

Adriana Carstens

O PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau
de Mestre em Engenharia de Produção

Orientadora: Prof^a. Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.

Florianópolis - SC
2002

Adriana Carstens

O PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal do de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de junho de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Sônia Maria Pereira
Universidade Federal de Santa Catarina
Membro

Prof^a. Ana Maria Benciveni Franzoni
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Francisco Pereira
Universidade Federal de Santa Catarina
Membro

Agradecimentos

Esta Dissertação é fruto de muitos anos de estudo e de intensa dedicação, a força para atingir esta conquista se deve em primeiro lugar a DEUS, a quem devo agradecer todos os momentos da minha existência.

Agradeço também a meu pai Josemar e a minha mãe Margarida, os quais sempre estiveram ao meu lado e que souberam me dar carinho, incentivo e educação para que eu possa alcançar os meus objetivos pessoais.

Agradeço ao meu irmão Luciano que foi sempre meu companheiro em toda a nossa caminhada estudantil.

Agradeço a meu Noivo André, pelo carinho, amor e compreensão.

Agradeço a minha saudosa e querida Karin que durante a nossa convivência no período da faculdade, sempre foi além de amiga, uma grande incentivadora de minha caminhada.

Agradeço aos meus verdadeiros amigos que fiz durante o programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, em especial ao Gumercindo, Carlos Alberto Petroski e Sheila.

Agradeço aos professores Aluizio Loureiro Pinto, PhD e Nelson Loureiro Pinto da Fundação Getúlio Vargas, pela grande colaboração.

Agradeço à Liga Paranaense de Combate ao Câncer bem como a todo o seu corpo funcional que possibilitou a realização desta pesquisa.

A Prof^ª. Orientadora Ana Maria minha sincera gratidão, tornando-se propulsora para este sonho tornar-se realidade.

Agradeço a Universidade Federal de Santa Catarina e o Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, pela oportunidade.

A todos os que contribuirão de uma maneira geral, fica aqui registrada a minha eterna gratidão.

*“Algo só é impossível até que alguém duvide e
acabe provando o contrário.”*
Albert Einstein

*“Muitos homens devem a grandeza de sua vida
aos obstáculos que tiveram que vencer.”*
Charles Spurgeon

*“Só erra ou acerta e obtém sucesso aquele que
tenta e persiste. Prossiga pois, tentando e
persistindo, com a ajuda de Deus.”*
Autor Desconhecido

Resumo

CARSTENS, Adriana. **O Processo de Modernização de uma Organização Filantrópica**. 2002. 91 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O objetivo deste estudo consiste em analisar como ocorreu o Processo de Modernização Organizacional em uma instituição filantrópica do antes para o decorrer do processo. Desta forma é analisado empiricamente o processo de transformação da Liga Paranaense de Combate ao Câncer, uma instituição de excelência em pesquisa e tratamento ao Câncer localizada no Estado do Paraná.

A metodologia da pesquisa se dá através de um estudo de caso qualitativo, onde o objetivo principal do pesquisador está em diagnosticar através de um comparativo do passado com o presente, as mudanças ocorridas em função do Processo de Modernização implantado na Instituição, apontando portanto, os resultados positivos e negativos, propondo ações de melhorias. Esta pesquisa se torna interessante não por testar hipóteses, mas sim por diagnosticar e propor correções de distorções no decorrer do processo.

Foi verificado que nem todo processo de mudança planejada em organizações complexas e confusas, como a apresentada neste estudo, ocorre de sempre serem apresentadas soluções e planejamento adequados e que venham a solucionar determinados problemas, pois não depende exclusivamente da instituição mas principalmente das pessoas inseridas no contexto e das decisões tomadas por estas pessoas. Porém, a análise dos dados da pesquisa permitiu que se concluísse que a modernização em uma instituição filantrópica, apesar das distorções encontradas, tende sempre a gerar um crescimento organizacional e profissional.

Palavras-chaves: Organização Filantrópica, Modernização Institucional

Abstract

CARSTENS, Adriana. **O Processo de Modernização de uma Organização Filantrópica**. 2002. 91 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The objective of this study consists in analyzing how the Modernization Process happened in a philanthropic institution before and during the process. Therefore, it is analyzed the empirical transformation process on the Liga Paranaense de Combate ao Câncer, an institution that has excellence in research and treatment of Cancer located in the State of Paraná.

The research methodology goes through a qualitative case study, where the goal of the researcher is to diagnose through a comparative study of the past and the present, the changes due to the Process of Modernization implemented in the Institution, pointing at the positive and negative results and proposing improvement actions. This research becomes interesting not only for testing hypotheses, but also for diagnosing and proposing corrections of miscalculation in the development process.

