

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ESCOLA DE NEGÓCIOS**

RENATO DA COSTA DOS SANTOS

REDES INTRAORGANIZACIONAIS E CONSENSO ESTRATÉGICO

CURITIBA

2014

RENATO DA COSTA DOS SANTOS

REDES INTRAORGANIZACIONAIS E CONSENSO ESTRATÉGICO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de concentração: Administração Estratégica, da Escola de Negócios, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Cristiano de Oliveira Maciel.

Coorientador: Prof. Dr. Ubiratã Tortato.

CURITIBA

2014

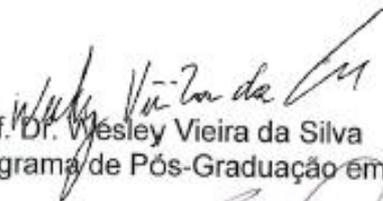
TERMO DE APROVAÇÃO

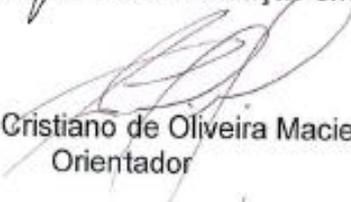
REDES INTRAORGANIZACIONAIS E CONSENSO ESTRATÉGICO

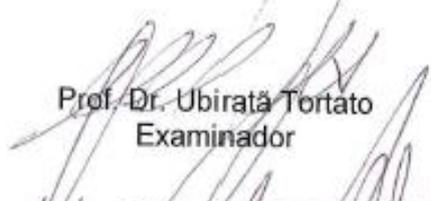
Por

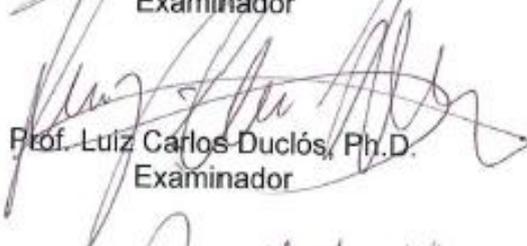
RENATO DA COSTA DOS SANTOS

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.


Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração


Prof. Dr. Cristiano de Oliveira Maciel
Orientador


Prof. Dr. Ubiratã Tortato
Examinador


Prof. Luiz Carlos Duclós, Ph.D.
Examinador


Prof.^a Dr.^a Queila Regina Souza Matiz
Examinadora

RESUMO

A análise de rede sociais bem como os métodos de análise de redes, tem sido motivo de discussões e interesse de grande parte de pesquisadores das ciências sociais. Diferentemente da análise quantitativa utiliza a intensidade e de laços de nós entre participantes de uma rede. Foi analisada as redes intraorganizacionais e o consenso estratégico. Também se propõem analisar o consenso a partir da visão compartilhada sobre o padrão de alocação de recursos, em relação a gestão organizacional, padrão de alocação de recursos e desempenho percebido. A análise ocorreu no nível da díade, pois o consenso começa entre os pares de atores organizacionais. Logo após a revisão de literatura foram desenvolvidos 18 modelos das hipóteses, que foram analisados quantitativamente. Também foram realizadas entrevistas com os principais gestores do hospital Delta de Curitiba e coletados 113 questionários estruturados. Para verificar os padrões de relacionamento entre as díades foi utilizado o índice E-I index indicador que permitiu avaliar a quantidade e a densidade de laços intra e entre as categorias. Para o teste de hipóteses foi utilizado o MRQAP (*Multiple Regression Quadratic Assignment Procedure*) para avaliação de relação entre as matrizes. Foram geradas observações de 11.722 díades a partir de uma unidade hospitalar da cidade de Curitiba. Os resultados obtidos com a regressão MQRAP apresentaram indícios significativos da existência de associação de laços estabelecidos entre os pares de atores. Em relação ao objetivo da pesquisa e os estudos empíricos realizados sugerem que existem evidências plausíveis de associação entre a rede e o consenso estratégico do hospital alvo da pesquisa.

Palavras-chave: Homofilia. Consenso. Estratégia.

ABSTRACT

The social network analysis and the methods of network analysis, has been the subject of discussion and interest of a big part of social science researchers. A part from quantitative analysis uses the intensity and connections between participating nodes of a network. Was analyzed intraorganizational networks and strategic consensus. We also intend to analyze the consensus from the shared vision of the pattern of resource allocation, regarding organizational management, resource allocation pattern and perceived performance. The analysis occurred at the level of the dyad, because the consensus begins between pairs of organizational actors. Soon after the literature review 18 models of hypotheses, were quantitatively analyzed. Also conducted interviews with senior managers of Curitiba Delta hospital and collected 113 structured questionnaires. To verify the relationship patterns between dyads was used the index EI index indicator that evaluated the quantity and density of the bonds with and between categories. For hypothesis testing the MRQAP (Multiple Regression Quadratic Assignment Procedure) to evaluate the relationship between the matrices was used. Observations of 11,722 dyads that from the hospital in Curitiba. The results obtained with the MQRAP regression analyzes showed significant evidence for association of links established by both friendships as by ties of counseling between pairs of actors. Regarding the purpose of the research and empirical studies suggest that there is credible evidence of association between network and strategy consensus performed by the researched hospital.

Key-words: Homophily. Consensus. Strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O relacionamento entre heterogeneidade de recursos e imobilidade, valores, raridade, imitabilidade imperfeita e substituibilidade e vantagem competitiva sustentada.....	31
Figura 2 - A formulação da estratégia deliberada e emergente.....	40
Figura 3 - Relacionamento entre consenso, comprometimento, implementação, velocidade e sucesso	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Descrição sumária dos tipos de estratégias	38
Quadro 2 - Framework (<i>value, rarity, imitability, organization</i>)	80
Quadro 3 - Exemplo de competências organizacionais	84
Quadro 4 - Diferenciais do hospital	104
Quadro 5 - Principais concorrentes do hospital	105
Quadro 6 - Serviços oferecidos pelo hospital	106
Quadro 7 - Diferenciais serviços oferecidos	106
Quadro 8 - Atendimento da empresa	107
Quadro 9 - Aspectos físicos das unidades	108
Quadro 10 - Sistema de tecnologia da informação	109
Quadro 11 - Lucros, investimentos e reinvestimentos.....	110
Quadro 12 - Recrutamento, seleção, treinamento e política de pagamento:	112
Quadro 13 - Modelo de comunicação de marketing	112
Quadro 14 - Mudança no trabalho funcionários:	113
Quadro 15 - Áreas com maiores investimentos.....	114
Quadro 16 - Mudança na gestão e na estratégia:	115
Quadro 17 - Estratégia de mercado	116
Quadro 18 - Envolvimento dos funcionários com a estratégia	117
Quadro 19 - O que dá mais dor de cabeça aos gestores.....	117
Quadro 20 - Como os funcionários percebem a postura da gestão para resolver problemas.....	118
Quadro 21 - Quais são os problemas operacionais mais difíceis de resolver	119
Quadro 22 - Falta profissionais, salas, medicamentos e aparelhos	120
Quadro 23 - Principais reclamações dos clientes quando alguma coisa dá errado	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - N, Média, Desvio-padrão das variáveis.....	123
Tabela 2 - Descrição da amostra	123
Tabela 3 - Modelos de Regressão Múltipla QAP (DSP) – Modelos 1 ao 9	125
Tabela 4 - Modelos de Regressão Múltipla QAP (DSP) – Modelos 10 ao 18	129

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	16
2.1 REDES INTRAORGANIZACIONAIS E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ..	16
2.2 REDES INTRAORGANIZACIONAIS E CONSENSO EM RELAÇÃO A ESTRATÉGIA.....	43
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	92
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	92
3.1.2 Apresentação das categorias de análise	92
3.1.3 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Categorias Analíticas	92
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	93
3.2.1 População do estudo	94
3.2.2 Instrumento de coleta de dados	97
3.2.3 Fonte de dados	99
3.2.3.1 Tratamento dos dados.....	100
3.2.3.2 Limitações da pesquisa	101
4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	103
4.1 TRANSCRIÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS...	104
4.2 ANÁLISE DOS DADOS REGRESSÃO MÚLTIPLA QAP (DSP)	122
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	136
REFERÊNCIAS	142
APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA (FASE PREPARATÓRIA)	148
APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO	151

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre as redes intraorganizacionais vêm ganhando força nos últimos tempos, especialmente pelo fato de que a natureza e a intensidade das relações são responsáveis por estabelecer a hierarquia, as relações de poder, bem como, o fluxo informacional (GRANOVETTER, 1985). Como essas relações estão presentes de modo invariável, é de total relevância o exame das implicações em nível macro com origem nas interações no nível micro e a ampliação de muitos outros conceitos relacionados. Nesse sentido, dimensionar os efeitos das características estruturais das redes de relacionamentos no consenso em relação à estratégia realizada, é importante para saber como a rede influencia o consenso organizacional. Dessa forma, as redes sociais “constituem um recurso metodológico importante para os estudos que tomam as organizações como sistemas de significados construídos nas relações e conexões existentes entre os membros organizacionais” (BASTOS; SANTOS, 2007, p. 29).

Na abordagem das redes sociais os estudos indicam que as pessoas tem necessidade de pertencer a determinados grupos o que incentiva a formação de laços duradouros e significativos (FERRIS et al., 2009). Nesse sentido, as conexões estabelecidas nas organizações podem ser de conotação positiva e também negativa. Positiva do ponto de vista da mutualidade, breve, curta ou de longa duração com características vigorosas trazendo benefícios para a organização e também para o indivíduo. Negativa do ponto de vista da formação de grupos específicos dentro da organização. Num primeiro momento crescem as expectativas sobre a qualidade do relacionamento estabelecido com base em afeto, similaridade, afinidade, logo após, os acordos de papéis entre as díades onde os atores envolvidos buscam as informações sobre comportamento e formam a confiança e o respeito se estabelecem (FERRIS et al., 2009).

Esta dissertação propõe aumentar o escopo das pesquisas ao examinar o consenso com a estratégia realizada. Não se pretende aqui defender a ideia de que o consenso é necessário para a estratégia, mas sim entender a importância de tal relação. Em se tratando de consenso nas organizações, é definido como o grau de acordo entre os membros de uma equipe de gestão sobre a importância de objetivos individuais e métodos competitivos (ENZ; SCHWENK, 1991). O nível de análise adotado é o da díade, pois o consenso começa entre os pares de atores

organizacionais. A intenção de ajudar, cooperar, o interesse pela continuidade da rede, a identificação com a coletividade, são exemplos de atitudes que são influenciadas primariamente pelas díades, em seus aspectos estruturais e também espaciais (BELL; ZAHEER, 2007).

A construção do consenso estratégico é conhecida de forma geral como um dos primeiros passos para a formação da estratégia. Requer esforço conjunto para o alcance das prioridades estratégicas, induzindo a coesão entre os membros e reduzindo a incerteza (KNIGHT et al., 1999; WOOLDRIDGE; FLOYD, 1989). “Organizações que não conseguem alcançar níveis consideráveis de consenso estratégico sofrem na formulação e implementação da estratégia” (PAPPAS; WOOLDRIDGE, 2003, p. 15).

O consenso requer entendimento, comprometimento e interesse para a realização da estratégia, e pode contribuir para o alcance de vantagem competitiva. Em adição, a ausência de compreensão compartilhada dos objetivos estratégicos da organização dificulta a formulação da estratégia (PAPPAS; WOOLDRIDGE, 2003). A presença de profissionais não comprometidos ou sem informações a respeito dos objetivos estratégicos da organização podem apresentar inconsistências significativas e comprometedoras quanto aos resultados propostos (MAHTO; DAVIS, 2012).

Existe ainda uma lacuna de estudos empíricos consistentes que abordem como a rede influencia o consenso com à estratégia realizada. Até então o que se apresentou em termos de estudos foi uma perspectiva muito mais do consenso como um mecanismo de se chegar a uma decisão do que necessariamente um resultado da tomada de decisão (RAPERT; LYNCH; SUTER, 1996). Entretanto não se pretende aqui apontar o consenso como necessariamente positivo para a organização. Outros pesquisadores apresentaram estudos apontando relação negativa entre consenso e desempenho estratégico por exemplo. Além disso, estudos consideraram que a diversidade de opiniões e pontos de vista se mostrou favorável a melhoria da *performance* e tomada de decisões-escolha instrumental (ENZ; SCHWENK, 1991; HOMBURG; KROHMER JR., 1999). Considera-se ainda que o consenso pode ser mais importante para um determinado tipo de estratégia do que para outra, levando-se em consideração as incertezas ambientais (HOMBURG; KROHMER JR., 1999; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992).

Diante da perspectiva da interação dos grupos, fato é que, toda ação está

imersa em uma rede de relacionamentos sociais, e que as pessoas fazem transações com aquelas que são da sua confiança, porém, mesmo assim podem surgir comportamentos considerados como oportunistas e que acabam por causar má-fé de parte de alguns integrantes da rede (GRANOVETTER, 1985).

Estudos apontam ainda o fato de que os níveis inferiores das organizações foram negligenciados nas pesquisas sobre o consenso, pelo fato da maioria das decisões partirem da gestão do topo. “O fluxo intraorganizacional da informação influencia o consenso nos níveis médios e inferiores da organização” (MAHTO; DAVIS, 2012, p. 1). Os profissionais nos níveis inferiores da organização estão mais próximos aos clientes, sendo responsáveis pela primeira imagem e resposta quanto aos serviços oferecidos. Outro aspecto importante, diz respeito a conduta desses atores sociais, que podem muitas vezes não estar de acordo com os objetivos propostos pela organização, divergindo em relação aos meios para se alcançar os resultados esperados (MAHTO; DAVIS, 2012).

Diante da perspectiva da análise de redes, é necessário entender os construtos definidos nesse trabalho, homofilia e consenso, que estão situados nas relações imersas da rede intraorganizacional. As relações imersas nas redes intraorganizacionais, foram desenvolvidas com base em estudos sob dois aspectos da imersão social: o relacional e o estrutural (GRANOVETTER, 1985). O significado do termo homofilia representa o relacionamento de pessoas com características semelhantes, existindo uma tendência maior de manterem contato entre elas em virtude dessas características (MCPHERSON; SMITH-LOVIN; COOK, 2001). Tais relacionamentos podem ou não dependendo das circunstâncias implicar no estabelecimento do consenso dos atores organizacionais para com a estratégia realizada. Quando interagimos com pessoas semelhantes a nós acabamos por reforçar nossa posição quanto a fatos, percepções compartilhadas das coisas, fenômenos e entendimento sobre as coisas (MCPHERSON; SMITH-LOVIN; COOK, 2001).

A primeira evidência sistemática de homofilia nas relações informais de rede veio de crianças em idade escolar, estudantes universitários, e em pequenos bairros urbanos, cujas dimensões de similaridade induzem ao conceito de homofilia. Propomos nesse trabalho, discutir os tipos característicos que afetam o comportamento dos atores organizacionais imersos na rede de relacionamentos intraorganizacionais (MCPHERSON; SMITH-LOVIN; COOK, 2001).

Diante das considerações anteriores, um dos propósitos dessa dissertação de mestrado, é o de analisar, as redes intraorganizacionais e o consenso estratégico pelo hospital pesquisado por intermédio dos atores organizacionais envolvidos. Para tal, foi realizada a análise no hospital Delta da cidade de Curitiba, utilizando-se de um *survey* com abordagem qualitativa e também quantitativa, que facilitaram a análise de redes mediante a obtenção dos dados relacionais. A análise deu-se no nível diádico, pois afetam o sistema da rede. “Representam um nível de análise supra-individual, que possibilita analisar variáveis relacionais onde o objetivo não é compreender o comportamento isolado de um indivíduo [...]” (REINERT; MACIEL, 2012, p. 86). Argumenta-se nessa dissertação de mestrado que a homofilia diádica em relação à coesão nos relacionamentos intradepartamentais se relaciona ao grau de consenso diádico em relação à gestão organizacional, padrão de alocação de recursos e desempenho percebido.

Para efeito de análise utilizou-se o E-I *index* (gerado a partir do *Ucinet 6.0*) que “permite avaliar a quantidade e a densidade de laços internos e externos em relação ao total” (ROSSONI; GUARIDO FILHO, 2012, p. 201). De acordo com o cálculo, quando comparado o volume de laços internos e externos em relação ao total gera-se um índice para cada uma das categorias bem como para toda a rede em que a amplitude varia de -1 a 1 que significa: quando os valores estão mais próximos de 1 eles indicam a tendência de relacionamentos externos (categorias diferentes), ao passo que valores mais próximos a -1 indicam propensão de se estabelecerem relacionamentos internos a própria divisão (ROSSONI; GUARIDO FILHO, 2012).

Para o teste das hipóteses foi empregado o MRQAP (*Multiple Regression Quadratic Assignment Procedure*), técnica não paramétrica disponível no programa *Ucinet 6.0* que testa os efeitos das variáveis no nível das díades (REINERT; MACIEL, 2012). O UCINET é um *software* de análise de redes sociais que foi utilizado nos testes dessa pesquisa que gera uma matriz binária para efeito de algumas análises.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a influência da coesão intradepartamental no consenso com a estratégia formal do hospital Delta?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos de pesquisa foram definidos a partir das dimensões da rede e das dimensões **homofilia** e **consenso estratégico**.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar de que forma as redes intraorganizacionais influenciam o consenso em relação à estratégia realizada pelo hospital Delta em Curitiba.

1.2.2 Objetivos específicos

1. descrever a estratégia formal do hospital Delta;
2. identificar o grau de homofilia diádica entre os funcionários do hospital Delta;
3. identificar o grau de consenso estratégico dos funcionários do hospital Delta;
4. identificar a influência da homofilia no consenso estratégico dos funcionários do hospital Delta.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A proposta do trabalho deve ser compreendida como fundamental porque procura contribuir academicamente a partir dos estudos da homofilia, onde os principais atores sociais envolvidos nas organizações são os principais responsáveis pelo grau de sinergia e envolvimento nas condutas e ações dos seus funcionários. Essa pesquisa visa identificar e analisar as questões que envolvem a homofilia influenciando no consenso com a estratégia organizacional do hospital Delta na cidade de Curitiba. Particularmente nas relações imersas nas redes, a partir de um *survey* na empresa pesquisada, com intuito de aperfeiçoar as análises sobre como a rede influencia o consenso nas organizações. Ela é fundamental, ao passo que, essa investigação aponta para a necessidade de compreendermos melhor as relações humanas dentro das organizações e seu papel crucial para o desenvolvimento das estruturas cognitivas que aperfeiçoam o desempenho

empresarial.

A relevância do tema e do seu objeto de pesquisa pretendeu quanto a perspectiva prática do trabalho compreender como se deu as características estruturais da rede de relacionamentos, e da influência de elementos centrais no consenso dos funcionários com a estratégia formal da organização. Torna-se um foco importante de pesquisa e interesse por parte das empresas, tendo como base a análise da literatura que envolve o tema homofilia e consenso, e as suas relações com a implementação da estratégia formal na organização, presentes na fundamentação teórica (WOOLDRIDGE e FLOYD, 1989; FLOYD e WOOLDRIDGE, 1992). Dessa forma, esse trabalho contribui para a literatura sobre estratégia, redes de relacionamento, e principalmente discutindo e testando o construto homofilia, e sua influência nas características estruturais da rede e consenso em relação a estratégia.

Ainda em relação à justificativa prática, apresenta-se que a análise de comportamentos similares entre os atores organizacionais de uma rede estratégica é importante para se compreender como se dá o consenso no interior das organizações. O consenso está ligado a tomada de decisões e ainda está positivamente relacionado com o desempenho e desenvolvimento das organizações (WOOLDRIDGE; FLOYD, 1989). Do ponto de vista dos atores organizacionais envolvidos, importante se faz compreender a influência que isso exerce no processo estratégico, tomando por base nesse caso, a estratégia realizada. Outra questão importante é o fato do desenvolvimento de uma percepção coletiva da organização, quando os atores compartilham as mesmas perspectivas, coesos, compartilhando ideias, pensamentos, convergindo para os objetivos comuns. A simbologia imbricada nas relações intraorganizacionais que não podem ser negligenciadas pelos gestores e demais atores organizacionais orientam a ação coletiva.

Por fim, a análise das relações imersas nas redes de relacionamento, contribui de forma significativa para o estudo das organizações. É possível a identificação do consenso com a estratégia realizada no nível das díades quando se aprofunda os estudos sobre as relações imersas nas redes. As organizações são formadas por pessoas e estas estabelecem relações. Dessa forma é possível permitir de uma maneira geral, aos gestores das organizações com as mesmas características da que fora pesquisada, que os achados contribuam para uma maior compreensão do consenso em relação a estratégia realizada. Logo, compreender o

que motiva cada um dos grupos que compõe a organização, e suas redes de relacionamentos que constituem a estrutura social por intermédio do rigor científico, é de fundamental importância para atingir soluções mais apropriadas.

As redes podem ser importantes fontes de poder e renda. Como exemplo, advogados constituem redes aconselhando com os seus clientes, empresas e negócios, atuam como conselheiros de negócios. Por fim, as redes sociais funcionam como um mecanismo de governança distinto, um social capaz de unir atores e empresas juntas em um sistema coerente. No caso de ambientes altamente tecnológicos em particular, as redes sociais auxiliam na transmissão de informações e conhecimentos entre diferentes empresas e indivíduos e produzem inovação (GRANOVETTER, 1985).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

O referencial teórico desta pesquisa está dividido em três partes: a primeira delas desenvolve o tema redes intraorganizacionais e implementação da estratégia, seus conceitos, estudos e propostas dos principais autores. Na segunda etapa é apresentada as definições de redes intraorganizacionais e consenso em relação à estratégia, como o conceito de homofilia, as dimensões da rede, e do consenso, contemplando discussões e articulações dos conceitos apresentados e os estudos empíricos sobre redes, bem como os métodos utilizados nas pesquisas. Também são apresentadas as hipóteses de pesquisa.

2.1 REDES INTRAORGANIZACIONAIS E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O estudo das redes vem crescendo nos últimos anos, pois muitas das ações da empresa acontecem em função das interações nas redes de relacionamentos informais. Esses canais informais acabam ajudando na circulação da informação dentro da organização completando os canais formais e influenciando o comportamento organizacional (BASTOS; SANTOS, 2007). Consideram ainda esses autores que diante das mudanças organizacionais impostas, os problemas acabam sendo resolvidos nessa dinâmica de interação das redes informais, que formam uma rede de conhecimento e informação com vistas a atingir um resultado aceitável. As redes informacionais, por exemplo, são responsáveis pelo compartilhamento dos significados em relação a mudança organizacional.

Tais afirmativas vêm de encontro aos estudos de Granovetter (1985), que apontam que as relações são mantidas e fortes a partir dos laços fracos (colegas ou conhecidos) que significam mais distância e conexões mais longas do que as de laços fortes. Os laços fracos é que promovem o fluxo de novas informações e que geralmente fluem temas relacionados ao trabalho. Os laços fracos ainda tem maior tendência de conectar membros de pequenos grupos, em contrapartida, os laços fortes concentram-se em grupos particulares. Dessa forma, pode-se considerar que os laços fortes segundo Granovetter (1985) cumprem um papel de coesão social, pois oportunizam indivíduos a se integrarem na sociedade. O sentimento de pertencer faz com que as pessoas procurem relações interpessoais duradouras e positivas.

A noção de visão compartilhada vem sendo debatida por muitos pesquisadores nos últimos tempos. Quando membros de grupos têm as mesmas percepções sobre como agir contribuem para a redução das incertezas e mal entendidos que possam surgir. Assim, é possível combinar recursos e integrar diferentes partes da organização (TSAI; GHOSHAL, 1998). Decorre daí o fato de que os laços estabelecidos dentro das organizações são responsáveis pelo compartilhamento dessas visões. As organizações precisam criar valor para seus clientes e para a sociedade. Sendo assim é importante alocar e realocar recursos inovando e buscando soluções para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Portanto, a respeito da importância dos relacionamentos sociais na implementação da estratégia, necessário é compreender como o efeito da similaridade atitudinal dos agentes de uma rede influencia no comportamento dos mesmos (GRANDORI; SODA, 1995).

Do ponto de vista da análise de redes, os atores sociais, os indivíduos ou grupos e empresas, por exemplo, tem suas ações vistas como interdependentes e os seus laços relacionais como canalizadores da reprodução destas (BAUM; ROWLEY, 2008). Sugerem ainda em seus estudos esses pesquisadores, que as redes, em tese, afetam o desempenho e o comportamento dos atores envolvidos, e que, a posição destes na rede, é que determinarão seu acesso às informações, recursos, e reputação por exemplo. No caso de visão compartilhada dos atores organizacionais em relação à alocação de recursos da firma, então há o consenso.

A visão baseada em recursos sugere que a posse de recursos valiosos e também raros fornece condições para a vantagem competitiva sendo que este valor pode ser sustentável a medida que esses recursos se tornam escassos, substitutos ou imitáveis (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Pesquisadores da visão baseada em recursos dedicam seus estudos em compreender como funciona o ambiente interno das organizações. Os estudos empíricos consideram que a visão baseada em recursos apresenta 4 condições básicas para o alcance da vantagem competitiva: heterogeneidade (chamados de recursos e capacidades diferenciadas); limitações para competição *ex ante*; limitações para competição *ex post* (competição por recursos) e mobilidade imperfeita (recursos adequados a uma empresa) (PETERAF, 1993).

As contribuições desses estudos são muito importantes para o campo da administração, servindo inclusive como uma proposta de ferramenta de escopo

corporativo, em condições de oferecer análises em maior dimensão dos recursos e *performance* das organizações. Seus estudos “explicam as principais diferenças de lucratividade ao longo do tempo independentemente das diferentes condições da indústria” (PETERAF, 1993, p. 185). A perspectiva da visão baseada em recursos ajuda a contribuir para a empresa decidir se realiza um licenciamento de uma nova tecnologia (permitindo que ela seja explorada) ou se a desenvolve internamente.

No caso da tecnologia ser imperfeitamente móvel e se, o seu valor potencial não possa ser ativo comunicado a outros por causa do risco de revelar informação de propriedade, a melhor opção pode ser talvez desenvolvê-la internamente. Em paralelo, o valor de mercado pode depender dos ativos de dependência bilaterais que (são mais valiosos juntos), tanto quanto relacionamentos estabelecidos com *stakeholders*. Quanto ao processo de tomada de decisão, seria melhorado em função de quanto imitável é a inovação. “No caso da inovação ser nada mais do que uma inteligente e complexa montagem de tecnologias relativamente disponíveis, então nenhuma parede de patentes poderia manter os oponentes afastados” (PETERAF, 1993, p. 187).

No campo da estratégia empresarial é importante destacarmos as estratégias que são relacionadas ao escopo da empresa. A estratégia de negócio único, por exemplo, trata-se de um conjunto unido de procedimentos e também de objetivos que se aplicam na sua totalidade. Se um recurso aparentemente único não tiver laços que o prendam a determinada organização pode-se dizer que ele se torne uma fonte improvável de vantagem competitiva. Contudo, outros recursos podem facilmente ser identificados como recursos capazes de criar valor, porém, sua reprodução pode ser incerta. Aqueles recursos que são considerados fortemente dependentes de outras variáveis como tempo, período e que ainda são socialmente complexos fazem parte dessa identificação (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Sob o prisma das organizações, aquelas que detêm esses ativos terão certamente vantagem competitiva sobre as outras que não possuem.

No caso da estratégia corporativa, com base no modelo baseado em recurso, preocupa-se fundamentalmente com a acumulação interna de bens, especificidade do ativo e com custos transacionais. A visão baseada em recursos se tornou nos últimos anos a principal abordagem para se compreender a vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Esse olhar para dentro da empresa e ao mesmo tempo para as condições de mercado mantendo os fatores ambientais externos sob controle e se

adaptando as adversidades, ajudou na compreensão das questões estratégicas. As teorias apontam que ela é uma explicação baseada na eficiência de diferenças de desempenho (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Os diferenciais de desempenho são vistos como derivados de aluguel diferenciais, atribuíveis aos recursos que têm intrinsecamente diferentes níveis de eficiência [...] no sentido de que eles permitem que as empresas [...] para oferecer maiores benefícios aos seus clientes para um determinado custo (ou podem oferecer os mesmos níveis de benefícios por um custo menor) (PETERAF; BARNEY, 2003, p. 311).

Muitos autores têm feito associações importantes sobre a visão baseada em recursos com o modelo de 5 forças de Porter (PETERAF; BARNEY, 2003; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Consideram que as teorias se complementam quando tratam das forças que levam ao desempenho das organizações. Ambos os modelos abordam o mesmo fenômeno de interesse, trata-se da vantagem competitiva sustentada e que os esforços das organizações visam aumentar o seu desempenho. Todavia, a unidade de análise não pode ser considerada a mesma, uma vez que na RBV o foco indústria versus empresa ou ainda recursos individuais, enquanto Porter (1981), discute os determinantes da indústria. Na sua concepção, a vantagem competitiva só é possível de ser atingida por meio do posicionamento estratégico da empresa na cadeia de valor, e ainda pela definição de prioridades estratégicas (PORTER, 1981). Os recursos superiores são mais "eficientes no sentido de que eles permitem uma empresa para produzir de forma mais econômica e/ou melhor, satisfazer o que o cliente quer" (PETERAF; BARNEY, 2003, p. 311).

Em conformidade com os estudos empíricos, uma das maiores contribuições do modelo estratégico da visão baseada em recursos é que ele pode explicar as diferenças a longo prazo na rentabilidade das empresas. Sendo que não podem ser atribuídas às diferenças nas condições dos setores industriais. Isso decorre na prática, pelo fato do modelo poder ser útil para gerentes procurando entender, preservar e expandir sua vantagem competitiva. Os argumentos da teoria da visão baseada em recursos podem auxiliar as empresas a aprimorar a utilização de seus recursos mais especializados. De modo que tanto para empresas que atuam num único ramo de negócio ou de forma diversificada, a missão mais crítica é utilizar os recursos disponíveis para se alcançar o melhor resultado que eles possam atingir. De parte dos gestores, pode auxiliar a diferenciar recursos que podem ou não gerar

uma vantagem competitiva (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

No que se refere ao aspecto intraorganizacional, deve se levar em consideração o princípio da homofilia entre os atores, em que se entende a amizade com base em semelhanças, uma vez que geralmente inicia-se com uma atração de outros semelhantes estando mais relacionadas a questões pessoais. Por outro lado, relacionamentos de aconselhamento estão mais relacionados a alocação de recursos, ou seja, o poder nas organizações (YAN, 2007). Afirma-se também que a homofilia pode influenciar nos laços de relacionamento. Esse mesmo autor “salienta que no contexto organizacional existe o fator competição entre os colegas de trabalho, fato este que implica na formação dos relacionamentos pessoais e na relação entre superior e subordinados” (YAN, 2007, p. 5). A homofilia pode ajudar a explicar o surgimento da ação coletiva em grandes grupos. Considera-se também que “os laços fracos e níveis moderados de homofilia, pode ser muito eficaz para ajudar a promover a disseminação de cooperação social” (CENTOLA, 2013, p. 5).

Estudos empíricos realizados em ambientes organizacionais, eram menos interessados na formação de consenso, em vez disso focavam no grau de consenso em equipes do topo de gestão (TMT) e sua relação com o desempenho organizacional, sem levar em consideração a natureza do desenvolvimento de consenso (MARKOCZY, 2001). Nesse sentido, sob o ponto de vista das redes sociais, caracterizam-se como o conjunto de contatos que conectam vários atores e que podem ser de diferentes tipos, apresentando diferentes tipos, propriedades estruturais e conteúdos distintos. Pode entender, sobretudo, ser a análise de redes uma grande estratégia de investigação de estruturas sociais (GRAEML et. al., 2008).

Conforme os conceitos que ilustram o tema estratégia, Machado da Silva e Vizeu (2007, p. 3), esclarecem que “a estratégia deve abranger as diferentes esferas concretas da prática para a sua formulação, disseminação e implementação”. Além disso, consideram ainda o fato de que deve-se levar em conta o processo de tomada de decisão, bem como, os atores envolvidos nesse processo. Explicam também que a estratégia formal se dá no plano interno das organizações, por intermédio da adoção de mecanismos formais vinculados a atores chave na organização, como por exemplo, o nível diretivo. Com base na literatura do campo da estratégia, convergem para a importância do planejamento gerencial para o sucesso e acumulação das práticas formais da estratégia, pois cabe lembrar que as práticas estratégicas são voltadas para o resultado organizacional.

Vale destacar que a Análise de Redes Sociais (ARS), como método se caracteriza como "um conjunto de técnicas empregadas particularmente no tratamento de dados relacionais (variáveis de laços entre atores sociais)" (REINERT; MACIEL, 2012, p. 3). Esse trabalho pretende utilizar a ARS para trabalhar a rede do Hospital Delta de Curitiba. Diante disso, a análise das redes é de suma importância para se compreender a implementação da estratégia porque está relacionada com a cognição, ou seja, as pessoas pensarem a mesma coisa em relação à estratégia ou não. Outra questão importante é que a ARS utiliza dados relacionais e não de atributos. Em se tratando de aprofundamento das possibilidades de investigação social, a análise no nível da díade se deu por considerar esse local específico de reprodução e transformação de padrões sociais que afetam o sistema da rede e até o nível societal. A análise no nível da díade é proposta de preferência nos casos de comparação dos dados relacionais com as semelhanças e as diferenças entre os atores (MIZRUCHI; MARQUIS, 2006).

Dois tipos de relações comumente ocorrem nas organizações: uma delas é a relação entre amigos e as relações entre orientador e orientando. No conjunto, a existência de tais relações em uma organização forma sua rede de amizade e sua rede de conselhos. "Estas redes sociais entrelaçadas refletem padrões distintos de interação que podem exercer diferentes tipos de influências sociais" (GIBBONS, 2004, p. 239).

Ainda que frequentemente se sobrepondo nas organizações as redes de amizade e as redes de conselhos realizam distintas funções. Em se tratando da rede de amizade, tem sido associada com o compromisso organizacional, o compartilhamento de recursos durante a crise e da carreira e relacionado a decisão de fazer (KRACKHARDT; STERN, 1988). As redes de amizade permitem que os colegas de trabalho possam discutir, por exemplo, questões mais sensíveis que eles não compartilham com aqueles que não são amigos. Por outro lado, as redes de aconselhamento estão intimamente relacionadas com o poder na organização que influenciam o conhecimento e o desempenho no trabalho (IBARRA; ANDREWS, 1993).

Outra importante consideração diz respeito ao poder dentro das organizações, na suposição que os homens dominem posições de poder, as mulheres podem acabar tendo que renunciar a qualquer preferência por homofilia, optando por estabelecer conexões com coligações dominantes (IBARRA;

ANDREWS, 1993). Nesse caso, o contexto organizacional acaba por restringir a preferência das mulheres pelas relações de homofilia. O altruísmo definido como o comportamento social que é realizado para atingir resultados positivos é considerado mais provável de acontecer entre amigos mais íntimos, ao contrário de relacionamentos mais distantes (GIBBONS, 2004). Dessa forma, os laços emocionais positivos e a expectativa de que as outras pessoas vão se comportar altruisticamente leva ao aumento da confiança. Quanto mais a rede potencializa informações sobre possíveis parceiros, maior é o número de atores que estabelecem relações futuras (WASSERMAN; FAUST, 1994).

As relações que envolvem a gestão baseada em confiança entre pessoas e empresas são consideradas extremamente delicadas, tornando o campo de estudo bastante povoado de informações e pesquisas, fazendo parte dos conceitos sobre consenso entre os pares. Nesse contexto, a confiança tem sido distinta de forma consistente com base em afeto. No que concerne o aspecto cognitivo, os resultados de confiança tomam por base as estimativas de um comportamento provável de um parceiro, mas baseado em confiança resulta de uma percepção positiva sobre os próprios parceiros (GIBBONS, 2004). Considera-se ainda que uma confiança com base na cognição se aplica relativamente a comportamentos específicos. No caso de amizade, muitas vezes estão incluídos para a formação da confiança a cognição de história e semelhança sociais, mas que não são específicos para este tipo de relação. Aponta ainda a autora que a confiança baseada em afeto (ligada a crenças sobre altruísmo recíproco entre amigos) projeta um ambiente seguro para o compartilhamento de ideias.

As pesquisas sobre confiança estão crescendo nos últimos tempos por se tratar um elemento central das organizações em sua dinâmica micro e macro. A dimensão confiança está frequentemente associada a comportamentos positivos, apoio, satisfação, empenho, trabalho em equipe, liderança entre outros (DOOLEY; FRYXELL; JUDGE, 2000; FULMER; GELFAND, 2012). Tanto para o estabelecimento de relacionamento entre pares quanto entre empresas, sua importância e reconhecimento crescem cada vez mais como elemento central nas discussões. O comportamento dos indivíduos dentro da organização sem dúvida passa pela confiança diariamente, assim como as negociações de fusões e aquisições num contexto maior. Busca-se com outras pesquisas elevar o nível da análise sobre questões ainda pouco trabalhadas como a confiança nos líderes, a

confiança em equipes, e confiança em organizações (FULMER; GELFAND, 2012). Outros estudos apontam o capital social como sendo um conjunto de recursos atuais e potenciais que pertencem a uma pessoa ou ainda a uma unidade social, inserida e disponíveis numa rede de relações sociais. Constituem-se assim três dimensões dessas relações, a saber: estrutural, cognitiva e relacional (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Em relação a dimensão estrutural está associada a configuração das redes de relacionamentos entre os atores sociais e os padrões de conexões e hierarquia. Sobre a dimensão cognitiva, entende-se como um sistema de significados e interpretações, ou ainda representações compartilhadas pelos outros. A dimensão relacional centra sua atenção na qualidade das relações que são desenvolvidas ao longo do tempo, onde o aspecto da confiança exerce papel fundamental (BOURDIEU, 1980; TSAI; GHOSHAL, 1998; DOOLEY; FRYXELL; JUDGE, 2000; FULMER; GELFAND, 2012).

Entende-se que a confiança é o pilar fundamental para o estabelecimento do capital social e também intelectual. Com base no capital social segundo os estudos de Nahapiet e Ghoshal (1998), é possível entender o motivo pelo qual o capital intelectual pode ser considerado uma fonte de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991). Para esses autores, esse tipo de capital (intelectual) não é propriedade restrita dos indivíduos, desenvolve-se em meio às relações que alternam os processos de troca e também a estrutura, adaptando-se com o passar do tempo. Considera-se ainda raro e de difícil imitação, pois é inerente a cada organização independentemente (TEIXEIRA; POPADIUK, 2003).

