**	0,554***	0,533***	0,230	0,500***	0,643***	1,000
VA4	4,167	1,085	0,488***	0,216	0,385**	0,343	0,558***	0,160	0,468***	0,352

Legenda: *** $p < 0,010$; ** $p < 0,050$; * $p < 0,100$.

Fonte: Elaborada pela autora.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 7, as correlações entre os indicadores referentes ao constructo de primeira ordem Modelo de Alinhamento Hambrick e Cannella não seguem um padrão, mas todas se mostram estatisticamente significantes em relação ao constructo de referência.

Tabela 7 – Estatísticas descritivas e correlações entre indicadores de primeira ordem –
Constructo Modelo de Alinhamento de Hambrick e Cannella

VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	HAMBRICKE CANNELLA	EM4	EM5	EM6	MI3	PG5	PG6
HAMBRICKE CANNELLA	4,180	0,646	1,000						
EM4	4,233	0,971	0,745***	1,000					
EM5	4,467	0,730	0,600***	0,334	1,000				
EM6	4,333	0,922	0,744***	0,458**	0,471***	1,000			
MI3	4,500	0,820	0,730***	0,549***	0,320	0,536***	1,000		
PG5	3,600	1,102	0,574***	0,392**	0,388**	0,218	0,255	1,000	
PG6	3,900	1,062	0,662***	0,379**	0,373**	0,381**	0,202	0,620***	1,000
VA3	3,867	1,224	0,678***	0,371**	0,397**	0,526***	0,727***	0,047	0,272

Legenda: *** $p < 0,010$; ** $p < 0,050$; * $p < 0,100$.

Fonte: Elaborada pela autora.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 8, assim como nos casos anteriores, as correlações entre os indicadores referentes ao constructo de primeira ordem Modelo de Alinhamento Kaplan e Norton não seguem um padrão e se mostram estatisticamente significantes em relação ao constructo de referência, à exceção do indicador VA2, que não apresenta correlações estatisticamente significantes com os demais indicadores.

Tabela 8 – Estatísticas descritivas e correlações entre indicadores de primeira ordem –
Constructo Modelo de Alinhamento de Kaplan e Norton

VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	KAPLAN E NORTON	EM3	MI2	PG2	PG3	PG4
KAPLAN E NORTON	4,335	0,590	1,000					
EM3	4,367	1,189	0,589***	1,000				
MI2	4,167	1,020	0,736***	0,579***	1,000			
PG2	3,933	1,172	0,800***	0,313	0,447**	1,000		
PG3	4,133	0,900	0,843***	0,350	0,426**	0,697***	1,000	
PG4	4,667	0,479	0,680***	0,156	0,357	0,513***	0,736***	1,000
VA2	4,433	0,728	0,347	0,251	0,325	0,089	0,008	0,198

Legenda: *** $p < 0,010$; ** $p < 0,050$; * $p < 0,100$.

Fonte: Elaborada pela autora.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 9, assim como nos casos anteriores, as correlações entre os indicadores referentes ao constructo de primeira ordem Modelo de Alinhamento Labovitz e Rosansky não seguem um padrão e se mostram estatisticamente significantes em relação ao constructo de referência.

Tabela 9 – Estatísticas descritivas e correlações entre indicadores de primeira ordem –
Constructo Modelo de Alinhamento de Labovitz e Rosansky

VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	LABOVITZ E ROSANSKY	EM1	EM2	MI1	PG1
LABOVITZ E ROSANSKY	4,486	0,556	1,000				
EM1	4,267	0,907	0,913***	1,000			
EM2	4,367	0,669	0,633***	0,498***	1,000		
MI1	4,733	0,450	0,533***	0,290	0,371**	1,000	
PG1	4,367	0,964	0,815***	0,783***	0,367**	0,279	1,000
VA1	4,600	0,855	0,641***	0,609***	0,274	0,360	0,504***

Legenda: *** $p < 0,010$; ** $p < 0,050$; * $p < 0,100$.

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme pode ser observado na Tabela 10, os constructos de primeira ordem apresentam correlações estatisticamente significantes com o constructo de segunda ordem Modelo de Alinhamento Estratégico.

Tabela 10 – Estatísticas descritivas e correlações entre constructos de primeira ordem e o constructo de segunda ordem Alinhamento Estratégico

CONSTRUCTOS	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	COEFICIENTE DE VARIACÃO	BEER E EISENSTAT	HAMBRICK E CANNELLA	KAPLAN E NORTON	LABOVITZ E ROSANSKY
BEER E EISENSTAT	3,858	0,808	0,209	1,000			
HAMBRICK E CANNELLA	4,180	0,646	0,155	0,799***	1,000		
KAPLAN E NORTON	4,335	0,590	0,136	0,562***	0,536***	1,000	
LABOVITZ E ROSANSKY	4,486	0,556	0,124	0,475***	0,709***	0,659***	1,000
MODELO DE ALINHAMENTO	4,215	0,563	0,134	0,878***	0,911***	0,767***	0,768***

Legenda: *** $p < 0,010$; ** $p < 0,050$; * $p < 0,100$.

Fonte: Elaborada pela autora.

4.2 Procedimentos de análise dos dados – Modelo de mensuração

Hair *et al.* (2006) apontam que as correlações entre os indicadores de um constructo constituem um dos meios de se verificar a relevância dos indicadores, quando do processamento da análise fatorial. Os autores recomendam que haja um número significativo de correlações bivariadas com valores superiores a 0,300, apontando a presença de indicadores relevantes, embora reconheçam que não existe uma regra objetiva que defina a expressividade desses indicadores. Conforme pode ser observado nas Tabelas 1 a 6, os indicadores dos constructos de primeira ordem representativos dos constructos de segunda ordem Perfil Estratégico e Modelo de Alinhamento, atendem ao critério com algumas poucas restrições.

Nas Tabelas 11 e 12, são apresentadas as cargas fatorais de cada indicador em relação aos respectivos constructos, assim como o índice para verificação da Validade Convergente – Confiabilidade Composta, conforme indicado por Ringle, Silva e Bido (2014). Tendo em vista que, segundo os autores, valores de Confiabilidade Composta acima de 0,700 são considerados adequados, foi atestada a validade convergente, à exceção do constructo Perfil Estratégico Reativo.