O desenvolvimento do capital intelectual como fonte de vantagem competitiva sustentável de uma organização passa pelo processo de evolução do capital social organizacional. Nesse sentido, na dinâmica do capital social e do capital intelectual a confiança aparece como uma dimensão fundamental para o estabelecimento do comprometimento, consenso e do envolvimento com a organização (TEIXEIRA; POPADIUK, 2003; RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010). A confiança caminha em paralelo com as relações intraorganizacionais, servindo muitas vezes como mediadora das ações e reações. Estabelece conexões e é responsável pela sua manutenção em muitos casos, aproximando indivíduo e grupos em prol de uma atividade.

De acordo com os estudos empíricos sobre a confiança, alguns autores

explicam que quanto maior for o risco embutido em uma determinada ação, maior será o grau de confiança exigido (TSAI; GHOSHAL, 1998; TEIXEIRA; POPADIUK, 2003; GIBBONS, 2004; FULMER; GELFAND, 2012). Assim, pode-se inferir com base nos estudos dos autores que existem alguns tipos de processo de troca que os empregados estão envolvidos:

De dependência superficial, com o mercado; de dependência profunda, no relacionamento com os seus líderes formais; de interdependência superficial, em seu relacionamento de equivalência com os seus pares, ou colegas; de interdependência profunda, ao dependerem mutuamente de colegas e líderes para alcançarem objetivos conjuntos (TEIXEIRA; POPADIUK, 2003, p. 79).

Com base nesses argumentos, entende-se que é importante primeiramente se conhecer as expectativas e anseios dos funcionários da organização quanto àquilo que esperam de parte de seus líderes. Dessa forma, as relações de confiança ficam mais claras diminuindo os riscos de incerteza. Os estudos de Bourdieu (1980) esclarecem que por meio do capital social é possível se transformar em capital econômico e também cultural.

Nessa perspectiva, destaca-se a importância do capital social para as diversas frações de classe, pelas possibilidades que sua participação em determinados grupos ou redes sociais lhes abrem, no sentido de aumentar o rendimento possível do seu capital social e de seus investimentos escolares, na forma de benefícios simbólicos (status ocupacional, por exemplo) ou na forma de benefícios salarial (BOURDIEU, 1980, p. 42).

Nas relações de trabalho também encontramos outras dimensões como, por exemplo, o conceito de envolvimento, que se refere ao grau em que os funcionários se relacionam com seus trabalhos, do mesmo modo que compreendem as suas vidas como um todo. Dessa maneira, o modo que um funcionário que apresenta alto envolvimento com o trabalho se identifica e pensa no trabalho, mesmo quando estando fora dele, faz parte da formação desse conceito (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010). “O envolvimento com o trabalho tem influências de características da organização como comportamentos, a supervisão e ainda as diferenças individuais” (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010, p. 618).

Aqueles indivíduos que mais se identificam com o seu trabalho, costumam focar mais sua atenção e pensamentos, interpretando melhor as situações diárias como uma possibilidade de realizar com mais precisão suas atividades. Desse

modo, surgiram alguns estudos importantes para a compreensão das relações intraorganizacionais, como por exemplo, os estudos etnográficos de Kahn (1990) que originalmente descreveram o envolvimento como sendo um conceito único e importante de motivação: o “aproveitamento de um empregado em sua plenitude, seu autoconhecimento em termos de energias físicas, cognitivas e emocionais para trabalhar diferentes *performances*” (KAHN,1990 apud RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010, p. 617).

Em termos de satisfação, envolvimento e participação no trabalho, os estudos indicam que um estado emocional favorável somado a uma avaliação positiva, faz com que as pessoas produzam mais, com maior intensidade dispostas a assumir papéis que contribuem para o aumento da eficácia da organização. As diferenças individuais, anseios, ambições e perspectivas quanto ao futuro dentro da organização também fazem parte desse contexto, à medida que influenciam os indivíduos a interpretarem as situações de maneiras diferentes.

O entendimento de que as pessoas são propensas a cooperar e interagir com base nos seus sentimentos positivos em relação ao próprio trabalho que realiza, é o que vai determinar a sua maior disposição em se envolver ou não com mais intensidade (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010). Além disso, quando o indivíduo dedica seu tempo e esforço em atividades específicas que exigem um posicionamento seu e sua demonstração de competência e manutenção do controle das ações, temos o que é chamado de auto avaliação.

Sobre o envolvimento com o trabalho também se discute a junção de energias e atitudes positivas favoráveis a fim de manter as relações de trabalho. Explica-se ainda que a manutenção da felicidade e disposição para o trabalho está centrada nas relações de afetividade. Quando tratado de motivações intrínsecas do ser humano, apresenta-se a persistência, controle e a autonomia para tentar explicar a variação do desempenho dos indivíduos no ambiente de trabalho. O envolvimento do indivíduo com o trabalho, e conseqüentemente com a organização por conta dessa pré-disposição em participar, leva em conta questões psicológicas de presença, atenção e integração para a realização de suas tarefas. As pessoas estão conectadas umas as outras de maneira que investem com empenho sua energia emocional, física, comportamental e cognitiva nas suas funções no trabalho (KAHN,1990 apud RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010). Os estudos de Kahn (1990) contribuíram para outras possibilidades como:

Trouxeram uma nova compreensão sobre a percepção de fatores organizacionais e trabalhos relacionados com tarefas e funções, são as principais influências sobre o significado psicológico. Além disso, as percepções dos sistemas sociais relacionadas com o apoio e os relacionamentos são as principais influências sobre a segurança psicológica e auto-percepções de confiança e auto-consciência são as principais influências sobre a disponibilidade psicológica (KAHN, 1990 apud RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010, p. 620).

Outra questão importante diz respeito à congruência de valores, isto é, quando os indivíduos pensam e agem de maneira a reforçar sua auto imagem e ao mesmo tempo empenhar-se nas atividades da empresa, dedicando todos os seus esforços em prol dos resultados. Significa união de esforços cognitivos e físicos direcionados ao mesmo objetivo, onde o indivíduo visualiza como sendo positiva a sua doação no trabalho.

Quando percebem que suas expectativas direcionam-se a comportamentos inapropriados para o exercício da função ou atividade, não se sentem adequadas e preparadas para dar tudo de si (KAHN, 1990; RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010). Não se pretende com essas incursões acerca dos estudos etnográficos de Kahn (1990), explicar o conceito de engajamento seus antecedentes e consequentes, trata-se apenas de posicionar o leitor quanto aos conceitos que envolvem a dimensão envolvimento no trabalho. Essa perspectiva tende a se relacionar com o consenso em relação à estratégia realizada pela organização, se compreendermos que os indivíduos centram seus esforços com mais intensidade quando compartilham seus pontos de vista e entendem perfeitamente o seu papel dentro da organização.

Essa tendência de relação por intermédio da propensão em colaborar, participar, interagir, levando em conta aspectos individuais e grupais, além da forma como interpretam as informações e se dispõem a realizar, faz com que os indivíduos sintam-se mais seguros e previsíveis dado o ambiente em que se encontram. Dessa forma, esperam-se comportamentos mais seguros apoiados em relacionamentos interpessoais que quanto mais estreitos, maior a possibilidade dos indivíduos assumirem riscos sem receio quanto aos resultados (KAHN, 1990).

As relações sociais fornecem suporte para o alcance desses objetivos organizacionais, pois retratam todo o processo de participação do indivíduo isolado ou em grupo. Em referência aos estudos de Bourdieu (1980), que considera os relacionamentos como capital social trazendo benefícios aos indivíduos que obtém

por intermédio desses relacionamentos. O capital social refere-se principalmente aos recursos acessados em redes sociais. Lembra-nos ainda que o nível de fechamento das redes de relacionamento está atrelado a quantidade de capital social e a sua cooperação. Outra questão que se apresenta é o apoio organizacional, que possibilita uma maior ou menor participação do indivíduo quando se sente assessorado em suas ações. Assim que percebe apoio irrestrito em suas ações percebe-se um aumento e comprometimento ainda maior, ao passo que se essa relação for baixa, maior a probabilidade do indivíduo guardar suas forças e retirar-se do curso das ações. Isso está relacionado dentre outras formas a estrutura organizacional, onde se descreve os aspectos físicos, humanos, administrativos entre outros.

Entende-se que quando os indivíduos conseguem se auto avaliar em termos das suas ações e possibilidades de realização, também conseguem colocar intensidade e positividade nas tarefas, demonstrando maior capacidade para lidar com as demandas (KAHN, 1990). Quando praticam a auto avaliação, estão mais preparados para interagir e responder as necessidades oriundas do dia-a-dia da organização. As contribuições dos estudos de Kahn (1990) vão além das explicações do desempenho a nível de trabalho, mostrando que para fazer parte de uma organização o indivíduo precisa não somente estar cognitivamente atento, ou expressar emoções positivas no trabalho, ou até mesmo fazer as atividades específicas da sua função. Além de tudo, envolver-se pressupõe investir suas energias cognitivas, físicas e emocionais, de tal maneira que se superem as expectativas e atribuições do cargo ou função (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010).

As considerações acerca das características estruturais da rede permitem o avanço nas suas relações mais intrínsecas. Os atributos de amizade que incluem a comunicação íntima, confiança, a similaridade social percebida e as expectativas de altruísmo, de comportamento e estabilidade fortalecem o potencial de valores profissionais e mais ainda do desenvolvimento entre os amigos (GIBBONS, 2004). As redes de aconselhamento sustentam valores profissionais existentes na organização podendo ser afetadas pela mudança de valores, pois são menos propensos a transmiti-los.

O conceito de redes de conselhos aborda aspectos de aconselhamento profissional, informações e oportunidades para a solução de problemas entre seus colegas. Quando reconhecidas e valorizadas em suas redes essas pessoas tornam-

se mais centrais, criando interações repetitivas que permanecem na mente dos participantes. A transferência de conhecimentos e informações funciona como um mecanismo de controle sobre esse fluxo informacional, distribuição de tarefas e transações futuras (GIBBONS, 2004).

De acordo com os conceitos de Granovetter (1995), o termo imersão social se aplica a qualquer ação humana. Não obstante, toda ação do indivíduo está imersa nas redes que influencia as ações e seus resultados. Com o passar do tempo, as pessoas procuram a maximização das suas redes de aconselhamentos, implicando em buscar conselhos com pessoas mais convergentes em oposição a pessoas com valores divergentes.

Nessa perspectiva vale ressaltar que as redes de amizade e de aconselhamento são fruto de diferentes interações nas organizações, representando relações desiguais, embora muitas das pessoas participem de ambas. Em virtude disso, em certos momentos com o aprofundamento da relação de amizade conduz ao relaxamento e conseqüentemente ao aumento das discussões sobre problemas. As redes de aconselhamento surgem por intermédio da transmissão de informações relacionadas ao trabalho e podem dar orientação para a realização da tarefa. As relações de amizade incluem intimidade, confiança que falta na rede de aconselhamento.

Mesmo que as pessoas participem de ambas as redes, o fato é que existem diferenças fundamentais que afetam seu posicionamento frente às mudanças bem como suas respostas (GIBBONS, 2004). Outro detalhe importante, se refere a cultura da organização, que pode muitas vezes desfavorecer as relações de amizade, fato esse que não traria homogeneidade na organização. Em contrapartida, as organizações que culturalmente desencorajam as relações de amizade entre os níveis hierárquicos ou grupos menores, acabam por promover semelhantes valores dentro desses próprios grupos. Logo, amplia-se a diversidade e reduz a cultura global que fora unificada (GIBBONS, 2004).

As contribuições dos estudos empíricos das redes de aconselhamento e redes de amizade nos trazem a seguinte conclusão: quanto maior for a distância social entre as pessoas, se a organização apresenta um fluxo de trabalho mais estruturado e maior variação nas habilidades dos indivíduos ou na educação dos mesmos, maior a possibilidade da criação de redes de aconselhamento mais hierárquicas. Sendo assim, pode-se afirmar com propriedade que se intensificam as

diferenças entre as redes de amizade e aconselhamento influenciando os indivíduos nas organizações (GIBBONS, 2004).

Seguindo os conceitos de Bourgeois e Brodwin (1984), algumas pesquisas sobre a implementação da estratégia eram tratadas como ganho em comprometimento dos grupos envolvidos por intermédio da coalizão no processo de tomada de decisão. Seus estudos desenvolveram cinco abordagens para a implementação da estratégia nas organizações. A primeira abordagem dos estudos de Bourgeois e Brodwin (1984), diz respeito ao uso de uma posição estratégia única, a qual permite ao gestor traçar um objetivo e seguir em frente em busca do mesmo. A segunda abordagem, diz respeito à estrutura e aos sistemas de controle sendo utilizados como instrumentos de facilitação da implementação da estratégia. A terceira abordagem discute a relação da tomada de decisão nos níveis mais altos da organização com vistas a garantir o compromisso. A quarta abordagem, visa implementar a estratégia por intermédio da inspiração da cultura da empresa. Os níveis hierarquicamente inferiores são instigados a participarem de ações que acabam influenciando no seu comportamento no trabalho, objetivando contribuir com os rumos da direção da organização. A quinta e última abordagem, diz respeito ao desenvolvimento natural por parte dos gestores em criar novas oportunidades durante a sua gestão na empresa.

Os gestores do topo da organização de forma geral não detêm conhecimento ou as informações necessárias, capazes de avaliar economicamente e tecnicamente questões da iniciativa estratégica, a ponto de proporem aos gerentes de nível médio, tomarem as decisões pertinentes a alocação de recursos ou decisões a respeito delas. Consideram também a iniciativa estratégica como um processo de imersão, no qual os gestores do topo da organização definem o contexto da estrutura, das informações, sistema de recompensas, retribuições e punições (NODA; BOWER, 1996).

Nesse sentido, consideram que ao proporem e defenderem novas iniciativas, por exemplo, os gerentes médios redefinem o contexto estratégico, sendo agentes de promoção da mudança e aprendizagem de outros profissionais da organização. Mesmo assim, o fato é que os atores organizacionais em todos os níveis da organização contribuem para a construção do consenso (PAPPAS; WOOLDRIDGE, 2003). Quanto mais interação durante o trabalho diário ocorrer dentro das subunidades do que entre elas, melhores serão os resultados de amizade e

interação (KRACKHARDT; STERN, 1988). Ressaltam também que “o padrão de alocação de recursos geralmente é feito para as subunidades, afim de, facilitar a coordenação e controle dos recursos dentro da organização” (KRACKHARDT; STERN, 1988, p. 124). Diante disso, as redes de relacionamento são vistas com grande importância em tempos de crises organizacionais, por exemplo, pelo fato de exigirem comportamentos e atitudes para o gerenciamento da situação.

As organizações com uma estrutura de rede particular são consideradas mais eficientes para responder a tempos de crises. As subunidades estão organizadas fisicamente de modo que estão próximas umas das outras. Crise é considerada “uma situação que consiste em uma ameaça aos objetivos organizacionais desejados e que o tempo para tomada de decisão é curto e não há preparo suficiente dos tomadores de decisão para agir” (KRACKHARDT; STERN, 1988, p. 125). Consideram ainda os autores que uma crise é uma situação que requer da organização restrições temporais, se engajar no novo, não testado, comportamentos ainda não aprendidos no intuito de manter seus objetivos desejados.

Sobretudo, uma quantidade grande de ameaças pode investir contra a empresa, momento esse que “recursos podem ser realocados e mudados em absolutas condições de disponibilidade, os poderes podem ser redistribuídos e dia-a-dia procedimentos organizacionais podem mudar” (KRACKHARDT; STERN, 1988, p. 125).

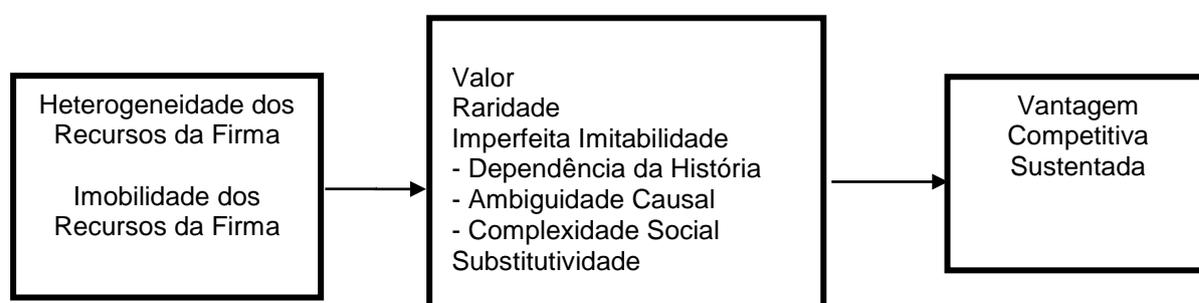
Expectativas de comportamentos também são citadas como parte da adaptação da empresa face o momento de crise, além da mudança de *performance*. Com base nesses argumentos pode-se considerar a dimensão cooperação como parte da disposição das pessoas em trabalhar com as outras mesmo diante da possibilidade de que esses comportamentos possam trazer benefícios para a unidade. Diante das circunstâncias que envolvem crise nas organizações, outra dimensão relevante é a confiança que uma vez quebrada afeta diretamente a cooperação (DOOLEY; FRYXELL; JUDGE, 2000; GIBBONS, 2004; FERRIS et al., 2009; GIGLIO; PUGLIESE; SILVA, 2012).

Diante das questões que envolvem as relações intraorganizacionais, é preciso estabelecer uma conexão com a visão baseada em recursos de Barney (1991), onde os aspectos internos da organização têm que ser vistos com maior atenção na posição competitiva da empresa. Os recursos incluem todos os ativos, as capacidades, os processos organizacionais, os atributos da empresa, as

informações e conhecimentos entre outros (BARNEY, 1991). Esses recursos são considerados forças que as empresas podem usar para implantar suas estratégias. São distintos em recursos de capital físico, recursos de capital humano e recursos de capital organizacional. Na questão física são elencados o aspecto físico, a tecnologia e localização geográfica por exemplo. No aspecto humano são elencadas questões como treinamentos e capacitações, relacionamentos, ideias e experiências. Na questão organizacional a estrutura formal da empresa e o planejamento formal e informal e relações informais entre grupos dentro da empresa são alguns dos aspectos destacados (BARNEY, 1991).

Ainda assim, mesmo que em algum tipo de indústria o processo de planejamento estratégico seja algo raro, em um dado momento, alguma empresa que tenha interesse em aprender a fazer, obviamente terá condições para tal. Sabe-se, pois, ser inevitável a existência de muitas fontes públicas de consulta para este assunto, bem como, o estabelecimento de contatos que podem fornecer essas informações (BARNEY, 1991).

Figura 1 - O relacionamento entre heterogeneidade de recursos e imobilidade, valores, raridade, imitabilidade imperfeita e substituíbilidade e vantagem competitiva sustentada



Fonte: adaptado de BARNEY, 1991, p. 112.

Porém, o planejamento estratégico formal da organização pode conduzir a um melhor aproveitamento dos recursos existentes, além de aperfeiçoá-los e buscar torná-los uma vantagem competitiva. Em contrapartida, o planejamento estratégico informal é considerado como mais propenso a se tornar uma vantagem competitiva, na dependência é claro, de quão raros, imperfeitamente imitáveis e substituíveis eles possam ser (BARNEY, 1991).

Os sistemas de processamento de informações e vantagem competitiva sustentada assim como no caso do planejamento estratégico, e admitindo-se que

essa relação seja realmente verdadeira, vai depender in summa, do tipo de sistema que estiver sendo analisado. A literatura não considera tão somente o fato que uma rede de computadores conectados em rede ou não, possam ser considerados como fontes de vantagem competitiva sustentada pela organização, visto que podem ser de fácil aquisição. Isso vale também no caso da estratégia, que se aproveita apenas de tais recursos e que também pode ser imitada pelos concorrentes. Mesmo assim, embora não exista a possibilidade de uma blindagem perfeita, os sistemas de informação que estejam profundamente arraigados no processo de decisão gerencial formal ou informal de uma organização qualquer, podem ser considerados potenciais fontes de vantagem competitiva sustentada, tendo em vista serem raros e socialmente complexos (quando se refere a interface entre o homem e a máquina) (BARNEY, 1991).

Sobre a reputação favorável e a vantagem competitiva sustentada, diz respeito a quem possui reputações raras diante de seus clientes, parceiros ou fornecedores. Outro aspecto aponta que tais reputações são de modo geral construídas por fatores históricos da empresa e envolvem também relações sociais informais. Nesse caso, entre a empresa e grupos de interesse chave, sendo desta forma considerado difícil de se imitar. Em se pensando em substituição desse atributo, alguns autores justificam que o uso de garantias em contratos de longo prazo pode vir a substituir uma reputação positiva da empresa. Todavia, se fosse desta maneira, não haveria tantas empresas investindo em ambas as frentes (tanto garantias quanto em reputação positiva) (BARNEY, 1991).

Em resumo, importante destacar que os gestores podem buscar suas fontes de vantagem competitiva dentro da própria organização, sabendo que não se encontra disponível no mercado com facilidade vantagens a venda. Sendo assim, buscar alternativas práticas e criativas passa a ser o maior desafio dos gestores para os próximos anos se quiserem fazer frente aos seus concorrentes e estabelecer suas posições competitivas. Desenvolver novas habilidades e aperfeiçoar suas forças internas passa a ser uma alternativa viável e com resultados satisfatórios se olharmos para os mercados, sua complexidade e sua dimensão.

A figura 1 apresenta um leque de possibilidades que a organização dispõe para alcançar uma posição de vantagem competitiva. Quando os recursos são considerados raros de nada adianta ser explorado por muitas outras organizações ou concorrentes em potencial. Da mesma forma, recursos valiosos possibilitam que

as organizações aumentem sua eficiência e efetividade com vistas a aproveitar alguma oportunidade de mercado. Os recursos imperfeitamente imitáveis são a combinação de recursos raros e também valiosos. Nessa perspectiva, o que se apresenta são três motivos ou ainda a combinação deles: condições históricas únicas, ambiguidade causal e complexidade social (BARNEY, 1991).

As condições históricas únicas dizem respeito ao tempo que a empresa consolidou sua história em condições únicas que não podem mais ser imitadas. Uma empresa com uma cultura organizacional única e valiosa que emergiu nos primeiros estágios da história pode ser que possua vantagem competitiva por ser imperfeitamente imitável em relação a empresas fundadas em outros períodos históricos (BARNEY, 1991). A ambiguidade causal refere-se ao fato de que a empresa não consegue distinguir entre os seus recursos, qual ou quais deles estão lhe dando vantagem competitiva. A falta dessa distinção provoca empobrecimento da estratégia, pois não se sabe ao certo qual recurso reflete outros não descritos como recursos da empresa. As empresas que possuem recursos que são considerados como vantagem competitiva e aquelas que não possuem, mas que irão tentar imitar precisam ser tratadas com o mesmo grau de ambiguidade causal.

Nesse aspecto, as empresas que não possuem nenhum recurso como vantagem competitiva podem pelo menos tentar minimizar o desconhecimento quanto a sua existência, ao passo que, as empresas que detém devem saber utilizá-los estrategicamente. Assim, “caso uma empresa competidora entenda esta ligação, mas nenhuma outra entenda, em longo prazo esta informação será difundida através de todos os competidores” (BARNEY, 1991, p. 102). Dessa forma, eliminando a ambiguidade causal e a imitabilidade imperfeita baseada. Do lado da empresa que detém a fonte dessa vantagem competitiva, não se admite a sua negligência nem tão pouco parcial entendimento.

No que se refere a complexidade social, uma das razões finais para que os recursos de uma empresa sejam imperfeitamente imitáveis é que eles talvez sejam fenômenos sociais muito complexos (BARNEY, 1991). Os relacionamentos interpessoais e as relações da empresa com seus *stakeholders* são exemplos de complexidade social. No caso de uma empresa que a vantagem competitiva é baseada em fenômenos sociais complexos, a possibilidade de outras empresas imitarem é muito mais contida. Outra condição importante é a substitutividade, conceito esse que se refere a um recurso que não deve ser raro ou imitável. No caso

da existência de recursos estrategicamente equivalentes, insinua que concorrentes potenciais ou outras empresas quaisquer podem implantar as mesmas estratégias sob perspectivas diferentes e com recursos diferentes (BARNEY, 1991).

Algumas empresas tentam de todas as formas imitar recursos de outras empresas, mesmo sabendo que isso é praticamente impossível de acontecer. Nesse caso, optam por substituir recursos similares que permitam implantar as mesmas estratégias de outras empresas. Por outro lado, pode-se ao menos desenvolver seu próprio recurso de forma que mesmo não sendo exatamente igual, pode fazer frente ao de outra empresa, do contrário, esse recurso não poderá ser considerado valioso, raro e imperfeitamente imitável (BARNEY, 1991). Assim, surgem alguns exemplos de condições que inviabilizam a imitação dos concorrentes: pode-se apontar os fatores naturais como a geografia, materiais considerados raros, as leis vigentes e institucionais como as marcas, patentes e registros e ainda fatores econômicos e organizacionais (BARNEY, 1991).

Analisando os recursos da empresa como pressuposto estratégico da firma, onde os recursos e competências são controlados pelas empresas, raros e de difícil substituição e imitação e a ideia de criação de uma estratégia de valor, configuram o que pode se chamar de conceito de estratégia (BARNEY, 1991). Nesse enfoque, a estratégia é caracterizada como um padrão de alocação de recursos vista de dentro para fora, podendo ser uma fonte de vantagem competitiva. “Os recursos incluem patentes, direito de marcas registradas, ativos físicos, e as relações comerciais da empresa com fornecedores e canais de distribuição” (BARNEY, 1991, p. 105).

Logo, de acordo com o conceito de análise do padrão de conexão existente entre indivíduos como (dinheiro, grau de coesão das redes, afeto, informação etc.), entende-se que os indivíduos tomam suas decisões baseados na força do vínculo em suas redes (GRANOVETTER, 1985). Ele ainda argumenta que laços fortes, ou seja, relações com membros da família e amigos próximos tendem a fornecer informações menos originais do que laços fracos, ou seja, relações com puros conhecidos. Afirma que considera-se o comportamento do ator econômico como um agente passivo e com comportamento padronizado em função da sua alta sensibilidade às normas sociais (GRANOVETTER, 1985). É por intermédio das redes estratégicas que advém as trocas de informações e dos recursos das organizações com o ambiente (BURT, 1992). A análise envolvendo toda a rede e a análise envolvendo os pares possibilita compreender a influência de certos atores na

coordenação do desempenho e no comportamento estratégico dos atores da rede.

No que se refere a estratégia realizada, os estudos empíricos sugerem duas razões básicas pelas quais as estratégias realizadas diferem-se das intenções. Uma delas diz respeito aos fatores internos que incluem as capacidades existentes e os compromissos que podem acabar resultando em intenções não realizadas. A outra trata dos desafios inesperados e as oportunidades apresentadas pelo ambiente externo a organização, fazem com que a estratégia acabe emergindo de uma forma diferente do esperado (CANALES; WOOLDRIDGE, 2009; MINTZBERG; WATERS, 1985). Esses estudos apresentaram como resultado que tanto a base cognitiva quanto a base normativa se mostraram coerentes com a estratégia pretendida e a estratégia realizada. No que se refere ao processo de legitimidade da estratégia, sob o ponto de vista dos autores, pode oferecer oportunidade para o debate e o envolvimento dos indivíduos. Logo, isso leva a benefícios para construção do consenso à medida que não cria dificuldades para a tomada de decisões nem fecha acordos que não sejam válidos para a organização. Outra questão, é que a legitimidade estratégica tem por base princípios de ordem superior que seguem padrões lógicos para se adequarem aos gestores da organização (CANALES; WOOLDRIDGE, 2009).

Ainda em se tratando da estratégia, vários estudos empíricos foram realizados com o propósito de expor os diferentes tipos de estratégias existentes respeitando suas particularidades, características e suas implicações (MINTZBERG; WATERS, 1985). Os autores explicam que para uma estratégia ser perfeitamente deliberada, ou seja, realizada, para que possa sair tudo como planejado, é necessário satisfazer três condições: a primeira delas se refere a existência de intenções precisas nas organizações em consonância com os detalhes, evitando quaisquer dúvidas que possam surgir e atrapalhar o que fora planejado. Outra questão se refere ao fato de se tomar a organização como uma fonte de ação coletiva que afasta qualquer dúvida sobre as intenções organizacionais. Um terceiro e último ponto a ser discutido refere-se a intenção coletiva significando que nenhuma força externa a organização possa interferir nos planos, estando sob controle e com efeito baixo e pouco agressivo a organização.

Diante de um cenário de instabilidade, as ameaças externas deixam a organização vulnerável e sujeita a interferências de todas as ordens (MINTZBERG; WATERS, 1985). Os estudos de Mintzberg e Quinn (2001, p. 26) abordam cada uma

das cinco definições formais de estratégia, a saber: “estratégia como plano; estratégia como pretexto; estratégia como padrão; estratégia como posição; estratégia como perspectiva”.

Algumas estratégias podem ser planejadas com as que estão contempladas acima, algumas chegam bem perto, em especial nos casos de organizações que devem comprometer-se com grandes quantidades de recursos para empreendimentos e missões específicas e, logo, não pode tolerar ambientes instáveis. Assim, podem ter que passar anos considerando suas ações, mas uma vez que eles decidem agir assim, eles se comprometem com segurança e firmeza. Efetivamente, as organizações deliberam para que as suas estratégias possam ser bastante deliberadas também.

No que se refere a estratégia como plano, explica que existe uma linha de raciocínio a ser seguida (um contexto estabelecido/roteiro) que conduz a determinadas direções, podendo ser explícitos em forma de documentos (formais ou não), genéricos ou específicos sendo que no plano é introduzida a intenção. Nesse aspecto, a estratégia é vista como deliberada. A estratégia como pretexto trata especificamente da intenção de obter vantagem sobre um concorrente, uma manobra para obtenção de competitividade, sendo considerada como deliberada. A estratégia como padrão, é aquela ocorrida, que fora encontrada independentemente de ter ou não sido pretendida (centra-se na ação efetiva). Dita como uma estratégia de comportamento emergente (MINTZBERG; QUINN, 2001). No caso da estratégia como posição, considera-se como mediação entre a empresa e o ambiente, sendo um conjunto de ações internas e também externas. O contexto estratégico depende do fator tempo e da análise do ambiente e o aspecto da estratégia como perspectiva, isto é, a forma de se enxergar as coisas, visão de mundo, intenções, interesses (aspecto interno da organização).

O que se apresenta de acordo com os autores em suas pesquisas, é que apontam como improvável a existência de estratégias deliberadas nas organizações. Seguindo essa linha de raciocínio, algumas estratégias para serem efetivadas necessitam de consistência e intenções bem definidas, do contrário, sem intenção, não há ação, muito menos consistência dos objetivos propostos. Quanto aos aspectos que dão suporte a formulação da estratégia corporativa, pode-se pontuar algumas questões importantes:

1. identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da empresa incluindo algumas estimativas de riscos para as alternativas cabíveis;
2. forças e fraquezas da empresa, considerando capacidade real de aproveitamento das necessidades naquele determinado momento;
3. avaliação dos objetivos de lucro da empresa para definição do grau de risco que se pretende assumir (o que deve fazer x o que pode fazer);
4. consideração das alternativas preferidas pelos gestores da empresa (valores pessoais, aspirações e ideais);
5. consideração dos aspectos éticos, através dos padrões de receptividade da sociedade (MINTZBERG et al., 2003).

Os autores em seus estudos consideram que a estratégia deliberada tem sua origem na formulação estratégica, centrada no controle, onde o que foi planejado está sendo efetivamente realizado. Complementam também ser a estratégia que se pensa, analisa e se projeta as ações, e, ainda, se as intenções anteriores foram realizadas. Do outro lado, a estratégia emergente, focada no processo de aprendizagem e experimentação, considerando-se que no decorrer da estratégia a organização vai aprendendo e evoluindo. Assim, as estratégias emergentes são características de uma organização qualquer, que fora denominada inicialmente de “adhocracia”. Esse termo recentemente foi reformulado para organização inovadora, como por exemplo, agências de consultoria e publicidade (MINTZBERG et al., 2003).

As estratégias emergentes também são chamadas de conceituais, pelo fato de ocorrerem não pelos interesses dos atores envolvidos, mas sim, pela interação da organização com o ambiente em que se encontra inserida. Em muitos casos só é percebida depois que ocorreu, tendo a participação de todos os envolvidos que acabam por influenciar de uma maneira ou outra a formação da estratégia. A origem das ações estratégicas podem se originar de qualquer lugar da organização, sendo praticamente impossível dizer onde foi traçada. A seguir, uma descrição da variedade de estratégias apresentadas pelos pesquisadores:

Quadro 1 - Descrição sumária dos tipos de estratégias

Estratégia	Principais Características
Planejada	As estratégias se originam nos planos formais: intenções precisas são formuladas e articuladas por uma liderança central e apoiadas por controles formais para assegurar a implementação sem surpresas em um ambiente benigno, controlável ou previsível; estratégias altamente <u>deliberadas</u> .
Empresarial	As estratégias se originam na visão central: existem intenções com uma visão pessoal, e não articulada, de um único líder, adaptáveis a novas oportunidades; a organização está sob o controle pessoal do líder e localizada em um nicho protegido em seu ambiente; estratégias <u>relativamente deliberadas, mas podem emergir também</u> .
Ideológica	Estratégias originárias de crenças compartilhadas: existem intenções como uma visão coletiva de todos os membros da organização, controladas por normas fortemente compartilhadas; a organização é sempre proativa frente a seu ambiente; estratégias bastante deliberadas.
Guarda-chuva	As estratégias se originam em restrições: uma liderança em controle parcial das ações organizacionais define os alvos estratégicos ou fronteiras dentro das quais os outros devem agir; estratégias parcialmente deliberadas, parcialmente emergente e deliberadamente emergente.
Processo	As estratégias se originam no processo: a liderança controla os aspectos de processo da estratégia (contratações, estrutura etc.), deixando os aspectos de conteúdo para outros agentes; estratégias parcialmente deliberadas e parcialmente emergentes e, novamente, deliberadamente emergentes.
Desconexa/ desconectada (inconexa)	As estratégias se originam em enclaves: membros ou ator (es) indefinidamente conectados ao resto da organização produzem padrões na corrente de suas próprias ações, na ausência disto, ou em contradição direta com as intenções centrais ou comuns da organização como um todo; estratégias organizacionalmente emergentes ou não deliberada para o ator(s).
Consensual	As estratégias se originam em consenso: através do ajuste mútuo, vários atores convergem para padrões que permeiam a organização na falta de intenções centrais ou comuns; estratégias bastante emergentes.
Imposta	As estratégias se originam no ambiente: o ambiente externo dita os padrões de ações, quer em ações através da imposição direta ou por meio de apropriação implícita ou limitação de escolha organizacional; estratégias mais emergentes, embora possam ser internalizadas, tornando-se deliberadas.

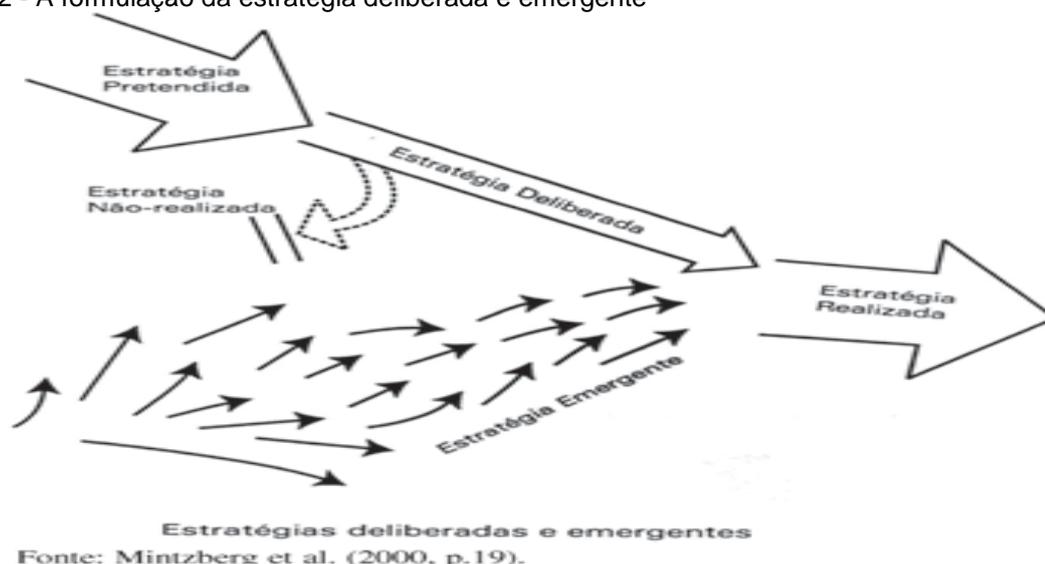
Fonte: MINTZBERG; WATERS, 1985, p. 270.

Quanto aos resultados da pesquisa dos autores anteriormente citados, é que a estratégia emergente acaba se somando a estratégia deliberada. Também consideram não existir uma estratégia emergente nem uma deliberada, ao passo que a complexidade, imprevisibilidade e as transições do ambiente são responsáveis pelo surgimento das estratégias consideradas não intencionais. Tiram essa conclusão pelo fato de considerarem o ser humano limitado em suas ações e incapaz de prever as mudanças do ambiente. Explicam também que a estratégia emergente é o caminho para a estratégia deliberada, quando a organização se prepara para as adversidades do ambiente, ou seja, quando age prontamente respondendo ao mercado de forma a se reposicionar e se adaptar a estratégia emergente (MINTZBERG; WATERS, 1985).

O propósito da aprendizagem estratégica está atrelado ao não planejamento, pois a intenção é se aprender como trabalha. As considerações dos trabalhos empíricos apontam para estratégias mais deliberadas se apoiadas em organizações com controle mais central, ao passo que as estratégias emergentes se apoiam em organizações mais descentralizadas (MINTZBERG; WATERS, 1985; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992). Nesse sentido, as estratégias mais deliberadas estão mais propensas a hierarquia e a centralidade, onde o mais emergente abre caminho para ações mais coletivas e comportamentos convergentes.

Do ponto de vista da responsabilidade da formação da estratégia deliberada, centra-se na figura do executivo principal da organização. Este é considerado o principal modelo de formação da estratégia. O pensamento humano segundo os autores é consciente e controlado (MINTZBERG; WATERS, 1985). Consideram também os autores que o planejamento funciona bem melhor em ambientes estáveis do mesmo modo como a estratégia também funciona. Vale lembrar que o planejamento estratégico da organização contempla uma projeção de futuro e acaba formulando estratégias mais deliberadas. Do outro lado, em consequência das mudanças e incertezas do ambiente surgem as estratégias emergentes. Abaixo, a Figura 2 apresenta a formulação da estratégia deliberada e também emergente do ponto de vista dos autores. Outra importante consideração dos seus estudos, diz respeito ao fato de que quanto mais turbulento for o ambiente em que a organização se encontra inserida, mais indicado é deixar o planejamento formal de lado e tomar decisões baseadas na experiência dos gestores.

Figura 2 - A formulação da estratégia deliberada e emergente



Fonte: MINTZBERG et al., 2000, p. 19.

Outras questões importantes sobre estratégia na perspectiva dos autores Mintzberg e Waters (1985) trata da habilidade, isto é, a empresa deve trabalhar com aquilo que sabe fazer, deve existir uma preocupação com inovações para que estas não possam alterar a visão já implantada na organização e não sofram consequências de se trabalhar com aquilo que não conhece. Leva em consideração também que para se atingir os objetivos propostos pela organização, necessário é conhecer os fatores internos e externos. Uma outra questão apontada destaca a atenção sobre a estratégia vista como um processo peculiar ligado à estrutura, atuação e cultura organizacional. Enfatiza ainda que a estratégia deve ser uma tarefa racional e que os aspectos emocionais, podem acabar influenciando na tomada de decisões. Os seus estudos também defendem que a responsabilidade pela estratégia não deve ficar somente a cargo do executivo principal da organização, mas a todos os gerentes, além disso, explicam que a formulação da estratégia não deve ser separada da implementação. Mais uma vez as características estruturais da rede de relacionamentos, se apresentam como uma alternativa extremamente válida para identificar questões intrínsecas que permeiam a estratégia.

Com intuito de aprofundar os conceitos sobre a temática, os estudos apresentam quatro momentos mais críticos da estratégia: i) identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da corporação versus recursos disponíveis

versus capacidade real e potencial de aproveitar as necessidades percebidas no mercado em um nível aceitável de risco de estratégia econômica, ii) consideração de quais são as alternativas preferidas pelo presidente da organização e de seus acionistas, deixando de lado as considerações econômicas, iii) o que os executivos querem/intentam fazer, iv) o que uma empresa deveria fazer levando-se em conta o aspecto ético, e os padrões de receptividade para as expectativas da sociedade (MINTZBERG et al., 2003).

Logo após as atividades subordinadas da implantação da estratégia, determina-se os objetivos mobilizando todos os recursos necessários. Determina-se a estrutura organizacional apropriada por meio de uma comunicação que possa dar velocidade e precisão nas ações e o estabelecimento de um sistema de controle e monitoramento de desempenho organizacional. Com intuito de se preparar para as adversidades, vale a pena reforçar a atenção quanto aos aspectos concernentes a tecnologia, política, economia e social dentre outros. “Competência característica de uma organização é mais do que aquilo que ela pode fazer; é aquilo que ela pode fazer particularmente bem” (MINTZBERG et al., 2003, p. 82).

O ambiente externo a organização com suas oportunidades e ameaças são vistos como tão importantes quanto valores pessoais, intenções, ideais e questões éticas voltadas para determinação dos objetivos. Os trabalhos de Mintzberg e Waters (1985) trouxeram significativas contribuições no tocante a estratégia por expor a dificuldade concernente a interpretação dos resultados obtidos quando da implementação da estratégia. Assim, consideraram os aspectos pessoais e emocionais dos gestores como sendo um dos entraves a uma melhor interpretação e compreensão do fenômeno. No caso da estratégia emergente, consideram brotar na base da organização emergindo até o topo e existindo em paralelo a estratégia intencionada. Também consideram todos os envolvidos como influenciadores da sua formação, cabendo aos dirigentes gerenciar todo o processo. Nessa lógica, não significa que o processo de gerenciamento não tem controle, pelo contrário, são mais abertas, mais ágeis e flexíveis. Sendo assim, entende-se que o processo de formação da estratégia segue dois caminhos um deles deliberado e o outro emergente.

Em resumo, referente as estratégias deliberadas, pode-se inferir de acordo com os estudos empíricos que são frutos de um processo de formulação estratégica. Possuem ainda a intenção de serem desdobradas em ações concretas, podendo-se

admitir que o foco da estratégia deliberada está efetivamente no controle. Nesse caso, o controle propõe-se exatamente em verificar se aquilo que foi planejado está na verdade sendo executado. No caso da estratégia emergente foca o aprendizado, pois, reconhece a capacidade da empresa em experimentar. Ao contrário da estratégia deliberada, a estratégia emergente não é fruto de um processo de formulação estratégica, com isso, a medida em que a estratégia emergente surge e é implementada, a organização passa por um processo de aprendizado, seja no seu processo de formulação, seja em seu conteúdo estratégico.

Por sua vez, poderíamos fazer a seguinte pergunta: quais os impactos diretos que as estratégias emergentes trazem às estratégias deliberadas nas organizações? Essa pergunta nos leva a seguinte reflexão: as estratégias emergentes auxiliam a organização no reposicionamento estratégico no segmento de negócio onde compete. Logo, ajuda a reorganizar os aspectos normativos internos da organização para melhor adaptação às mudanças ambientais que afetam a mesma (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Por outro lado, sobre a decisão estratégica, positivas incursões trazem entendimentos mais claros sobre o processo no todo, podendo destacar que: a estratégia é vista como eficaz por longos períodos de tempo; sua influência se estende por toda a organização e acaba comprometendo considerável parte dos recursos para obtenção dos resultados (MINTZBERG; WATERS, 1985). Em dados momentos, a organização precisa adaptar sua estratégia ou ainda por cima implantar sua estratégia de acordo com as mudanças do ambiente. Em síntese, com base no que a organização realmente faz, é por meio das suas ações críticas que realmente são colocadas em prática, mesmo que não esteja necessariamente escrita em um plano. Isso nos remete a uma visão mais operacionalizada da estratégia que não necessita ser acompanhada sequencialmente por intermédio de um plano formalizado.

Para uma implantação eficiente e sólida, importante atentar para o aspecto da liderança e dos relacionamentos intraorganizacionais para a efetiva coordenação das atividades. Aspectos econômicos, sociais, políticos, ambientais e tecnológicos, exercem influência na implantação da estratégia. A estrutura da organização exerce forte influência na sua designação, ou seja, a estratégia e a estrutura dão sustentação a organização, sendo a estratégia uma integração de esforços (MINTZBERG; QUINN, 2001). Esses estudos empíricos corroboram com a

importância que as questões de liderança e relacionamento interpessoal exercem no alcance dos objetivos, sob o ponto de vista das características estruturais da rede. Quando tratamos de estratégia, planejamento, metas, objetivos e resultados, não se é possível dissociar o elemento humano. Logo, a complexidade do ambiente organizacional passa pela compreensão das relações no aspecto geral, na busca por melhores resultados.

2.2 REDES INTRAORGANIZACIONAIS E CONSENSO EM RELAÇÃO A ESTRATÉGIA

Estudos sobre as redes estão cada vez mais em evidência dada as mudanças que as organizações vêm passando ao longo do tempo. As relações sociais internas vêm sendo objeto de estudo e pesquisas ao longo das últimas décadas, devido à necessidade de envolvimento de toda a organização em seus diferentes níveis hierárquicos para o alcance de seus objetivos. Longe de qualquer pretensão de se esgotar os estudos e nem dar respostas definitivas em relação ao tema redes intraorganizacionais e consenso com a estratégia, foca-se nesse estudo a análise de redes como forma de entender sua relação com o consenso estratégico. As redes, portanto, podem ser definidas como “conjunto de relacionamentos, no esforço da predominância das ações cooperadas, baseadas na confiança e comprometimento e nas regras formais e implícitas” (GIGLIO; PUGLIESE; SILVA, 2012, p. 59). Lembram ainda os autores que a confiança e o comprometimento são características inibidoras do oportunismo.

A maior contribuição dos estudos das redes foi propor um contraste entre as principais abordagens das ciências sociais: o determinismo cultural e o individualismo atomizado (CENERINO et al., 2012). Nesse sentido, constata-se que os tipos de “relacionamentos entre as pessoas, a intensidade e a frequência com que eles acontecem apresentam-se como influenciadores do intercâmbio de ideias, favorecendo a geração de conhecimento e a identificação de oportunidades” (CENERINO et al., 2012, p. 2). Vale lembrar que uma rede é caracterizada por vínculos diretos e indiretos entre os atores envolvidos que coloca todos em contato. Diante dessa perspectiva considera-se que:

As amizades e relações pessoais duradouras afetam as relações de negócios em todo lugar, assim, a visão supersocializada de que as ordens em uma hierarquia provocam a obediência passiva e que os funcionários interiorizam os interesses da empresa, suprimindo todo conflito com seus próprios interesses [...] (CENERINO et al., 2012, p. 6).

Em se tratando de redes de relacionamento, não se pode esquecer a influência que o aspecto cultural exerce no meio, por intermédio dos significados e trocas entre os membros de um grupo. O comportamento racional ou instrumental é percebido por visar não somente as metas econômicas, mas sim, a sociabilidade, a aprovação, *status* e o poder (GRANOVETTER, 1985). A cultura da empresa, por exemplo, é transmitida por meio das redes de relacionamento, pois o comportamento humano está imerso nas redes que facilitam o fluxo de informações e conhecimento entre os participantes. Uma das formas de se estudar o fenômeno organizacional é por meio do exame dos laços formais e informais que conectam os indivíduos dentro das organizações (PEARCE; DAVID, 1983).

No caso de uma rede, é constituída por padrões de indivíduos e *links* entre eles. Os *links* entre os pares de indivíduos podem ser representados entre eles por uma vasta gama de conexões, que incluem alguns tipos de atividades como, por exemplo, amizade, busca de conselhos (aconselhamento), comunicação informacional e ainda a transferência de materiais (KRACKHARDT; STERN, 1988). Segundo os autores qualquer tipo de relacionamento entre pares de indivíduos em um conjunto pode ser concebido como uma rede. Apresentam em seus estudos, por exemplo, que existe uma possibilidade muito grande de alunos que se sentam em salas de aula mais próximos uns dos outros tendem a estabelecer relacionamentos entre eles com mais facilidade do que outros. A criação de pontos de vista comuns nas redes de amizade também é apontada como uma força considerável dentro da organização (KRACKHARDT; STERN, 1988). Explicam ainda que:

Uma configuração pode ser apresentada como um gráfico direto ou ainda como uma matriz em que as linhas e colunas representam membros individuais de um padrão de células a existência e a natureza de laços entre cada par de indivíduos disponíveis (KRACKHARDT; STERN, 1988, p. 127).

Segundo esses estudos, a prática metodológica apresenta que os *links* de amizade podem ser externos e internos as subunidades da organização. Os *links* externos significam *links* entre membros de diferentes subunidades, enquanto que os *links* internos significam *links* com membros da mesma subunidade. Os escores

apresentados segundo os autores para o E-I *index*, geram índices para cada uma das categorias bem como para toda a rede, onde a amplitude varia de -1.0 para +1.0. De acordo com o índice +1.0 significa que todos os *links* seriam de ordem externa a partição e no caso do índice -1.0 significa que esses links são internos a própria partição. No caso dos *links* estarem divididos igualmente o índice será igual a zero (KRACKHARDT; STERN, 1988). Esses mesmos autores justificam também o fato de incluírem os *links* internos nas medidas do índice E-I *index*, explicando que algumas pessoas acabam respondendo de forma mais evasiva (utilizando-se de subterfúgios para fugir de um objetivo) “o significado da palavra “amigo”, pois quando respondem alguma questão específica sobre o que constitui amizade e quem são seus amigos, o fazem diferentemente de outras pessoas” (KRACKHARDT; STERN, 1988, p. 128). Com este índice é permitido verificar os padrões de relacionamentos e a quantidade de laços intra e entre as categorias.

A natureza e as consequências das relações, os padrões de comportamento e interações e a influência que isso exerce nas atividades internas das organizações, tudo isso acaba facilitando a distinção e caracterização de grupos em termos dos papéis que os indivíduos exercem em conjunto e também isoladamente. Dessa forma, essas interações são reconhecidas como significativas para o alcance do consenso com a estratégia, pois a dinâmica dessas interações é que vai determinar o envolvimento dos indivíduos com a organização e suas ações (KRACKHARDT; STERN, 1988).

Do mesmo modo, nessa perspectiva, amplia-se a noção a respeito da visão baseada em recursos, sob o aspecto do compartilhamento de opiniões dos indivíduos nos diferentes níveis da organização. Dentro de cada departamento, cada setor ou cada unidade, existem diferentes interações de acordo com cada particularidade, e a dinâmica pertinente as relações imersas pode influenciar de forma expressiva esse contexto. Vale a pena lembrar também que a visão baseada em recurso da empresa substitui duas supostas alternativas na análise de fontes de vantagem competitiva apresentadas a seguir:

A primeira delas supõe que as empresas dentro de um mercado possam ser heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que controlam. Segundo, o modelo propõe que estes recursos talvez não sejam perfeitamente móveis através das empresas, e, portanto, a heterogeneidade pode durar bastante. [...] Em relação aos aspectos (atributos da empresa) os recursos de capital organizacional incluem uma estrutura formal de relatórios de uma empresa, seu planejamento formal e informal, controles, e sistemas de coordenação, assim como relações informais entre grupos dentro de uma empresa (BARNEY, 1991, p. 101).

Essa análise possibilita entender ainda, o fato de que nem todos os aspectos podem ter influência nos processos estratégicos da organização. Em se tratando de mudanças incrementais significativas na organização, Huy (2002), considera que o avanço da tecnologia, e as pressões advindas da globalização, por exemplo, impulsionaram as organizações a se adaptarem as mudanças radicais como forma de sobrevivência no mercado. Considera ainda, que o processo de mudança também afeta o indivíduo, que busca confiança, segurança no comportamento e apoio da organização.

Os efeitos das mudanças provocam reações diversas como, prontidão, medo, inoperância e até mesmo a flexibilidade. Uma mudança radical numa organização, por exemplo, pode desencadear a incerteza, a perda de identidade dos profissionais, ao mesmo tempo em que gera ansiedade. Tais sentimentos acabam sendo disseminados por toda a rede, influenciando os comportamentos dos atores em suas atitudes e pensamentos. Quando se trata de mudança, em caso de negligência da organização para com as emoções dos atores envolvidos no processo, conclui afirmando que não se obtém compromisso nem tão pouco sucesso no atingimento dos objetivos se não houver atenção quanto ao estado emocional dos envolvidos (HUY, 2002).

Os estudos que se referem as redes interpessoais apresentam alguns antecedentes importantes para o entendimento do nível de análise das redes e dos grupos de atores. Assim, a similaridade de atores, personalidade, proximidade e estrutura organizacional e os fatores ambientais apresentam-se como direcionadores das pesquisas de rede (BRASS et al., 2004). A similaridade entre os atores diz respeito a geração de confiança entre os membros da rede, facilitando a comunicação entre os indivíduos tornando o comportamento previsível. Com base na homofilia é possível entender em profundidade as principais diferenças de interação dos grupos e indivíduos pertencentes a uma rede de relacionamentos, mesmo que se manifestem em diferentes contextos organizacionais. “Processos

culturais, seleção e socialização e sistemas de recompensa pode causar uma organização a exibir um padrão de similaridade modal” (BRASS et al., 2004, p. 796).

Em relação à personalidade, consideram os mesmos autores que é um fator que pode influenciar os padrões de comportamento na rede. Características como conselho, a amizade e o contraditório, estão presentes nas equipes, indicando que a personalidade faz parte do contexto das redes de relacionamentos. A divisão do trabalho, a estrutura hierárquica da organização, os aspectos da verticalização (hierarquia) e horizontalização (trabalho e desenvolvimento de tarefas), além dos mecanismos de controle inerentes a gestão organizacional, estabelecem posições específicas. As posições dentro da organização estabelecem uma fronteira que percorre todo o contexto interno, estabelecendo conexões em diferentes momentos e com diferentes pessoas. Nesse caso, oportuniza alguns indivíduos a interagir ou não com outros dentro de uma estrutura social.

As evidências de que a posição relacionava-se com a centralidade em redes de tarefa e amizade, leva a crer que na medida que a estrutura da empresa restringe a amizade e os laços instrumentais, as redes são influenciadas pelas necessidades de fluxo de trabalho das organizações (BRASS et al., 2004). O autor ainda destaca que existem evidências comprovando que quando se muda a perspectiva tecnológica, mudam-se os padrões de comunicação. Em síntese, o autor explica que a formalidade das estruturas organizacionais são capazes de moldar a construção das redes. A própria dinâmica da tecnologia na organização acaba por estabelecer algumas distinções quanto à adaptação ou interação com a mesma criando grupos de trabalhos específicos. Pesquisas anteriores sugeriram que a proximidade física, a interação e as redes de amizade, são mais propensas a comunicação. A proximidade, por exemplo, é caracterizada como favorável a formação de laços mais fortes, estáveis e mais fáceis de manter (BRASS et al., 2004). Também, o autor credita ao fator proximidade a condição de facilitador dos contatos iniciais nas relações, em contrapartida, o simples envio de uma mensagem de e-mail pode na sequência manter a relação estabelecida.

Do ponto de vista dos fatores ambientais, é sabido que qualquer movimentação externa a organização pode alterar a estrutura e os padrões da rede. Fatores econômicos, políticos e sociais, crises, fusões e aquisições, por exemplo, podem transformar inteiramente os padrões da rede. Mudanças de ordem mercadológicas podem deixar os mercados mais diversificados. Os clientes cada

vez mais exigentes e dispostos a pagar pela sua comodidade, segurança e conforto, e o aumento da concorrência, são alguns exemplos de eventos ambientais. Considera-se também alguns fatores ligados a cultura nacional do próprio país como um influenciador de padrões de rede social no interior das organizações (BRASS et al., 2004).

Tendo em vista os fatores ambientais como influenciadores dos padrões de rede social, asseguram pesquisas anteriores sobre consenso com a estratégia, que a diversidade tende a levar a um aumento conflito dentro do grupo, por outro lado, também levar a um aumento da criatividade e inovação, gerando maior variância na tomada de decisões alternativas (KNIGHT et al., 1999). As mudanças de caráter ambiental agitam o ambiente interno da organização gerando um clima de insegurança e cautela quanto às ações a serem tomadas. A incidência de conflitos nessa fase é inevitável, e as diversidades demográficas estarão em maior evidência na tentativa de solucionar os eventuais problemas da organização.

O conflito afetivo corrói o consenso estratégico e destrói o acordo sobre a direção da estratégia global. Esta deterioração do afeto entre a equipe e os seus membros também impede o progresso da equipe em direção à criação de um modelo mental estratégico compartilhado (ENSLEY; PEARCE 2001, p. 149).

Em consonância com essa afirmação do autor, nos remete mais uma vez as pesquisas sobre homofilia dando destaque para a diversidade demográfica dos grupos. No processo de tomada de decisão e conseqüentemente alcance do consenso, os indivíduos com diferenças de caráter demográfico podem ter modelos mentais diferentes, oriundos de suas experiências de vida e valores de cada indivíduo membro do grupo. Essas diferenças se expressam no ponto de vista de cada um, e a forma como argumentam sobre seus interesses. Por meio de suas experiências organizacionais, projetos, uma fase ou outra da empresa num determinado período de tempo, podem significar posicionamentos contrastantes entre os indivíduos por conta do modelo mental (cognição) estabelecido (KNIGHT et al., 1999; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992).

Os estudos também “sugerem que as interpretações cognitivas individuais serão moldadas pelos contextos pessoais em que o indivíduo opera”, (KNIGHT et al., 1999, p. 450). Porém, vale ressaltar que nem todos os aspectos referentes a diversidade demográfica foram significativos para validar o modelo proposto nos

estudos de Knigh et al. (1999). As contribuições dos autores deixaram claro que essa dimensão sozinha não é suficiente para validar o consenso em relação à estratégia, mesmo porque, outras questões intrínsecas poderiam muito bem ter sido tomadas como parâmetro na análise. Mesmo assim, o aspecto demográfico na pesquisa por eles realizada contribui para aumentar as discussões sobre quais variáveis da teoria da homofilia podem ser mais influenciadoras nas decisões dos grupos e dos indivíduos.

O envolvimento com a estratégia se dá em grande parte pelo comprometimento próprio, e reduz a possibilidade de que outros participantes tenham seus próprios interesses como prioridade em vez da estratégia da empresa (WOOLDRIDGE; FLOYD, 1989). Ainda assim, é preciso conhecer quais as características são mais incisivas para que se obtenha todo esse envolvimento e comprometimento com a estratégia, uma vez que o baixo envolvimento sugerido pelos autores anteriormente citados conduz a insatisfação e ausência de participação nas ações da empresa. Esses estudos encontraram relação positiva entre envolvimento e melhoria no desempenho dos envolvidos, o que mostra não ser única e exclusivamente o fator principal de sucesso, mas abre um caminho maior para que os gestores possam acompanhar a evolução desse fenômeno. O sentimento de pertencer, ser ouvido e respeitado, aumenta as chances de que tantos os grupos quanto os indivíduos tenham maior apreço em se envolver no trabalho.

Com relação à legitimidade da estratégia, pode se dizer que é constituída por dois elementos ou dimensões a saber: cognitivo e normativo. Sobre a base cognitiva para a legitimidade da estratégia, deriva os membros da organização comprarem a ideia para uma conceituação comum da estratégia, enquanto a base normativa vem através do desenvolvimento de conceito. Nesse caso em específico, os membros da organização compreendem implicações operacionais da estratégia e de seu efetivo papel e responsabilidades nessa abordagem (CANALES; WOOLDRIDGE, 2009). Considera ainda os autores que cada indivíduo é diferente em sua abordagem e percepção para a elaboração da estratégia e, em particular, o seu grau de envolvimento e participação gerencial no processo de estratégia.

A noção de consenso com a estratégia segundo a literatura foi vista como um compromisso, já a legitimidade da estratégia advém dos casos de transferência de conhecimento e criação, ficando a estratégia como sendo um conjunto de interações

apropriadas. Para se alcançar o consenso é preciso uma combinação de pontos de vista, pensamentos e atitudes comuns no mesmo nível.

O conceito de Visão Baseada em Recursos (RBV) enfatiza que para que se possa implantar a estratégia requer implantação de recursos, estes por sua vez, devem possibilitar o alcance de uma vantagem competitiva em relação a outras organizações (BARNEY, 1991). Nesse sentido, o alinhamento das informações e ações estratégicas da organização nos diferentes níveis possibilita maiores chances de alcance dos resultados. No aspecto cognitivo, por exemplo, o não compartilhamento das percepções de parte dos gestores da organização com os demais níveis hierárquicos reforça a ideia de baixo consenso para com a estratégia. A falta de uma definição clara e precisa das ações inviabiliza por completo a efetividade dos resultados. Por outro lado, consideram ainda que em ambientes complexos ou de mudanças, os atores envolvidos não avaliam toda a situação e as organizações acabam se beneficiando das divergências de pontos de vista (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992). Dessa forma, a RBV traz para o centro da discussão a obtenção e/ou desenvolvimento de recursos para que possa gerar a vantagem competitiva.

O sucesso das organizações está atrelado ao sucesso ou fracasso da implantação de sua estratégia. Dessa forma, as pessoas se comportam e se envolvem de acordo com os rumos que a organização começa a tomar. A percepção natural que fazem do ambiente determina a postura de cada indivíduo em relação aos acontecimentos. Não significa necessariamente que as estratégias tenham ou não qualidade, o que realmente interfere é a disseminação dos conceitos e a assimilação dos atores organizacionais envolvidos nesse processo. Quanto maior o comprometimento e envolvimento de todos, mais fácil se torna o processo de implementação e execução de uma estratégia (BARNEY, 1991). Sugere ainda o autor que, a estratégia é guiada pela assimetria das informações referentes a potencialidade dos recursos e das competências específicas da organização.

Diante das considerações que tratam de desempenho e envolvimento para com a estratégia da empresa e demais ações, necessário se faz compreendermos as questões que envolvem o indivíduo em uma rede de relacionamentos e sua interação. Os estudos apontaram para certas características que se associam aos índices elevados ou não de comprometimento, os quais são a confiança e a satisfação para com a sua participação na tomada de decisão da organização.

Dessa forma, entende-se que quanto menor forem essas características percebidas em se tratando dos gestores médios da organização, por exemplo, menores serão seu comprometimento e seu esforço despendido (ALUTTO; ACITO, 1974). Em se tratando de identificação do grupo, quanto maior for essa relação, maior o aumento e a disposição dos seguidores para contribuir para os objetivos gerais da empresa.

A noção de consenso foi vista como compromisso, onde entende-se que para alcançá-lo se faz necessário o estabelecimento de objetivos comuns. As discussões e envolvimento no processo de legitimidade da estratégia são considerados os benefícios da construção do consenso (CANALES; WOOLDRIDGE, 2009). Maciel, Sato e Kato (2012, p. 9), em referência aos estudos de Wooldridge e Floyd (1989), salientam que “o consenso é uma variável resultante da combinação entre inteligibilidade e comprometimento com a estratégia”. Explicam ainda, que o fato da não compreensão por parte dos gerentes médios de uma organização quanto a estratégia organizacional compreendida pela alta cúpula, leva a redução do comprometimento, tendo em vista não existir congruência entre o que deve ser feito. Dessa maneira, consideram que a baixa inteligibilidade ou não compreensão, em interação com o baixo comprometimento, resulta na falta de consenso na organização em todos os seus níveis.

No campo dos estudos sobre consenso nas decisões estratégicas, o consenso auxilia na construção de um compromisso com a própria decisão (DOOLEY; FRYXELL; JUDGE, 2000). O consenso significa um acordo entre todas as partes envolvidas sobre a melhor decisão do que possa ser feito na organização, e que pode facilitar o sucesso da implementação da estratégia (DOOLEY; FRYXELL; JUDGE, 2000). Ou seja, o consenso gera o comprometimento que por sua vez, influencia na velocidade e no sucesso quando da implementação da estratégia.

O processo do consenso e o conteúdo da investigação a respeito dos níveis de organização e decisão é um resultado desejável do consenso do processo de decisão estratégica porque constrói decisões comprometidas, no que diz respeito facilita a implementação da estratégia (DOOLEY; FRYXELL; JUDGE, 2000). Os pesquisadores elaboraram um modelo representativo que apresenta os relacionamentos entre o consenso nas decisões estratégicas, comprometimento da decisão e decisão de implementação e velocidade no sucesso da implantação.

Por sua vez, as relações de amizade e pessoais de longo prazo, afetam

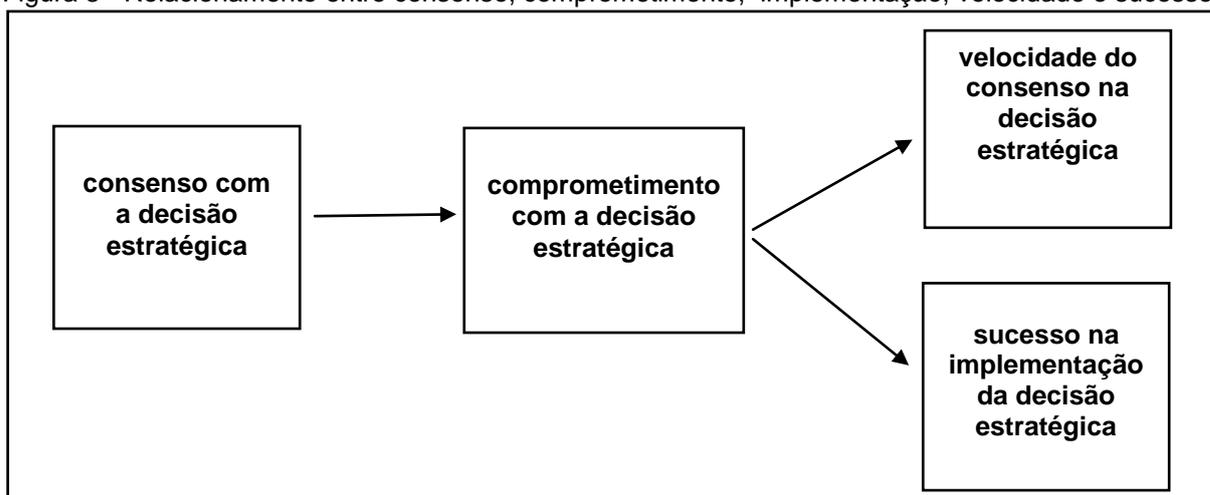
diretamente o comportamento cultural imerso em redes sociais facilitando a corrente de conhecimento, além de outros recursos entre indivíduos (CENERINO, et al., 2012, p. 6).

A cultura da organização existe como um conhecimento partilhado na mente dos seus membros, e este conhecimento partilhado é distribuído e interpretado através das redes sociais, nas quais incluem redes de assessorias e amigos (CENERINO et al., 2012, p. 6).

Conforme estudos, as redes são influenciadas pelo meio em que estão inseridas, o conjunto de significados e das trocas entre os atores envolvidos estabelece a confiança e a estrutura de funcionamento da rede. O processo para o alcance do consenso passa por questões que envolvem uma sequência de decisões e que a velocidade no nível de comprometimento conduz efetivamente ao sucesso da implementação.

A maior dificuldade talvez seja os gestores saberem lidar com essas transições, e ao mesmo tempo cobrarem os resultados necessários ao bom desempenho organizacional. O entendimento da gestão da organização quanto a importância das redes de relacionamento e sua influência na dinâmica da organização é o que torna o desafio ainda maior.

Figura 3 - Relacionamento entre consenso, comprometimento, implementação, velocidade e sucesso



Fonte: adaptado de DOOLEY; FRYXELL; JUDGE, 2000, p. 1240.

No modelo acima os autores explicam que a ausência de comprometimento (baixo comprometimento) dificulta a implementação da estratégia, ao passo que o comprometimento entre aqueles responsáveis pela tomada de decisão na organização leva ao aumento da credibilidade e conseqüentemente influencia

positivamente nos esforços para a implementação da estratégia. Quanto maior o comprometimento e o envolvimento com as decisões estratégicas, mais rápido tende a ser o processo de implementação bem sucedido. Essa relação pode ser melhor entendida sob o ponto de vista da análise de redes, onde as relações se estabelecem e se fortalecem de acordo com o comportamento dos atores (DOOLEY; FRYXELL; JUDGE, 2000; WOOLDRIDGE; FLOYD, 1989). Por meio das relações imersas nas redes é possível identificar como essa dinâmica acontece, desde o comprometimento dos atores envolvidos, a formação do consenso e envolvimento e a velocidade com que se estabelecem essas conexões.

Nas redes informais onde não há nenhum contrato formal estabelecendo as regras ou padrões de comportamento, a confiança e os interesses mútuos nas relações podem ser considerados pressupostos básicos para a manutenção da rede (DOOLEY; FRYXELL; JUDGE, 2000). Além disso, a teoria das redes sociais foca seus estudos em como os laços sociais entre os atores de uma rede podem afetar o desempenho da firma. Afirma-se que as interações sociais ocorrem com maior frequência dentro de grupos de indivíduos que rotineira e repetidamente interagem. Dessa forma, os membros da mesma unidade de trabalho, por exemplo, muitas vezes compartilham informações semelhantes e formam crenças paralelas (GRANOVETTER, 1985). Numa outra perspectiva, outras pessoas estabelecem e mantêm contatos com pessoas de fora do seu próprio grupo, ampliando sua rede de informações e oportunidades. Considera-se também que posições formalmente diferenciadas localizam os indivíduos e grupos no espaço físico, e também em determinados pontos das organizações. O fluxo de trabalho e hierarquia de autoridade acaba restringindo assim sua oportunidade de interagir com alguns outros, por outro lado, acaba por facilitar a interação com outros indivíduos (BRASS et al., 2004).

Os pesquisadores Wooldridge e Floyd (1989), apresentaram um quadro em um dos seus trabalhos, em que se estabelecia os diferentes graus que afetavam as dimensões do consenso por eles identificados, sendo o escopo do consenso (refere-se às pessoas envolvidas) e o conteúdo do consenso (concordância em relação as decisões tomadas). Esse modelo corrobora os estudos de Dooley, Fryxell e Judge (2000) a respeito do grau de comprometimento dos indivíduos e sua relação com o consenso com a estratégia. Os estudos desses autores encontraram resultados confirmando que o consenso nas decisões dos grupos aparece como consequência

dos altos níveis de comprometimento com a decisão estratégica entre os times responsáveis pela tomada de decisão. Por outro lado, não necessariamente conseguiram confirmar se o comprometimento com a decisão aumenta a velocidade da implementação da estratégia.

Vale lembrar que a dinâmica das organizações exige atenção redobrada dos gestores, pois os impactos das mudanças externas pode representar bastante no desempenho dos funcionários. Como dito anteriormente, indivíduos respondem de maneiras diferentes a essas mudanças, alguns são afetados diretamente na sua forma de agir, pensar e desempenhar tarefas. Outros acabam buscando oportunidade fora da empresa na tentativa de reduzir a insegurança e o receio de que a organização passe por dificuldades. Estudos anteriores também apontaram que ambientes instáveis são responsáveis por comportamentos difusos que podem comprometer as perspectivas estratégicas futuras.

Nessa perspectiva, o que se apresenta, é uma relação bem estabelecida de que, quanto mais alto for o grau de compromisso, maior o envolvimento e compreensão por parte das pessoas quanto ao que deve ser feito. Os estudos de Wooldridge e Floyd (1989) foram os mais significativos sobre o consenso sobre a estratégia, entretanto, sua ênfase maior foi dada no papel do médio gerente dentro das organizações por eles pesquisadas. Por outro lado, dada as circunstâncias das organizações e seus relacionamentos intraorganizacionais, os aspectos que envolvem o entendimento compartilhado e suas configurações e comprometimento.

No caso de menor envolvimento dos atores organizacionais na formulação da estratégia, pode-se conduzir a sentimentos de insatisfação e falta de energia, gerando bloqueios e impedimentos à sua implementação. Um alto grau de consenso é atingido quando o entendimento e o comprometimento também forem altos. Quando o compromisso é alto, todavia aqueles grupos responsáveis por tomar decisões não compreendem efetivamente a estratégia, são considerados bem intencionados, porém considerados mal informados. No caso dos grupos responsáveis pela tomada de decisão compreenderem a estratégia, mas não demonstrarem comprometimento com a mesma, desenvolve-se o que é chamado de contra esforço (WOOLDRIDGE; FLOYD, 1989). A disposição para o comprometimento organizacional sugere que o envolvimento estratégico reforça o comprometimento dos gestores em relação ao seu trabalho (OSWALD; MOSSHOLDER; HARRIS, 1994).

O escopo do consenso de acordo com os estudos está muito mais associado desempenho do que ao grau do consenso. Essa forma de pensamento é fruto do entendimento de que a tomada de decisão estratégica da organização está a cargo somente dos gestores do topo (WOOLDRIDGE; FLOYD, 1989). O escopo do consenso diz respeito a quantidade de pessoas que compartilham desse consenso (MARKÓCZY, 2001). Outra importante discussão se dá em torno do conteúdo do consenso, que são o acúmulo ao longo do tempo das crenças, valores, decisões, ações e interações que acabam se relacionando com os objetivos e metas traçadas pela organização. A terceira categorização do consenso estratégico é o nível (o envolvimento das pessoas com o conteúdo). Propõem-se ainda uma quarta categorização chamada de *locus* do consenso, relacionado ao local de formação do consenso dentro da organização (MARKÓCZY, 2001).

Ao contextualizar um cenário ou uma realidade para os atores é possível incitar o consenso estratégico dando origem a novos pontos de vista e auxiliando na implementação da estratégia. Ele se fundamenta na interação social e serve como impulsionador das mudanças organizacionais. Considera-se ainda que os níveis inferiores da organização têm suas ações refletidas na estratégia realizada, ao passo que a média gerência percebe as prioridades estratégicas mais relacionadas a estratégia pretendida (BOWMAN; AMBROSINI, 1997). Importa também destacar que o entendimento sem comprometimento afeta de forma negativa a *performance* organizacional. Quando os indivíduos reconhecem um problema e tomam medidas mais amplas para a solução, dá sinais de envolvimento e comprometimento do grupo. Em termos gerais, os estudos apontam que para se alcançar o consenso é necessário envolvimento de dentro e fora dos times de alta e média gestão, sobre cursos de ação específicos.

Os estudos das redes possuem duas importantes distinções: a primeira delas diz respeito às redes interorganizacionais (a base da relação é a troca de serviços e recursos como forma de sobrevivência). No caso das redes intraorganizacionais, diz respeito aos sistemas de ligações entre as pessoas dentro da organização. Nesse sentido, fica fácil perceber a distinção entre os conceitos e entender que os atributos de cada indivíduo interferem nessa dinâmica, especialmente em se tratando do ambiente interno. As relações podem ainda se estender para fora da organização, onde laços de amizade são constituídos por indivíduos e esses mesmos laços podem ser utilizados em diferentes momentos e em diferentes situações (BASTOS;

SANTOS, 2007). Dentro das organizações é possível identificar dois tipos de redes, conceituadas em diferentes estudos sobre o tema, formais e informais. Em relação às redes informais os estudos conceituam três diferentes tipos:

- Rede estratégica de informação: trata-se de uma rede cujo material transacionado compõe-se de informações sobre o que está acontecendo na organização e que afeta todos os seus membros;
- Rede de amizade: é uma rede baseada na troca de afeto, amizade e socialização; e
- Rede de confiança: é uma rede na qual um ator se permite correr riscos, abrindo mão do controle dos resultados e tornando-se dependente de outro ator, sem a força ou coação da relação contratual, estrutural, legal ou de terceira pessoa (BASTOS; SANTOS, 2007, p. 24).

Alguns estudos foram realizados para representar a dinâmica das interações que conectam os indivíduos dentro das organizações. Foram levantados dados por meio de um procedimento matemático e computacional, no qual investigaram o consenso como mediador da complexidade das relações e suas implicações na geração de conflitos no interior das organizações. Identificaram que devido à necessidade da busca de soluções cada vez mais criativas para os problemas que surgem diariamente nas organizações, o consenso torna-se fundamental (KIMURA; TEIXEIRA; GODOY, 2006; ROSSONI; GUARIDO FILHO, 2012). Entende-se que quanto maior o compartilhamento de significados entre os atores organizacionais, maior é a influência sobre as mudanças pretendidas e melhoria dos resultados empresariais.