Tabela 11 – Testes de Validade Convergente e Significância das Cargas

CONSTRUCTO DE 2a ORDEM	CONSTRUCTO DE 1a ORDEM	INDICADOR	CARGA	ERRO PADRÃO	ESTATÍSTICA T	CONFIABILIDADE COMPOSTA	VARIÂNCIA MÉDIA EXPLICADA	
MODELO DE ALINHAMENTO	BEER E EISENSTAT	EM7	0,596	0,184	3,237	***	0,878	0,476
		EM8	0,812	0,070	11,597	***		
		EM9	0,736	0,092	7,985	***		
		MI4	0,713	0,117	6,115	***		
		PG7	0,621	0,163	3,814	***		
		PG8	0,666	0,131	5,084	***		
		PG9	0,761	0,071	10,704	***		
		VA4	0,578	0,181	3,188	***		
	HAMBRICK E CANNELLA	EM4	0,684	0,153	4,470	***	0,852	0,453
		EM5	0,580	0,122	4,763	***		
		EM6	0,778	0,094	8,278	***		
		MI3	0,682	0,088	7,746	***		
		PG5	0,570	0,167	3,410	***		
		PG6	0,679	0,131	5,173	***		
		VA3	0,714	0,083	8,558	***		
	KAPLAN E NORTON	EM3	0,521	0,170	3,071	***	0,845	0,484
		MI2	0,801	0,111	7,214	***		
		PG2	0,816	0,084	9,773	***		
		PG3	0,747	0,129	5,783	***		
		PG4	0,717	0,102	7,056	***		
		VA2	0,505	0,229	2,204	***		
LABOVITZ E ROSANSKY	EM1	0,826	0,102	8,083	***	0,857	0,550	
	EM2	0,685	0,091	7,513	***			
	MI1	0,569	0,155	3,671	***			
	PG1	0,791	0,136	5,800	***			
	VA1	0,805	0,170	4,745	***			

continuação

CONSTRUCTO DE 2a ORDEM	CONSTRUCTO DE 1a ORDEM	INDICADOR	CARGA	ERRO PADRÃO	ESTATÍSTICA T	CONFIABILIDADE COMPOSTA	VARIÂNCIA MÉDIA EXPLICADA	
PERFIL ESTRATÉGICO	ANALÍTICO	PAD3	0,731	0,155	4,715	***	0,786	0,554
		PEM3	0,630	0,184	3,425	***		
		PEN3	0,854	0,065	13,242	***		
	DEFENSOR	PAD1	0,691	0,172	4,025	***	0,772	0,532
		PEM1	0,683	0,204	3,341	***		
		PEN1	0,808	0,078	10,340	***		
	PROSPECTOR	PAD2	0,592	0,229	2,578	***	0,817	0,605
		PEM2	0,866	0,094	9,225	***		
		PEN2	0,845	0,091	9,324	***		
	REATIVO	PAD4	-0,173	0,280	0,618		0,604	0,395
		PEM4	-0,887	0,249	3,563	***		
		PEN4	-0,606	0,262	2,313	***		

Legenda: *** $p < 0,010$; ** $p < 0,050$; * $p < 0,100$.

Fonte: Elaborada pela autora.

Após ter sido atestada a Validade Convergente do modelo, foi verificada a Validade Discriminante por meio do critério de Fornell e Larcker (1981), conforme indicado por Ringle, Silva e Bido (2014), que se baseia na comparação das raízes quadradas das Variâncias Médias Explicadas de cada variável latente com as correlações entre as variáveis latentes.

Conforme pode ser observado na Tabela 12, a raiz quadrada da variância média explicada para as variáveis latentes de natureza reflexiva que integram o modelo de pesquisa, representada na diagonal principal da matriz, é superior às correlações entre elas, atendendo ao critério de Fornell e Larcker (1981), atestando a Validade Discriminante, com ressalva em relação aos constructos de Beer e Eisenstat, e Hambrick e Cannella, assim como aos constructos de Kaplan e Norton, e Labovitz e Rosansky.

Tabela 12 – Critério de Fornell e Larcker

	ANALÍTICO	DEFENSOR	PROSPECTOR	REATIVO	BEER E EISENSTAT	HAMBRICK E CANNELLA	KAPLAN E NORTON	LABOVITZ E ROSANSKY
ANALÍTICO	0,744							
DEFENSOR	0,727	0,730						
PROSPECTOR	0,583	0,465	0,778					
REATIVO	0,392	0,232	0,447	0,628				
BEER E EISENSTAT	0,643	0,482	0,472	0,446	0,690			
HAMBRICK E CANNELLA	0,685	0,518	0,479	0,489	0,812	0,673		
KAPLAN E NORTON	0,631	0,534	0,306	0,389	0,592	0,616	0,696	
LABOVITZ E ROSANSKY	0,595	0,630	0,497	0,386	0,562	0,729	0,804	0,741

Fonte: Elaborada pela autora.

4.3 Avaliação do modelo estrutural – Primeiro objetivo específico

O primeiro critério utilizado para avaliação do modelo estrutural é a verificação da colinearidade entre os constructos componentes do modelo proposto. Conforme pode ser observado na Tabela 13, não foi identificada colinearidade, tendo em vista a apuração de valores abaixo do ponto de referência de VIF (*Variance Inflation Factor*) menor ou igual a 5,000, proposto por Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2014).

Tabela 13 – Teste de Colinearidade (VIF)

ORIGEM	DESTINO	VIF
ANALÍTICO	MODELO DE ALINHAMENTO	2,650
	BEER E EISENSTAT	
	HAMBRICK E CANNELLA	
	KAPLAN E NORTON	
DEFENSOR	LABOVITZ E ROSANSKY	2,159
	MODELO DE ALINHAMENTO	
	BEER E EISENSTAT	
	HAMBRICK E CANNELLA	
PROSPECTOR	KAPLAN E NORTON	1,675
	LABOVITZ E ROSANSKY	
	MODELO DE ALINHAMENTO	
	BEER E EISENSTAT	
REATIVO	HAMBRICK E CANNELLA	1,308
	KAPLAN E NORTON	
	LABOVITZ E ROSANSKY	
	MODELO DE ALINHAMENTO	

Fonte: Elaborada pela autora.