Em adição, cabe aqui explicar ainda que as redes podem ter conotação negativa. Isso ocorre, por exemplo, quando asseguram coordenação suficiente para realizar seus objetivos à custa de redes ilegais. Nesse aspecto, configura-se uma rede capaz de influenciar de forma antiética indivíduos que queiram levar vantagem acima de tudo. Essa condição tem efeitos relevantes no alcance de objetivos individuais, fazendo com que as redes interpessoais sejam estudadas sob uma perspectiva mais ampla, pois pessoas (parceiros) podem ser considerados mais atraentes do que outros (BRONZE et al., 2004).

O uso do consenso tem sido discutido tanto para a formulação quanto para a implementação da estratégia. Também explica-se que no processo de estratégia ocorre uma coalizão de interesses em busca do consenso, em suma, uma homogeneidade de opiniões. Na falta dessa homogeneidade, surge o conflito de ideias e opiniões (MARKOCZY, 2001). Considera-se que o desempenho das

equipes de trabalho não depende única e exclusivamente de ações individuais, mas sim do desempenho e colaboração de todos em busca do resultado. Em comum, as prioridades estratégicas podem descrever o conteúdo do consenso, uma vez que as prioridades sejam consistentes. As prioridades são transmitidas de cima para baixo e por toda a organização ou não se está tentando comunicá-la. Dessa forma, o consenso emerge a partir do conteúdo das prioridades expostas (WOOLDRIDGE; FLOYD, 1989).

O que se apresenta, é o fato de que o consenso deve ser gerido de acordo com a fase da decisão estratégica. No início do processo, a divergência é importante e “deve desenvolver o consenso em todo o contexto estratégico fundamental da organização, sem nenhuma expectativa em relação entendimento ou compromisso com estratégias específicas” (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992, p. 35). Ao passo que as alternativas sejam estreitadas, o consenso deve começar a convergir para um conjunto de estratégias e simultaneamente nos arranjos organizacionais que lhes dão efetivamente suporte.

Partindo do pressuposto da importância de se compreender o consenso entre as díades e a influência exercida pelas características estruturais da rede, adotou-se a definição de homofilia como o princípio de que um contato realizado entre pessoas semelhantes ocorre em taxas muito mais altas do que entre pessoas diferentes (MCPHERSON; SMITH-LOVIN; COOK, 2001). Características similares pessoais implicam em interesses comuns e visões de mundo e formação de laços com base nas interações interpessoais (MCPHERSON; SMITH-LOVIN, 1987). Também explicam que, em se tratando de características sociais mais distantes, isso vai implicar no número de relacionamentos necessários para que uma informação conecte dois indivíduos.

Sabe-se de acordo com os estudos empíricos que as escolhas sobre quais atividades realizar, organizações para se trabalhar, quais eventos sociais participar são quase sempre constrangidos por outros elementos do ambiente social e organizacional. Isso não significa que todas as pessoas têm condições de fazer escolhas para participar de um determinado grupo, pois para algumas pessoas, essas escolhas são quase impossíveis, enquanto que para outros, eles exigem praticamente nenhum pensamento ou esforço (KOSSINETS; WATS, 2009).

Os trabalhos de Mcpherson, Smith-Lovin e Cook (2001), concentram-se nos muitos tipos de relacionamento, além das estruturas sociais entre os semelhantes e

os processos que tornam as comunicações mais provavelmente similares. De acordo com os seus estudos, os cientistas sociais que começaram observações sistemáticas de formação de grupo e os laços de rede nos anos 1920 e 1930, por exemplo, observaram que as crianças da escola formavam amizades e desempenhavam (relacionamentos) em grupos, a taxas mais elevadas quando ocorriam em características demográficas semelhantes.

O termo conhecido como “pássaros de mesma pena voam juntos” que teve início com os estudos de Park e Burgess (1921) representa bem o conceito de homofilia, pois comportamentos semelhantes tendem a se repetir devido aos laços criados em torno dos indivíduos. Consideram ainda, a existência de poucos estudos referentes as múltiplas formas de relacionamento, apontando que os padrões de homofilia tendem a tornar-se mais fortes à medida que existem mais relações entre duas pessoas, pressupondo um acúmulo de características que acabam gerando laços mais fortes.

Considera-se também que alguns grupos podem se engajar ativamente na busca por um acordo sobre comportamentos (como não tomar decisões finais até que todos os membros do grupo concordem). Entende-se que a comunicação dos membros da equipe e a percepção dos seguidores de que eles têm um objetivo comum com o seu grupo e que seus objetivos estão interligados ou interdependentes pode aumentar a identificação com o grupo. O resultado disso acarreta no aumento da identificação do grupo e a disposição dos seguidores de contribuir para as metas e objetivos do grupo.

Sugerimos que a percepção de um líder na promoção da aceitação dos objetivos de um grupo e a criação de uma meta gera a interdependência que está relacionada com a identificação desse grupo. As prioridades organizacionais são percebidas tanto pelos gestores quanto pelos demais níveis hierárquicos da organização como passíveis de mudanças de direcionamento. A determinação do sucesso ou não da implementação ou execução da estratégica está atrelado entre outras coisas a capacidade de comprometimento de todos e consenso estratégico (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992). Nesse sentido, a falta de compreensão e o ceticismo, além de fraco consenso sobre os propósitos básicos da organização são fatores que inviabilizam o alcance dos resultados propostos. No início do processo de consenso na organização as divergências são importantes e possibilitam o desenvolvimento do consenso em todo o contexto da estratégia empresarial sem

compromisso com o entendimento de estratégias específicas. À medida que as alternativas vão se afunilando o consenso começa a se dirigir para um conjunto de alternativas e escolhas (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992). Consideram ainda os autores os seguintes questionamentos: se as prioridades estratégicas não forem consistentes com a estratégia, em que sentido ela foi implementada? Se as pessoas não se preocupam com as prioridades estratégicas como serão as ações?

No que diz respeito ao estudo do processo do consenso, pode-se considerar também a relação do tempo estabelecido para o compartilhamento de opiniões e atingimento do consenso. Quanto mais lento for o processo, quanto mais tempo as pessoas demorarem para assimilar as mesmas ideias e proposições, mais lenta for a comunicação interna para informar os atores envolvidos, mais improvável o consenso será alcançado (GOLUB; JACKSON, 2008). Outra preocupação diz respeito à estratégia, que é condicionada a ação dos atores sociais em cada situação no tempo e no espaço delimitado (MACHADO DA SILVA; VIZEU, 2007).

Importante destacar que os atores envolvidos e os recursos disponíveis fazem parte de um contexto das práticas organizacionais segundo os autores citados anteriormente. Nesse aspecto, discussões que tratam da estratégia empresarial apontam que em tempos de crise e grandes mudanças a organização precisa responder a altura. Não se deve esquecer que, em que pese um cenário favorável, uma crise qualquer pode acelerar o processo de mudança. “Entretanto, mudanças radicais não são as ideais, pois uma organização muito grande não consegue alterar suas estratégias e sua estrutura no momento exato em que ocorrem” [...] do mesmo modo, vale a mesma lógica para as pressões e instabilidades ambientais (PEREIRA, 2000, p. 84).

Ainda sobre os estudos do processo de consenso nas organizações, uma vez que sejam envolvidos todos os membros da equipe e validados os dados concernentes a ação, é necessário fornecer orientação específica e detalhamento de todos os planos, responsabilidades, e os momentos de interação. Cada indivíduo participante da equipe precisa saber que sua manifestação de opinião está sendo valorizada e respeitada e, além disso, considerado entre todos. É importante aumentar o envolvimento, pois cria comprometimento (FOSNAUGHT, 1999). Aumentando a comunicação facilita o alinhamento com a direção estratégica, ao passo que aumenta a possibilidade de incorporação de informações pertinentes ao processo de tomada de decisão. Dessa forma, é possível identificar problemas e

prover soluções para cada demanda.

De acordo com os estudos de Fosnaught (1999), existem quatro passos consensuais básicos que podem ser seguidos para o planejamento estratégico: o desenvolvimento de previsões mensais; dar suporte aos processos com ferramentas apropriadas; dar suporte aos processos com infraestrutura adequada; reconhecer que as mudanças de gestão acarretam em novos desafios. Lembrando que estudos anteriores já demonstraram que na fase inicial do consenso períodos de conflito surgem como forma de alinhar os objetivos almejados entre as equipes.

Em resumo, “a rede de funcionários da organização compõe-se da rede social de relacionamento da empresa com seus fornecedores e demais atores que trocam informações” (PEREIRA, 2000, p. 86). Considera-se os canais para compartilhar as informações e os recursos com funcionários atuais e também com os potenciais. Nesse contexto, apresenta-se um grupo conhecido como grupo de tomada de decisões, que influencia os demais e todo o sistema, por intermédio de suas coalizões e alianças formadas ao longo do tempo. Sendo assim, a organização acaba respondendo a percepção da sua própria administração.

Num ambiente hospitalar, por exemplo, o estabelecimento de políticas internas irão determinar os padrões de atendimento. Mesmo sabendo que a administração de uma unidade hospitalar estabelece oficialmente as políticas internas, os médicos da instituição acabam exercendo grande influência nesse processo. Em se tratando de barganhas e negociações sobre fontes de recursos e tecnologia, por exemplo, acabam ficando a cargo da administração e dos médicos da instituição (PEREIRA, 2000).

As perspectivas de redes sociais dentro de uma estrutura criam laços entre indivíduos e organizações e qualquer tipo de relação social pode ser considerado como um laço (CENERINO et al., 2012). Essas relações diretas e indiretas constituem contatos (homofilia diádica) que por sua vez promovem integração e sistemas de trocas. Nessa perspectiva, os conceitos presentes nos trabalhos de Mcpherson, Smith-Lovin e Cook (2001), estabeleceram uma distinção de homofilia, a saber: i) homofilia de *status* (na qual a similaridade é com base na condição formal, informal), ii) valor homofilia (corresponde a valores, atitudes e crenças). Tais distinções implicam profundamente nas relações sociais estabelecidas dentro das organizações. O que se apresenta de homofilia no local de trabalho, parece estar mais associado não tanto a familiaridade, mas a relações de alto padrão do que ter

acesso a recursos diversos. Por outro lado, abordagens apontam que níveis mais moderados de homofilia podem ser considerados mais indicados quanto a difusão da cooperação organizacional. De acordo com Kossinets e Watts (2009), a perspectiva da homofilia em redes leva em conta o fato de que as pessoas procuram se associar a outras que compactuam com suas ideias, suas aspirações, experiências, formando laços que geram confiança e solidariedade, diminuindo os eventuais riscos associados.

Os estudos sobre homofilia apresentam características de cunho demográfico como, por exemplo, idade, sexo, raça, etnia, religião, educação, ocupação e classe social (MCPHERSON; SMITH-LOVIN, 1987). O agrupamento de pessoas de mesma “idade” especialmente no caso dos mais jovens para discutir interesses comuns, é um exemplo de homofilia diádica por faixa etária. Um exemplo disso é o conjunto de amizades entre pares de crianças em uma sala de aula, ou o conjunto de relações que são laços que acabam definindo essas próprias relações (MCPHERSON; SMITH-LOVIN, 1987; WASSERMAN; FAUST, 1994). Quanto mais velhos, os atores envolvidos isso tende a diminuir. Em relação à homofilia de “sexo”, os estudos apresentam resultados que existem diferentes mobilidades de homens e mulheres nos círculos sociais. Destaque para os homens que apresentam mais homofilia de sexo nas suas redes do que as mulheres. No que concerne a homofilia de “raça”, apontam os estudos ser o maior exemplo de divisão social e desempenham um papel importante na estrutura das redes (MCPHERSON; SMITH-LOVIN, 1987). Em relação à homofilia “religiosa”, apontam os estudos que exerce uma influência um pouco menor do que as demais, tendo em vista a diversidade de religiões conhecidas na sociedade. Por outro lado, pessoas de mesma religião são mais propensas a dar ajuda a outras pessoas, nesse caso, dando conselhos, empréstimos financeiros e ainda no caso de problemas mais graves. No que tange “classe social e ocupação social”, apresenta-se também uma forte relação de associação entre os pares pelo fato de compartilharem atitudes, estilos de vida ou adotarem comportamentos da moda (MCPHERSON; SMITH-LOVIN, 1987). Esses atributos sob a análise de redes são compreendidos em termos de padrões ou estruturas de laços e as suas análises se concentram nas características da rede (WASSERMAN; FAUST, 1994). Também explicam que a relação estabelecida entre um par é uma propriedade do par e não uma característica individual.

Os estudos de Granovetter (1985) apontam que as redes sociais são

homogêneas onde o poder estratégico e a capacidade de inovação ficam a cargo dos atores com capacidade de multiplicação dos “laços fracos”. Nesse sentido, estudos apontaram que o comportamento cooperativo, por exemplo, implica em trocas ou combinações de recursos, que surgem quando existe a confiança. O desenvolvimento das relações de confiança dentro de uma rede ajuda na construção de uma reputação de confiança das informações importantes dos atores envolvidos. Essas relações de confiança por sua vez, fazem do ator mais confiável tornando-o um parceiro de trocas, que irá interagir no sentido de compartilhar ainda mais essas trocas (TSAI; GHOSHAL, 1998). Estabelecidas essas relações integram-se diferentes partes da organização, aumentando sua capacidade de respostas as adversidades do ambiente e as mudanças constantes.

Outra questão importante apresentada pelos pesquisadores Kossinets e Watts (2009) em seus trabalhos, é de que os indivíduos não são necessariamente bem distribuídos, seja na escola, na comunidade em que vive ou no local de trabalho. Isso faz com que, por exemplo, indivíduos que trabalham em locais com grande concentração de mulheres, possuem um grande padrão de homofilia, mais especificamente de gênero, mesmo ainda tendo condições de escolha que não sejam ligadas ao gênero. Dessa forma, os pesquisadores apontam para dois tipos de homofilia, sendo de escolha e induzida. Os autores utilizaram uma base de dados de uma população de 30.396 cursos de graduação e estudantes, professores e funcionários de uma grande universidade dos EUA para validar seus estudos. Utilizaram-se das variáveis disponíveis que foram categorizadas em: características pessoais; afiliações organizacionais; variáveis relacionadas com o curso e variáveis relacionadas aos e-mails recebidos.

O principal objetivo dos pesquisadores consistia em identificar de que maneira a homofilia emergia ao longo do tempo, por intermédio das decisões dos indivíduos. Os resultados encontrados demonstraram que a homofilia gera um efeito positivo, em se tratando da formação dos laços em relação a cada uma das variáveis pesquisadas. Também destacaram ser muito mais suscetível que as pessoas tenham mais tempo para criar laços sociais com quem dispõe de tempo ou proporcionam maior benefício (KOSSINETTS; WATTS, 2009).

É possível identificar uma convergência nos conceitos apresentados pela literatura pesquisada, Brashears (2008), por exemplo, dá ênfase na questão dos dois conceitos outrora apresentados de que a homofilia está constituída de duas

formas, homofilia estrutural e escolha de homofilia. Sugere, pois, que muitas das pessoas fazem amizades no seu local de trabalho justamente por questões relacionadas a educação, como conceitua a homofilia estrutural, ao passo que na escolha de homofilia, a similaridade e as associações aproximam as pessoas. Brashears (2008) discute a falta de conhecimento por parte dos indivíduos quanto a força exercida pela homofilia sobre as associações.

Dessa forma, vale a pena, aprofundar os estudos sobre como se estabelecem as relações existentes entre os atores organizacionais durante a realização dos seus trabalhos, pois é inerente ao ser humano, buscar a concordância, o apoio, e o reconhecimento de que nossas ideias são compreendidas. Outro aspecto importante a ser considerado, e que pode em outro momento ser investigado, é o fato de haver uma distinção relativamente grande entre as relações femininas e masculinas no ambiente de trabalho, onde ambos procuram organizações com características bem diferentes (MCPHERSON; SMITH-LOVIN, 1987).

Em se tratando das relações de trabalho nas organizações, pode ser entendida como padrões de trocas entre dois membros, indivíduos ou grupos que interagem ou parceiros. As relações diádicas representam (relações eficazes de orientação: confiança, compromisso, lealdade, responsabilidade, flexibilidade e suporte) (FERRIS et al., 2009). Os atores envolvidos desenvolvem a necessidade de pertencer e necessitam de interação positiva frequente e ainda experimentam uma relação afetiva entre o mentor e aquele que está interagindo. Ainda que as relações de trabalho compartilhem muitas qualidades com os relacionamentos não ligados ao trabalho, o contexto organizacional de tais trocas torna o estudo das relações de trabalho único (FERRIS et al., 2009).

É interessante notar que as mudanças socioculturais, econômicas, tecnológicas alteraram o cenário atual. As organizações primam por resultados de curto a médio prazo buscando soluções alternativas para fazer frente a demanda. A gestão das empresas exige flexibilidade, controle, preparo, conhecimento e muitas outras características que poderiam aqui ser destacadas. Decorre daí a importância da utilização e conhecimento das principais ferramentas gerenciais pelos indivíduos que atuam nas empresas. Entretanto, além disso, ocorre que o compartilhamento de significados é orientado pelos métodos de trabalho oriundos das diferentes partes e funções inerentes a cada indivíduo. Assim, os padrões de comportamento ganho forma e atuam de maneira direta na formação do consenso entre as díades.

A noção de comportamento passa por conexões positivas. Quando tratamos de encontro entre as partes diádicas, entende-se que podem ser breves e de curto prazo, ou ainda, duradouras. Sendo breve ou de longa duração as conexões diádicas podem ser marcadas pela vitalidade, mutualidade, e pela alta ou baixa qualidade, relação negativa com base no grau de atenção dada ao respeito e a dignidade do parceiro. O desenvolvimento das conexões de alta qualidade no trabalho tem implicações para a realização significativa de resultados individuais e também organizacionais (DUTTON, 1987; FERRIS et al., 2009).

A noção de nível diádico pode ser compreendida da mesma forma que um ciclo organizacional. A chamada evolução do ciclo de laços relacionais pode ser compreendida em cinco diferentes fases de mudança diádica: i) emergência, ii) desenvolvimento, iii) manutenção, iv) decadência e v) dissolução (BAUM; ROWLEY, 2008). Essas diferentes fases apresentadas significam estratégias específicas, estágios diferenciados, oportunidades e também desafios, contemplando possíveis mudanças de estrutura, governança e conteúdo dos laços (BAUM; ROWLEY, 2008).

Na fase da emergência busca-se a entrada de laços na rede, ou seja, a captação e seleção de indivíduos similares. Já na fase do desenvolvimento do contexto diádico a experiência dos laços de relacionamento da rede aumenta os níveis de mudança que por sua vez fortalecem a inserção relacional alinhando a melhor adequação estratégica. Na fase da manutenção se estabelece a gestão contínua do equilíbrio da díade. A quarta fase do ciclo de vida da díade acontece quando um dos laços acaba se afastando do estágio desenvolvido. Nesse caso, porém não significa o fim do laço ou a sua interrupção total, mesmo porque os laços podem num dado momento voltar a formar-se. Na quinta e última fase diz respeito à devolução final ou conclusão quando um dos laços da rede é retirado.

Do ponto de vista da diversidade do contexto diádico presente entre os atores da rede, a sua natureza multidimensional auxilia na identificação da variação das díades tendo em vista que os laços que se formam não são todos iguais, inclusive estrategicamente (BAUM; ROWLEY, 2008). Os estudos sobre contexto diádico precisam ser mais explorados, pois fornecem explicações teóricas importantes para os estudos das redes (GRANOVETTER, 1985; BAUM; ROWLEY, 2008). Os estudos apontam que as redes estratégicas admitem que os atores influenciam a todos por intermédio de seus próprios interesses. Consideram que os atores buscam posições vantajosas na rede, construindo e desenvolvendo novos laços beneficiando a

empresa no alcance dos seus objetivos estratégicos. No caso relacional da multidimensionalidade das díades, “os estudos apontam que a sua natureza fornece os laços com vantagens estratégicas potenciais e específicas de relação de suas capacidades” (BAUM; ROWLEY, 2008, p. 148).

A perspectiva de análise desse trabalho constitui-se em compreender como as redes intraorganizacionais se relacionam com o consenso estratégico de uma organização, tomando por base os funcionários de uma unidade hospitalar da cidade de Curitiba. O conceito de homofilia de Mark (1998), explica que pessoas com características semelhantes têm maior possibilidade de interação e conseqüentemente estabelecer laços entre si. Isso, nos leva a crer que existem evidências significativas da contribuição da homofilia para se chegar ao consenso em relação ao desenvolvimento de atividades, pontos de vista, visões compartilhadas de mundo e provavelmente quanto a estratégia realizada por uma organização.

O conceito de inteligibilidade apresentado por Wooldridge e Floyd (1989), explica a importância da compreensão das informações que circulam na organização para se chegar ao consenso nas decisões. Descreve ainda que a falta da compreensão das partes envolvidas conduz a diminuição do comprometimento com a organização. Quanto maior o grau de consenso representado, maior a percepção da orientação dos outros com quem se relaciona e da sua orientação em relação a eles.

A falta de consenso gera pequenos conflitos em certos grupos, que por sua vez, apresentam problemas de comunicação e interação, o que influencia significativamente no desenrolar das ações estratégicas (KIMURA; TEIXEIRA; GODOY, 2006). A coesão intradepartamental nesse sentido, é uma das formas de homofilia sugeridas na dissertação, como forma de se estabelecerem ligações entre os atores organizacionais. Assim, quanto maior e mais consistente essa coesão nos diferentes departamentos ou setores do hospital pesquisado, provavelmente, a homofilia vai exercer influência no consenso com as ações estratégicas. Estudos sugerem que o conflito interpessoal pode reduzir o consenso estratégico, porém é importante destacar que:

Além disso, enquanto interpessoal conflito pode provocar desentendimentos sobre o que estratégia da empresa deve ser também é provável que resulte em diferentes percepções ou interpretações sobre que a estratégia da empresa atual é realmente. Conflito que é pessoal ou de natureza emocional pode resultar ou até mesmo criar divergências sobre uma ampla gama de questões (KNIGHT et al., 1999, p. 21).

O estudo pretende investigar o consenso com a estratégia realizada ao invés de examinar o consenso em relação às prioridades estratégicas para consecução dos objetivos. Diante das relações entre os construtos homofilia e consenso para com a estratégia formal da organização, permitem o estabelecimento da seguinte hipótese de pesquisa:

H1: Díades mais similares em coesão intradepartamental serão mais similares na avaliação do padrão de alocação de recursos em desenvolvimento de pessoal.

Em se tratando das relações imersas nas redes e o grau de envolvimento dos atores organizacionais podemos entender que o conceito de envolvimento é objeto de entusiasmo, consentimento, comprometimento, influência e participação nas atividades da organização (ENNS; HUFF; GOLDEN, 2001). O grau de envolvimento entre os atores organizacionais com a estratégia formal da organização depende da combinação dessas características e do consenso sobre as ações estabelecidas. Essas características possibilitam a configuração da sinergia e o comprometimento com as ações, do contrário, o antagonismo pode dificultar o consenso e o envolvimento.

A velocidade e sucesso das ações está intimamente ligada ao consenso e o envolvimento de todos os atores organizacionais na tomada de decisão estratégica (DOOLEY; FRYXELL; JUDGE, 2000). Isto é, estimulando a criatividade e as discussões em grupo possibilitando o aprendizado de todos no processo. Se existe coesão nos relacionamentos intradepartamentais pode-se obter uma maior chance de consenso sobre a percepção das ações realizadas pela organização. Considerando que o consenso estratégico exige conhecer os recursos internos e as capacidades da organização foi formulada a seguinte hipótese:

H2: Díades mais similares em coesão intradepartamental serão mais

similares na avaliação do desempenho percebido do treinamento e aprimoramento dos funcionários.

Conforme consideram Yuan e Gay (2006), é importante a criação de laços de relacionamentos nas organizações para facilitar a comunicação entre as pessoas, a troca de ideias e a manifestação de opiniões. O significado do termo homofilia, imerso nas redes de relacionamento pressupõem que as pessoas sentem-se mais confortáveis quando estão interagindo com seus semelhantes, buscando constantemente a homogeneidade. Os atores organizacionais podem estar muito bem informados a respeito da organização, mas insuficientemente ligados a rede social interna da gestão estrutural, inviabilizando o atingimento do consenso (PAPPAS; WOOLDRIDGE, 2003).

Diante das considerações dos pesquisadores Yuan e Gay (2006), o termo homofilia congrega todas as possibilidades de interação com base nas similaridades de características entre as pessoas. Características comuns possibilitam mais condições de se atingir o consenso em relação a determinado assunto. Nas organizações, por exemplo, necessário se faz atingir o consenso nas decisões para os objetivos propostos, obtendo conseqüentemente cooperação dos funcionários na realização das atividades. Do contrário, surgem conflitos nas organizações e suas causas podem ser diversas, mas em se tratando de conflitos intragrupos nesse caso, a que se considerar o fato de que a existência de conflitos em baixa proporção também pode causar efeitos negativos. Nesse caso, por exemplo, a falta deles pode levar a estagnação, empobrecimento na tomada de decisões e falta de eficácia das ações (MCINTYRE, 2007).

Diante das considerações anteriores, entende-se a gestão do conflito se faz necessária, ficando a cargo dos gestores tomarem frente nesse processo e gerirem os conflitos que surgirem. Um conflito fora de controle pode ser altamente destrutivo para a organização, além do desperdício de tempo e energia para resolvê-lo. O clima de tensão e insegurança passa a tomar conta dos grupos, comprometendo todas as decisões a serem tomadas e diminuindo as possibilidades de atingimento do consenso estratégico (MCINTYRE, 2007).

Vale a pena considerar o fato de que pensamentos divergentes conduzem a posicionamentos diferentes, o que num primeiro momento inviabiliza o alcance do consenso. Entretanto, o fato dos atores organizacionais envolvidos no processo

estratégico discordarem entre si contribui para a geração de discussão e pode até resolver um problema qualquer. A partir do momento que foge do controle, gerando bloqueios nos grupos, torna-se necessário controlar as ações e solucionar o conflito (MCINTYRE, 2007). Diante das considerações expostas ressalta-se a influência que o compartilhamento de pontos de vista e formas de pensar e refletir sobre as coisas pode estar relacionado com a avaliação dos atores sobre a alocação de recursos da firma. Sendo assim, é possível que a visão compartilhada do padrão de alocação de recursos da firma possa estar associada ao consenso estratégico. Dessas considerações se estabeleceu a seguinte hipótese de pesquisa:

H3: Díades mais similares em coesão intradepartamental serão mais similares na avaliação da variedade de alocação de recursos em serviços oferecidos.

A menos que os atores organizacionais envolvidos tenham algum grau de compromisso para com a estratégia, suas ações são pela metade. No caso de não se encaixar com seus próprios interesses pessoais, podem até deter as informações necessárias, mas não se atingirá o consenso (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992). Descrevem também o conteúdo do consenso e o seu papel na estratégia, quando os gestores concordam aproximadamente com as ações, e isso inclui as condições ambientais, os objetivos organizacionais e métodos estratégicos. Um acordo sobre um, não implica necessariamente um acordo sobre outro. Sugerem ainda que uma exposição direta das prioridades estratégicas em todos os níveis da organização pode significar maior possibilidade de alcance do consenso (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992).

A consciência coletiva sobre os objetivos da organização é o principal determinante da percepção de conduta da organização em seu ambiente externo (MAHTO; DAVIS, 2012). A consciência compartilhada das ações e objetivos reduzem a incerteza do ambiente, além de gerar sinergia. Sem interação e compartilhamento de significados entre os funcionários o comportamento seria desfocado e desorganizado (RAPERT; LYNCH; SUTER, 1996). Em função disso, questões que envolvem decisões estratégicas podem estar relacionadas a proximidade entre os atores (homofilia diádica) como forma de se atingir o consenso em relação a estratégia realizada. Os argumentos possibilitaram a construção da

seguinte hipótese de pesquisa:

H4: Díades mais similares em coesão intradepartamental serão mais similares na avaliação do padrão de alocação de recursos na estrutura do hospital.

Para o alcance do consenso na organização é necessário empenho, interesse e compreensão. Além disso, redes informais parecem ser mais efetivas para a canalização de informações, confiança e relacionamentos. Tais relacionamentos podem ajudar na velocidade do alcance de altos níveis de consenso (PAPPAS; WOOLDRIDGE, 2003). Uma das principais características sobre o consenso é o seu valor dentro das equipes de trabalho, a sua importância para os integrantes que pode refletir diretamente no seu desempenho (ENZ; SCHWENK, 1991). Pode ser, por exemplo, “que os funcionários sejam mais eficazes na comunicação interna, mais eficientes na tomada de decisão e mais propensos a seguir comportamentos similares dos seus colegas de trabalho” (ENZ; SCHWENK, 1991, p. 79).

No tocante à similaridade atitudinal no nível da díade, entende-se que pode representar uma possibilidade maior do estabelecimento do consenso com os processos da organização. A questão que se coloca é de que a intenção de cooperar por meio da identificação de características semelhantes, homofilia, cria um sentido de identificação dos agentes envolvidos. Os conceitos que tratam da gestão baseada em recursos apontam que a eficiência na obtenção de recursos influencia, por exemplo, no rendimento das saídas (produtos/serviços) (BARNEY, 1991).

A alocação de recursos compreende entre outras coisas, materiais, tecnologia, conhecimento dos funcionários, bem como equipamentos e as instalações. Um sistema de informação hospitalar convencional, por exemplo, ajuda a enfrentar os desafios, fornecendo os dados necessários para a política e formação e medição de resultados. Conseqüentemente dão apoio e suporte as decisões estratégicas. Os gestores e os médicos carregam diferentes origens, experiências e perspectivas quanto às operações de um hospital, fazendo com que a tecnologia da informação sirva como uma ponte para a integração de informações e conhecimento. Sob a perspectiva da visão baseada em recursos no tocante a tecnologia, por exemplo, pode-se considerar que “várias empresas podem possuir a mesma tecnologia física, porém, somente uma destas empresas pode possuir as

relações sociais, cultura, tradições” (BARNEY, 1991, p. 110).

Nessa análise, todas essas empresas poderiam explorar totalmente esta tecnologia na implantação de estratégias. Ainda que estes complexos recursos sociais não são sujeitos a imitação e admitindo-se que eles são valiosos, raros e não possuem recursos substitutos:

Estas empresas podem obter uma vantagem competitiva sustentada ao explorar suas tecnologias físicas mais completamente do que outras empresas, mesmo que as empresas competidoras não variem em termos de tecnologia física que elas possuem (BARNEY, 1991, p.110).

As discussões acima sugerem ainda que em se tratando de tecnologia da informação do ponto de vista estratégico, o uso da TI torna-se vital para as empresas fazerem frente as dificuldades e vulnerabilidades do mercado. As fontes de vantagem competitiva das organizações são oriundas de seus recursos superiores de caráter interno e possibilitam posições privilegiadas em relação aos seus concorrentes (BARNEY, 1991). As informações são transformadas em conhecimento útil para a tomada de decisão e posicionamento no mercado competitivo dando maior agilidade e flexibilidade ao processo. O sucesso na utilização da tecnologia da informação pelas organizações passa por algumas etapas como política interna, estímulo, orientação e treinamento, comprometimento, liderança e planejamento, não só restrito a alta gestão e ainda consciência geral dos indivíduos pertencentes ao quadro de funcionários (SANTOS JUNIOR; FREITAS; LUCIANO, 2005).

A tecnologia encurta os espaços, possibilita fazer mais em menos tempo, melhora a *performance* e aumenta a eficácia operacional por meio de informações mais ricas. Por outro lado, exige qualificação e preparo levando as pessoas a especialização e ao aperfeiçoamento de suas habilidades o que de certa forma, pode trazer consequências negativas como resistência, incompatibilidade, desestruturando o equilíbrio social. Em se tratando de vantagem competitiva sustentável, se o sistema de informação for socialmente complexo, imperfeitamente imitável e de difícil acesso, então estaremos falando da tecnologia de informação como vantagem sob a perspectiva da RBV.

No entanto, o processo de decisão passa por questões cognitivas que acabam influenciando e limitando o alcance dos objetivos propostos. Os

relacionamentos sociais geram diferentes perspectivas e as informações constroem o compartilhamento de significados sobre a mudança organizacional. O conteúdo das informações que circulam na rede pode ser sobre aspectos de trabalho, técnicos, aspectos comportamentais, ambiente e processos de mudança (BASTOS; SANTOS, 2007). Com base nessas informações, afirma-se que a coesão nos relacionamentos intradepartamentais se relaciona positivamente ao grau de consenso diádico na avaliação da alocação de recursos. Esses argumentos possibilitaram a formulação da seguinte hipótese de pesquisa:

H5: Díades mais similares em coesão intradepartamental serão mais similares na avaliação do padrão de alocação de recursos em tecnologia da informação.

Considerando-se que na fase inicial da estratégia o nível de consenso pode ser baixo, devido a mudanças no ambiente externo como concorrência, mudanças de caráter econômico, legais entre outras, pretende-se ampliar a visão sobre as características estruturais da rede e consenso em relação à estratégia. Estudos de laboratório, por exemplo, sugeriram que a tomada de decisão de grupos que começa com pontos de vista conflitantes, acabam construindo melhores resultados e decisões mais eficientes, ao contrário daqueles grupos que começam com um nível elevado de consenso (MARKOCZY, 2001). Essa perspectiva aponta para o fato de que as relações imersas nas redes de relacionamento influenciam a ação econômica da organização e também na busca por recursos indispensáveis para o seu crescimento. Nessa linha de raciocínio é possível afirmar que o grau de similaridade atitudinal dos atores envolvidos, pode estar associado de forma efetiva no consenso em relação à forma como o hospital pesquisado aloca os seus recursos, portanto, em questões que envolvem a estratégia realizada (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992). Em função disso, argumenta-se que o papel da rede de relacionamentos nesse processo pode estar associada no processo de formação do consenso. Sendo assim, a partir de tais prerrogativas, desenvolveu-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H6: Díades mais similares em coesão intradepartamental serão mais similares na avaliação do padrão de alocação de recursos em marketing.

Em relação aos recursos de capital humano, as práticas gerenciais têm desempenhado uma condição mais coletiva do que individual nas organizações e as equipes de trabalho estão sendo consideradas vitais para a sobrevivência e desenvolvimento das mesmas. Considerando as mudanças no ambiente externo e interno e a necessidade de respostas rápidas das organizações para fazer frente às ameaças e também oportunidades que surgem, urge entender os aspectos que influenciam a participação nos diferentes níveis (BRITO et al., 2004). Com o surgimento de mudanças de perspectivas estruturais, tecnológicas, de gestão entre outras, dada exigência do ambiente externo, busca-se cada vez mais alcançar o consenso entre os atores envolvidos para atingir os objetivos propostos. A confiança na gestão possibilita maior envolvimento de todos com os objetivos da organização. Em função da homofilia diádica, as interações entre os atores podem levar a um maior comprometimento, cooperação e participação nos assuntos da organização, sendo que esse efeito pode estar associado ao consenso com a estratégia realizada pelo hospital Delta. Essa discussão fez surgir a seguinte hipótese de pesquisa:

H7: Díades mais similares em coesão intradepartamental serão mais similares na avaliação da mudança de mentalidade dos funcionários.

Em relação a percepção dos atores organizacionais quanto aos recursos da firma, a abordagem de rede social classifica os atores individuais como nós, e as relações entre atores são representados por laços (GRANOVETTER, 1985). A proposição é de que a força da ligação é baseada no "período de tempo, a intensidade emocional, intimidade (confidência mútua) e serviços recíprocos" (FERRIS et al., 2009, p. 1383). Tal proposição sugere que os laços fornecem recursos de informação e influência, servindo como uma ponte entre diferentes grupos sociais.

Mesmo sabendo da existência de várias pesquisas sobre homofilia em redes não é tão fácil identificar qual a dimensão de "semelhança" que vai se manifestar em um determinado contexto organizacional. Nesse caso, vale a pena perceber que a semelhança é um conceito relacional (um indivíduo só pode ser considerado semelhante em relação a outro indivíduo) e também a outros indivíduos dissimilares. Isso significa que o processo de interação é influenciado pelo grau que um indivíduo

apresenta semelhança a outros indivíduos e o grau de semelhança que ele ou ela está para todos os outros (BRONZE et al., 2004).

No caso da similaridade entre ator organizacional e a sua personalidade, indica que as suas interações dentro das organizações são voluntárias. No entanto, a homofilia diádica dá forma a estrutura organizacional de redes. Sabe-se que o trabalho é dividido, e a hierarquia ocorre tanto em nível vertical (pela hierarquia formal) quanto em horizontal (fluxo de trabalho e tarefas). Existe é claro os meios de coordenação entre as diferentes posições que são especificadas na estrutura. Os padrões de interação produzidos acabam sendo institucionalizados e compartilhados por toda a organização, tornando-se rotineiros podendo facilitar as interações ou causar constrangimento.

Vale lembrar também que os meios de comunicação entre diferentes posições são especificados, dada a diferenciação formal, os indivíduos são localizados de acordo com seu espaço e pontos de fluxo dentro das organizações. Nesses locais, se estabelecem a hierarquia, a autoridade e a organização de trabalho, o que faz com que as relações tenham restrições diante dessa configuração. Por outro lado, podem haver estreitamento e facilidade de relações em outras características nessa mesma dinâmica (BRONZE et al., 2004). A noção de ligação entre superior e subordinado por meio de uma hierarquia formal para evitar a interatividade, poderia ser maculada por uma rede informal social. Nesse sentido, a hierarquia formal estaria fazendo o seu papel, mas passando despercebida pela interação da rede.

Outras pesquisas apontaram que as tarefas e as redes de amizade estavam relacionadas com o grau de centralidade dos atores envolvidos (BRONZE et al., 2004). Esses mesmos autores identificaram ainda que homofilia de raça e sexo foram mais relacionadas à centralidade em redes de amizade do que laços de aconselhamento. Por outro lado, consideraram também que os resultados sobre a estrutura organizacional acabam por restringir as relações de amizade e os laços instrumentais. Nessa linha de raciocínio, podemos inferir que considerando o consenso com a estratégia tendo por base a homofilia diádica entre os atores organizacionais, e que essa relação é possível de existir, se estabeleceu a seguinte hipótese de pesquisa:

H8: Díades mais similares em coesão intradepartamental serão mais similares na avaliação do desempenho percebido da acreditação hospitalar.

O desenvolvimento das relações dentro das organizações pode ser mais facilitado pelo aspecto da informação e a expectativa em cooperar e se comportar adequadamente na relação (FERRIS et al., 2009). Informações precisas e acessíveis a todos os níveis organizacionais geram confiança, atitudes mais positivas e contribuem para o estabelecimento de relacionamentos mais similares. Em se tratando do ambiente interno da organização, dois aspectos são decisivos: “a tecnologia utilizada e o comportamento dos indivíduos ou grupos” (MARCONDES, 1980, p. 29). As interações ocorrem em diferentes circunstâncias do ambiente, e os laços que são estabelecidos ao longo do tempo é que irão determinar as inter-relações da rede. Uma mudança de atitude é possível com a interação social, onde os indivíduos comparam suas atitudes a dos outros tornando-se mais similares (BRONZE et al., 2004).

Decorre daí que muitas pesquisas focam na similaridade de atitudes nas organizações centrando-se na sua formação com base na sua interação direta ou na equivalência estrutural, esta, “ocorre quando dois atores têm os mesmos contatos na rede, mas não apresentam conexão direta” (BURT, 1992, p. 19). As redes sociais podem afetar as atitudes dos atores envolvidos, podendo esperar que as pessoas comparem suas atitudes com a de outras que realizam ações semelhantes. O reconhecimento de que os outros concordam com o que estamos pensando reforça nossas crenças e aumenta nossa autoestima. As teorias explicam ainda que existem quatro fatores decisivos para a atração entre os pares: i) proximidade (interação e facilidade de acesso), ii) similaridade física, iii) atratividade do outro e iv) gosto recíproco (MARK, 1998; SMITH-LOVIN; COOK, 2001). Os estudos empíricos generalizados têm demonstrado que esses fatores são responsáveis pela atração. Partindo desse pressuposto apontado pelos autores, pode-se afirmar que o estreitamento dessas relações se associa positivamente com a avaliação feita pelos atores organizacionais sobre as questões que envolvem a instabilidade na gestão do hospital Delta. Dadas as considerações anteriormente apresentadas, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H9: Díades mais similares em coesão intradepartamental serão mais similares na avaliação da instabilidade da gestão organizacional.

Ainda em se tratando do consenso diádico em relação a gestão organizacional, considera-se que a homofilia muitas vezes é uma característica dominante da estrutura geral da rede. A influência do *embeddedness* relacional (por meio da perspectiva da coesão como um mecanismo de ganhar informações refinadas, legitimidade e consenso) funciona como um elemento de controle de comportamento e cooperação dos atores na rede (GRANOVETTER, 1985).

Diante da proposta de que a implementação da estratégia se relaciona com a cognição, e que o princípio da homofilia pode estar associado ao consenso diádico dos atores no que se refere a gestão organizacional, formulou-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H10: Díades mais similares em coesão intradepartamental serão mais similares na avaliação da rotatividade dos cargos gerenciais.

A manutenção dos relacionamentos está pautada nas opiniões dos atores e nos recursos dos seus contatos mais próximos, onde se realizam as trocas e as relações entre elas acabam emergindo. As pessoas desenvolvem relações com quem se identificam e cada ator tem suas redes de contatos (MARK, 1998). Algumas considerações também são pertinentes no tocante aos padrões de relações, uma vez que visualizar o indivíduo isoladamente não contribui para a perspectiva da rede sobre desempenho. Sabendo que as relações afetam o desempenho porque os atores precisam obter informações e competências necessárias para a realização de suas ações, necessário é entender em profundidade as características estruturais da rede. Por conseguinte, considerando-se que a homofilia diádica em relação a coesão nos relacionamentos intradepartamentais se relaciona ao grau de consenso diádico em relação ao desempenho percebido, formulou-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H11: Díades mais similares em coesão intradepartamental serão mais similares na avaliação da qualidade no atendimento ao cliente.

Entender a estruturação da rede de relacionamentos pode ser considerada uma questão estratégica para as organizações, no momento que os atores envolvidos interagem a partir da percepção sobre o outro, reforçando o

comportamento de cada um. “Quanto mais os indivíduos que fazem parte das redes sociais priorizarem as mesmas dimensões de valores, tanto mais fácil será o consenso entre eles, quanto aos diversos temas da vida organizacional” (KIMURA; TEIXEIRA; GODOY, 2006, p. 46). O consenso também pode ser influenciado pela velocidade com que as decisões são implementadas. Compartilhamento de informações de caráter informal entre laços sociais podem criar um processo de aprendizagem que acelera o processo de consenso entre os indivíduos (PAPPAS; WOOLDRIDGE, 2003). Dessa forma, admite-se que o envolvimento dos funcionários com a gestão do hospital se dá em função do consenso em relação a estratégia. Nesse sentido, a canalização das informações proporcionadas pelas relações informais da rede possibilita que os gestores aprendam muito mais pelas suas conexões no trabalho.

Os estudos destacam que a ação coletiva de uma pessoa ou de várias delas se desprende quando ocorre um chamado ponto de ebulição, quando ultrapassado acaba causando uma reação em toda a rede (GRANOVETTER, 1985). A partir daí fica mais evidente que a homofilia diádica pode exercer influência na forma de pensar e agir dos atores da rede no aspecto do consenso e do envolvimento com as ações da empresa. Quando bem orientados e cientes de seu papel nesse processo, percebe-se o aumento da participação de todos e tanto o comportamento dos atores sociais quanto as instituições são afetadas pelas relações sociais (GRANOVETTER, 1985). As relações modelam a dinâmica das organizações e estabelecem importantes conexões que auxiliam no processo de consenso estratégico.

A díade de rede é composta por dois atores e do laço que os une. Sendo assim, a rede ou laços diádicos, como os laços entre dois atores da rede, pode se referir tanto a uma única relação definida para um determinado fim nesse caso o conselho ou a relação, ou para um conjunto de múltiplas relações entre os atores. Existe rede de laços não só dentro de um sistema de rede de maiores dimensões, mas também dentro de um sistema que inclui díades os dois atores e o laço (BAUM; ROWLEY, 2008, p. 155).

Sob esse ponto de vista, os próprios laços constituem sistemas críticos e ao mesmo tempo dinâmicos que mudam continuamente e evoluem devido à acumulação por causa de pequenas mudanças no interior da díade. Considera-se o sistema diádico como multidimensional fato esse que cria a base para uma ampla gama de variação diádica (BAUM; ROWLEY, 2008). Considerando que os comportamentos são afetados pelas relações sociais, e que os indivíduos buscam

se aproximar daqueles que são mais semelhantes entre si, corrobora com os demais estudos empíricos de que há similaridade cognitiva nesse processo (GRANOVETTER, 1985; WOOLDRIDGE; FLOYD, 1989; BAUM; ROWLEY, 2008). Assim, foi possível delinear a seguinte hipótese de pesquisa:

H12: Díades mais similares em coesão intradepartamental serão mais similares na avaliação do envolvimento dos funcionários na gestão do hospital.

Segundo a visão baseada em recursos, um desempenho superior de uma empresa é oriundo de vantagens competitivas que assumem diferentes formas como fatores de produção até os ativos mais diferenciados (BARNEY, 1991). Admitindo-se que o ambiente seja dinâmico e instável e que as principais forças de vantagem competitiva se encontram dentro da empresa, ou seja, se desenvolvendo internamente e preocupando-se com a sua sustentabilidade, pesquisas precisam aprofundar ainda mais as capacidades intrínsecas das organizações. Devido à complexidade dos modelos ambientais da estratégia empresarial, necessário é compreender o que realmente motiva uma vantagem competitiva. A visão baseada em recursos atua de forma inversa as outras escolas que a antecederam, pelo fato de considerar questões internas da organização como início do processo de formulação de estratégia.

O fim dessa discussão nos faz lembrar que a vantagem competitiva sustentável não pode ser criada simplesmente pela análise ambiental das oportunidades e ameaças e então conduzir os negócios somente através das grandes oportunidades e das ameaças inexpressivas. Ao contrário, a criação da vantagem sustentável depende de recursos únicos e de capacidades que a firma possui para a competição em seu ambiente. Para descobrir esses recursos e essas capacidades, gerentes devem olhar para dentro da firma para os recursos valiosos, raros e custosos de imitação e então explorá-los através da sua devida organização (BARNEY, 1991, p. 61).

Para que se possa entender como uma organização é capaz de fazer uso dos seus recursos tornando-os uma vantagem competitiva, tem-se que prestar atenção nas questões que envolvem a rede de relacionamentos como visto anteriormente. Conforme os estudos empíricos apresentados nesse trabalho, os atores individuais apresentam objetivos, experiências, orientações e agem diferentemente afetando os laços relacionais (WASSERMAN; FAUST, 1994; PAPPAS; WOOLDRIDGE, 2003;

BAUM; ROWLEY, 2008). Nesse sentido, diferem também na sua forma de resposta, escolhas e preferências interferindo nas mudanças da rede para facilitar a adaptação ao ambiente interno e externo. Os laços possuem sua própria evolução e a mudança ocorre dentro da díade em cada um dos atores envolvidos. É importante que se discuta sobre o papel do indivíduo dentro da organização, pois a questão humana precisa ser levada mais a sério e de forma ampla e voltada para a competitividade.

A RBV estabelece um roteiro para identificar as competências centrais da organização como forma de classificar os recursos (elementos tangíveis) e capacidades organizacionais (recursos intangíveis) como sendo valiosos, raros, de difícil imitação e de certa forma organizados. A RBV tem como ideia aumentar o controle e a eficiência de um sistema de dominação arraigado e segue a lógica de análise do ambiente interno e oposição ao ambiente externo para logo depois criar e implantar a estratégia. Os recursos de capital humano são vistos como um recurso valioso à medida que o indivíduo permanece na organização prestando os seus serviços. Em função disso pode-se inferir que a coesão entre os indivíduos nas suas relações intraorganizacionais, pode estar relacionada com o consenso entre as díades sobre o padrão de alocação dos recursos do hospital. Lembrando que uma organização pode fazer uso dos seus recursos como uma vantagem competitiva e que as pessoas, podem significativamente se tornar uma delas. A partir de tais argumentos foi elaborada a seguinte hipótese de pesquisa:

H13: Díades mais similares em coesão intradepartamental serão mais similares na avaliação em relação aos custos enfrentados pelo hospital.

Ainda em se tratando da visão baseada em recursos, tem-se que destacar que os estudos de Barney (1991), apontaram a heterogeneidade, ou seja, os recursos podem variar de organização para organização e que essas variações demandam altos custos para serem copiadas o que a torna uma vantagem competitiva. Nessa mesma linha de raciocínio, “uma vantagem competitiva pode ser sustentada quando os competidores são incapazes de duplicar os benefícios da estratégia” (BARNEY, 1991, p. 103). Condiciona dessa forma como vantagem competitiva a heterogeneidade e mobilidade perfeita.

Partindo do pressuposto que os gestores aprendem mais com as conexões

que estabelecem no local de trabalho e que devem conhecer suas capacidades internas, entende-se que a dinâmica das relações oportuniza a organização se preparar para as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Ao poder se antecipar as adversidades externas, por exemplo, a organização aprende a estabelecer critérios mais objetivos e preparar seus funcionários quanto ao que deve ser realizado. Sustentar uma vantagem competitiva não é tarefa fácil para nenhum grupo de gestores. Tomando por base as relações sociais e sua integração para o alcance do consenso estratégico, fornecem uma justificativa para que essa relação se estabeleça. “O estudo do consenso pode e deve ser medido, analisado e gerenciado” (PAPPAS; WOOLDRIDGE, 2003, p. 21). Consideram ainda que podem existir lacunas nas organizações que impedem o alcance do consenso, trazendo um outro campo de estudo, análise e discussões futuras.

A visão baseada em recursos destaca também que quando ocorrem mudanças na estrutura econômica da indústria podem fazer com que o que antes eram considerados recursos de fontes de vantagem competitiva num dado momento passem a não ser mais ou que recursos novos acabem aparecendo (BARNEY, 1991). Como consequência, uma empresa pode perder a sua vantagem competitiva até então sustentada. Por outro lado, de acordo com os estudos de Barney (1991), nunca uma vantagem competitiva sustentada pode ser anulada pelos seus concorrentes. Mas, supondo que os recursos sejam perfeitamente homogêneos e móveis, outra consideração feita, é que em caso de todas as empresas terem acesso as mesmas quantidades de recursos das outras, isso vem impossibilitar que uma estratégia seja concebida e implementada por uma destas empresas. Ao mesmo tempo, os estudos se opõem a este pressuposto dizendo que a primeira indústria a se mover (vantagem do primeiro a se mover) levando-se em conta que os recursos sejam móveis e homogêneos, quem for o primeiro a efetuar um movimento estratégico pode atingir uma vantagem competitiva. Esse argumento é sustentado pelo autor no caso das indústrias ter condições físicas, humanas ou organizacionais desde que efetuem um movimento antes das demais. Isso significa que ela possuía um recurso qualquer que as outras não possuíam.

Outra corrente de pensamento diz respeito às barreiras de entrada e mobilidade, explica que mesmo numa indústria caracterizada como homogênea em caso de existência de fortes barreiras de entrada ou de mobilidade de recursos, essas empresas podem vir a ter uma vantagem competitiva sustentada em relação a

outras que não estão ou fazem parte daquela indústria. Considera também que no caso daquela indústria possuir barreiras impeditivas é pelo fato de que os recursos que ela controla tendem a ser mais homogêneos e não perfeitamente móveis, caso contrário, essas barreiras não poderiam existir (BARNEY, 1991). Ainda sobre essa questão, para a existência de barreiras de entradas ou mobilidade, as empresas protegidas devem implantar estratégias que sejam diferentes do que as empresas que procuram entrar nessas áreas que estão mais protegidas de competição. Quando se tem restrições de entrada ou mobilidade, cabe as empresas diversificarem-se aplicando novos recursos e procurando estabelecer novas possibilidades de participação nos mercados. A seguir, o Quadro 2 representativo de Barney (1991) com a perspectiva do valor, raridade, imitabilidade e organização.

Quadro 2 - Framework (*value, rarity, imitability, organization*)

Recursos ou Capacidades				Implicações Competitivas	Performance Econômica
Valioso	Raro	Imperfeitamente Imitável	Organização (Explorado pela Empresa)		
Não	-	-	Não	Desvantagem Paridade Temporária Sustentável	Abaixo da média Equivalentes a média Equivalentes e superiores a média Acima da média
Sim	Não	Não	↕		
Sim	Sim	Não	Sim		
Sim	Sim	Sim			

Fonte: BARNEY, 1991, p. 173.

O Quadro 2 acima apresenta a vantagem competitiva de uma organização a partir da identificação e do conhecimento dos recursos externos a ela. Apresenta ainda a modelagem organizacional que sustenta a utilização dos recursos chamados valiosos, raros, de difícil substituição e imitação. Nessa perspectiva de análise, supondo que os recursos da empresa sejam heterogêneos e imóveis, pode-se dizer que uma empresa está seguindo o caminho da efetividade (BARNEY, 1991). No caso de falha ou negligência da empresa em analisar e explorar essas vantagens não possibilita superestimar o bem estar social.

Quanto à alocação de recursos, considerando que eles possam ter impacto nos processos estratégicos da organização, se estabeleceu a seguinte hipótese de

pesquisa:

H14: Díades mais similares em coesão intradepartamental serão mais similares na avaliação em relação a alocação de recursos em equipamentos.

As decisões tomadas pelos gestores são de vital importância para o sucesso das empresas. Em especial, o papel da gestão e sua posição na estrutura pode afetar diretamente na estratégia de consenso. Conforme discutido em estudos anteriores presentes nessa pesquisa, para o alcance do consenso é necessário que os gestores conheçam seus recursos internos e as capacidades da organização (PAPPAS; WOOLDRIDGE, 2003). Estudos desses mesmos autores apontaram que o consenso em hospitais pode ser atingido tendo por base um olhar mais voltado para as redes informais, pois os laços sociais podem ajudar a construir um processo de aprendizagem que acelera o alcance do consenso estratégico. Tão somente pelos canais formais da organização não é suficiente para disseminar todas as informações, “sugerindo que gestores que estão bem conectados em suas redes sociais tem maior probabilidade de atingir níveis mais altos de consenso com as prioridades estratégicas da empresa” (PAPPAS; WOOLDRIDGE, 2003, p. 21).

H15: Díades mais similares em coesão intradepartamental serão mais similares na avaliação em relação à gestão democrática do hospital.

Considerando o nível de análise das díades e sua perspectiva para solução de problemas de pesquisa nas ciências sociais, estudos destacam que os atores sociais se comportam e tomam decisões dentro de um contexto social determinado e que o consenso é muito importante em uma sociedade extremamente fragmentada. A influência da rede no consenso estratégico, as novas configurações de trabalho, liderança e uso de tecnologias, por exemplo, são fruto da existência de conexões sociais (KIMURA; TEIXEIRA; GODOY, 2006). Diante disso, e com base nos estudos empíricos sobre redes sociais, é possível formular a seguinte hipótese de pesquisa:

H16: Díades mais similares em coesão intradepartamental serão mais similares na avaliação em relação a escassez de recursos como limitador do

trabalho dos gestores.

Em consequência, os indivíduos estabelecem suas conexões diante da perspectiva que lhe é apresentada. Os estudos de relações sociais enfatizam três aspectos, a saber: “os elementos constitutivos; os benefícios obtidos pelos indivíduos mediante sua participação em grupos ou redes sociais e as formas de reprodução deste tipo de capital” (BOURDIEU, 1980, p. 41). Estes dois enfoques que constituem o capital social são:

As redes de relações sociais, que possibilitam aos indivíduos ter acesso aos recursos dos membros do grupo ou da rede, e a quantidade e a qualidade de recursos do grupo [...]. As relações estabelecidas entre os indivíduos pertencentes a um determinado grupo não advêm apenas do compartilhamento de relações objetivas ou do mesmo espaço econômico e social, mas se fundem, também, nas trocas materiais e simbólicos, cuja instauração e perpetuação supõem o reconhecimento dessa proximidade. São estas redes sociais (família, clube, escola, etc.) as que dão ao indivíduo o sentimento de pertencimento a um determinado grupo (BOURDIEU, 1980, p. 41-42).

Tendo como base a noção da importância dos relacionamentos sociais na implementação da estratégia, as questões que envolvem os investimentos da organização para o futuro merecem importantes observações. No caso das redes de amizade e aconselhamento (homofilia diádica) forem mais fortes para influenciar o consenso em relação à avaliação de tomada de decisões e investimentos em recursos, pode-se inferir que a teoria se confirma nessas condições. O volume de capital social de um indivíduo depende da extensão da rede mobilizada por ele além das outras formas de capital (econômico e cultural) na rede (BOURDIEU, 1980). O mesmo autor afirma ainda que os indivíduos obtêm ganhos em virtude da sua participação nos grupos. Em decorrência dessa sua participação apropriam-se tanto dos benefícios materiais quanto simbólicos que fazem parte da rede, demonstrando as relações diádicas dentro da organização. Logo, apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H17: Díades mais similares em coesão intradepartamental serão mais similares na avaliação em relação a tomada de decisões sobre investimentos em recursos.

Em função das conexões estabelecidas entre os atores organizacionais, apresentam-se evidências mais plausíveis de que a estratégia se relaciona com a cognição, pelo fato de que compartilham visões com outros atores e com a organização como um todo. A manutenção de relacionamentos sociais mais próximos (homofilia diádica) gera confiança nas trocas de recursos entre os membros do grupo. A homofilia caracteriza sistemas de rede e a homogeneidade caracteriza redes pessoais. Atitudes, aspirações pessoais e o comportamento influenciam os atores de uma rede em suas práticas e ações para com os colegas e a organização (MCPHERSON; SMITH-LOVIN; COOK, 2001). Assim, a percepção em relação às mudanças também são influenciadas pelas questões acima apresentadas, o que torna um foco de pesquisa e interesse por parte dos gestores das organizações. Dessas considerações foi formulada a seguinte hipótese de pesquisa:

H18: Díades mais similares em coesão intradepartamental serão mais similares na avaliação em relação a mudança na estrutura organizacional.

As pessoas discutem os problemas do trabalho com os colegas de trabalho, mas buscam aconselhamento e companheirismo dos amigos, possibilitando mobilidade no ambiente e na configuração do trabalho refletindo a natureza da própria relação. Uma forma de influência social por intermédio da rede de amizade pode ser considerada como os valores dos amigos de cada pessoa, ao passo que as redes de aconselhamento possibilitam manter os objetivos e valores da organização (GIBBONS, 2004). No caso do consenso diádico em relação a estratégia realizada pelo hospital, se a similaridade na avaliação em relação a mudança na estrutura organizacional estiver correta, então os laços de amizade e aconselhamento exercem influência destacada no consenso com a estratégia. Vale lembrar que “as redes de aconselhamento são consideradas mais influentes na manutenção de valores profissionais do que as redes de amizade” (GIBBONS, 2004, p. 244).

Quadro 3 - Exemplo de competências organizacionais

EMPRESA DO SETOR HOSPITALAR
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de competir de maneira flexível – habilidade de agir rapidamente, iniciar programas, fechar programas, aproveitar oportunidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento em administração do processo de atendimento ao paciente – antes, durante e após a hospitalização.
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento na área de gerenciamento de informática, tais como associação das práticas médicas a cadastros médicos <i>on-line</i> e serviços de diagnóstico por imagem.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de atrair novos talentos.
<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento contínuo de médicos e funcionários quanto à utilização das informações.
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento em gerenciamento de riscos.

Fonte: adaptado de KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002, p. 40.

O Quadro 3 com algumas adaptações de King; Fowler; Zeithaml (2002) aponta algumas competências organizacionais importantes no contexto das organizações. O Quadro original foi desenvolvido com base num comparativo feito entre uma indústria têxtil e um hospital, onde se estabeleciam relações da atuação do médio gerente nesses ambientes e o consenso com a estratégia por meio das suas ações. Pela mesma razão, essas competências podem fazer parte do contexto hospitalar pesquisado, ainda mais se essa relação se estabelece tendo por base o ambiente dinâmico que instituições hospitalares estão sujeitas. Considerando essas atribuições como parte do trabalho dos gestores, representam a busca pela melhoria do desempenho organizacional. Demonstra ainda a importância de conhecer as competências do hospital e sua vantagem competitiva. Nesse sentido, de acordo com a proposta desse estudo, compreender a dinâmica dessas relações com base no consenso entre díades passa a ser de fundamental importância para as atividades organizacionais. Atingir o consenso envolve também o conhecimento dessas dinâmicas. Como o consenso com a estratégia conduz ao alto desempenho, contudo, o contrário, leva a uma *performance* baixa e a resultados aquém do programado (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002).

A flexibilidade apontada pelos autores é essencial para a sobrevivência em mercados competitivos. Depois, os conhecimentos inerentes a atividade do hospital devem ser o foco de todos que trabalham para o mesmo objetivo. Não se pode admitir desconhecimento das atividades inerentes ao dia a dia da organização, nem tão pouco, as atribuições inerentes a cada função. Do mesmo modo, a atenção aos

procedimentos técnicos e administrativos pertinentes e falta de informação. As atividades não podem ser negligenciadas, pois trata-se de preservação de vidas, sentimentos, e sequelas que possam advir de falhas nos procedimentos médicos com os pacientes.

O conceito tecnológico apontado no quadro diz respeito não somente a funções gerenciais, mas pode muito bem ser associado às habilidades dos funcionários que compõe os diferentes setores do hospital. A motivação para o trabalho mais técnico, a adoção de padrões de comportamentos fora da habitualidade entre outros desafios, estabelece a transição da gestão de pessoas com a tecnologia. Em relação à flexibilidade na estrutura da organização juntamente com a descentralização, em alguns casos pode conduzir a divergências de interpretações e prioridades estratégicas. Logo, conduz ao baixo consenso. Por outro lado, quando os gestores percebem seus ambientes como sendo estratégias dinâmicas e incertas, são experimentados e passíveis de terem múltiplas faces, e ainda o consenso no nível gerencial provavelmente será fraco (BOWMAN; AMBROSINI, 1997).

Em resumo, o Quadro 3 apresenta algumas perspectivas de análise organizacional estratégica, tecnológica, humana e política. Esse descritivo auxilia na compreensão das competências tomando por base todos que compõe o quadro funcional do hospital. Estabelecendo essa pequena relação fica um pouco mais fácil compreender as ações que ocorrem nesse ambiente. É oportuno lembrar que essa relação pretende expor as principais capacidades indispensáveis a empresa para administrar eficazmente seu negócio. Dessa maneira, os gestores podem entender e acompanhar as mudanças do ambiente propondo soluções que possam minimizar os problemas que possam advir. “A essência de um grande lugar para se trabalhar está na qualidade de seus relacionamentos” (LEVERING, 1993, p. 19). Em seus estudos, esse mesmo autor apresentou resultados de uma pesquisa em que empresas financeiras dos Estados Unidos no de 1993, triunfaram em seus empreendimentos porque possuíam um bom ambiente de trabalho. Mudanças internas significativas que estimulasse a cooperação e o comprometimento dos funcionários foram viabilizadas e acompanhadas de perto pela gestão das organizações.

O envolvimento dos funcionários com as ações da organização também foi apontado como fatores chave para a melhoria do ambiente que acabou se refletindo

nos resultados. Destacaram também o fator confiança para sustentar o alto desempenho. Assim, “se não existisse confiança, os esforços de mudança seriam impedidos pelas regras não escritas do jogo, que refletem cinismo e descrença” (LEVERING, 1993, p. 19). Para que ocorra melhora no nível de cooperação na organização, é necessário que exista confiança, considerada essencial para a realização dos negócios (LEVERING, 1993). Nesse sentido, esses elementos todos somados contribuem para a formação do consenso, de modo que os esforços mútuos em prol dos objetivos comuns e o compartilhamento de pontos de vista em busca dos mesmos resultados, aumenta as possibilidades de interação porque os funcionários sentem-se respeitados e participantes da organização.

Visto que para se alcançar um desempenho positivo, as organizações buscam se diversificar e rever seus padrões de competitividade. “O fato de se ter uma força de trabalho com pessoas que cooperam integralmente umas com as outras é uma vantagem competitiva para qualquer organização” (LEVERING, 1993, p. 20). Segundo estudos sobre capital social a dimensão cognitiva compreende o sistema de significados, interpretações e representações que são compartilhadas pelas pessoas. No que se refere a dimensão relacional, direciona seus estudos para a qualidade das relações desenvolvidas ao longo do tempo. Nesse sentido, a confiança desempenha um papel especial para a manutenção dessas relações (TSAI; GHOSHAL, 1998). Entende-se que o capital social possibilita que os indivíduos subordinem seus interesses próprios em prol dos interesses coletivos da organização, aumentando a capacidade de trabalho coletivo em equipes de projetos por exemplo. Esse processo de troca gera conhecimento coletivo e aprendizagem e reforça as relações constituídas.

Segundo os conceitos da RBV, as fontes de vantagem competitiva sustentável são raras, valiosas e de difícil imitação. Assim, o capital intelectual de uma organização é nada mais do que a consequência das relações do capital social (BARNEY, 1991). Com a presença da confiança nas relações, a possibilidade de se atingir o consenso sobre as ações da organização fica mais facilitado. Diante da necessidade de interações múltiplas para o desenrolar das atividades de cada negócio em particular, o grau de dependência e interdependência do relacionamento entre as pessoas é que vai determinar uma maior geração ou não de confiança e consenso com as ações estratégicas.

Ainda em se tratando do aspecto das organizações, entende-se que as

“pessoas desenvolvem atitudes sobre seus empregos, incluindo crenças sobre o que é importante, que procedimentos são melhores ou mais eficazes, e o que é eticamente adequado ou desejável” (GIBBONS, 2004, p. 239). Essas atitudes, quando são formadas entre os profissionais sobre os processos e objetivos que se relacionam ao trabalho, constituem os valores profissionais. O que se apresenta é uma relação considerável entre os atores organizacionais envolvidos do ponto de vista do estabelecimento e manutenção dessas relações por meio da confiança. Logo, confiança gera comprometimento e envolvimento, que por sua vez abrem caminho para o estabelecimento do consenso com a estratégia realizada pela organização.

É importante entender que o âmbito das relações sociais não se restringe a apenas algumas observações, entende-se que a convergência de ideias e opiniões sobre os investimentos e melhorias da organização é um processo contínuo e que exige novas incursões. Outra questão que se apresenta, é que muitos outros pesquisadores usaram a homogeneidade de uma rede ou a semelhança de uma díade medida em alguma característica, como uma fonte ou o resultado de processos sociais. Dessa forma pode se dizer que faltaram apenas, identificar se essa homogeneidade fora ou não criada por uma oportunidade demográfica, geográfica, racial, religiosa, étnica ou seleção no âmbito da oportunidade. Resta saber com mais exatidão quais as características se sobressaem na formação do consenso estratégico e não apenas elencar as características de forma mais objetiva.

Com base no isomorfismo nos estudos de homofilia, constata-se que funcionários de organizações estão mais propensos a ter vínculos com pessoas que ocupam as mesmas posições na hierarquia ou na estrutura formal de uma empresa. Fatores como estado, antiguidade e da divisão funcional do trabalho, podem ser influenciadores da constituição dos relacionamentos intraorganizacionais (MCPHERSON; SMITH-LOVIN; COOK, 2001). À medida que essas relações são estreitadas a formação de grupos aumenta e estabelece as configurações dentro da organização. Consentir ou não sob alguns aspectos passar a ser definido pela complexidade das relações e sua dinâmica interna. Algumas teorias apontam que o apego pode ser o responsável por novas relações voluntárias entre os indivíduos ao passo que a influência social sugere que indivíduos se aproximam uns dos outros em virtude de suas posições sociais e poderes (FERRIS et al., 2009). Outros

estudos, por exemplo, dão ênfase nos relacionamentos que visam o alcance de metas e congruência de objetivos.

O que se apresenta em termos de convergência dos pontos de vista apresentados anteriormente, é que todas as teorias ou considerações sobre o tema enfatizam os custos e os principais benefícios das trocas sociais entre os atores. Destacam a instrumentalidade como fator relevante, ou seja, qual o valor percebido por um indivíduo a partir de uma relação diádica no intercâmbio social ou numa economia. “Quando partes de uma díade entram no relacionamento de forma voluntária, as trocas sociais são baseadas em pouca informação e sem história” (FERRIS et al., 2009, p. 1388). Em consequência disso, a qualidade das relações nesta fase tem como base as expectativas do relacionamento no futuro. O fato é que os participantes de uma troca social podem estar procurando outras formas de estabelecer ou manter identidades de importância no local de trabalho (DUTTON, 1987; FERRIS et al., 2009).

Quando tratado da instrumentalidade das relações diádicas, se apresentam como mecanismo de identidade relacional e também reforço de uma determinada relação. As trocas sociais acabam por fortalecer a qualidade dos relacionamentos onde os atores envolvidos cultivam estágios de exploração respectivamente. É importante destacar que nesta fase do relacionamento, é comum os membros da dupla reunirem informações adicionais sobre cada um. Também buscam informação e tomam conhecimento de características ou fazem juízo inicial de avaliação em relação ao passado e ao futuro das atitudes e comportamentos. Logo, mais uma vez a probabilidade do estabelecimento das interações são marcadas pelas dimensões de relação de confiança e que em consequência podem influenciar positivamente no estabelecimento do consenso com a estratégia (FERRIS et al., 2009).

Nas relações de trabalho, a dimensão confiança é fundamental para o alcance dos resultados, pois implica em previsibilidade de comportamento sendo considerada necessária, porém não suficiente para a eficácia dos relacionamentos. Ou seja, o consenso entre as díades passa pelas questões que envolvem a confiança, integridade, honestidade, fé, justiça, ética entre outros. Nesse caso, as relações de trabalho se encontram em constante movimento, os atores organizacionais estão sujeitos a todas as formas possíveis de interação que influenciam nas características desses mesmos indivíduos e grupos (DUTTON, 1987; FERRIS et al., 2009). Tanto que a reputação anterior de um indivíduo pode

afetar diretamente os seus relacionamentos futuros, pois a confiança estabelece a mediação desse processo.

Quando uma nova relação de trabalho se materializa, informações sobre a reputação de um parceiro diádica, bem como comparações com parceiros anteriores, pode criar expectativas de comportamento e afetar os cálculos de confiança iniciais, que influenciam o desenvolvimento e manutenção do relacionamento (FERRIS et al., 2009, p. 1393).

Sugere-se que a dimensão respeito assume um papel semelhante ao da confiança nos relacionamentos. Reflete a segurança e autoestima nas relações, exercendo também papel de autoestima ou ainda de sentimento positivo nos relacionamentos. Mais do que o respeito, a consideração entre os pares é fundamental para a garantia e manutenção dos relacionamentos dentro e fora das organizações. Pode-se considerar ainda o respeito como uma das dimensões centrais de um relacionamento eficaz, e no caso de sua perda, considera-se como irreparável para toda e qualquer relação que fora estremecida (FERRIS et al., 2009).

Para se reparar um conflito ou um relacionamento abalado pela falta de confiança e respeito, muito há que ser feito de ambas as partes, pois uma vez perdidos esses elementos, torna-se praticamente impossível de reconstruir. No contexto dos relacionamentos no local de trabalho, o respeito provavelmente ganha uma outra conotação, ainda mais acentuada pelo fato de poder influenciar os sentimentos das pessoas, de afetar a direção a ser tomada no curso das ações, além do afeto entre as pessoas. Nesse sentido, em se tratando da dimensão do afeto, está relacionado com um sentimento ou emoção, transmitindo aspectos positivos e atraentes a todos os pertencentes a um grupo por exemplo. O respeito, é tratado geralmente como sinônimo do termo gosto, juntamente com o afeto produzem atração nas relações interpessoais, o que em se tratando de consenso e envolvimento com a estratégia realizada por uma empresa pode ser significativo para suas pretensões (FERRIS et al., 2009).

Outro aspecto destacado nas pesquisas diz respeito ao suporte ou apoio dado as pessoas nas suas ações, podendo ser traduzido no trabalho como dar força a outra pessoa, incentivando, confiando e estimulando quando necessário. Esse suporte é interpretado ainda como ajuda financeira, psicológica ou apoio em momentos de dificuldades no próprio trabalho. Entender a posição dos outros, compreender as dificuldades reforça os laços entre os atores organizacionais diante

de situações de dificuldade. Compreender os problemas, restrições, e colocar-se no lugar dos outros pressupõem disposição para ajudar e colaborar, isso coloca as pessoas em uma condição favorável a aproximação e estreitamento de relações. A propensão em cooperar, assistir, está relacionado as características estruturais da rede de relacionamentos. Isso leva a crer que alguns relacionamentos informais podem ter mais qualidade do que outros, nesse sentido, alguns podem ser mantidos apenas por questões econômicas sendo considerados de baixa qualidade (FERRIS et al., 2009).

Assim como a confiança e a cooperação estão diretamente ligadas ao estreitamento das relações informais, o afeto auxilia na manutenção e domínio do relacionamento. Ainda que o relacionamento torne-se crítico, a confiança, o respeito e o afeto estarão sendo importantes nesse processo como estabilizadores da relação. Em períodos de mudanças mais acentuadas isso exige bastante dos integrantes da rede para se adaptarem e não prejudicarem a estrutura e os padrões da rede de relacionamentos. Importante considerar que a falta de flexibilidade e adaptação dos indivíduos num momento turbulento põem a perder toda estrutura construída. Do ponto de vista da incompatibilidade e diferenças de pontos de vista nas relações de trabalho diádicas vale destacar que cada indivíduo processa ao seu modo as informações recebidas e articulam seus contatos na rede para validar e confirmar sempre que possível essas informações (FERRIS et al., 2009; DUTTON, 1987).

Diante das considerações anteriores os estudos corroboram para o consenso de que “a homofilia e as redes sociais podem significativamente influenciar a ação coletiva dos grupos e dos indivíduos” (CENTOLA, 2013, p. 8). É necessário identificar os processos que dão origem ao consenso com a estratégia realizada da organização, os mecanismos que tornam mais robusto o processo de informação, compartilhamento, trocas, expectativas de comportamento e interação entre os pares. Os estudos de Wooldridge e Floyd (1989) e Burgelman (1983) apontam que a formação da estratégia se dá de maneira fragmentada por meio de uma sequência de alternativas e decisões até que se corroborem as opiniões e se atinja o consenso. Como visto anteriormente, as interações são o reflexo das características pessoais dos indivíduos, suas experiências, habilidades, aptidões e conhecimentos, influenciam a natureza das interações. Essas características todas somadas influenciam no alcance do consenso entre as díades no tocante a distribuição dos

recursos existentes.

Levando-se em consideração os estudos empíricos até aqui apresentados, pretende-se não apenas realizar novas incursões sobre a temática do consenso com a estratégia realizada. Também possibilitar a outros pesquisadores que com base nessas considerações possam identificar particularidades que não só corroborem as proposições aqui estabelecidas, mas identifiquem outras vertentes de análise a respeito do fenômeno aqui apresentado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Abaixo serão apresentados os procedimentos metodológicos necessários a consecução da pesquisa e suas principais definições.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Nessa etapa, serão apresentados de acordo com a metodologia empregada nesse estudo as categorias que norteiam o estudo empírico.

3.1.2 Apresentação das categorias de análise

Abaixo serão apresentadas as categorias de análise do estudo. De acordo com a base teórica do trabalho, as categorias de análise são: homofilia, consenso estratégico e estratégia.

3.1.3 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Categorias Analíticas

Nessa etapa da pesquisa, serão apresentadas as definições constitutivas e operacionais das análises envolvidas no estudo. As definições constitutivas segundo Kerlinger (2003) definem o construto, já as definições operacionais, são aquelas que estabelecem uma ponte entre os conceitos e as observações. Também conceitua como “uma forma de pensar e operar radicalmente [...] atribui significado a um constructo ou variáveis especificando as atividades ou “operações” necessárias para medi-lo ou manipulá-lo” (KERLINGER, 2003, p. 46).

HOMOFILIA

D.C.: A definição constitutiva de homofilia utilizada nessa dissertação de acordo com Ensley e Pearce (2001) é de atração positiva entre semelhantes, com interesses semelhantes e significativos entre pessoas. A coesão intradepartamental também é uma forma de medir a homofilia.

D.O.: O grau de homofilia em estudo foi operacionalizado por intermédio da construção dos indicadores a partir dos elementos sócio demográficos (e.g., sexo,

idade, gênero, ocupação e educação) (MCPHERSON; SMITH-LOVIN; COOK, 2001). A coleta dos dados foi realizada por intermédio de questionários estruturados com escala tipo *Likert* de 5 pontos variando de discordo totalmente a concordo totalmente. E ainda por intermédio da utilização do MRQAP (Multiple Regression *Quadratic Assigment Procedure*) para o teste das hipóteses para a correlação entre matrizes relacionais e de semelhança e diferença de atributos.