Tendo em vista a adequação do modelo à estimação das variáveis que influenciam o Alinhamento Estratégico, o próximo passo foi a análise da proporção da variância da variável latente endógena explicada pelo modelo estrutural, expresso pelo coeficiente de determinação (R^2). De acordo com Cohen (1988), um R^2 entre 0,020 e 0,130 representa pequena capacidade explicativa, ao passo que um R^2 entre 0,130 e 0,260 representa capacidade explicativa média e um R^2 acima de 0,260 representa capacidade explicativa grande.

No caso desta pesquisa, o modelo estrutural se mostrou capaz de explicar 57,20% ($R^2 = 0,572$) da variância da variável latente Modelo de Alinhamento, representando capacidade explicativa grande do modelo e seu ajuste ao estudo das hipóteses de pesquisa propostas. Também merecem destaque a explicação de 76,20% ($R^2 = 0,762$) da variância da variável latente de primeira ordem do Modelo de Alinhamento de Beer e Eisenstat, de 83,50% ($R^2 = 0,835$) da variância da variável latente primeira ordem do Modelo de Alinhamento de Hambrick e Cannella, ambas consideradas como grandes, de acordo com Cohen (1988), assim como das variáveis latentes de primeira ordem de Kaplan e Norton e de Labovitz e Rosansky (70,70% e 74,70%, respectivamente).

O ajuste do modelo também pode ser verificado por meio dos critérios de verificação da Validade Preditiva, com a utilização do indicador de Stone-Geisser (Q^2). Todos os valores apurados para esse indicador são positivos, atestando a validade preditiva do modelo estrutural (BEER E EISENSTAT = 0,351; HAMBRICK E CANNELLA = 0,361; KAPLAN E NORTON = 0,342; LABOVITZ E ROSANSKY = 0,379 e; MODELO DE ALINHAMENTO = 0,240) (Tabela 14).

Quanto às relações entre as variáveis latentes, que expressam as hipóteses de pesquisa, conforme apresentado na Tabela 14, o efeito da variável latente Perfil Estratégico (0,756) na variável latente Modelo de Alinhamento se mostra positivo e estatisticamente significativo ($p < 0,010$).

Tabela 14 – Coeficientes de caminho estimados – Efeitos diretos e relevância preditiva (Q^2)

CONSTRUCTO DE ORIGEM	CONSTRUCTO DE DESTINO	COEFICIENTE	ERRO PADRÃO	ESTATÍSTICA T		Q^2
MODELO DE ALINHAMENTO	BEER E EISENSTAT	0,873	0,045	19,371	***	0,351
	HAMBRICK E CANNELLA	0,914	0,029	31,428	***	0,361
	KAPLAN E NORTON	0,841	0,073	11,545	***	0,342
	LABOVITZ E ROSANSKY	0,864	0,050	17,207	***	0,379
PERFIL ESTRATÉGICO	ANALÍTICO	0,899	0,038	23,524	***	----
	DEFENSOR	0,818	0,077	10,646	***	----
	PROSPECTOR	0,812	0,114	7,119	***	----
	REATIVO	0,552	0,133	4,155	***	----
	MODELO DE ALINHAMENTO	0,756	0,130	5,803	***	0,240

Legenda: *** $p < 0,010$; ** $p < 0,050$; * $p < 0,100$.

Fonte: Elaborada pela autora.

Quanto aos efeitos indiretos – Tabela 15 – os efeitos do Perfil Estratégico nos constructos de primeira ordem referentes ao Modelo de Alinhamento se mostram estatisticamente significantes ($p < 0,010$).

Tabela 15 – Coeficientes de caminho estimados – Efeitos indiretos

CONSTRUCTO DE ORIGEM	CONSTRUCTO DE DESTINO	COEFICIENTE	ERRO PADRÃO	ESTATÍSTICA T	
PERFIL ESTRATÉGICO	BEER E EISENSTAT	0,660	0,131	5,033	***
	HAMBRICK E CANNELLA	0,691	0,131	5,295	***
	KAPLAN E NORTON	0,636	0,142	4,463	***
	LABOVITZ E ROSANSKY	0,653	0,133	4,908	***

Legenda: *** $p < 0,010$; ** $p < 0,050$; * $p < 0,100$.

Fonte: Elaborada pela autora.

Demonstradas as significâncias estatísticas entre as relações propostas no modelo estrutural, conforme as Tabelas 14 e 15, pode-se considerar que o constructo Perfil Estratégico apresenta influência linear positiva e de intensidade elevada no Modelo de Alinhamento, viabilizando o desdobramento da análise dos efeitos do Perfil Estratégico nos modelos de alinhamento que foram utilizados como referência nesta pesquisa. A análise dos coeficientes de caminho estimados para as relações entre os constructos de segunda ordem e os respectivos constructos de primeira ordem, dispostos na Tabela 15, apresenta como resultado a identificação de que organizações com Perfil Estratégico predominantemente Analítico tendem a apresentar predominância de características do modelo de Alinhamento Estratégico de Hambrick e Cannella. Tal constatação reforça a não rejeição da hipótese alternativa H_1 (O Alinhamento Estratégico é influenciado, de forma monotônica e positiva, pelo Perfil Estratégico).

A relação positiva e estatisticamente significativa entre o constructo Perfil Estratégico e o constructo Modelo de Alinhamento, assim como com os constructos de primeira ordem Perfil Estratégico Analítico, Defensor e Prospector (Tabela 15) levam à não rejeição das hipóteses alternativas $H_{1,1}$, $H_{1,2}$ e $H_{1,3}$ (Quadro 6). Quanto à hipótese alternativa $H_{1,4}$, a carga negativa dos indicadores do constructo Perfil Estratégico Reativo (Tabela 11), em conjunto com os coeficientes de caminho positivos apurados para o efeito do Perfil Estratégico no Modelo de Alinhamento, levam à sua não rejeição.