CONSENSO ESTRATÉGICO

D.C.: A definição constitutiva de consenso utilizada nessa dissertação é a da visão compartilhada dos funcionários sobre os objetivos estratégicos da organização, como resultado do entendimento e comprometimento com a estratégia (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; ENZ; SCHWENK, 1991; PAPPAS; WOOLDRIDGE, 2003; MAHTO; DAVIS, 2012).

D.O.: Foi analisado por intermédio das respostas fornecidas pelos questionários estruturados com escala de *Likert* de 5 pontos. Também por meio da utilização do MRQAP (Multiple Regression *Quadratic Assigment Procedure*) para o teste das hipóteses para a correlação entre matrizes relacionais e de semelhança e diferença de atributos.

ESTRATÉGIA

D.C.: A definição constitutiva de estratégia utilizada nessa dissertação é a da visão baseada em recursos da firma. Os recursos incluem todos os ativos, as capacidades, os processos organizacionais, os atributos da empresa, as informações, conhecimentos entre outros (BARNEY, 1991).

D.O.: Foi analisada por intermédio das respostas fornecidas pelos gestores do hospital nas entrevistas realizadas e ainda pela aplicação dos questionários estruturados com escala de *Likert* de 5 pontos aplicados aos funcionários.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se, num primeiro momento, como um *survey*, como forma de operacionalizar as variáveis em estudo de forma prática. Para efeito

desse estudo foi aplicado como técnica de tratamento dos dados a análise de redes para investigação de estruturas sociais. De acordo com Babbie (1999), os *surveys* são frequentemente realizados sobre determinada população. Não há preocupação com a distribuição que está sendo observada, mas sim, com a qual se caracteriza. Estudando uma amostra da população, os *surveys* podem ser usados de forma mais abrangente, no qual observam as inter-relações como no estudo sociométrico (BABBIE, 1999).

Para efeito deste estudo, os dados obtidos com base nos questionários aplicados sobre o assunto serviram para que, na sequência, fossem tabulados com o auxílio do SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) e submetidos a análises estatísticas. Na sequência, procedeu-se ao teste das hipóteses baseada em relações diádicas para a correlação entre matrizes relacionais e de semelhança e diferença de atributos com o uso do MRQAP. Buscou-se também verificar quanto cada uma das redes formais hipotéticas condicionaram as relações de homofilia no consenso com a estratégia via método *Multiple Regression Quadratic Assignment Procedure* (MRQAP).

3.2.1 População do estudo

A população ou universo da pesquisa “compreende a agregação teoricamente especificada dos elementos do *survey*” (BABBIE, 1999, p. 121). Para efeito dessa pesquisa, a população foi constituída pelos funcionários do hospital Delta. Já a amostra foi por adesão e compreendeu todos os funcionários ativos do quadro funcional no ano de 2013 e 2014 do Hospital Delta (nome fictício em respeito à decisão da direção do hospital de não utilizar o nome original) localizado na Cidade Industrial de Curitiba. Importante destacar que alguns funcionários encontravam-se ausentes por motivos de afastamento, tratamento de saúde, férias ou adidos a outra instituição hospitalar, não sendo possível fazerem parte da pesquisa realizada. Segundo dados da secretaria de administração da prefeitura municipal de Curitiba, a população residente no bairro é de aproximadamente 172.000 habitantes, e possui um distrito industrial com um número grande de empresas das mais diversas modalidades.

A região é a mais populosa de Curitiba e apresenta uma grande concentração da população classe C trabalhadora, de acordo com informações da prefeitura

municipal por intermédio da rua da cidadania da Cidade Industrial de Curitiba (Secretaria de Administração)¹. A amostra foi de 113 funcionários pertencentes ao quadro ativo da unidade hospitalar pesquisada e todos estavam vinculados a Fundação que administra o hospital que efetua os seus respectivos pagamentos de salários bem como é responsável pelas suas seleções e contratações. Nessa amostra de pesquisa estão contemplados todos os funcionários em atividade no ano de 2013 e 2014 e que participaram diretamente da pesquisa respondendo aos questionários estruturados. A estrutura do hospital está delineada da seguinte maneira: diretoria geral, diretoria técnica, gerência de operações, coordenação de enfermagem, gerência de farmácia e serviços gerais, manutenção e segurança. Essa configuração diz respeito exclusivamente a unidade hospitalar situada na Cidade Industrial de Curitiba. Vale lembrar, que a essa unidade é parte da Fundação mantenedora que possui uma outra estrutura com uma configuração diferente.

Cabe destacar que a escolha da unidade hospitalar estudada levou em consideração o fato de ser considerada uma referência em transplantes de fígado no estado do Paraná, além de ter obtido acesso facilitado para a realização da pesquisa por parte da direção do hospital. Todos os setores do hospital possuem metas próprias que caso atingidas contribuem para a manutenção dos projetos e parcerias com o poder público. Outro aspecto importante é o fato de que o hospital atende cerca de 60% SUS (Sistema Único de Saúde) e a garantia de repasse de verbas de parte do governo federal está atrelada entre outras coisas a capacidade do hospital de atender a demanda com eficiência e qualidade, mediante a comprovação por relatórios que devem ser encaminhados anualmente as secretarias municipal e estadual da saúde. A capacidade de atender especialidades que outros hospitais de Curitiba não possuem e o corpo clínico qualificado caracterizam-se como diferenciais significativos do hospital pesquisado na opinião dos gestores, e que, segundo eles, garante até o momento o repasse de investimentos de parte do poder público.

De acordo com as informações obtidas na entrevista com o diretor geral do hospital, existe um incentivo mensal do governo que é um valor fixo pago por leito, e que para ter direito a esse valor o hospital possui duas metas básicas, que é uma ocupação média mínima ou maior de 85% e uma média de permanência de paciente internado em torno de no máximo 10 dias, e atualmente, segundo afirmou o diretor

¹ Dados disponíveis em: <<http://www.curitiba.pr.gov.br/servicos/cidadao/equipamento/administracao-regional-cic/1887>>. Acesso em: 26 mar. 2014.

geral, o hospital consegue atingir essa meta.

Uma abordagem importante destacada por Katsioloud (2006), diz respeito às estratégias mais recorrentes perseguidas por muitos hospitais, que incluem a criação de serviços de saúde em casa, e a formação de centros de reabilitação. A também chamada estratégia de integração para trás que alguns hospitais estão buscando, como por exemplo, a aquisição de serviços de ambulância, serviços de eliminação de resíduos e a criação de centros de diagnóstico. Essa prática segundo o autor vai de encontro à necessidade da adoção de novos modelos de gestão e desenvolvimento de estratégias, com vistas a uma postura mais proativa frente aos clientes do hospital.

Outra questão importante destacada “é que muitas organizações sem fins lucrativos não se envolvem no processo de planejamento estratégico, porque eles não têm senso de competição” (KATSILOUD, 2006, p. 246). Enfatiza ainda que em alguns casos o pensar estrategicamente não faz parte da cultura de muitas organizações sem fins lucrativos. Saliencia também que elas querem projetar um futuro desejável e inventam maneiras de realizá-lo, acreditando ser capazes de controlar uma parte significativa do futuro, bem como os seus efeitos”. As instituições sem fins lucrativos ou públicas, são dependentes de órgãos de fiscalização de recursos ou no reembolso de serviços com base em fórmulas pré-definidas” (KATSILOUD, 2006, p. 249). Aponta ainda o mesmo autor, ser o marketing uma ferramenta essencial a ser praticado pelas instituições sem fins lucrativos e as que visam ao lucro. A diferença principal apontada é que fica evidenciado o fornecimento de informações de parte das organizações sem fins lucrativos ao seu público, sem necessidade de criar seus mercados, diferentemente das empresas que buscam o estabelecimento de relacionamentos lucrativos e duradouros. No caso de um hospital, a principal meta é devolver o paciente o mais breve possível a sua família tendo a sua enfermidade curada.

De acordo com a direção geral e técnica do hospital estão em busca da acreditação hospitalar, uma espécie de certificação internacional onde a instituição de saúde tem a oportunidade de realizar um diagnóstico objetivo a respeito do desempenho de seus processos, além das atividades de cuidado direto ao paciente e também de natureza administrativa. Com base nisso, é possível promover ações que possam melhorar o desempenho do hospital como um todo elevando a qualidade dos serviços oferecidos. Em consequência, pode servir de marketing para

o hospital em relação aos seus concorrentes e diferencial sob os olhos dos pacientes.

O hospital atualmente realiza convênios com empresas privadas da região da Cidade Industrial de Curitiba como forma de ampliar a oferta de seus serviços. Em meados do ano de 2009 o hospital foi fechado temporariamente por motivos financeiros. Recebiam apenas o repasse do governo federal e não atendiam especialidades, que eram terceirizadas, o que acabou ocasionando em demissões de muitos funcionários.

Com a compra da unidade hospitalar por parte da Fundação, atual mantenedora, foram retomados convênios importantes que geraram uma parcela maior de repasse financeiro do governo, pois tratavam-se de serviços altamente especializados. O fato é que atualmente existe um projeto de ampliação da unidade da Cidade Industrial de Curitiba, com previsão de aumentar a capacidade em cerca de 30% nos atendimentos. Tais investimentos fazem parte da política interna em conjunto com projetos do governo municipal para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos aos munícipes como forma de redução das doenças.

Em se tratando dos aspectos humanos da organização é preciso se ater aos aspectos específicos em relação ao contexto das atividades internas do hospital. Sem dúvida, os processos internos não se expressam por palavras, pois requerem conhecimentos que se aplicam a mais casos, sobre as divisões e funções existentes no hospital, por exemplo, que são adquiridos mediante experiência. Em consequência, aumenta-se o grau de complexidade das relações estabelecidas entre os diferentes grupos e setores contribuindo para que de um lado tenhamos um entendimento completo e unânime ou um total desentendimento de outro. A análise no nível diádico está condicionada a essas contínuas interações e incursões, presentes na dinâmica da gestão organizacional.

3.2.2 Instrumento de coleta de dados

No que se refere ao levantamento de dados primários (pesquisa de campo), a coleta de dados se deu por intermédio de entrevistas semiestruturadas realizadas individualmente com os gestores antecipadamente contatados do Hospital pesquisado (diretor geral, diretor técnico, gerente de operações, gerente de farmácia e coordenadora de enfermagem). As entrevistas foram realizadas no período de 13

a 24 de setembro de 2013, todas em horário comercial. A duração das conversas foi em média de 30 minutos cada. Quando se depara com a necessidade de fazer uma entrevista aberta tem-se que analisar a possibilidade de não recair em falsas premissas a começar de análises equivocadas a respeito do discurso dos indivíduos que serão interpelados. Os dados secundários foram obtidos em sites, livros, artigos científicos e demais documentos.

No que se refere ao caso específico dessa dissertação de mestrado entende-se que trabalha-se com um objeto que demanda delicadas incursões, já que liga informações de uma unidade hospitalar e ações que passam a esfera puramente individual, atingindo instituições e demais atores articulados na pesquisa. Talvez, o que se deve questionar enquanto pesquisadores não está simplesmente restrito a aplicação convencionalmente correta dos instrumentos e técnicas de pesquisa, como a forma adequada da coleta e da organização dos dados empíricos ou do planejamento meticuloso, mas substancialmente, da capacidade de distinguir certos elementos analíticos no processo de verificação.

No que diz respeito à relação entre ciência e ética, há que se inferir a respeito da relação existente entre a ética e o desafio crítico do pesquisador sobre o seu objeto de estudo. Outro aspecto importante é o destaque posterior dado a sua pesquisa, ou seja, a sua repercussão no contexto social, quando dada publicidade aos fatos. O exercício da crítica, da dialética, onde se propõe uma mudança de postura, de recusar o que vem de imediato, não se limitando as primeiras percepções, considera que o verdadeiro espírito científico é o que realmente apresenta uma consciência do sentido do problema. O que possibilita ao cientista perder a sua conotação de passividade diante da realidade, em vez de somente a contemplação, passa a adquirir um papel ativo de construção da realidade (POPPER, 1974).

Os indicadores que foram desenvolvidos e utilizados no instrumento de coleta de dados deram-se primeiramente a partir do filtro realizado pelo orientador da pesquisa, com base na descrição das entrevistas realizadas pelo pesquisador. Esse processo resultou em 140 indicadores que num segundo momento foram reduzidos para 77 e validados com o diretor geral do hospital alvo da pesquisa. Num terceiro momento foi realizado mais um filtro em conjunto com o orientador da pesquisa que resultou em 18 indicadores que permitiram avaliar a gestão organizacional, o padrão de alocação de recursos e o desempenho percebido. Não houve pré-teste. Os

indicadores encontram-se no apêndice do trabalho.

Em relação à escala de avaliação subjetiva do consenso, foi aplicado o questionário com uma escala de *Likert* de 5 pontos desenvolvida pelo pesquisador com a anuência do professor orientador. No caso da dimensão homofilia, foi verificada mediante a análise dos questionários estruturados aplicados no hospital Delta, com base na escala construída dos seguintes critérios sócio-demográficos: sexo, idade, gênero, formação profissional e cargo de ocupação dos atores organizacionais envolvidos na pesquisa. A escala de 5 pontos foi utilizada para avaliação dos indicadores das características estruturais da rede e consenso em relação a estratégia (vide apêndice).

A aplicação dos questionários estruturados deu-se no período de 28 de outubro a 18 de dezembro, em regime alternado tendo em vista o hospital trabalhar por turnos, onde um grupo trabalha no período das 8h da manhã até às 17h da tarde, havendo a troca de turno até o período das 7h da manhã do outro dia. Nos finais de semana trabalham os grupos de plantão, podendo chegar a um número de até 17 funcionários num mesmo período. Quanto ao corpo clínico (médicos e seus respectivos assistentes), foi realizada durante os finais de semana, pois trabalham os chamados médicos de emergência que fazem o pernoite de acordo com a especialidade. A aplicação se deu mediante a autorização do diretor da unidade hospitalar pesquisada. Cada funcionário foi informado do que se tratava o objeto de pesquisa acadêmica e sobre a sua importância como respondente das questões propostas. Após uma breve orientação sobre as afirmativas constantes no questionário, os funcionários levaram em média 15 minutos para responderem as questões propostas pelo pesquisador. É indicado que o pesquisador dê instruções básicas para o preenchimento do questionário, mesmo sabendo que muitos questionários são familiares as pessoas, é importante que sejam orientados os respondentes onde devem marcar o X para cada resposta apropriada (BABBIE, 1999).

3.2.3 Fonte de dados

Como forma de alcançar os objetivos propostos na pesquisa, foram analisados dados primários mediante uma abordagem qualitativa, realizada por meio de entrevista semiestruturada, gravadas nos locais e horários de trabalho dos

principais gestores de cada setor do Hospital Delta como fase preparatória para a abordagem quantitativa, onde aplicou-se um questionário estruturado. Dessa forma, foram combinados os procedimentos qualitativos e quantitativos para a obtenção dos dados.

Na fase do levantamento dos dados, por meio da aplicação de um questionário estruturado com questões fechadas de escala nominal (números atribuídos que servem apenas para identificar se pertence ou não a determinada categoria), intervalar, variando de discordo totalmente a concordo totalmente e de razão, o principal objetivo foi analisar o grau de influência da homofilia no consenso dos funcionários com a estratégia formal do hospital Delta, sob a perspectiva da análise de redes e suas relações imersas. Outra questão é que as relações tendem a ser mais colaborativas, muito provavelmente pelo fato de ser uma rede intraorganizacional, nesse caso, os atores possuem uma relação muito próxima, em virtude de dividirem o mesmo ambiente de trabalho todos os dias.

3.2.3.1 Tratamento dos dados

Como forma de tratamento dos dados coletados, foram analisados os resultados dos questionários com escala de *Likert* de 5 pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente. Num primeiro momento, os questionários foram tabulados no *Microsoft Excel*, onde foram validados os preenchimentos corretos das escalas e codificadas as questões. Posteriormente, codificaram-se as questões não codificadas em uma tabela dinâmica e analisaram-se a qualidade dos dados. As variáveis foram codificadas com 0 e 1. Em relação a valores ausentes da fatorial, obteve-se apenas 1 valor ausente (respondente 101 deixou a Q14 em branco). Também foram utilizados métodos estatísticos como análise fatorial exploratória dos dados, que permitem ao pesquisador definir o grau que cada variável é explicada em cada dimensão. Nesse caso, a análise confirmou a estabilidade de todos os indicadores e seus fatores.

Foi realizado o cálculo do teste E I-Index (KRACKHARDT; STERN, 1988) que é gerado a partir do Ucinet, para avaliar o grau de externalidade/internalidade das relações entre grupos e para o teste das hipóteses foi empregado o *Double Dekker MRQAP (Multiple Regression Quadratic Assiggnment Procedure)* técnica não paramétrica disponível no Ucinet 6.0 para a observação de 11.722 díades em uma

única unidade hospitalar. “Essa técnica possibilita a análise da relação entre matrizes quadradas” (REINERT; MACIEL, 2012, p. 2). Assim, é possível aprofundar as pesquisas e concluir por meio da estatística dos testes de relações das semelhanças e diferenças com as redes de relacionamentos.

O objetivo é testar hipóteses sobre a influência da homofilia no consenso com a estratégia formal do Hospital Delta utilizando medidas diádicas. Por isso, o modelo tende a apresentar grande número de casos: como há 113 funcionários, cada um deles pode se relacionar com 113 deles, o que dá um total de 11.722 laços possíveis. Sabe-se que essa técnica é pouco utilizada no Brasil necessitando transformar os dados de atributos para dados de díades de semelhança ou de diferença entre os atores envolvidos.

A técnica do QAP (*Quadratic Assiggnment Procedure*) apresentada nos estudos de Dekker, Krackhardt e Snijders (2007), debatem a melhor maneira de utilizar o MRQAP e chegaram a conclusão de que essa técnica é a mais robusta e segura. O MRQAP é utilizado para testar relações de variáveis quando os dados coletados são medidas diádicas, isto é, quando for uma relação entre dois atores.

O índice resultante do cálculo do E I-index possui a amplitude variando de -1 a 1, de forma que os valores mais próximos a 1 indicam tendência de relacionamento entre atores de partições diferentes, ou seja, externos, enquanto valores mais próximos de -1 indicam propensão dos atores de estabelecerem relacionamentos no interior da própria partição que fazem parte.

3.2.3.2 Limitações da pesquisa

Quanto às limitações da pesquisa destacamos a impossibilidade de generalização estatística dos resultados tendo em vista a amostra pesquisada. Mesmo tendo aplicado os questionários a todos os funcionários da unidade situada na Cidade Industrial de Curitiba, não significa que os resultados são suficientes para confirmar o fenômeno investigado em sua totalidade. Não se busca com essa dissertação dar por encerrado os trabalhos sobre o tema relacionamentos intradepartamentais e o papel das redes no consenso com a estratégia realizada pelo hospital Delta. Outra questão é que a rede de relacionamentos dos atores organizacionais envolvidos não se limita ao campo do seu trabalho, estendendo-se em outras frentes ampliando os relacionamentos sociais. O caráter do estudo de

corte transversal também é destacado pelo fato de limitar o âmbito da pesquisa no hospital, desconsiderando quaisquer outros fatores externos.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Essa seção descreve a análise dos dados da pesquisa. As estatísticas descritivas dos dados de composição. Os indicadores distribuídos apresentaram o teste de normalidade das variáveis *Kolmogorov-Smirnov* ($KMO=0,668$) a um *p-value* $< 0,05$, não apresentando desvios significativos. Os dados referentes a *curtose* (medida de dispersão que caracteriza o pico da curva da função) assimetria (o grau de distorção da distribuição) ficaram da seguinte maneira: Assimetria variou entre -1,086 (na Q12) e 0,676 (na Q09) - todos os valores ficaram próximos de +- 1,00 que é o valor de referência. Curtose variou entre -1,094 (Q37) e 3,521 (Q12), apenas um valor (Q12) ficou fora do intervalo de +-1,00 que é o valor de referência. A Q50, Q13 ficaram próximas de +-1,00.

Em se tratando da geração das variáveis de similaridade/dissimilaridade foram construídas duas matrizes, sendo a primeira com 0 e 1 (0 quando não havia interação e 1 quando havia interação na díade). Na tentativa de identificação da estratégia formal do hospital Delta foram feitas 5 entrevistas com os principais gestores da unidade, sendo o diretor geral, diretor técnico, coordenação de enfermagem, coordenação de farmácia e gerente de operações. Nas entrevistas foram abordadas questões sobre i) os principais diferenciais do hospital, ii) os seus principais concorrentes, iii) os serviços oferecidos e seus diferenciais, iv) o atendimento do hospital, os aspectos físicos da unidade, v) sistema de tecnologia da informação, vi) lucros, investimentos e reinvestimentos, vii) recrutamento, seleção e política de pagamento, viii) modelo de comunicação de marketing, xi) mudanças na gestão e no comportamento dos funcionários, x) áreas com mais investimentos no hospital, estratégia de mercado, xi) envolvimento dos funcionários com a estratégia do hospital, xii) falta de profissionais, reclamações dos clientes xiii) problemas operacionais. Após a abordagem qualitativa elaboraram-se 67 questões em um questionário estruturado que foi aplicado aos funcionários do hospital. As questões foram elaboradas tendo por base a análise qualitativa das questões (encorajando os entrevistados a pensarem e se expressarem livremente sobre o assunto em questão) que possibilitaram a construção de indicadores que foram validados com os funcionários por intermédio das questões estruturadas com escala de *Likert* de 5 pontos. O questionário tinha questões em que o respondente poderia marcar de 3 a 6 nomes de pessoas com quem tirava dúvidas sobre o seu trabalho ou ter

informações sobre a empresa. Da mesma forma, com quem conversou sobre coisas importantes nos últimos seis meses e indicando quem eram mais do que seus colegas de trabalho e que consideravam como amigos fora do hospital. Essas questões abertas serviram de base para mapear a rede de relacionamentos entre os funcionários de todos os setores da unidade pesquisada. As respostas não passaram de seis nomes em todos os questionários aplicados.

4.1 TRANSCRIÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

Abaixo são apresentadas as análises interpretativas das entrevistas semiestruturadas que foram transcritas, a fim de identificar questões estratégicas do hospital. Com base nas respostas fornecidas foi possível elaborar o questionário estruturado que foi aplicado na sequência aos demais funcionários do hospital Delta.

Os cinco gestores entrevistados (diretor geral, diretor técnico, gerente de operações, coordenadora de enfermagem e coordenadora de farmácia) foram submetidos a entrevistas semiestruturadas onde foi possível conhecer mais de perto as características da estratégia empresarial da unidade hospitalar pesquisada. Tomando por base as entrevistas feitas, procedeu-se a análise das questões apresentando os principais pontos distintos dos entrevistados em cada questão formulada.

Quadro 4 - Diferenciais do hospital

Diretor geral	Oferecemos serviços especializados.
Diretor técnico	Preocupação com a qualidade.
Coordenadora enfermagem	Acredito que seja a acreditação hospitalar.
Gerente de farmácia	O atendimento é o nosso diferencial, um atendimento bom.
Gerente de operações	Atendemos por igual toda a clientela.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Na opinião dos entrevistados os diferenciais do hospital passam pela questão da qualidade. Por tratarmos de preservação e recuperação de vidas isso é mais do relevante de parte da gestão da unidade hospitalar. A dinâmica interna de um hospital apresenta dois problemas próprios recorrentes à adaptação organizacional: a velocidade com que as mudanças acontecem e a dificuldade de se prever os

acontecimentos futuros, no momento exato em que eles irão ocorrer, como forma de tentar reduzir ao máximo os efeitos negativos (PEREIRA, 2000).

O hospital faz suas próprias escolhas estratégicas para se manter em operação administrando seus recursos e suas dificuldades. Nesse sentido, a visão voltada para a qualidade no atendimento remete ao objetivo do lucro, não em espécie, mas sim na forma de redução das enfermidades por meio da cura de seus pacientes. Um hospital com poucos pacientes pressupõe diminuição de doenças e acidentes, o que vem de encontro às políticas públicas de promoção, prevenção e assistência à saúde de todos os cidadãos contribuintes. Na prática o que se vê é uma tentativa de conter a propagação de doenças por intermédio de tratamentos especializados e de qualidade no atendimento ao paciente, paralelamente a isso, a dificuldade de garantir esse direito ao cidadão devido a dependência de recursos atrelados ao governo estadual e federal.

Quadro 5 - Principais concorrentes do hospital

Diretor geral	Na concepção SUS não temos concorrentes.
Diretor técnico	Não temos concorrentes pela natureza do nosso serviço.
Coordenadora enfermagem	Não acredito assim em concorrentes.
Gerente de farmácia	Para internamento não há concorrente porque vem da central de leitos, nós aceitamos ele.
Gerente de operações	Não conseguiria mensurar, mas são todos os hospitais que atendem a rede SUS.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

De acordo com as considerações feitas pelo diretor geral, na verdade no passado o hospital atendia alguns convênios, mas quando ele foi adquirido era ainda uma maternidade que atendia alguns convênios e também o SUS. Já no ano de 2010, com a compra do hospital pela Fundação (atual mantenedora) e seguindo o planejamento anterior da diretoria passada, deram início as operações junto ao SUS. Já o diretor técnico, coordenadora de enfermagem e gerente de farmácia apontaram que não há concorrência significativa para a unidade hospitalar, pois a natureza e o tipo de serviço não possibilita concorrentes.

Por outro lado, em nenhum momento deixaram de considerar a existência de hospitais particulares que atendem por planos de saúde com melhor estrutura que a deles, porém, não realizam necessariamente os mesmos tipos de serviços tal como o hospital Delta de Curitiba. Isso faz com que o hospital pesquisado na opinião de

seus respectivos gestores tenha um diferencial frente aos demais no tocante ao tipo de serviço disponibilizado aos cidadãos que o procuram.

Quadro 6 - Serviços oferecidos pelo hospital

Diretor geral	Especialidades clínicas.
Diretor técnico	Atendimento ambulatorial e internamento para pacientes do SUS.
Coordenadora enfermagem	Oferecemos o serviço pertinente a nossa área de atuação.
Gerente de farmácia	Não temos uma variedade muito grande de serviços, só internamento, consultas e alguns tipos de exames.
Gerente de operações	Estamos sempre fazendo aprimoramento e educações continuadas.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

No âmbito das questões estratégicas, em se tratando dos diferenciais dos serviços oferecidos pelo hospital os gestores fizeram significativas considerações a respeito do tema pontuando o que identificam como diferenciais dos serviços. Uma questão importante é o fato do SUS ter dificuldades em oferecer consultas de especialidade, transferindo essa particularidade para hospitais que comprovem por meio de projetos técnicos condições de oferecer tais serviços. Isso é tão importante (destacaram o diretor geral e técnico), que o processo pode levar mais de seis meses para ser aceito ou não. Levando-se em consideração o contexto da saúde pública no país, o nível de serviço em termos gerais necessita de mais atenção e condições de atendimento. Considerou ainda o gerente de operações da unidade que a atual situação do país necessita de esforços adicionais para atingir os objetivos estabelecidos internacionalmente pela ONU (Organização das Nações Unidas).

Quadro 7 - Diferenciais serviços oferecidos

Diretor geral	O SUS tem dificuldade de oferecer consultas de especialidade por médicos contratados então eles acabam terceirizando para serviços especializados como o nosso caso.
Diretor técnico	A preocupação com a qualidade no serviço.
Coordenadora enfermagem	Acredito que os treinamentos, por que a gente aplica treinamentos mensais para as equipe.
Gerente de farmácia	O atendimento, eu já trabalhei em outros hospitais que atendem SUS, acho que o nosso atendimento é muito bom.
Gerente de operações	Estamos sempre fazendo aprimoramento e educações continuadas.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

No que tange ao atendimento do hospital na visão dos gestores entrevistados, percebeu-se convergência nas respostas fornecidas pontuando a importância do treinamento continuado e no aperfeiçoamento do seu quadro funcional. Destacam também, o fato de trabalharem para aperfeiçoar o atendimento prestado, buscando a melhoria contínua das atividades internas. Ressaltaram também em dado momento que os pacientes recorrem muitas vezes ao hospital pelo histórico de bons atendimentos. Outra questão interessante destacada em relação a essa pergunta da entrevista foi o fato de apontarem o boca-a-boca dos pacientes que também auxilia na disseminação de informações positivas sobre o hospital. Na verdade os pacientes querem se sentir seguros quanto a sua recuperação e demais resultados. Quando internados, ficam dependentes de outras pessoas em que confiam sua saúde e recuperação. O corpo clínico qualificado é essencial para passar essa tranquilidade aos pacientes e a seus respectivos familiares. A referência social do paciente são os grupos que ele interage todos os dias durante o período que se encontra hospitalizado, dessa forma, quanto mais agradável esse convívio, provavelmente menor será o período que ele precisará ficar internado.

Quadro 8 - Atendimento da empresa

Diretor geral	Temos algumas especialidades mais clínicas para convênios, no futuro temos expectativa de diferenciação.
Diretor técnico	Está a contento, não é perfeito, mas a gente se orgulha de ter mais elogios do que reclamações.
Coordenadora enfermagem	É muito bom e vamos buscar fazer esses treinamentos, porque acho que humaniza o trabalho em si.
Gerente de farmácia	O atendimento tem que ser sempre melhor porque as pessoas sempre nos exigem muito mais.
Gerente de operações	Além do treinamento da equipe que eu relatei, nós fazemos o aprimoramento do corpo clínico.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Nesse aspecto percebeu-se que houve convergência nas respostas fornecidas em se tratando do atendimento da unidade hospitalar. Percebeu-se que consideram como relevante a manutenção dos treinamentos e do nível de serviço oferecido. Para o paciente, a mudança de ambiente físico, por exemplo, já é um motivo para desconforto, receio, inquietação. Quanto mais bem acomodado e recebido o paciente, a tendência é que a sua recuperação seja ainda mais rápida (PEREIRA, 2000). Nesse sentido, a confiança em relação à equipe médica é

fundamental para a recuperação dos pacientes que fazem uso dos serviços da unidade hospitalar.

Do ponto de vista dos conceitos trazidos pelo paciente, suas origens, família, costumes, crenças e atitudes, pode ser que ele se sinta desconfortável em aceitar certas condições impostas pela equipe médica para a sua recuperação. Nesse caso, entende-se ser importante que os membros do hospital com a sua cultura constituída conheçam e procurem entender melhor os seus pacientes para tentar minimizar essa diferença contrastante e que acompanha aqueles que necessitam fazer uso dos serviços hospitalares.

Quadro 9 - Aspectos físicos das unidades

Diretor geral	Essa é a concepção do hospital hoje com 40 leitos para o SUS. Atualmente nós temos um espaço de pronto atendimento desativado que pode ser melhorado.
Diretor técnico	É a mesma de 30 anos atrás, está ultrapassada precisa ser totalmente reformada.
Coordenadora enfermagem	Nós temos 40 leitos, bem menos que a unidade do centro, tentamos igualar todas elas.
Gerente de farmácia	Nós não temos uma estrutura tão destacada assim.
Gerente de operações	Ela mudou muito desde que viemos para cá em 2010.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Outra questão importante destacada nas entrevistas realizadas, diz respeito às instalações físicas da unidade. Houve divergência na opinião dos entrevistados do ponto de vista do desgaste físico em virtude do tempo. Pontuaram também o número de leitos do hospital considerado inferior em relação à outra unidade que também atende pela mesma fundação mantenedora e localiza-se na área central da cidade de Curitiba. Sabe-se que a aparência física representa muito para quem se encontra longe de sua família em um ambiente onde aparentemente o que se vê é dor, sofrimento, e enfermidades das mais variadas. “Um hospital está sujeito a influência de vários outros setores como, nutrição, pessoal, manutenção, médicos, serviços gerais, laboratório e estoques” (MARCONDES, 1980, p. 41). Percebeu-se que existe preocupação quanto às instalações físicas da unidade, e para tornar-se competitivo, o hospital precisa tornar o ambiente hospitalar tão satisfatório e acolhedor quanto possível, por meio da remodelação das instalações consideradas mais críticas.

Essas características fazem com que diferentes equipes atuem com base nos

seus conhecimentos e aprendizados ao longo dos anos de trabalho. A importância na interação desses grupos merece destaque, uma vez que suas estruturas sociais são refletidas em sua forma de trabalho e atitudes. Entende-se que quanto maior for a integração dos grupos de trabalho, maior será a possibilidade de um desempenho mais uniforme em nível geral. Nesse sentido, é importante que haja esforço de todas as diretorias para que o ambiente do hospital se torne mais humanizado.

Quadro 10 - Sistema de tecnologia da informação

Diretor geral	A tecnologia da informação é fundamental. Mas ela não tem executado o seu papel estratégico.
Diretor técnico	As vantagens são no controle dos prontuários do paciente. Com relação aos problemas são técnicos.
Coordenadora enfermagem	Tudo o que nós temos que fazer é via sistema, então quando a TI pra nós não está funcionando gera um caos total.
Gerente de farmácia	A gente tem um sistema bom, eu já trabalhei em outros hospitais, lógico que ocorrem problemas, bastante caídas.
Gerente de operações	É só saber utilizar a ferramenta. Todos são habilitados para usar, nós damos treinamento para usar.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Vale a pena destacar que as tecnologias estão mudando efetivamente as relações entre equipes de saúde e pacientes. Com a presença das novas tecnologias percebe-se mudanças significativas nas práticas hospitalares. A tecnologia veio para agilizar os processos, dar mais velocidade nos resultados e otimizar as ações das empresas. Em um hospital, ela deve ser considerada vital se pensarmos em termos de exames laboratoriais ou diagnósticos precisos. No caso do uso de tecnologias da informação, atuam diretamente no processo de tomada de decisão estratégica e modificam as relações de trabalho.

Sabe-se que cada indivíduo interage de diferentes formas com as tecnologias, uns com mais facilidade e outros com menos facilidade. A falta de experiência com aparelhos eletrônicos ou *softwares* também é uma fonte de resistência as mudanças, pois algumas pessoas tem dificuldade em aceitar a transição de um trabalho tradicional para um trabalho mais tecnológico. Chama a atenção o comentário do diretor geral do hospital Delta apontando que a tecnologia de informação não tem executado o seu papel estratégico. Do ponto de vista da presença da tecnologia no hospital parece indiscutível, pois existe o gerenciamento de leitos que é feito via sistema, além do controle de estoques de medicamentos e

materiais básicos para atendimento. Abaixo, um trecho da resposta fornecida pelo diretor geral destacando a importância da tecnologia de informação para os trabalhos:

Quando nós falamos de TI estamos falando de todos os controles que a gente imagina em uma empresa comum, financeiro, produção, faturamento, o contas a pagar e contas a receber, suprimentos, recursos humanos, e além desses, você tem outros controles, prontuário, controle de prontuário, controle de medicamentos, antibióticos, medicamentos que chamamos de alta vigilância, que são aqueles que se mal administrados causam danos irreparáveis ao paciente, podendo levar ele a óbito, a garantia de que as cirurgias estão sendo feitas nos pacientes certos, nos membros certos. No hospital Delta nós temos um sistema hoje chamado MV, ele é um dos sistemas de gestão hospitalar mais usados hoje no Brasil, nós temos aí o Tasi, WPD e algumas outras empresas, e o MV, então que é uma empresa lá do Nordeste do Brasil e tem vários hospitais aí pelo Brasil que utilizam esse sistema, ele faz toda a gestão hospitalar com exceção da parte do RH, o restante é todo integrado, estoque, financeiro, contábeis, faz toda gestão do hospital dentro desse software único, desse ERP (*Enterprise Resourch Planning*) único (DIRETOR GERAL).

Nessa perspectiva pode-se entender melhor o papel importante que a tecnologia da informação exerce nos serviços de um hospital, ainda mais quando os indivíduos podem exercer atividades mais intelectuais em detrimento de serviços que exijam mais esforço físico. A utilização da tecnologia de informação como suporte a tomada de decisões contribui também para a especialização da mão de obra, e para aperfeiçoamento do quadro de funcionários da empresa que desenvolvem novas competências e habilidades para se adequar à nova realidade. A adoção de tecnologias de informação, mesmo aquelas que não se relacionam diretamente com o uso do computador, por exemplo, possuem influência direta na direção da organização.

Quadro 11 - Lucros, investimentos e reinvestimentos

Diretor geral	A Fundação é filantrópica não tem lucro, ela tem logicamente um resultado financeiro, esse resultado financeiro é reinvestido totalmente na própria fundação.
Diretor técnico	Desconheço a política de lucros, investimentos e reinvestimentos.
Coordenadora enfermagem	Desconheço a política de lucros, investimentos e reinvestimentos.
Gerente de farmácia	Desconheço a política de lucros, investimentos e reinvestimentos.
Gerente de operações	Desconheço a política de lucros, investimentos e reinvestimentos.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

No que concerne a perspectiva de lucros, investimentos e reinvestimentos do hospital, observou-se somente de parte do diretor conhecimento sobre o assunto. Apontou que a fundação é filantrópica (beneficente) e que todo o lucro é reinvestido na própria fundação que administra o hospital. Foi destacada que em termos de Brasil, esses hospitais atuam sem fins lucrativos e têm particular importância porque representam aproximadamente um terço dos leitos existentes (informou o diretor geral) corroborado pelo diretor técnico. O que chamou a atenção foi o desconhecimento dos demais gestores quanto às ações tomadas pela diretoria em se tratando dessa temática. A seguir, um comentário feito pelo diretor geral a respeito desse tema:

Todo resultado que a instituição tem ele é revestido totalmente, por que como é uma fundação ela tem leis e regulações tanto municipais, estaduais, e a esfera federal é muito maior e a legislação é muito clara, enfim, a fundação não tem dono a fiscalizadora dela é o Ministério Público, então por exemplo, para você vender um imóvel, para fazer uma grande aquisição você tem que ir na procuradoria lá e pedir aprovação então você tem toda uma amarração e isso favorece que, no nosso caso, que tudo realmente seja reinvestido no hospital, então o hospital foi praticamente reconstruído, foi ampliado, foram adquiridos novos equipamentos, alas que não existiam foram construídas essa unidade foi adquirida (DIRETOR GERAL).

Outra questão é a folha de pagamento dos funcionários que segundo o diretor geral da unidade nunca atrasou, sendo inclusive, motivo de comentários positivos de parte de todos da unidade. Para a garantia de um bom ambiente interno da organização é preciso que a gestão se preocupe com os seus funcionários. Segundo apontou o diretor da unidade isso vem sendo feito desde que assumiu suas funções há quase 3 anos.

Os compromissos com os fornecedores também foram honrados (destacou na entrevista), além de algumas renegociações com outros parceiros. Também pontuou a renegociação de um empréstimo com parcelas mais atraentes para a unidade, bem como, a possibilidade de ampliação no futuro das atuais instalações devido a uma parceria com a iniciativa privada que alavancaria recursos para as reformas. Em contrapartida, a unidade ampliaria seus convênios e parcerias para atender uma gama maior de pacientes oriundos não só do Sistema Único de Saúde, mas também das empresas locais.

Quadro 12 - Recrutamento, seleção, treinamento e política de pagamento:

Diretor geral	Enfrenta um <i>turnover</i> muito grande, uma rotatividade muito grande porque o nível salarial médio de alguns cargos especialmente o administrativo se comparado a outras áreas ele é baixo.
Diretor técnico	Desconheço a política de recrutamento, seleção, treinamento e política de pagamento.
Coordenadora enfermagem	Eles filtram, selecionam e fazem a entrevista tudo lá no RH.
Gerente de farmácia	Não sei dizer muito bem sobre o Recrutamento, pois é feito pelo RH, a seleção é pelos gestores.
Gerente de operações	A primeira fase da entrevista lá no RH com a psicóloga, a parte formal que é a prova, muitas vezes a prova escrita e a última que é com o gestor de área.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Quanto à questão que envolvia o recrutamento, seleção, treinamento e política de pagamento do hospital, percebeu-se que todo o processo é centralizado na unidade pertencente à fundação mantenedora que fica no centro de Curitiba. Dessa forma, o profissional selecionado passa por toda a fase do processo seletivo via unidade centro. Essa questão apresentou um comentário interessante de parte do diretor geral em que explica a existência de um *turnover* muito grande por conta de questões salariais consideradas por ele como baixas se comparado a outras áreas. Outro ponto importante apontado pela gerente de operações é que a última etapa do processo seletivo se dá com o gestor da área, momento esse que (apontou o gerente de operações) é que verifica-se as aptidões para o trabalho em equipe, entendimento do serviço e conhecimento dos demais integrantes daquele setor que fora selecionado. Explicou ainda que com a entrada da fundação no controle do hospital, houve uma profissionalização de todos os funcionários da unidade, inclusive, na percepção dos mesmos quanto a suas responsabilidades e obrigações.

Quadro 13 - Modelo de comunicação de marketing

Diretor geral	Trabalha no sentido de tentar mostrar a sociedade e ao público que lá é um lugar seguro e que será acolhido se necessário.
Diretor técnico	Desconhece o modelo existente.
Coordenadora enfermagem	É tudo via unidade centro. O marketing funciona lá.
Gerente de farmácia	O marketing mesmo do hospital está parado, não tem tanto marketing.
Gerente de operações	Temos um setor específico de marketing que fica na unidade do centro que faz esse trabalho de divulgação.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Quanto à questão que envolvia o modelo de comunicação em marketing adotado pelo hospital, observou-se que houve significativa discrepância nos pontos de vista dos entrevistados. No caso do diretor geral, posicionou-se dizendo que o

marketing está atrelado a imagem de segurança e acolhimento dos pacientes, no sentido que todos estão sendo acolhidos da melhor forma possível seja quem for. Por outro lado, a coordenadora de enfermagem e a gerente da farmácia, por exemplo, demonstraram pouco conhecimento quanto às ações praticadas pelo hospital e sua funcionalidade. Essa divergência de opiniões e considerações leva a crer que as ações de marketing do hospital parecem estar passando despercebidas ou realmente pouco utilizadas pelo setor responsável. Pelo menos do ponto de vista desses gestores obviamente. Mesmo assim, a direção geral teceu alguns comentários em paralelo a respeito desse modelo:

Você vai ouvir também na rádio CBN algumas chamadas (Spots), na rádio Ouro Verde também que fala do diagnóstico e da nossa busca pela certificação internacional. Também temos a proposta de levar o hospital as empresas, ou seja, que as empresas falem para a sua operadora que querem o nosso hospital (DIRETOR GERAL).

No nosso caso na área de diagnóstico, nós temos lá um equipamento que faz um diagnóstico de lesão no fígado sem você tirar um pedaço dele (uma biópsia) esse exame faz o diagnóstico com a mesma precisão (chama-se FIBROSCAN) e somos o único hospital no Paraná que possui esse exame. A comunicação vai para esse lado, do tipo: esse hospital é de excelência, está procurando a certificação internacional e tal! (DIRETOR GERAL).

Quanto à questão que envolvia o modelo de comunicação em marketing adotado pelo hospital, observou-se que houve significativa discrepância nos pontos de vista dos entrevistados. No caso do diretor geral, posicionou-se dizendo que existe um trabalho de divulgação associando a positividade das ações do hospital. Porém, isso não se confirmou de parte da coordenadora de enfermagem e do gerente de operações, apontando que compete a unidade central realizar tais ações, ou seja, o planejamento de marketing fica por conta de um departamento específico fora da unidade pesquisada.

Quadro 14 - Mudança no trabalho funcionários:

Diretor geral	A fundação trocou de ERP em 2010 e logicamente que isso no meu modo de ver fez com que os processos acabassem mudando.
Diretor técnico	O que acho que mais mudou foi o hospital ter entrado no processo de acreditação hospitalar, mudou a mentalidade do funcionário.
Coordenadora enfermagem	Acredito que foi a implantação do sistema em geral mesmo
Gerente de farmácia	Não conheço muito, não sei como era antigamente, os gestores falam que os funcionários melhoraram muito.
Gerente de operações	Trabalhamos muito em função da educação permanente, treinamentos, qualificações temos uma grade de treinamentos mês que temos que cumprir para cada funcionário.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

No que se refere a mudança no modo de trabalho dos funcionários do hospital, houve diferentes posicionamentos sobre essa questão. Por um lado pontuou-se a implantação do sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) sistema de informação que integra todos os dados de processo de uma empresa. A acreditação hospitalar foi pontuada pelo diretor técnico, foi citado o treinamento e qualificação dos funcionários do hospital e a gerente da farmácia considerou que houve melhoras em relação a gestão anterior. Nesse sentido, constatou-se alguns pontos de vista que na sequência permitiram a elaboração de questões estruturadas voltadas a gestão organizacional e desempenho percebido dos funcionários em relação ao desenvolvimento do trabalho.

Logo, o que se percebeu é que dado o ambiente complexo do hospital onde o tema vida e morte andam lado a lado em todos os momentos, onde o aspecto psicológico está o tempo todo sendo testado, as mudanças de perspectiva dos funcionários quanto a realização de seu trabalho não está sendo percebida por parte da gestão como se espera nesses momentos.

Quadro 15 - Áreas com maiores investimentos

Diretor geral	Foi a reforma do hospital como um todo, não que estivesse tão assim ruim, mas tivemos que fazer uma pequena reforma.
Diretor técnico	Desconheço as áreas.
Coordenadora enfermagem	Não saberia responder, desconheço as áreas.
Gerente de farmácia	Todos os setores melhoraram, a farmácia melhorou.
Gerente de operações	As áreas de internação mesmo, a reforma do hospital todo.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Em se tratando de um hospital filantrópico, há que se considerar o fato de não visar o lucro. Cada hospital precisa investir de forma a atrair seus clientes, pois precisa ser competitivo. É bem verdade que os recursos advindos do governo servem para a reestruturação de leitos hospitalares, compra de medicamentos e para compra de equipamentos de diagnóstico conforme destacou o diretor geral da unidade:

No nosso caso na área de diagnóstico, nós temos lá um equipamento que faz um diagnóstico de lesão no fígado sem você tirar um pedaço dele (uma biópsia) esse exame faz o diagnóstico com a mesma precisão (chama-se FIBROSCAN) que mede a fibrose do fígado de forma não invasiva e somos o único hospital no Paraná que possui esse exame (DIRETOR GERAL).

As representações dos entrevistados sinalizam para o resultado da reforma

que foi feita no hospital, as áreas de internação como um todo. O aspecto físico da unidade reflete na própria mudança de percepção do funcionário quanto ao ambiente de trabalho. Para o paciente e seus familiares, isso também faz diferença, tirando um pouco aquele aspecto temeroso de se entrar em um hospital, onde o aspecto psicológico acaba sendo abalado pela presença de pessoas com enfermidades e sob cuidados médicos. Aparentemente segundo considerou também o próprio diretor da unidade e a gerente de operações, o prédio tinha aproximadamente 30 anos e que estava necessitando de melhorias em sua estrutura como pintura, iluminação, espaço físico e estacionamento compatível com a demanda de pacientes internados.

Quadro 16 - Mudança na gestão e na estratégia:

Diretor geral	Existe uma instabilidade na gestão. O problema é que essa mudança constante nas pessoas prejudica e fragiliza o processo do hospital.
Diretor técnico	Que eu tenha notado não, a não ser talvez devido a situação econômica que nos afetou.
Coordenadora enfermagem	Teve toda a mudança que a Fundação assumiu o hospital Delta. Essas questões de estratégias são sempre com o diretor e a gerente.
Gerente de farmácia	Não teve mudanças assim, a gestão estratégica sempre foi assim, sempre foi a mesma.
Gerente de operações	Uma delas foi a gente fazer a consolidação do contrato com a rede de saúde e atender fielmente a esse contrato.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

A questão que envolvia mudanças na gestão estratégica serviu de base para a construção de indicadores utilizados no questionário estruturado. Por estar relacionada a estabilidade ou não da gestão da organização e qual a sua influência no consenso com a estratégia. Nesse sentido, evidenciou-se com a síntese das respostas fornecidas que essa questão é percebida de diferentes maneiras: o diretor geral apontou instabilidade na gestão devido a mudanças em cargos gerenciais. No caso de ter havido mudanças significativas, demonstrou-se ter passado despercebido por dois dos entrevistados (diretor técnico e gerente de farmácia). Segundo o gerente de operações do hospital, o contrato firmado com a rede de saúde representou uma mudança na estratégia, o que evidenciou o fato de poderem seguir um padrão de atendimento mais direcionado em detrimento do modelo adotado pela gestão anterior (complementou a gerente de operações).

Quadro 17 - Estratégia de mercado

Diretor geral	Temos uma questão muito importante na fundação que é a filantropia mesmo.
Diretor técnico	Que eu tenha conhecimento assim não posso dizer genericamente que o hospital investe um pouco em propaganda, revista e rádio.
Coordenadora enfermagem	Temos a acreditação hospitalar que vai do número 1 ao número 5 (se não estou enganada) e já estamos no nível 3.
Gerente de farmácia	A qualidade no atendimento, acho que isso é o mais importante.
Gerente de operações	Seria a qualidade no atendimento ao nosso paciente.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Em relação à estratégia de mercado adotada pelo hospital, apontaram-se algumas questões como a filantropia (humanitarismo) da instituição mantenedora, que dá imunidade no pagamento de impostos. Toda organização pode adaptar seu sistema de informação, sua tecnologia, sua estrutura, seus valores, sua definição de ambiente, entre outras coisas. “Assim, as organizações hospitalares devem ter uma gestão orientada para o meio externo e devem adaptar-se às mudanças de todas essas dimensões” (PEREIRA, 2000, p. 88). Nesse sentido, é preciso que um hospital possua formas organizacionais flexíveis, adaptativas e permeáveis ao ambiente. Em nosso país, por intermédio da mídia temos ciência todos os dias de problemas na área da saúde onde dezenas e centenas de pessoas sofrem nas filas na tentativa de serem atendidos pelo sistema único de saúde (SUS). Tudo isso faz com que as organizações mudem sua resposta ao ambiente, promovendo ações mais adaptativas para fazer frente às turbulências.

O aspecto da qualidade foi apontado também como uma estratégia de mercado pelos entrevistados. Em se tratando de diferencial competitivo em relação aos outros hospitais mais próximos da região, elencaram esse ponto como positivo e que faz parte das metas da organização. Tal destaque segundo considerou ainda coordenadora de enfermagem, vem de encontro ao processo de acreditação hospitalar (certificação internacional de qualidade hospitalar) discutido com os funcionários. A concepção de melhoria dos serviços oferecidos do ponto de vista dos funcionários vai de encontro a sua efetiva participação nas atividades ligadas ao trabalho. Quando conscientes de sua atribuição e participação dentro da organização mais fácil se torna o desempenho da atividade. Nesse caso, cabe a gestão da organização viabilizar mecanismos para que o funcionário sinta-se parte da instituição, envolvido nos processos e geração de resultados. Essas manifestações dos gestores ajudaram na formulação de indicadores que serviram de

questionamento aos funcionários sobre o entendimento de sua participação no quadro da empresa.

Quadro 18 - Envolvimento dos funcionários com a estratégia

Diretor geral	Não diretamente. Algumas coisas sim, mas não são envolvidos não.
Diretor técnico	Não são envolvidos, pra mim é bem claro que há pouco envolvimento dos funcionários, os funcionários acabam tendo uma posição meio passiva.
Coordenadora enfermagem	Eles colaboram sim, eles trazem ideias e projetos e apresentamos a diretoria na medida do possível.
Gerente de farmácia	Então assim, eles até são envolvidos, mas nem sempre colaboram.
Gerente de operações	São envolvidos, através desses treinamentos que nós fazemos a gente aplica também pra eles aquilo que eles gostariam que nós trouxéssemos pra eles.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Na questão que tratava do envolvimento dos funcionários com a estratégia do hospital, percebeu-se claramente na opinião dos dois diretores da unidade, não haver participação e envolvimento dos funcionários. Inclusive, foi dito que os mesmos chegam a adotar posturas passivas quanto a essa questão. No caso da coordenação de farmácia, apontou o envolvimento dos funcionários por meio de ideias e projetos, nesse caso específico da sua área de atuação. A gerente de operações, por exemplo, considerou a aplicação de treinamentos como uma forma de discutir possíveis mudanças e melhorias para o trabalho dos funcionários, porém tentando justificar essa ação como parte do envolvimento dos funcionários. Com base nas informações fornecidas, essa questão evidenciou uma das grandes dificuldades de muitas organizações em seus muitos diferentes segmentos de atuação, envolver o funcionário com os objetivos e metas da empresa.

É possível entender com as respostas fornecidas que essa participação não é percebida positivamente e com tanta eficácia. A partir dessas repostas foi possível o pesquisador construir indicadores que viessem confirmar ou não junto aos funcionários essa pouca participação apontada.

Quadro 19 - O que dá mais dor de cabeça aos gestores

Diretor geral	Os custos do hospital, sempre nos dão dor de cabeça.
Diretor técnico	Custos, a toda hora tendo que controlar os custos, pois são altos, e saem da "rédea" muito fácil, você pode perder o controle dos custos devido à complexidade da prestação dos serviços.
Coordenadora enfermagem	Acredito que são os gastos que o hospital possui, devem ser muitos eu acredito.
Gerente de farmácia	Imagino que devam ser os custos mesmo.
Gerente de operações	Os custos em todas as áreas do hospital.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Segundo apontaram os entrevistados os custos do hospital representam a principal dor de cabeça dos gestores. Por se tratar de uma instituição filantrópica que depende do repasse de verbas do governo, e, mesmo tendo uma carga tributária menor em virtude da legislação que ampara esse tipo de instituição, ainda os custos são considerados altos.

Um comentário complementar de parte do diretor geral, diretor técnico e do gerente de operações, indica que quanto mais convênios de especialidades firmados pelo hospital, maior é a possibilidade de repasse de dinheiro para a unidade. Essa questão diz respeito também ao fato do hospital ter que se auto sustentar fazendo o que pode com o recurso que recebe, buscando gerar mais volumes de especialidades e consultas junto ao SUS.

Quadro 20 - Como os funcionários percebem a postura da gestão para resolver problemas

Diretor geral	Percebem porque nós conversamos com as equipes.
Diretor técnico	Os funcionários são mais passivos, não é uma coisa de participar e tal, vejo nesse sentido, vejo como uma crítica também.
Coordenadora enfermagem	O pessoal pergunta bastante, fica curioso sobre o que vai acontecer.
Gerente de farmácia	Vejo o pessoal mais passivo a respeito disso.
Gerente de operações	Os funcionários interagem porque falamos com todas as equipes sobre os problemas.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Na questão que tratava da percepção dos funcionários quanto à postura da gestão para resolver problemas, percebeu-se uma postura defensiva quanto a conversar com as equipes, estarem presentes com as equipes tratando desses temas. O diretor geral e o gerente de operações fizeram questão de destacar que costumam estar presentes com as equipes para tratar de assuntos estratégicos. Excetuando o diretor técnico e a gerente de farmácia que se posicionaram de forma diferente ao explicarem que os funcionários comportam-se passivamente ao que acontece no hospital, percebeu-se com as entrevistas que a comunicação interna parece estar fazendo o seu papel. A não ser que a forma como as informações estejam sendo transmitidas não possibilitem a participação dos funcionários de uma forma mais efetiva, entendeu-se que o fluxo orienta os funcionários sobre o que está sendo feito pela gestão.

Quadro 21 - Quais são os problemas operacionais mais difíceis de resolver

Diretor geral	Certamente o gerenciamento de leitos.
Diretor técnico	O gerenciamento de leitos num hospital hoje é uma prioridade mais difícil de resolver pela natureza.
Coordenadora enfermagem	Gerenciar a dinâmica dos leitos do hospital.
Gerente de farmácia	A falta de alguns funcionários nas suas áreas.
Gerente de operações	O maior problema é o gerenciamento dos leitos que nós temos.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Sobre a questão que tratava dos problemas operacionais mais difíceis de se resolver no hospital, quase que de forma unânime os entrevistados destacaram o gerenciamento dos leitos da unidade. Lembrando que mesmo sabendo que o hospital preza pela qualidade no atendimento ao cliente e também no caráter social, a remuneração por intermédio do atendimento particular e a remuneração advinda do atendimento SUS, gerenciar os leitos parece ser uma tarefa complicada. Em paralelo, adicionou ainda em seus comentários o diretor geral e técnico:

A Secretaria Municipal da Saúde nos procurou, o governo Federal soltou uma portaria onde objetivo dessa portaria era estruturar melhor a rede de urgência e emergência do SUS, que basicamente o que significa, dar incentivos financeiros para hospitais que tenham leitos de UTI ou tenham pronto socorros ou tenham leitos de retaguarda (DIRETOR GERAL).

O que é leito de retaguarda? É aquela pessoa que está na unidade de saúde e precisa ficar hospitalizada por algum motivo e aí você então tem esse leito que desafoga a unidade de saúde UPA (chamada), então aí nesse programa o hospital se interessou e em outubro nós reabrimos o hospital com 40 leitos direcionados totalmente ao SUS (DIRETOR GERAL).

A dificuldade é o tempo todo estar alocando e realocando pessoas de acordo com as especialidades oferecidas, mas sem deixar de dar um pré-atendimento. É bem verdade que as unidades de saúde deveriam ter mais aparelhagem e pessoal para desafogar os hospitais, ficando para nós somente os casos mais graves (DIRETOR TÉCNICO)

Pelo que apresentaram, constatou-se que o principal gargalo do hospital é trabalhar com essa dinâmica de ajustes dos pacientes que entram e saem, além de remanejamentos que são feitos de acordo com as situações emergenciais ou que envolvam uma logística diferenciada. É provável que escolhas devam ser feitas respeitando critérios técnicos que não podem obviamente ser revelados em uma entrevista de cunho acadêmico, ficando a cargo da gestão decidir em que

circunstâncias um paciente pode ou não ficar nesse ou naquele hospital. Vale ressaltar também que o hospital pesquisado é referência em diagnósticos de lesões internas sendo muito procurado pela população não só do bairro, mas também da grande Curitiba (informaram ambos diretores).

Quadro 22 - Falta profissionais, salas, medicamentos e aparelhos

Diretor geral	Acredito que a falta de profissionais qualificados.
Diretor técnico	Não temos nessa parte dificuldade, a falta de profissionais talvez seja o maior problema, o profissional de enfermagem principalmente porque ele é muito consumido pelo serviço.
Coordenadora enfermagem	Faltam profissionais mais bem preparados no mercado da saúde.
Gerente de farmácia	Medicamentos não tenho reclamação, só de falta de funcionários às vezes.
Gerente de operações	A falta de profissionais atrapalha o nosso serviço.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Em relação à falta de profissionais, salas, medicamentos e aparelhos no hospital pesquisado, consideram os gestores a falta de profissionais qualificados como ponto a ser considerado. Tratando-se de saúde pública e a promoção, proteção e reabilitação do processo de doença, a que se priorizar a contratação de profissionais qualificados no mercado de trabalho. Muito tem se comentado a nível de qualificação profissional em nosso país, entretanto, cabe a gestão da organização cuidar dessa que é uma das questões mais estratégicas de uma organização, os recursos humanos.

Dispensar atenção aos recursos humanos como mecanismo de vantagem competitiva é essencial para o desempenho da organização. As competências e habilidades do quadro funcional da organização refletem a política e os valores pregados pela administração. As mudanças nas relações de trabalho da organização também estão atreladas as relações imersas nas redes de relacionamento. Nesse sentido, a contratação e qualificação do quadro funcional e o seu envolvimento com a organização se dá a medida que essas pessoas vão se incorporando a sistemática proposta pela gestão. Não investir em qualificação profissional e contratação de outros em áreas específicas compromete a qualidade assistencial. Observou-se também por intermédio das entrevistas que, especificamente o profissional da enfermagem acaba sendo exaurido pelas atividades inerentes a profissão. Muitos deles (consideraram em paralelo o diretor

técnico e a coordenadora de enfermagem) acabam trabalhando em locais as vezes distantes da área central da cidade, tendo que se deslocar de um lado a outro gastando tempo e comprometendo sua própria saúde física e mental. Isso reflete diretamente no seu desempenho diário, ainda mais, quando cumprem turnos diferenciados ou nos finais de semana.

Essa questão evidenciou uma problemática sobre o mercado de trabalho no segmento da saúde, onde a dificuldade de encontrar profissionais qualificados e disponíveis acaba sendo um entrave para muitos hospitais em todo o país tanto nos hospitais públicos quanto privados (BRITO et al., 2004). Dessa forma, compete ao departamento de recursos humanos em conjunto com os respectivos gestores de cada área identificarem as necessidades e suprirem as carências em áreas chaves. Como comentado em momentos anteriores, o departamento de recursos humanos é centralizado em outra unidade que faz parte da fundação mantenedora. Lá, após o recebimento de uma lista com perfis desejados para determinada vaga, o departamento de recursos humanos faz as entrevistas, as dinâmicas de grupo e uma prova escrita. Em caso de aprovação, o funcionário é apresentado a unidade hospitalar da Cidade Industrial de Curitiba para uma conversa com o seu gestor de área, após isso, ocorre a sua integração com os demais funcionários do próprio setor.

Quadro 23 - Principais reclamações dos clientes quando alguma coisa dá errado

Diretor geral	A falta de contato com a equipe médica.
Diretor técnico	A principal reclamação do cliente é o contato com o profissional do serviço, é o profissional que não deu atendimento para ele no momento devido.
Coordenadora enfermagem	Não tem grandes reclamações.
Gerente de farmácia	Querem se sentir amparados pela equipe médica.
Gerente de operações	Sentem falta do carinho, da atenção, dos cuidados da equipe médica.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Na síntese das respostas concernentes as principais reclamações dos clientes quando alguma coisa dá errado, percebeu-se que os pacientes por estarem longe de seu convívio familiar, onde estão ambientados, com laços culturais próprios, crenças entre outras coisas, sentem fortemente esse processo de separação. Isto não significa que não estejam sendo bem atendidos aparentemente,

de tal forma que pudessem alegar problemas no atendimento dispendido a eles. Ao contrário, recebem visitas conforme agenda programada pela equipe médica, mas pelo que se obteve de resposta dos gestores entrevistados, foi possível perceber que existe um certo distanciamento entre as partes. O processo de acreditação hospitalar pontuado pela gestão em outros momentos, prega que a excelência no atendimento se dá pelo contato realizado com o paciente em diferentes momentos da sua estadia no hospital, e pela melhoria contínua dos processos como um todo. Quando se preconiza a humanização no ambiente hospitalar, tem que se considerar o aspecto do relacionamento humano. Nesse sentido, “quando o paciente não se satisfaz com a resposta à sua indagação através do médico que o assiste, pressiona a enfermeira e outros auxiliares para resolverem suas dúvidas” (MARCONDES, 1980, p. 30). De fato, os parentes que o acompanham, sejam vizinhos, amigos, conhecidos ou familiares mais próximos ajudam a exercer pressão em muitos desses casos.

Embora todo o esforço para a melhoria da qualidade de vida dos pacientes faça parte dos trabalhos diários de uma unidade hospitalar, compreendeu-se com a síntese das respostas dos entrevistados que essa relação equipe médica paciente necessita ser mais estreitada. Uma das reivindicações destacadas em paralelo (gerente de operações e coordenadora de enfermagem) de parte dos pacientes é o aumento do horário de atendimento das consultas, pois algumas pessoas residem em locais mais afastados da cidade e tem dificuldades para chegar até o hospital nos horários marcados. Também, disseram que alguns pacientes gostariam de ficar mais tempo com seus familiares, entretanto, essa reivindicação obedece a critérios técnicos que visam a segurança tanto do paciente quanto dos seus próprios familiares.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS REGRESSÃO MÚLTIPLA QAP (DSP)

Além dos dados relacionais, foram identificados alguns atributos individuais dos respondentes como idade, tempo de empresa, escolaridade, sexo e turno de trabalho. A Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas das 18 variáveis, contendo o N, a média (\bar{x}) e o desvio padrão (S).

Tabela 1 - N, Média, Desvio-padrão das variáveis

	N	\bar{x}	S
P1- Variedade de serviços	113	3,11	1,07
P2- Treinamento e aprimoramento	113	3,23	0,97
P3- Satisfação atendimento	113	4,07	0,69
P4- Estrutura ultrapassada	112	3,02	1,02
P5- Tecnologia da informação	113	3,10	0,92
P6- Ações de marketing	113	3,70	0,92
P7- Processo de acreditação	113	2,81	0,76
P8- Acreditação hospitalar	113	2,80	0,79
P9- Mudança das pessoas	113	3,03	0,89
P10- Gestão instável	113	2,90	0,94
P11- Qualidade atendimento	113	4,03	0,86
P12- Envolvimento estratégia	113	3,35	1,00
P13- Custos do hospital	113	3,27	0,81
P14- Falta de equipamentos	113	2,97	1,23
P15- Gestão democrática	113	2,88	0,95
P16- Escassez de recursos	113	2,88	1,04
P17- Tomada de decisões	113	3,18	0,68
P18- Mudança estrutura organizacional	113	3,13	0,74

Fonte: elaborado pelo autor, 2014.

\bar{x} é a média e S é o desvio padrão

N é o número de respondentes de cada pergunta

Abaixo, a Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis que descrevem a amostra de pesquisa:

Tabela 2 - Descrição da amostra

	N	%	\bar{x}	S
Idade	113		36	8,34
Tempo de empresa	113		28	52,56
Sexo				
Feminino		81,4		
Masculino		18,6		
Escolaridade				
Primeiro grau completo	13	11,50		
Primeiro grau incompleto	4	3,54		
Segundo grau completo	37	32,74		
Segundo grau incompleto	4	3,54		
Ensino superior incompleto	22	19,47		

Ensino superior completo	21	18,59
Técnico	12	10,62
<hr/>		
Enfermagem		
Técnico (a) enfermagem		,3
<hr/>		
Estado civil		
Solteiro		42
Casado		58
<hr/>		
Setor/ Função		
Operacional		51,3
Técnico		35,4
Supervisor		5,3
Coordenador		1,8
Gerente		,9
Diretor		1,8
Especialista (médicos não gestão)		3,5
<hr/>		
Setor	113	
<hr/>		
Administrativo		10,6
Manutenção		1,8
Enfermagem		2,7
Ambulatório		3,5
Serviço de apoio diagnóstico		3,5
Farmácia		4,4
Segurança		5,3
Internamento		7,1
<hr/>		
Saúde, nutrição e dieta		10,6
Hotelaria		11,5
Posto 1		18,6
<hr/>		
Posto 2		14,2
Médico		4,4
Gerência operacional		1,8

Fonte: elaborado pelo autor, 2014.

Para testar as hipóteses foram desenvolvidos 18 modelos constantes na Tabela 3 de regressão múltipla - *Multiple Regression Quadratic Assignment Procedure Double Dekker SemiPartialling (QAP)*.

Tabela 3 - Modelos de Regressão Múltipla QAP (DSP) – Modelos 1 ao 9

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8	Modelo 9
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9
Intercepto	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Idade	-0,0959	0,0976	0,1236	0,2309*	-0,1546	-0,1561	0,1129	0,1208	0,0370
Tempo de empresa	0,0831	0,0409	-0,3243**	-0,1405	-0,1209	0,0633	-0,1377	-0,0278	0,1148
Escolaridade	0,0000	-0,0000	-0,0000	0,0000*	0,0000	0,0000	-0,0000	-0,0000	0,0000
Função de gestão	-0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	-0,0000	-0,0000	0,0000	0,0000	-0,0000
Sexo	-0,0000	0,0000	-0,0000	-0,0000	-0,0000	-0,0000	-0,0000	-0,0000	0,0000
Turno de trabalho	0,0000	-0,0000	-0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	-0,0000	-0,0000	0,0000
Laços de aconselhamento	0,0000	-0,0000	-0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	-0,0000	-0,0000	0,0000
Laços de amizade	-0,0000	0,0000	0,0000	-0,0000	-0,0000	-0,0000	-0,0000	0,0000	-0,0000
E-I Setor x Laços de aconselhamento	0,2285	-0,0245	-0,1753	0,1780	0,2141	0,0891	-0,0372	-0,1171	0,3139*
E-I Setor x Laços de amizade	-0,0329	0,0097	0,2631*	-0,0282	-0,1913	-0,0051	0,0574	0,1998	-0,3271*
R ²	0,054	0,015	0,098	0,068	0,076	0,028	0,018	0,030	0,061
R ² Ajustado	0,054	0,014	0,097	0,067	0,075	0,027	0,018	0,029	0,060
<i>P-value</i>	0,007	0,104	0,003	0,004	0,002	0,041	0,077	0,037	0,007
Nº de observações	11772	11772	11772	11556	11772	11772	11772	11772	11772

Fonte: elaborada pelo autor, 2014.

Coeficientes padronizados.

* p < 0,05. ** p < 0,01.

Inicialmente pode-se inferir de acordo com os modelos de regressão múltipla que as variáveis escolaridade, função, sexo e turno de trabalho não apresentaram relação significativa para contribuir com os modelos apresentados. Conforme demonstrado na Tabela 3 de Regressão Múltipla QAP (DSP), o modelo 1 indicador referente a variedade de serviços oferecidos pelo hospital na tabela, não apresentou significância, tendo o (p -value= 0,07). Mostrou-se negativamente associado ao consenso do ponto de vista dos respondentes e a tendência da homofilia influenciar no consenso sobre os serviços oferecidos não se confirmou. No segundo modelo foi testada a relação de desempenho percebido em treinamento e desenvolvimento, tendo (B = -0,02, p -value= 0,104), mas a hipótese não se confirmou. Os resultados não foram suficientes para validar a hipótese do modelo. No teste seguinte (modelo 3) foi verificada a relação de alocação de recursos em serviços oferecidos. A hipótese (H3) foi confirmada (B = 0,263, p -value= 0,003) para laços de amizade (o que indica tendência de relacionamentos externos). A variável tempo de empresa foi significativa estatisticamente, mas com o beta negativo, portanto a hipótese não foi confirmada. No modelo a homofilia diádica apresentou uma associação significativa quanto aos laços de amizade dos atores envolvidos.

O modelo 4 apresenta o indicador que envolve padrão de alocação de recursos na estrutura. A hipótese (H4) indicador não foi confirmada em relação aos dados atitudinais, mas sim uma associação com valor positivo para (B = 0,230, p -value = 0,004) referente a homofilia de idade dos atores envolvidos. Porém, o R^2 foi de apenas 0,067, isso significa que a variável explica apenas 6,7% do modelo proposto. Os laços de aconselhamento e amizade não se mostraram significativos nesse modelo. Esses resultados apontam que para se poder gerar sinergia na organização é necessário o compartilhamento das ações e dos objetivos, que reduzem a incerteza do ambiente e levam ao alcance dos objetivos propostos. Do contrário, pouco pode se esperar em relação ao consenso sobre a alocação dos recursos da firma de parte dos funcionários tendo em vista a baixa participação dos atores (RAPERT; LYNCH; SUTER, 1996). Os modelos 5 e 6 respectivamente (H5 e H6) alocação de recursos em tecnologia de informação e alocação de recursos em marketing não foram confirmados.

O modelo 7 leva em consideração o indicador que trata da acreditação hospitalar. A hipótese também foi rejeitada (p -value=0,077), portanto não significativo em termos estatísticos. A acreditação hospitalar é conhecida como uma

garantia de que a unidade hospitalar segue padrões de segurança e qualidade no atendimento aos seus pacientes, além de assumir um compromisso com a qualificação de seu quadro de funcionários. É utilizada para racionalizar o uso de recursos financeiros e tecnológicos e humanos, também é um programa de educação continuada e uma metodologia de gestão com vistas à mudança de mentalidade dos funcionários. Os resultados se relacionados com a teoria, demonstram existir evidências que quando não se compreende as informações que circulam na organização para se chegar ao consenso nas decisões, não se pode atingir o consenso (WOOLDRIDGE; FLOYD, 1989). Segundo esses mesmos autores, a falta da compreensão (inteligibilidade) das partes envolvidas leva a diminuição do comprometimento com a organização.

O modelo 8 trata da hipótese de avaliação do desempenho percebido do processo de acreditação hospitalar. Não se constatou nenhuma associação com da hipótese proposta que tratava do processo de acreditação hospitalar ($p\text{-value}=0,037$), não foi significativo estatisticamente. O processo de acreditação hospitalar requer uma mudança de comportamento, mudança de hábito, perspectivas e melhoria do nível de serviço oferecido. Mais uma vez o que se apresentou-nos leva a crer que existem evidências que nos remetem ao conceito de inteligibilidade (conhecer e compreender bem as coisas) apresentado por Maciel, Sato e Kato (2012), em referência aos estudos de Wooldridge e Floyd (1989). Em relação à hipótese relativa a instabilidade da gestão, o modelo 9 apresentou significativa relação ($B = 0,313$, $p\text{-value} < 0,05$) indicando a influência dos laços de aconselhamento em relação a avaliação da instabilidade da gestão do hospital. Os laços de amizade foram estatisticamente significativos, porém apresentaram beta negativo, ou seja, comprovando que um se associa a diferenciação do outro. Em se tratando de análise de redes e consenso com a estratégia, há que se considerar as associações positivas nos relacionamentos e interações no caso da proposta apresentada. Uma mudança constante na gestão organizacional pode prejudicar os processos. Ocorre que a divisão do trabalho, a estrutura hierárquica da organização, os aspectos da verticalização (hierarquia) e horizontalização (trabalho e desenvolvimento de tarefas), além dos mecanismos de controle inerentes a gestão organizacional, estabelecem posições bem específicas (BRASS et al., 2004). Outros estudos empíricos explicam que mudanças na gestão da organização, acarretam em novos desafios, novas perspectivas que são sentidas por todos aqueles envolvidos

com a organização (FOSNAUGTH, 1999). A confiança nas ações da gestão da organização é essencial para o envolvimento de todos, do contrário a possibilidade de falta de comprometimento e o clima de instabilidade aumentam significativamente (FOSNAUGTH, 1999).

Vale ressaltar que o teste E-Index não considera a direção do laço, identificando apenas a internalidade ou externalidade das relações. Quando as informações são obtidas de diversas fontes e perspectivas diferentes, afeta a cognição e aumenta a incidência de conflitos internos pela divergência de opiniões e falta de confiança. Entretanto, em certos momentos conflitos que envolvem tarefa podem ser considerados mais apropriados para resolução de problemas mais complexos (OLSON; PARAYTAN; BAO, 2007). Em concordância com os apontamentos teóricos, confirma-se a ideia de que o alcance do consenso estratégico se dá em função das relações imbricadas nas redes de relacionamentos, como similaridade de pontos de vista e homofilia atitudinal, como forma de reduzir as incertezas, e que, os diferentes níveis da organização contribuem para a formação do consenso (PAPPAS; WOOLDRIDGE, 2003).

Tabela 4 - Modelos de Regressão Múltipla QAP (DSP) – Modelos 10 ao 18

	Modelo 10	Modelo 11	Modelo 12	Modelo 13	Modelo 14	Modelo 15	Modelo 16	Modelo 17	Modelo 18
	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18
Intercepto	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Idade	0,1307	0,2804**	0,1896*	0,0621	-0,0457	0,0911	0,1970*	0,1136	0,0809
Tempo de empresa	0,1512	-0,2874**	-0,0440	-0,0129	-0,0904	-0,1509	0,0015	-0,2370*	-0,1914*
Escolaridade	0,0000	-0,0000	-0,0000	0,0000	-0,0000	-0,0000	0,0000	-0,0000	-0,0000
Função de gestão	-0,0000	0,0000	0,0000	-0,0000	0,0000	0,0000	-0,0000	0,0000	0,0000
Sexo	0,0000	0,0000	-0,0000	0,0000	0,0000	-0,0000	-0,0000	-0,0000	-0,0000
Turno de trabalho	0,0000	-0,0000	-0,0000	0,0000	-0,0000	-0,0000	0,0000	-0,0000	-0,0000
Laços de aconselhamento	0,0000	-0,0000	-0,0000	0,0000	-0,0000	-0,0000	0,0000	-0,0000	-0,0000
Laços de amizade	-0,0000	0,0000	0,0000	-0,0000	0,0000	0,0000	-0,0000	0,0000	0,0000
E-I Setor x Laços de aconselhamento	0,2216	-0,0311	-0,1857	0,1999	-0,2588*	-0,2701*	0,2464*	-0,2448	-0,3056**
E-I Setor x Laços de amizade	-0,3756**	0,0159	0,2094	-0,2169	0,1404	0,2809*	-0,1137	0,2559*	0,2916**
R ²	0,103	0,095	0,049	0,024	0,046	0,049	0,071	0,068	0,066
R ² Ajustado	0,102	0,094	0,048	0,023	0,046	0,048	0,070	0,067	0,065
P-value	0,001	0,001	0,014	0,055	0,010	0,007	0,002	0,004	0,006
Nº de observações	11772	11772	11772	11772	11772	11772	11772	11772	11772

Fonte: Fonte: elaborada pelo autor, 2014.