Quadro 6 – Avaliação das hipóteses de pesquisa

HIPÓTESE	HIPÓTESES DE PESQUISA	AValiação
H ₁	O Alinhamento Estratégico é influenciado, de forma monotônica e positiva, pelo Perfil Estratégico.	Não rejeitar
H _{1,1}	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o Perfil Estratégico Defensor e o Alinhamento Estratégico.	Não rejeitar
H _{1,2}	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o Perfil Estratégico Prospector e o Alinhamento Estratégico.	Não rejeitar
H _{1,3}	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o Perfil Estratégico Analítico e o Alinhamento Estratégico.	Não rejeitar
H _{1,4}	Há uma relação negativa e estatisticamente significativa entre o Perfil Estratégico Reativo e o Alinhamento Estratégico.	Não rejeitar

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4 Análise de *clusters* – Segundo e terceiro objetivos específicos

Neste estudo, optou-se pelo método hierárquico aglomerativo, tendo em vista que o número de grupos a serem formados não era conhecido *a priori*. O método de ligação adotado foi o método de Ward, também conhecido como método de mínima variância, por não perder a qualidade acerca da variância interna dos grupos conforme o processo de ligação entre as unidades amostrais avança, sendo, portanto, mais robusto em relação aos demais; e a medida de distância adotada foi a distância euclidiana. O resultado do agrupamento aponta para quatro *clusters* de perfis estratégicos e para dois *clusters* de modelos de alinhamento.

Com o objetivo de identificar o Modelo de Alinhamento Estratégico e o Perfil Estratégico mais frequentes na amostra pesquisada, a técnica de Análise de *Clusters k-means* foi utilizada para a aglomeração das firmas com base nas variáveis latentes referentes aos constructos de primeira ordem, obtidas por meio da aplicação da Análise de Componentes Principais, quando da estimação dos coeficientes do modelo proposto. Conforme pode ser observado na Tabela 16, há diferença estatisticamente significativa entre as variâncias dos constructos, resultado que fornece embasamento para a análise dos resultados dos agrupamentos.

Tabela 16 – Análise de variância para constructos de primeira ordem

CONSTRUCTOS	CLUSTER		ERROR		ESTATÍSTICA F	
	QUADRADO DA MÉDIA	GRAUS DE LIBERDADE	QUADRADO DA MÉDIA	GRAUS DE LIBERDADE		
ANALÍTICO	7,745	3	0,260	26	29,774	***
DEFENSOR	6,929	3	0,354	26	19,558	***
PROSPECTOR	8,375	3	0,187	26	44,680	***
REATIVO	2,448	3	0,871	26	2,809	*
BEER E EISENSTAT	7,629	1	,799	28	9,549	***
HAMBRICK E CANNELLA	9,121	1	,746	28	12,233	***
KAPLAN E NORTON	16,718	1	,474	28	35,243	***
LABOVITZ E ROSANSKY	13,816	1	,578	28	23,903	***

Legenda: *** $p < 0,010$; ** $p < 0,050$; * $p < 0,100$.

Fonte: Elaborada pela autora.

A seguir, foram analisadas as pontuações geradas quando da análise de clusters para o Perfil Estratégico (Tabela 17), sendo que as empresas identificadas como componentes do grupo 1 apresentaram maior pontuação para o Perfil Defensor. Em relação ao grupo 2, apurou-se maior pontuação para o Perfil Prospecto; em relação ao grupo 4, para o Perfil Analítico. O grupo 3 apresentou pontuação negativa para todas as estratégias, indicando uma ausência de enquadramento no Perfil Estratégico Reativo. O número de casos por grupo indica uma prevalência do Perfil Estratégico Prospecto, representando 43,33% da amostra.

Tabela 17 – Centros dos *clusters* – Perfil Estratégico

PERFIL	CLUSTER				NÚMERO DE CASOS	%
	1	2	3	4		
ANALÍTICO	0,213	-0,431	-1,837	1,026	10	33,33
DEFENSOR	0,971	-0,428	-1,793	0,706	4	13,33
PROSPECTOR	-1,329	0,140	-1,811	0,893	13	43,33
REATIVO	-0,193	-0,019	-1,272	0,484	3	10,00

Fonte: Elaborada pela autora.

Foram analisadas as pontuações geradas quando da análise de *clusters* para o Modelo de Alinhamento (Tabela 18), sendo que as empresas identificadas como componentes do grupo 1 apresentaram maior pontuação para os Modelos de Kaplan e Norton e de Labovitz e Rosansky; e aquelas componentes do grupo 2 para os Modelos de Beer e Eisenstat e de Hambrick e Cannella. O número de casos por grupo indica uma

prevalência dos modelos de alinhamento que consideram aspectos tangíveis, representando 86,67% da amostra. Na Tabela 18, são apresentadas informações acerca da classificação de cada um dos casos integrantes da amostra estudada.

Tabela 18 – Centros dos *clusters* – Modelo de Alinhamento

CONSTRUCTOS	CLUSTER		NÚMERO DE CASOS	%
	1	2		
BEER E EISENSTAT	,198	-1,286	4	13,33
HAMBRICK E CANNELLA	,216	-1,406		
KAPLAN E NORTON	,293	-1,903	26	86,67
LABOVITZ E ROSANSKY	,266	-1,730		

Fonte: Elaborada pela autora.

Quadro 7 – Classificação dos casos de acordo com o Perfil Estratégico e o Modelo de Alinhamento

continua

CASO	PERFIL ESTRATÉGICO	MODELO DE ALINHAMENTO
1	DEFENSOR	INTANGÍVEL
2	DEFENSOR	INTANGÍVEL
3	REATIVO	INTANGÍVEL
4	ANALÍTICO	INTANGÍVEL
5	ANALÍTICO	INTANGÍVEL
6	PROSPECTOR	INTANGÍVEL
7	REATIVO	TANGÍVEL
8	ANALÍTICO	INTANGÍVEL
9	ANALÍTICO	INTANGÍVEL
10	PROSPECTOR	INTANGÍVEL
11	PROSPECTOR	TANGÍVEL
12	ANALÍTICO	INTANGÍVEL
13	ANALÍTICO	INTANGÍVEL
14	ANALÍTICO	INTANGÍVEL

Quadro 8 – Classificação dos casos de acordo com o Perfil Estratégico e o Modelo de Alinhamento

Continuação

CASO	PERFIL ESTRATÉGICO	MODELO DE ALINHAMENTO
15	PROSPECTOR	INTANGÍVEL
16	PROSPECTOR	INTANGÍVEL
17	REATIVO	TANGÍVEL
18	PROSPECTOR	INTANGÍVEL
19	PROSPECTOR	INTANGÍVEL
20	PROSPECTOR	TANGÍVEL
21	DEFENSOR	INTANGÍVEL
22	ANALÍTICO	INTANGÍVEL
23	PROSPECTOR	INTANGÍVEL
24	ANALÍTICO	INTANGÍVEL
25	ANALÍTICO	INTANGÍVEL
26	PROSPECTOR	INTANGÍVEL
27	PROSPECTOR	INTANGÍVEL
28	PROSPECTOR	INTANGÍVEL
29	PROSPECTOR	INTANGÍVEL
30	DEFENSOR	INTANGÍVEL

Fonte: Elaborado pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme foi possível concluir após a análise estatística dos dados, a hipótese principal “O Alinhamento Estratégico é influenciado, de forma monotônica e positiva, pelo Perfil Estratégico” não pôde ser rejeitada. Isso indica uma evidência de que o efeito do Perfil Estratégico no Modelo de Alinhamento se mostra linear, positivo e estatisticamente significativo.

A elevada intensidade da influência que o constructo Perfil Estratégico apresenta sobre o constructo Modelo de Alinhamento torna possível a enunciação dos efeitos que os perfis estratégicos exercem nos modelos de alinhamento, como segue:

- Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o Perfil Estratégico Defensor e o Alinhamento Estratégico;
- Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o Perfil Estratégico Prospector e o Alinhamento Estratégico;
- Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o Perfil Estratégico Analítico e o Alinhamento Estratégico;
- Há uma relação negativa e estatisticamente significativa entre o Perfil Estratégico Reativo e o Alinhamento Estratégico.

Os constructos de primeira ordem Perfil Defensor, Perfil Prospector, Perfil Analítico e Perfil Reativo possuem uma correlação estatisticamente significativa com o constructo de segunda ordem Perfil Estratégico. O Perfil Reativo, no entanto, é o único que não possui correlação estatisticamente significativa com os demais constructos de adaptação estratégica.

Isso pode ser explicado pelo fato de que os Perfis Estratégicos Defensor, Prospector e Analítico se caracterizam pela ênfase em uma adequada coerência entre ambiente, estrutura e ação, pois as escolhas estratégicas encontram-se alinhadas aos processos e à estruturação organizacional (VIDAL; BARBOSA; BOUZADA, 2013). Ao contrário dos demais, o Perfil Reativo é considerado uma “não estratégia” de adaptação ao ambiente, já que organizações Reativas são caracterizadas por possuírem padrões de adaptação ao ambiente inconsistentes e instáveis, seja porque a gestão não articulou claramente a estratégia organizacional, seja porque não moldou de forma consistente as

estruturas e processos para se enquadrarem à estratégia escolhida (MILES; SNOW, 1978).

De forma semelhante, os constructos de primeira ordem de Labovitz e Rosansky, Kaplan e Norton, Hambrick e Cannella, e Beer e Eisenstat possuem, todos, correlações estatisticamente significantes com o constructo de segunda ordem Modelo de Alinhamento.

Com essa exposição, conclui-se a análise do primeiro objetivo específico, “Mensurar a associação entre os modelos de Alinhamento Estratégico e as tipologias de Adaptação Estratégica”.

Em relação ao segundo e ao terceiro objetivos específicos relatados neste trabalho, “Identificar em qual modelo de Alinhamento Estratégico e em qual tipologia de Adaptação Estratégica cada organização pesquisada melhor se encaixa quando do seu processo de preparação para certificação”, e “Identificar o modelo de Alinhamento Estratégico mais frequente e a tipologia de Adaptação Estratégica mais frequente no universo pesquisado”, foi possível observar que:

- Existe uma prevalência do Perfil Estratégico Prospector (43,33%), seguido do Perfil Analítico (33,33%), e, com menores porcentagens, o Perfil Defensor (13,33%); por último, o Perfil Reativo (10,00%).

Sendo assim, pode-se afirmar que a maior parte das organizações pesquisadas apresenta perfil apropriado a um ambiente mais dinâmico, já que sua principal capacidade é a de inovar, encontrar e explorar novas oportunidades de produtos e mercados (é o Perfil Prospector, que se manifesta em 43,33% dos hospitais avaliados). Em segundo lugar, aparece o Perfil Analítico (33,33%), naquelas organizações que tentam minimizar seus riscos enquanto maximizam suas oportunidades de lucro, ou seja, combinam as forças tanto do Perfil Prospector quanto do Defensor em um sistema singular. Esse último perfil, por sua vez, se deu em 13,33% das instituições, e representa o atributo de agir deliberadamente para manter um ambiente no qual uma forma de organização estável seja a mais apropriada. E ainda, na menor parte dos hospitais pesquisados (10,00%) observou-se o Perfil Reativo, isto é, cujos parâmetros de adaptação ao ambiente não podem ser distintamente definidos (MILES; SNOW, 1978).

Houve também a oportunidade de constatar que:

- Existe uma prevalência de modelos de alinhamento que consideram aspectos *tangíveis* em sua implementação (86,67% da amostra), em contraponto com aqueles que consideram aspectos *intangíveis* (13,33%).

Em outras palavras, os modelos tendem a priorizar aspectos tangíveis ou intangíveis existentes em um processo de Alinhamento Estratégico. Os modelos de Labovitz e Rosansky e de Kaplan e Norton enquadram-se na primeira categoria, pois fundamentam-se em um sistema de métricas para alinhamento estratégico e colocam a estratégia como base para o desdobramento dos indicadores de desempenho. Como se verificou neste trabalho, esse tipo de alinhamento foi o mais observado nas organizações pesquisadas (86,67%). Já os modelos de Hambrick e Cannella e de Beer e Eisenstat lançam mão com mais frequência de elementos intangíveis, como eliminação de barreiras à implementação da estratégia, convencimento a respeito da mesma e ambiente organizacional participativo (PRIETO; CARVALHO, 2006). Esse tipo de alinhamento foi menos evidenciado durante a pesquisa (13,33% dos casos).