Coeficientes padronizados.

* p < 0,05. ** p < 0,01.

No teste seguinte foi verificado a significância a respeito da instabilidade da gestão por conta da rotatividade nos cargos gerenciais, ou seja, a coesão nos relacionamentos intradepartamentais se relacionando ao grau de consenso diádico em relação a gestão organizacional. O modelo 10 mostrou-se estatisticamente significativo ($p\text{-value} < 0,001$) mas o beta apresentou sinal negativo e a hipótese não foi confirmada.

O modelo 11 expõe a relação de consenso entre as díades no tocante a qualidade no atendimento ao cliente (H11). A única variável que apresentou significância estatística foi a idade no modelo proposto. Para a variável idade apresentou ($B = 0,280$, $p\text{-value} < 0,001$) e o R^2 foi de 0,094, o que indica que a variável explica apenas 9,4% do modelo. Isso levar a crer que a idade pode responder parcialmente sobre a qualidade no atendimento do hospital, pelo menos é o que os dados apresentam. Vale a pena lembrar o fato de que as instituições hospitalares tem sido alvo do desleixo e da falta de apoio e maiores investimentos de parte do governo municipal, estadual e federal que acabam atrapalhando a prestação de um bom atendimento aos cidadãos (PEREIRA, 2000). Obviamente não pretende-se com esse argumento justificar a qualidade ou não do atendimento, apenas pontuar uma questão latente da realidade do nosso país.

No teste seguinte foi verificado os modelos 12 e 13 que trataram dos indicadores voltados ao envolvimento dos funcionários com a estratégia do hospital e os custos enfrentados pelo hospital. Para (H12) a variável idade apresentou baixa representatividade estatística, R^2 foi de 0,048, respondendo apenas por 4,8% do modelo proposto mas mesmo assim contribuindo para o modelo proposto. A (H13) não foi confirmada. Os laços de amizade ou aconselhamento poderiam trazer outra perspectiva quanto avaliação do envolvimento dos funcionários com a estratégia do hospital e também os custos como problemas enfrentados pela gestão, pois focam respectivamente em tarefas e alocação de recursos. Porém, a similaridade acabou não sendo comprovada. A falta de uma visão integrada dos objetivos estratégicos e interesses inviabiliza formular uma estratégia unificada (PAPPAS; WOOLDRIDGE, 2003). Em se tratando da estratégia realizada, entende-se que a falta de participação de todos os níveis da empresa na gestão do hospital, não só limita o alcance de uma vantagem competitiva, mas pode interferir no envolvimento com a estratégia e conseqüentemente no desempenho dos atores envolvidos (PAPPAS; WOOLDRIDGE, 2003). De parte dos gestores entrevistados já havia sido apontada

uma baixa participação e envolvimento dos funcionários com questões relacionadas a gestão, o que veio a ser confirmado pelas análises estatísticas.

No modelo 14 a hipótese não foi confirmada. No modelo 15 (H15), os resultados apontaram significância estatística. Os laços de amizade foram significativos para confirmar a hipótese proposta ($B = 0,280$, $p\text{-value} < 0,01$), tendência de relacionamentos externos a partição, ou seja, entre categorias diferentes. Como observado no teste, os laços de amizade se associaram com o grau de consenso diádico em relação a gestão democrática do hospital. Houve significância estatística também para os laços de aconselhamento, porém com beta negativo, portanto a similaridade não foi comprovada com base nessa relação. As relações imersas nas redes levaram ao entendimento de que questões voltadas a gestão podem ser identificadas por intermédio do modelo proposto, ao menos, dos indicadores em questão. A associação significativa entre os pares de atores organizacionais no modelo proposto evidencia que é plausível o estabelecimento da relação entre redes e consenso com a estratégia realizada. Nesse caso, a amizade inclui intimidade e confiança que falta na rede de aconselhamento. Essas condições afetam seu posicionamento frente às mudanças bem como suas respostas aos acontecimentos do ambiente. A comunicação íntima, a confiança e similaridade social fortalece o potencial de valores profissionais e o desenvolvimento entre os amigos (GIBBONS, 2004).

A hipótese 16 que indicava o consenso em relação ao padrão de alocação de recursos apresentou o coeficiente padronizado para essa relação ($B = 0,246$, $p\text{-value} < 0,01$), ou seja, (vide EI-index positivo, tendência de relacionamentos externos a partição). A questão nesse caso buscava compreender a relação de coesão em se tratando da escassez de recursos do hospital limitando o trabalho dos gerentes de cada setor. Existem evidências estatisticamente significativas de que os laços de aconselhamento nesse modelo confirmaram a hipótese proposta, o que vai ao encontro do nosso argumento de como a rede pode influenciar o consenso. Em consonância, os estudos empíricos consideram que as relações de trabalho e desempenho, poder e tarefas estão mais associados aos laços de relacionamentos do que os de amizade (IBARRA; ANDREWS, 1993; BRASS, 2004; GIBBONS, 2004; YAN, 2007). Nesse sentido, a homofilia diádica em relação a coesão nos relacionamentos intradepartamentais se mostrou relacionada com o grau de consenso diádico em relação a alocação de recursos do hospital.

Constatou-se também que a variável idade mostrou-se significativa estatisticamente ($B = 0,197$, $p\text{-value} < 0,01$). Como o indicador trata da escassez de recursos limitando o trabalho dos gerentes de cada setor (alocação de recursos), a variável idade demonstrou que pode ajudar parcialmente a explicar essa questão, pelo menos no modelo apresentado.

Em relação a hipótese 17 (H17), os resultados apontam tendência de laços de amizade. O coeficiente padronizado para essa relação é de (vide E-I Index positivo, $B = 0,255$, $p\text{-value} < 0,01$) significativos para validar a hipótese sobre o consenso diádico (em relação a gestão organizacional) e a tomada de decisões sobre investimentos do hospital. Com esse resultado é possível inferir que há tendência de influência da rede no consenso em relação a essa proposição. Os resultados estatísticos para os laços de amizade permitem apontar que existem evidências de que as redes sociais informais podem responder questões voltadas a gestão organizacional, pelo fato dos atores envolvidos compartilharem de pontos de vista, perspectivas e formas de agir e pensar semelhantes. A variável tempo de empresa foi significativa estatisticamente porém com sinal beta negativo, não confirmando a similaridade para essa variável.

A hipótese 18 (H18), foi corroborada, significativo para (vide E-I Index positivo $B = 0,291$, $p\text{-value} < 0,01$) confirmando que similaridade ou homofilia atitudinal pode facilitar o consenso entre as díades sobre a visão em relação a mudança da estrutura organizacional pela gestão do hospital. Em suma, quando se testou essa relação no nível da díade observou-se significativas relações de consenso com base em laços de amizade (entre categorias diferentes). Consequentemente, parece também válida a lógica apresentada no referencial teórico que norteou a elaboração dessa hipótese. Em se tratando de amizade e relacionamentos de aconselhamento, Gibbons (2004) resume que são consideradas distintas na sua função e que eles podem ainda se sobrepor em uma organização. Os laços de aconselhamento e a variável tempo de empresa foram estatisticamente significativos, entretanto, o sinal beta negativo não confirma a hipótese com base nessas variáveis que não puderam contribuir para o modelo. “A amizade tem sido associada com questões sensíveis e pessoais dentro ou fora das organizações, enquanto as relações de aconselhamento estão relacionados ao poder, tarefa e desempenho nas organizações” (YAN, 2007, p. 4).

Como o objetivo deste trabalho é de verificar as relações intraorganizacionais

e o consenso em relação a estratégia realizada pelo hospital Delta em Curitiba, tomou-se como ideia a homofilia influenciando no consenso com a estratégia. Foi possível confirmar hipóteses por meio da análise comparativa entre variáveis de rede e teste de hipótese entre dados relacionais por meio do MRQAP, onde foram construídos modelos de regressão com a finalidade de avaliar a influência das relações diádicas. Esse método pode ser útil para verificar se a similaridade atitudinal dos atores envolvidos e os laços entre as díades influenciam positivamente no consenso com a estratégia tomando por base obviamente a amostra selecionada para essa pesquisa.

Vale a pena ressaltar, que provavelmente “cada rede facilita e é afetada por categorias de operações que podem ser identificadas por sua relevância para o relacionamento” (GIBBONS, 2004, p. 259). Ou seja, novas crenças promovem a competição entre os colegas de trabalho para obtenção de recompensas que podem perturbar a amizade mais do que relações de aconselhamento. Isso significa que por causa de expectativas de altruísmo (solidariedade) recíproco dos amigos, e, no caso de reconhecer esta possibilidade, poder ser menos propensos a compartilhar as inclinações com os amigos do que com assessores ou orientandos (GIBBONS, 2004).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Os estudos empíricos apresentados mostraram que quando compartilhamos crenças, valores e atitudes, por exemplo, reforçamos nossas escolhas e preferências, influenciando nossa tomada de decisão e postura frente as situações. O que se apresenta com os resultados é que a homofilia diádica abre um campo maior de pesquisa nas questões que envolvem a estratégia em organizações com esse foco de pesquisa. Foi possível observar a importância em compreender a influência das díades em redes estratégicas. Os procedimentos foram feitos com o apoio dos softwares UCINET 6.0 e para tabulação dos dados utilizou-se do Excel e ainda para os procedimentos estatísticos utilizou-se do SPSS (*Statistical Package for the Social Science*).

Como pode ser visto a partir das análises feitas, o consenso com a estratégia realizada pelo hospital Delta em Curitiba é influenciado pelas características estruturais da rede sob algumas perspectivas. Vale lembrar que uma unidade hospitalar “é um dos mais complexos modelos de organização onde várias áreas com múltiplas metas estão inter-relacionadas” (MARCONDES, 1980, p. 40). Especificamente a hipótese que tratou da tomada de decisões estratégicas mostrou-se associada ao consenso entre os pares. Uma provável razão para isso pode advir do fato de que os atores são mais sensíveis as questões que envolvem decisões estratégicas gerenciais, pois o futuro da instituição depende da eficácia das mesmas. Nesse contexto o modelo foi melhor explicado sob o ponto de vista dos laços de aconselhamento, lembrando mais uma vez que os laços de aconselhamento estão mais relacionados com a tarefa, poder, e alocação de recursos.

Segundo Mcpherson e Smith-Lovin (1987), as díades de amizade são tão heterogêneas como se os pares fossem formados por uma população em geral, sem nenhum tipo de estrutura de oportunidades. Estudos anteriores descobriram que ambos os laços de união com pessoas do mesmo grupo e os laços com pessoas de fora do grupo são importantes fontes para a troca de recursos relacionados e não relacionados com a tarefa (YUAN; GAY, 2006). Em resumo, as pesquisas sobre as ligações entre estratégia da firma e *performance* são mais possíveis de serem observadas. Nesse caso, as relações entre estratégia realizada e *performance* percebida, do que entre intenção de estratégia e *performance*. Isto significa que as

intenções não concretizadas em relação a estratégia não são possíveis de medir (BOWMAN; AMBROSINI, 1997). Como exemplo, pode-se apontar que pesquisadores do tema conflito de relacionamento ensinam que os conflitos de tarefa são a única possibilidade de estimular a inovação dentro das organizações (OLSON; PARAYITAM; BAO, 2007).

Os resultados desse estudo permitem reforçar o conceito de que a homofilia e as redes sociais podem explicar o consenso em relação a estratégia realizada. De acordo com os conceitos da visão baseada em recursos de Barney (1991), é preciso dar uma maior ênfase nos aspectos internos da organização, forças e fraquezas em contraposição a outros autores que priorizam o ambiente externo a organização. No caso da visão compartilhada dos atores organizacionais sobre a alocação de recursos, constatou-se no modelo adotado pelo pesquisador existir tal relação em algumas das hipóteses levantadas. Diante disso, reforça-se o pensar estrategicamente levando-se em consideração o aspecto interno da organização como forma de análise. As redes de relacionamentos possibilitam oportunidades e restrições as pessoas, as redes conceituam aspectos sociais, políticos e econômicos e quanto maior a interação entre as pessoas, mais forte se torna o laço entre elas. A interação entre os indivíduos afeta a opiniões dos outros em decisões coletivas, portanto o comportamento de todos da rede não pode ser desprezado.

No que diz respeito à gestão da unidade hospitalar pesquisada, comprovaram-se existir evidências de que o consenso entre os pares sobre a instabilidade de uma gestão pode comprometer o desenvolvimento e também influenciar nos rumos estratégicos da organização. Qualquer mudança de ordem humana, por exemplo, implica em uma tentativa de renovação do contrato psicológico entre o indivíduo e a organização. Assim, dimensões como confiança, respeito, fé, autoridade, justiça entre outros, também serão renovados e mais uma vez colocados a prova. Do mesmo modo, questões estruturais como autoridade e responsabilidade dos membros da organização se relacionam com o desempenho dos atores (BRITO et al., 2004). Estudiosos apontam que os recursos intangíveis da empresa como habilidades dos gestores, competência, formação, julgamento e relacionamentos são fontes de vantagem competitiva mais importantes do que as fontes tangíveis.

Os resultados obtidos com o E-Index (que permite avaliar a quantidade e a densidade de laços intra e entre) das categorias de análise, demonstraram que a

frequência dos laços de aconselhamento estão relacionados as decisões de alocação de recursos, ou seja, o poder nas organizações (YAN, 2007). Vale lembrar ainda que a homofilia tem condições de interferir nos laços de relacionamento por intermédio da competição existente dentro das organizações, que leva a formação de relacionamentos entre superiores e subordinados. O que se apresenta na verdade é o estabelecimento das relações de poder onde atores mais bem posicionados na rede obtêm com mais facilidade acesso as principais informações e recursos fazendo com que outros atores tornem-se cada vez mais dependentes de suas ações (BRONZE et al., 2004).

Essa perspectiva de análise nos remete ao entendimento que o consenso pode ser influenciado pela homofilia diádica mesmo em se tratando de um ambiente complexo como o hospitalar. Tais medidas não pretendiam examinar o consenso sob a égide das prioridades estratégicas da organização para a consecução dos objetivos, ao invés, a gestão e ao padrão de alocação de recursos. As pessoas reagem as situações de formas diferentes, seu cotidiano, natureza da tarefa, gastam tempo e energia no desempenho de suas funções. O fato de se associarem a pessoas com características similares (princípio da homofilia) reflete o ambiente que o indivíduo se encontra inserido. Suas aspirações ou frustrações advêm entre outras coisas das relações estabelecidas nas redes e a quantidade de conexões que ele consegue estabelecer. Reuniões são realizadas quase que mensalmente nas organizações, onde discussões sobre investimentos, treinamento, capacitação, melhorias em geral, enfim, questões de ordem humana e estrutural estão sempre sendo debatidas no intuito de alcançar os resultados pretendidos. A percepção das pessoas nesses termos está diretamente associada ao tempo e energia gasto para compreender determinadas ações. Isso diminui em relação aquelas ações que não estão sendo alvo de compreensão, ou seja, tem a ver com a disponibilidade de tempo (MCPHERSON; SMITH-LOVIN; COOK, 2001). O resultado da pesquisa vem de encontro aos estudos empíricos que constituem o princípio da homofilia considerado nas redes de relacionamentos. Os laços de aconselhamento e amizade, por exemplo, constituem o que a teoria afirma ser favorável ao estabelecimento de conexões, ou seja, estatisticamente, ora as relações são mais propensas de existir dentro da própria partição (vide explicação E-Index negativo) ora (E-Index positivo) fora da partição dependendo de cada situação. No caso específico dessa pesquisa, as hipóteses previam similaridade (homofilia diádica), e não o contrário, no caso dos

resultados em que os betas foram negativos demonstraram estar se associando a diferenciação do outro.

A visão compartilhada de que as mudanças constantes na gestão prejudicam os processos foi confirmada. No caso de organizações que passam por períodos de instabilidade e cujo ambiente se encontra sob pressão e insegurança fica evidente de parte dos atores que percebem o comportamento da gestão quando nos momentos de incerteza. Em casos como na mudança de distribuição de recursos e nas relações de poder nos diferentes níveis hierárquicos são sinais aparentes de turbulência ambiental. Nesse sentido, as organizações desenvolvem pequenas ações na tentativa de minimizar os impactos resultantes dessas turbulências. Compreender como uma unidade hospitalar responde as mudanças do ambiente, tendo por base o estudo do consenso com a estratégia realizada, possibilita gerar mais discussões que possam dar mais consistência aos estudos das características estruturais da rede.

Isso implica em novos rumos nas pesquisas da administração, porém vale ressaltar, ser possível que outras variáveis expliquem melhor as hipóteses propostas nesse trabalho. O fato de que outras pesquisas sobre consenso não encontraram relações consistentes sobre *performance* em determinados níveis organizacionais, sugere-se nesse estudo que pesquisas futuras abordem outros tipos de redes, identificando o consenso com a estratégia visto sobre outras perspectivas.

Trata-se à luz dessas teorias procurar analisar e explicar com maior profundidade a relação entre redes intraorganizacionais e consenso em relação a estratégia sob o ponto de vista de um determinado nível hierárquico e seu papel crucial no desenvolvimento do consenso. Nesse caso, sugere-se que possa ser estudado o consenso nos níveis mais baixos da organização, que foram tão negligenciados nas pesquisas como apontam (MAHTO; DAVIS, 2012). Estudos “investigaram como a estrutura da rede influencia o processo de transferência de conhecimento enfatizando que a coesão social em torno de um relacionamento afeta a motivação dos indivíduos para a transferência de conhecimento” (CENERINO, et al., 2012, p. 11). Considera-se, portanto que é mais fácil transferir conhecimentos complexos por intermédio de laços fortes do que por laços fracos. Outra questão importante é se estabelecer um estudo direcionado a entender qual rede é a mais adequada para esse tipo de organização pesquisada.

Entretanto, estudos de Wooldridge e Floyd (1989), estabeleceram importantes

descobertas sobre o consenso nos níveis organizacionais. Possibilitaram compreender as diferentes facetas do consenso com a estratégia da empresa, tendo por base os times de alta gestão e também da gestão intermediária. Quanto aos níveis operacionais, deixaram claro a necessidade de direcionar esses estudos com maior rigor, tendo em vista esse nível representar muito dentro da organização quando da realização das atividades. Essa perspectiva deixada aponta para uma nova possibilidade de pesquisa que certamente poderá estabelecer uma conexão geral dentro da organização passando por todos os seus níveis hierárquicos analisando a mesma questão.

Na presente dissertação de mestrado, tomou-se como análise todos os funcionários do hospital Delta, como forma de compreender as relações imersas nas redes intraorganizacionais. A partir dessas considerações podemos enxergar que embora pareça aparentemente visível as relações concernentes a cada grupo específico que mantém laços de afinidade entre si, algumas das relações foram mais fortes fora da partição do indivíduo, ampliando a visão da rede. O mais importante é podermos teorizar sobre os tipos de rede e os seus efeitos nos processos organizacionais. Este estudo procurou identificar as estruturas sociais mais fundamentais para o atingimento do consenso com a estratégia do hospital Delta, onde as relações constituídas estabelecem diferentes percepções quanto alocação de recursos, gestão organizacional e desempenho percebido.

A literatura aponta para o fato de que as redes sociais nada mais são do que recursos essenciais para a inovação nas organizações, pois a confiança e o respeito entre os atores envolvidos ampliam seu próprio conhecimento através das trocas que realizam (CENERINO et al., 2012). As conclusões deste trabalho podem ser testadas em estudos posteriores, respeitando é claro as suas particularidades e limitações da pesquisa. Pretende-se também estabelecer um debate teórico sobre o uso do MRQAP nas pesquisas quantitativas em ciências sociais e ciências sociais aplicadas, pois segundo Reinert e Maciel (2012) ele não é utilizado em larga escala, entretanto, em caso de uso poderia trazer mais robustez aos testes e por outro lado, esse método permite a análise de semelhança e diferença.

A construção do conhecimento nas ciências sociais aplicadas é um dos principais desafios das próximas décadas, tanto pelo incremento de novas estratégias empresariais, quanto pelo surgimento de novas e competitivas organizações. Construir conhecimento que possa ser aplicado na prática, é uma das

intenções de muitos administradores contemporâneos. Por outro lado busca-se construir conhecimentos que possam gerar novas teorias, e conseqüentemente servir de base para novos avanços na área de pesquisa (POPPER, 1974).

De acordo com as comunidades científicas o grau de objetividade e do método de uma determinada ciência, está intimamente ligado ao seu grau de veracidade. Devido ao culto a objetividade, muitas das comunidades acabam por rejeitar qualquer tipo de prática cognitiva que não esteja ligada essencialmente a razão. O isolamento da dedução intuitiva por conta do imediato faz com que muitos administradores tomem decisões com vistas ao curto prazo e lucro rápido, deixando de lado em alguns casos, de propor ações de longo prazo que visem o futuro da organização e das pessoas que a compõe. Os caminhos a serem seguidos pelos funcionários comumente é articulado pelos gestores, sejam eles mediante o uso de novas tecnologias ou na adoção de novos processos gerenciais com vistas a atingir os objetivos propostos pelas organizações.

Sob uma perspectiva mais estrutural, as mudanças sociais e a estabilidade são resultados das mudanças na distribuição de conhecimento, na interação individual, como adquirem e disseminam informações em suas redes de relacionamento. Diferenças no acesso a informação pelos indivíduos podem ocorrer por algumas razões como, por exemplo, geografia, demografia, inovação, diferenças de origens entre outras condições. Pode-se citar, por exemplo, que se considera que o fluxo de informação é desigualmente distribuído nas populações por meio das características geográficas e demográficas pertinentes (GIBBONS, 2004). Essa perspectiva estrutural aponta que as configurações sociais mudam conforme os indivíduos interagem, participam mais ativamente e se adaptam as novas informações. Dessa forma, essas configurações sociais e estruturais e o processo de informação determinarão se os grupos suportam ou se ainda terão condições de se refazer quando na presença de novos membros com novas perspectivas.

O que deve ser compreendido efetivamente é que a administração precisa ser tratada levando-se em consideração as teorias desenvolvidas e articuladas com os objetivos preconizados nos mais diferentes casos. As estratégias desenvolvidas devem levar em consideração as particularidades de cada organização, o estímulo a inovação e participação de todos no processo decisório, o que, em algumas estruturas organizacionais pode ser significativo no alcance dos resultados.

REFERÊNCIAS

- ALUTTO, J. A.; ACITO, F. Decisional participation and sources of job satisfaction: a study of manufacturing personnel. **The Academy of Management Journal**, v. 17, n. 1, p. 160-167, june, 1974.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, mar., 1991.
- BASTOS, A. V. B.; SANTOS, M. V. Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 3, jul.-set., 2007.
- BAUM, J. A. C.; ROWLEY, T. J. Advances in strategic management: network strategy. **Emerald Group Publishing Limited**, v. 25, n. 1, july, 2008.
- BELL, G. G., ZAHEER A. Geography, networks and knowledge flow. **Organization Science**, v. 18, n. 6, p. 995-972, dec., 2007.
- BOURDIEU, P. The founding concepts of social capital bourdieu's theory of capital and coleman's rational-choice approach to social capital. **Social Capital Theory**, p. 35-51, june, 2011.
- BOURGEOIS, L. J.; BRODWIN, D. R. Strategic implementation: five approaches to an elusive phenomenon. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 241-264, may, 1984.
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Perceptions of strategic priorities, consensus and firm performance, **Journal of Management Studies**, v. 34, n. 2, p. 241-258, mar., 1997.
- BRASHEARS, M. E. Gender and homophily: differences in male and female association in Blau space. **Social Science Research**, v. 37, n. 2, p. 400-415, apr., 2008.
- BRASS, D. J. et al. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, dec., 2004.
- BRITO, M. J. M. et al. Interfaces das mudanças hospitalares na ótica da enfermeira-gerente. **RAE**, v. 44, ed. especial, abr.-dez., 2004.
- BRONZE, D. J. et al. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **American Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-818, dec., 2004.
- BURGELMAN, A. A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 1, p. 61-70, jan., 1983.

BURT, R. S. **Structural holes**: the social structure of competition. Cambridge: Harvard University Press, aug., 1992.

CANALES, J. I.; WOOLDRIDGE, B. Managerial interplay: linking intent to realized strategy. **Academy of Management**, v. 1, n. 1, p. 1-6, aug., 2009.

CENERINO, A. et al. Redes sociais como fenômeno cultural: contribuições teóricas as pesquisas sobre inovação. **ANPAD**, set., 2012.

CENTOLA, D. Homophily, networks, and critical mass: solving the start up problem in a large group collective action. **Rationality and Society**, v. 25, n. 3, p. 3-40, feb., 2013.

DEKKER, D.; KRACKHARDT, D.; SNIJDERS, T. Sensitivity of MRQAP Test to Collinearity and Autocorrelation Conditions. **Psychometrika**, v. 72, n. 4, p. 563-581, aug., 2007.

DOOLEY, R. S.; FRYXELL, G. E.; JUDGE, W. Q. Belaboring the not-so-obvious: consensus, commitment, and strategy implementation speed and success. **Journal of Management**, v. 26, n. 6, p. 1237-1257, dec., 2000.

DUTTON, J. E.; DUNCAN, R. B. The influence of the strategic planning process on strategic change. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 2, p. 103-116, nov., 1987.

ENNS, H. G.; HUFF, S. L.; GOLDEN, B. R. How CIOs obtain peer commitment to strategic IS proposals: barriers e facilitators. **Journal of Strategic Information**, v. 10, n. 1, p. 3-14, mar., 2001.

ENSLEY, M. D.; PEARCE, C. L. Shared cognition in top management teams: implications for new venture performance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 22, n. 2, p. 145-160, mar., 2001.

ENZ, C. A.; SCHWENK, C. R. The performance edge: strategic and value dissensus. **Employee Responsibilities and Rights Journal**. v. 4, n. 1, p. 75-85, mar., 1991.

FERRIS, G. R. et al. Relationships at work: toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, p. 1379-1403, dec., 2009.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation. **Academy of Management Executive**, v. 6, n. 4, p. 27-39, nov., 1992.

FOSNAUGHT, K. The strategic power of consensus forecasting: setting your organization up to win. **The journal of business forecasting**, v. 1, n. 3, p. 17-18, feb., 1999.

FULMER, C. A.; M. J. GELFAND. At what level (and in whom) we trust: trust across

multiple organizational, **Journal of Management**, v. 38, n. 4, p. 1167-1230, july, 2012.

GIBBONS, D. E. Friendship and advice networks in the context of changing professional values. **Administrative Science Quarterly**, v. 49, p. 238-262, june, 2004.

GIGLIO, E.; PUGLIESE, R. S.; SILVA, R. M. Análise dos conceitos de poder nos artigos brasileiros sobre redes. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 10, n.3, p. 51-69, set.-dez., 2012.

GOLUB, B.; JACKSON, M. O. How homophily affects diffusion and learning in networks. **Stanford Graduate School of Business**, v. 1, n. 1, p. 2-50, nov., 2008.

GRAEML, A. R. et al. Redes sociais e intelectuais em ADI: uma análise cientométrica do período de 1997-2006. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, mar., 1995.

GRANOVETTER, M. S. Economic action and social structure: the problem of embeddedness, **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, nov., 1985.

HOMBURG, C.; KROHMER, H.; JR, W. J. P. Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market-related dynamism. **Strategic Management Journal**. v. 1, n. 20, p. 339-357, aug., 1999.

HUY, Q. N. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, n. 1, p. 31-69, mar., 2002.

IBARRA, H., ANDREWS, S. B. Power, social influence, and sense making: effects of network centrality and proximity on employee perceptions. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 2, p. 277-303, june, 1993.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 692-724, dec., 1990.

KATSILOUDES, M. I. Strategic management: global cultural perspectives for profit and non-profit organizations, **ELSEVIER**, 2006.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária. 2003.

KIMURA, H.; TEIXEIRA, M. L. M.; GODOY, A. S. Redes sociais, valores e competências: simulação de conexões. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 42-58, jul.-set., 2006.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da média gerência. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 36-49, jan.-mar., 2012.

KNIGHT, D. et al. Top management team diversity, group process, and strategic consensus. **Strategic Management Journal**, v. 1, n. 20, p. 445-465, July, 1999.

KOSSINETS, G.; WATTS, D. J. Origins of homophily in an evolving social network. **American Journal of Sociology**, v. 115, n. 2, p. 405-450, sept., 2009.

KRACKHARDT, D.; STERN, R. N. Informal networks and organizational crises: an experimental simulation. **Social Psychology Quarterly**, v. 51, n. 2, p. 123-140, sept., 1988.

LEVERING, R. Confiança e cooperação. **RAE Ligth**, v. 2, n. 4, 14-20, out., 1993.

MACHADO DA SILVA, C. L.; VIZEU, F. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, out.-dez., 2007.

MACIEL, C. de O.; SATO, K. H.; KATO, H. T. Capacidades dinâmicas e rituais de interação entre alta e média gerência: proposta de um *framework*. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 599-618, mar.-abr., 2012.

MAHTO, R. V.; DAVIS, P. S. Information flow and strategic consensus in organizations. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 17, p. 1-13, sept., 2012.

MARCONDES, R. C. A Dinâmica do ambiente interno do hospital. **Revista de Administração IA-USP**, v. 15, n. 2, p. 28-55, abr.-jun., 1980.

MARK, N. Birds of a feather sing together. **Social Forces**, v. 77, n. 2, p. 453-485, dec., 1998.

MARKOCZY, L. Consensus formation during strategic change. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 11, p. 1013-1031, nov., 2001.

MCINTYRE, S. E. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. **Aná. Psicológica [online]**, v. 25, n. 2, p. 295-305, abr., 2007.

MCPHERSON, M.; SMITH-LOVIN, L.; COOK, J. M. Birds of a Feather: homophily in social networks. **Annu. Rev. Sociol**, v. 27, n. 10, p. 415-44, July, 2001.

MCPHERSON, M.; SMITH-LOVIN, L. Homophily in voluntary organizations: status distance and the composition of face-to-face groups. **American Sociological Review**, v. 52, n. 3, p. 370-379, June, 1987.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, Jul.-set., 1985.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre:

Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. et al. **The Strategic Process**. New Jersey: Prentice Hall publishing. 4. ed. 2003.

MIZRUCHI, M. S.; MARQUIS, C. Egocentric, sociocentric, or dyadic: identifying the appropriate level of analysis in the study of organizational networks, **Social Networks**, v. 28, n. 1, p. 187-208, july, 2006.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p.242-266, abr., 1998.

NODA, T.; BOWER, J. L. Strategy making as iterated processes of resource allocation. **Strategic Management Journal**, v. 17, n.1, p. 159-192, july, 1996.

OLSON, B. J.; PARAYITAM, S.; BAO, Y. Strategic decision making: the effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. **Journal of Management**, v. 33, n. 2, p. 196-222, apr., 2007.

OSWALD, S. L.; MOSSHOLDER, K. W.; HARRIS, S. G. Vision salience and strategic involvement: implications for psychological attachment to organization and job. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 477-489, mar., 1994.

PAPPAS, J. M.; WOOLDRIDGE, B. Middle managers divergent strategic activity: an investigation of multiple measures of network centrality. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 3, p. 323-341, may, 2003.

PARK, R. E.; BURGESS, E. W. **Introduction to the Science of Sociology**. Chicago: Univ. Chicago Press. sept., 1921.

PEARCE, J. A.; DAVID. F. R. A social network approach to organizational design-performance. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 3, p. 436-444, july, 1983.

PEREIRA, M. F. Mudanças estratégicas em organizações hospitalares: uma abordagem contextual e processual. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, jul.-set., 2000.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, july, 1993.

PETERAF, M.; BARNEY, J. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, n. 1, p. 309-323, june, 2003.

PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, oct., 1981.

POPPER, K. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix, 1974.

RAPERT, M. I.; LYNCH, D. SUTER, T. Enhancing functional and organizational

performance via strategic consensus and commitment. **Journal of strategic marketing**, v. 4, n. 4, p. 193-205, July, 1996.

REINERT, M.; MACIEL, C. O. Análise das díades para compreender a semelhança da ação estratégica: uma aplicação da regressão múltipla QAP (MRQAP). **REDES - Revista Hispana para el análisis de redes sociales**, v. 22, n. 5, jun., 2012.

RICH, B. L.; LEPINE, J. A.; CRAWFORD, E. R. Job engagement: antecedents and effects on job. **Academy of Management Journal**, v. 53, n.3, p. 617-635, May., 2010.

ROSSONI, L.; GUARIDO FILHO, E. R. Onipresença nos conselhos editoriais: prestígio e cerimonialismo na atividade científica. **REDES- Revista Hispana para el análisis de redes sociales**, v. 22, n. 8, jun., 2012.

SANTOS JUNIOR, S.; FREITAS, H.; LUCIANO, E. M. Dificuldades para o uso da tecnologia da informação. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 2, jul.-dez., 2005.

TEIXEIRA, M. L. M.; POPADIUK, S. Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes? **RAC**, v. 7, n. 2, p. 73-92, abr.-jun., 2003.

TSAI, W.; GHOSHAL, S. Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. **The Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464-476, Aug., 1998.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications**. Cambridge University Press, 1994.

WOOLDRIDGE, B.; FLOYD, S. W. Middle management involvement in strategy and its association with Strategic type: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 1, p. 153-167, Feb., 1989.

WOOLDRIDGE, B.; FLOYD, S. W. Research notes and communications strategic process effects on consensus. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 295-302, May-June, 1989.

YAN, W. Friendship and advice relationship in an organizational context: an examination of the principle of homophily. **American Sociological Association**, v. 1, n. 1, p. 2-21, Aug., 2007.

YUAN, Y. C.; GAY, G. Homophily of network ties and bonding and bridging social capital in computer-mediated distributed teams. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 11, n. 4, p. 25-29, May, 2006.

APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA (FASE PREPARATÓRIA)



Roteiro de Entrevista

1. Quais são os principais diferenciais da empresa em comparação aos concorrentes?

- Desempenho percebido

2. Quem são os principais concorrentes?

- Desempenho percebido

3. Como você descreve a variedade e os tipos de serviços oferecidos nas unidades hoje e que tipos de investimentos e decisões ocorreram pra que fosse assim?

- Desempenho percebido

4. Quais são os principais diferenciais da empresa em termos de serviços oferecidos ao cliente/usuário?

- Desempenho percebido

5. Como você resume o **atendimento** da empresa hoje e que tipos de investimentos e decisões ocorreram pra que fosse assim?

- Desempenho percebido

6. Como você descreve os **aspectos físicos das unidades** e que tipos de investimentos e decisões ocorreram pra que fosse assim?

7. Como você resume o **sistema da tecnologia da informação** da empresa hoje (vantagens e problemas) e que tipos de investimentos e decisões ocorreram pra que fosse assim?

- Desempenho percebido

8. Como é a política de **uso dos lucros, reinvestimentos e financiamentos** da empresa?

9. Como você descreve a dinâmica (o que existe de bom e por desenvolver ainda) de **recrutamento, seleção, treinamento e política de pagamento** dos funcionários?

- Gestão organizacional

10. Qual tem sido o modelo (padrão) de **comunicação de marketing** da empresa?

- Alocação de recursos

11. Quais foram as principais mudanças nos últimos anos acerca das **operações (modo de trabalho dos funcionários)** dentro das unidades?

- Gestão organizacional

12. Que **áreas da empresa receberam os maiores investimentos** nos últimos 12 meses? Quais foram essas áreas e no que foram realizados esses investimentos?

- Alocação de recursos

13. Quais foram as principais mudanças na empresa nos últimos 12 meses em termos de **gestão e estratégia**?

14. Como você caracteriza a **estratégia de mercado** da empresa comparada a concorrência?

15. Os funcionários são **envolvidos no processo de elaboração da estratégia** e outras **decisões**?

16. O que dá mais dor de cabeça aos gestores?

17. Como os funcionários percebem a postura da gestão para resolver problemas?

18. Quais são os problemas operacionais mais difíceis de resolver?

- Gestão organizacional

19. Falta profissionais, salas, medicamentos e aparelhos:

- Alocação de recursos

20. Principais reclamações dos clientes quando alguma coisa dá errado:

- Desempenho percebido

APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO

	Essa pesquisa tem caráter estritamente acadêmico e visa o levantamento das informações necessárias para o trabalho de conclusão do Mestrado em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná-PUC. Sua participação é essencial. Conto com a sua colaboração! Muito obrigado.					
N.	QUESTÕES	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo Nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
P1	O hospital não tem uma variedade muito grande de serviços comparado aos outros hospitais de Curitiba	[]	[]	[]	[]	[]
P2	O hospital está sempre fazendo treinamento e aprimoramento das habilidades de seus funcionários	[]	[]	[]	[]	[]
P3	Os clientes do hospital ficam satisfeitos com o atendimento	[]	[]	[]	[]	[]
P4	A estrutura do hospital está ultrapassada, precisa ser totalmente reformada	[]	[]	[]	[]	[]
P5	A tecnologia da informação não tem executado o seu papel estratégico no hospital	[]	[]	[]	[]	[]
P6	Não existem tantas ações de marketing no hospital	[]	[]	[]	[]	[]
P7	O processo de acreditação hospitalar mudou a mentalidade dos funcionários	[]	[]	[]	[]	[]
P8	A acreditação hospitalar mudou significativamente o modo de trabalhar dos funcionários	[]	[]	[]	[]	[]
P9	A mudança constante das pessoas na nossa gestão prejudica os processos do hospital	[]	[]	[]	[]	[]
P10	A gestão do hospital é instável porque há muita rotatividade nos cargos gerenciais	[]	[]	[]	[]	[]
P11	A principal estratégia do hospital é a qualidade do atendimento	[]	[]	[]	[]	[]
P12	Os funcionários não são envolvidos diretamente com a estratégia do hospital	[]	[]	[]	[]	[]
P13	Os custos do hospital são os principais problemas enfrentados pela gestão	[]	[]	[]	[]	[]
P14	Não existe falta de equipamentos no hospital	[]	[]	[]	[]	[]
P15	O estilo da gestão é democrático e tudo é decidido em equipe aqui no hospital	[]	[]	[]	[]	[]
P16	A escassez de recursos nos diferentes setores do hospital limita o trabalho dos gerentes de cada setor	[]	[]	[]	[]	[]
P17	A gestão do hospital toma boas decisões nas suas escolhas de investimentos em recursos	[]	[]	[]	[]	[]
P18	Quando é preciso a alta gestão do hospital muda de maneira correta a estrutura organizacional do nosso hospital	[]	[]	[]	[]	[]