5.1 Limitações da pesquisa

Como limitações desta pesquisa, pode ser apontado o tamanho da amostra para uma tratativa mais consistente dos dados e o fato de que a amplitude da pesquisa se restringe a hospitais que possuem certificação ISO 9001 e/ou ONA, o que impede que os resultados possam ser generalizados.

5.2 Sugestões para pesquisas futuras

É sensato sugerir que estudos futuros acerca desse mesmo tema utilizem um campo de pesquisa mais estreito, como hospitais públicos ou hospitais privados, para que se possa realizar uma análise ainda mais precisa de um nicho específico. Sugere-se ainda que as relações entre os constructos sejam abordadas sob uma perspectiva não linear, pois pode ser que o perfil estratégico Prospector da organização torne-se tão complexo e à frente das práticas do mercado que fique impraticável gerenciar todos os problemas existentes (de empreendedorismo, de engenharia e de administração), fazendo com que a capacidade de alinhamento interno decresça.

REFERÊNCIAS

- ABBAS, K. **Gestão de custos em organizações hospitalares**. 2001. 171 f. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2001.
- AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR – ANS. **Resolução RN nº 267**, de 24 de agosto de 2011a. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/index2.php?option=com_legislacao&view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=1801>. Acesso em: 23 out. 2014.
- AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR – ANS. **Resolução RN nº 275**, de 3 de novembro de 2011b. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/index2.php?option=com_legislacao&view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=1875>. Acesso em: 23 out. 2014.
- AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR – ANS. **Resolução RN nº 405**, de 9 de maio de 2016. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=MzI0OA==>>. Acesso em: 28 jun. 2016.
- AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA – ANVISA. **Resolução RDC nº 63**, de 25 de novembro de 2011. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/3fcb208049af5f1e96aeb66dcbd9c63c/RDC+36+de+25_11_2011+Vers%C3%A3o+Publicada.pdf?MOD=AJPERES>. Acesso em: 23 out. 2014.
- ALMEIDA, T. R. R. Perspectivas de sobrevivência do hospital. **Revista Paulista de Hospitais**, São Paulo, n. 5/6, p. 104-113, maio/jun. 1983.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR ISO 9001:2008**: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2008.
- AZEVEDO, D. L. *et al.* Gestão da mudança na saúde-a acreditação Hospitalar. **Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção-Curitiba-PR**, v. 23, 2002.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. Developing an organization capable of implementing strategy and learning. **Human Relations**. v. 49, n. 5, p. 597, May 1996.
- _____. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**. v. 41, n. 4, p. 29-41, Summer 2000.
- BERTUCCI, J. L. O.; MORAES, W. B. de. Efetividade organizacional na perspectiva de coordenadores de cursos de graduação da PUC Minas. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, set. 2008.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 2.290, de 30 de dezembro de 2013. Institui a Política Nacional de Atenção Hospitalar (PNHOSP) no âmbito do Sistema Único de

Saúde (SUS), estabelecendo-se as diretrizes para a organização do componente hospitalar da Rede de Atenção à Saúde (RAS). **Saúde Legis - Sistema de Legislação da Saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2013. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2013/prt3390_30_12_2013.html>. Acesso em: 9 set. 2015.

CHERCHIGLIA, M. L.; DALLARI, S. G. Tempo de mudanças: sobrevivência de um hospital público. **RAE – Eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 2, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482006000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 16 out. 2014.

CHILD, J. Managerial and organizational factors associated with company performance - Part I. **Journal of Management Studies**, v. 11, n. 3, p. 175-189, 1974.

_____. Managerial and organizational factors associated with company performance - Part II. A contingency analysis. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 1-2, p. 12-27, 1975.

_____. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 1-22, 1972.

CHIN, W. W. **Overview of the PLS method**, 1997. Disponível em: <<http://discn.cba.uh.edu/chin/PLSINTRO.HTM>>. Acesso em: 29 set. 2015.

CIBORRA, C. U. De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment. **Scandinavian Journal of Information Systems**, v. 9, n. 1, p. 67-82, 1997.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2. ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1988.

COLLINS, Jim. Aligning action and values. **Leader to Leader**, v. 1996, n. 1, p. 19-24, 1996.

COSTA, L. S. V.; SILVA, J. F. As tipologias estratégicas “realmente” existem? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

COUTO, R. C.; PEDROSA, T. M. G. **Técnicas básicas para a implantação da acreditação**. Belo Horizonte: IAGSaúde, 2009.

DE BRIDA, M; SANTOS, J. N. O Alinhamento entre a Estratégia e as Competências Organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmicos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 210-242, 2011.

DRUCKER, P. F. A administração como função social e arte liberal. In: GLEICH, M; MAHL, C. R. (Coords.). **O melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2002. p. 197-204.

FAUL, F.; ERDELFER, E.; BUCHNER, A.; LANG, A. G. Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, v. 41, n. 4, p. 1149-1160, 2009.

FORNELL, C.; LARKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FURLAN, V. R. Qualidade no relacionamento e na assistência em saúde. In: BORBA, V. R. (Org.). **Marketing de relacionamento para organizações de saúde**. São Paulo: Atlas, 2004. cap. 6. p. 159-177.

GIL, A. C. Delineamento da pesquisa. In: _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012. cap. 6. p. 49-59.

GONÇALVES, C. A.; MOREIRA, J. C.; OLIVEIRA, D. F.; FERREIRA, R. F.; COLETA, K. P. G. Análise de um alinhamento estratégico a partir da combinação das Fofas com os FCS. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 1, n. 2, p. 67-96, 2002.

HAIR JR, J. F. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J.F.; HULT, T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on Partial Least Squares Structural Equations Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE, 2014.

HAMBRICK, D. C; CANNELLA JR. A. A. Strategy implementation as substance and selling. **Academy of Management Executive**, v. III, n. 4, p. 278-285, 1989.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929, 1997.

HERMES, L. C. R.; GOMES, F. B. M.; SAUSEN, J. O. O processo de mudança e adaptação estratégica de uma empresa gráfica: uma análise biográfica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 38., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **Strategic management: An integrated approach**. Mason: Cengage Learning, 2007.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 336-349, 1985.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. Alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia da empresa. In: _____. **Mapas Estratégicos**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. cap. 7. p. 203-228.

_____. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 5, p. 167-176, Sept.-Oct. 2000.

_____. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 134, Sep./Oct. 1993.

_____. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71, Jan./Feb. 1992.

_____. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 1, p. 75, Jan./Feb. 1996.

KIMURA, H.; PERERA, L. C. J.; LIMA, F. G. Teoria da complexidade e paisagens de adaptação: aplicações em estratégia. **Revista de Administração**, v. 45, n. 3, p. 238-254, ago. 2010.

LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The power of alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things**. EUA: John Wiley e Sons, 1997.

LOHMÖLLER, J. B. The PLS Program System: latent variables path analysis with Partial Least Squares estimation. **Multivariate Behavioral Research**, v. 23, n. 1, p. 125-127, 1988.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MILES, R. E.; SNOW C. C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: McGraw Hill, 1978.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria Nacional de Organização e Desenvolvimento de Serviços de Saúde. **Terminologia básica em saúde**. Brasília: Centro de Documentação do Ministério da Saúde, 1987. Disponível em: <<http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/0112terminologia1.pdf>>. Acesso em: 9 set. 2015.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safari de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000. MOREIRA, W. R.; MUNCK, L. O processo de alinhamento entre estratégias e competências organizacionais. **Revista Alcance**, v. 17, n. 2, p. 77-90, 2010.

ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO – ONA. **Manual das organizações prestadoras de serviços de saúde**. 7. ed. Brasília: Organização Nacional de Acreditação, 2014.

PEDROSA, T. M. G. **Estabelecimento da correspondência entre os requisitos do instrumento de acreditação hospitalar brasileiro da Organização Nacional de Acreditação – ONA (2004) – e as normas da série NBR ISO 9000:2000**. 2004. 136 f. (Mestrado em Medicina Tropical) – Programa de Pós-Graduação em Medicina Tropical, Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2004.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. v. 78, n. 5, p. 167-176, set./out. 2000.

PORTELA, M. C. *et al.* Caracterização assistencial de hospitais filantrópicos no Brasil. **Rev Saúde Pública**, v. 38, n. 6, p. 811-8, 2004.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de Equações Estruturais com utilização do Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 54-71, 2014.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. **SmartPLS 3**. Germany: University of Hamburg, 2005. Disponível em: <<http://www.smartpls.de>>. Acesso em: 1º mar. 2016.

SOUZA, A. A. de *et al.* Controle de gestão em organizações hospitalares. **REGE Revista de Gestão**, v. 16, n. 3, p. 15-29, 2009.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. In: _____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 4. p. 46-53.

VIDAL, D. F.; BARBOSA, J. G. P.; BOUZADA, M. A. C. A relação entre pressão ambiental e comportamento estratégico: uma pesquisa em MPE do setor de autopeças. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA - 3Es, 6., Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves: ANPAD, 2013.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

APÊNDICE A – Questionário a ser aplicado em gestores da área da qualidade de hospitais já certificados ISO e/ou ONA no Brasil

Nome: _____ Cargo: _____
Instituição: _____
Certificação(ões) que a instituição possui: () ISO 9001 () ONA nível 3 () ONA nível 2 () ONA nível 1

O objetivo principal deste levantamento é obter informações confiáveis sobre como você conduziu o processo de preparação para certificação ISO 9001 e/ou ONA na sua instituição.

O questionário é composto por duas partes: a primeira contém quatro grupos de questões, relativas aos aspectos internos da organização, e a segunda contém três, relativas aos aspectos externos à organização.

Em cada questão, você deve selecionar o número:

- (1), se você discordar totalmente da afirmação;
- (2), se você discordar parcialmente da afirmação;
- (3), se você não discordar nem concordar com a afirmação;
- (4), se você concordar parcialmente com a afirmação;
- (5), se você concordar totalmente com a afirmação.

Você deve selecionar apenas um número para cada questão.

PARTE 1 – ASPECTOS INTERNOS

1. Antes de dar início ao processo de preparação para certificação, eu considere primordial:

Para o pesquisador: Dimensão – Visão do alinhamento

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Integrar a estratégia, os recursos, as pessoas e os processos em torno da <i>missão organizacional</i> , ou seja, da razão de ser da instituição. <i>Modelo de Labovitz e Rosansky (1997)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Desdobrar a estratégia em um painel com várias dimensões, estabelecendo medidas de desempenho para cada setor. <i>Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Focar o planejamento da estratégia, neste primeiro momento, no setor da Qualidade e nas altas lideranças. <i>Modelo de Hambrick e Cannella (1989)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Envolver os gestores de todas as áreas da instituição para a discussão e o planejamento da estratégia de estruturação do Sistema de Gestão da Qualidade. <i>Organizational Fitness Profiling (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

2. Para alinhar os recursos, as pessoas e os processos da minha organização para estruturar o Sistema de Gestão da Qualidade, eu utilizei como estratégia:

Para o pesquisador: Dimensão – Modelo para implementação

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
O estabelecimento de indicadores críticos, metas e atividades a serem realizadas por cada setor. <i>Modelo de Labovitz e Rosansky (1997)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A disseminação do conhecimento a respeito da estratégia por todos os níveis e áreas do hospital por meio de um mapa estratégico. <i>Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A definição das etapas a serem conduzidas pelo setor da Qualidade, desde a formulação até a implementação da estratégia de estruturação do sistema de gestão. <i>Modelo de Hambrick e Cannella (1989)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A elaboração de um diagnóstico, seguido de um plano de implementação, com objetivo de eliminar previamente possíveis barreiras ou deficiências. <i>Organizational Fitness Profiling (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

3. Durante a preparação para a certificação, se fizeram presentes na minha instituição, com mais frequência, os seguintes elementos:

Para o pesquisador: Dimensão – Elementos do modelo

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Alinhamento entre a estratégia de preparação para a certificação e as pessoas da organização. <i>Modelo de Labovitz e Rosansky (1997)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Alinhamento entre os processos internos da organização e o atendimento entregue ao cliente. <i>Modelo de Labovitz e Rosansky (1997)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Indicadores balanceados em quatro perspectivas: financeira; de clientes; de processos; de aprendizado e crescimento da organização. <i>Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ações que buscassem eliminar possíveis obstáculos, não só no início, mas durante todo o processo de preparação para a certificação. <i>Modelo de Hambrick e Cannella (1989)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ações que buscassem promover ajustes nos aspectos internos da organização, como recursos, estrutura e pessoas. <i>Modelo de Hambrick e Cannella (1989)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ações que buscassem convencer os atores envolvidos da importância da estratégia de preparação para certificação. <i>Modelo de Hambrick e Cannella (1989)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Opções estratégicas que levassem em conta o contexto, tanto interno (organizacional)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
quanto externo (competitivo). <i>Organizational Fitness Profiling (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000)</i>					
Opções estratégicas que buscassem reforçar a capacidade de comprometimento e de integração das pessoas. <i>Organizational Fitness Profiling (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Opções estratégicas que considerassem a estrutura e as políticas do setor de Recursos Humanos. <i>Organizational Fitness Profiling (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

4. Durante a preparação para a certificação, foram empregados na minha instituição, com mais frequência, os seguintes processos:

Para o pesquisador: Dimensão – Processos gerenciais para implementação

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Planejamento, desenvolvimento e revisão da estratégia de estruturação do Sistema de Gestão da Qualidade visando a certificação. <i>Modelo de Labovitz e Rosansky (1997)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Planejamento contínuo do negócio da organização como um todo. <i>Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Disseminação do conhecimento a respeito da estratégia por todos os níveis e áreas da organização.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
<i>Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000)</i>					
Acompanhamento do desempenho de todos os setores por meio de indicadores, tanto no curto quanto no longo prazo. <i>Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Conhecimento e ajuste antecipado dos obstáculos à implementação da estratégia, desde o momento da sua formulação. <i>Modelo de Hambrick e Cannella (1989)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Convencimento e negociação a respeito da estratégia com os atores envolvidos. <i>Modelo de Hambrick e Cannella (1989)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Criação de uma declaração sobre as diretrizes estratégicas. <i>Organizational Fitness Profiling (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Coleta de dados sobre barreiras que poderiam comprometer a implementação da estratégia. <i>Organizational Fitness Profiling (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Desenvolvimento de um plano integrado e participativo para a mudança organizacional. <i>Organizational Fitness Profiling (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000)</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

PARTE 2 – ASPECTOS EXTERNOS

1. Quando surgiu a ideia de preparar a instituição para passar por uma certificação de qualidade, nossa equipe estratégica considerou o mercado externo preocupando-se principalmente com:

Para o pesquisador: Dimensão – Problema de empreendedorismo

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
<p>Como manter o ambiente externo o mais estável possível, focando em um conjunto limitado de serviços direcionado a uma parte específica do mercado.</p> <p><i>Organizações Defensoras, adaptação por seleção natural (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985)</i></p>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<p>Como localizar e criar oportunidades, pesquisando as tendências e inovando sempre para gerar mudanças no mercado e colocar-se à frente dos concorrentes.</p> <p><i>Organizações Prospectoras, adaptação por design (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985)</i></p>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<p>Como explorar novas oportunidades, mas sem perder os negócios e clientes tradicionais, observando práticas empregadas com sucesso por organizações pioneiras.</p> <p><i>Organizações Analíticas, adaptação com restrições do ambiente (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985)</i></p>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<p>Minha instituição não considerou o mercado externo ao ter a intenção de preparar-se para a certificação.</p> <p><i>Organizações Reativas, adaptação por acaso (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985)</i></p>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

2. Para operacionalizar a estruturação do Sistema de Gestão da Qualidade com vistas à certificação, minha instituição estruturou as tecnologias, comunicações e mecanismos de controle preocupando-se principalmente com:

Para o pesquisador: Dimensão – Problema de engenharia

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
<p>Como atender os clientes da forma mais eficiente, desenvolvendo tecnologias altamente econômicas.</p> <p><i>Organizações Defensoras, adaptação por seleção natural (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985)</i></p>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<p>Como evitar comprometimentos a longo prazo com um único tipo de processo tecnológico, empregando métodos diversificados e originais.</p> <p><i>Organizações Prospectoras, adaptação por design (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985)</i></p>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<p>Como manter um equilíbrio entre inovação e estabilidade tecnológica, implantando padronização e rotinização, mas também mecanismos novos.</p> <p><i>Organizações Analíticas, adaptação com restrições do ambiente (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985)</i></p>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<p>Minha instituição não moldou as tecnologias, comunicações e mecanismos de controle de forma estruturada; fomos adequando-as conforme o processo ia caminhando.</p> <p><i>Organizações Reativas, adaptação por acaso (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985)</i></p>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

3. Visando estabilizar as rotinas já estabelecidas e implementar processos que tornarão a organização apta a continuar evoluindo em termos de Gestão da Qualidade, minha organização preocupa-se principalmente com:

Para o pesquisador: Dimensão – Problema de administração

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
<p>Como atingir controle rígido sobre a organização para assegurar a eficiência, utilizando mecanismos como planejamento orientado para custos, poder de decisão centralizado e comunicação por canais hierarquizados.</p> <p><i>Organizações Defensoras, adaptação por seleção natural (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985)</i></p>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<p>Como facilitar – ao invés de controlar – as operações da organização, utilizando mecanismos como planejamento orientado para resultados, distribuição dos focos de poder e baixo grau de formalidade.</p> <p><i>Organizações Prospectoras, adaptação por design (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985)</i></p>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<p>Como balancear estruturas e processos para operar de forma ao mesmo tempo estável e dinâmica, unindo atividades de setores formais com atividades de setores criativos.</p> <p><i>Organizações Analíticas, adaptação com restrições do ambiente (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985)</i></p>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<p>Depois de implementadas as rotinas formais, minha instituição continua evoluindo com as situações que surgem no dia-a-dia, não havendo estratégia pré-estabelecida para isso.</p> <p><i>Organizações Reativas, adaptação por acaso (MILES; SNOW, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985)</i></p>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)