It was observed that not necessarily every change process in complex and confused organizations, as introduced in this study, are always a consequence of appropriated solutions and planning to solve certain problems, because it doesn't depend exclusively on the instruction but mainly on the people involved in the context and on decision taken by these people. However, the analysis of the data of the research drove us to the conclusion that the modernization in a philanthropic institution, though presented some distortions, would generate an institutional an professional growth.

Key-words - Philanthropic Organization, Institutional Modernization

Sumário

Lista de Figuras	9
Lista de Quadros	11
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Origem do trabalho	12
1.2 Objetivos do Trabalho	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivo Específico	15
1.3 Justificativa e Importância do trabalho	15
1.4 Estrutura do Trabalho	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Considerações Iniciais	17
2.1.1 Organizações	17
2.1.2 Administrando Organizações Filantrópicas	18
2.2 Mudança Organizacional	21
2.3 Adaptação a um novo Modelo Administrativo – Modernização Institucional	26
2.4 Cultura Organizacional	30
2.5 Diagnóstico Organizacional	33
2.6 Processo de Modernização	35
2.6.1 O Significado de Visão e Missão	35
2.6.2 Determinação dos Objetivos	36
2.6.3 O Processo Estratégico Organizacional	37
3 LIGA PARANAENSE DE COMBATE AO CÂNCER – UM ESTUDO DE CASO	40
3.1 Condições Objetivas do Setor	40
3.2 Descrição do Campo de Estudo	40
3.2.1 Caracterização - história e cultura	41
3.2.2 Composição atual da LPCC	43
3.3A Caracterização dos casos	45
3.3.1 Problemas 1 – Assembléia Geral dos Sócios, Conselho Diretor, Conselho Fiscal e Superintendência	45
3.3.2 Problema 2 – Hospital Erasto Gaertner	47
3.3.3 Problema 3 - Instituto de Bioengenharia Erasto Gaertner - IBEG	50

3.3.4 Problema 4 - Centro de Projetos de Ensino e Pesquisa - CEPEP.....	51
3.3.5 Problema 5 - Rede Feminina de Combate ao Câncer	51
3.3.6 Problema 6 - Casa de Apoio Lourdes Canet	52
3.3.7 Problema 7 - Unidade de Captação.....	52
3.3.8 Problemas 8 – Sistema de Remuneração e Plano de Cargos e Salários	53
3.3.9 Problemas 9 – Dimensão Estrutural da Liga.....	55
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	56
4.1 Classificação da Pesquisa	57
4.2 Estratégia da Pesquisa	57
4.3 Universo da Pesquisa	58
4.4 Coleta dos Dados	59
4.5 Tabulação, Análise dos Dados e Discussão dos Resultados	60
4.5.1.1 Quanto aos objetivos da Instituição	61
4.5.1.2 Quanto à imagem institucional.....	63
4.5.1.3 Quanto à participação	67
4.5.1.4 Quanto ao prestígio social	69
4.5.1.5 Quanto ao atendimento público	70
4.5.1.6 Quanto aos recursos humanos	72
4.5.1.7 Quanto a satisfação pessoal.....	74
4.5.1.8 Quanto à motivação.....	76
4.5.1.9 Quanto ao ambiente de trabalho.....	77
4.5.1.10 Quanto às instalações físicas	78
4.5.1.11 Atração Profissional	80
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
5.1 Conclusões	82
5.2 Recomendações para futuros trabalhos	85
REFERÊNCIAS	86
ANEXOS	90
ANEXO A – Estatística Geral de Atendimento no HEG – 2001	90
ANEXO B - Questionário de Avaliação da Imagem e Auto-Imagem Institucional..	91

Lista de Figuras

Figura 1: Os quatro níveis das organizações	19
Figura 2: Fatores que Induzem Mudanças nas Organizações	22
Figura 3: Processo Natural de Mudança	24
Figura 4: Modelo de diagnóstico organizacional	35
Figura 5: Objetivos Hierárquicos	37
Figura 6: Estrutura Organizacional atual da L.P.C.C.....	44
Figura 7: Cumprimento dos Objetivos da LPCC.....	61
Figura 8: Situação de seus objetivos pessoais e profissionais em relação aos objetivos da LPCC.....	61
Figura 9: Classificação dada a Imagem Interna Institucional da LPCC.....	63
Figura 10: Classificação da Imagem Externa Institucional da L.P.C.C.....	64
Figura 11: Imagem da L.P.C.C. feita pela Sociedade Paranaense	64
Figura 12: Imagem da L.P.C.C. feita pelos Profissionais de Saúde	65
Figura 13: Participação da Liga em questões internas.....	67
Figura 14: Trabalhar na L.P.C.C. é motivo de prestígio perante o seu Grupo Social	69
Figura 15: Trabalhar na L.P.C.C. é motivo de prestígio perante o seu Grupo Profissional.....	69
Figura 16: Percepção do atendimento dado ao público na L.P.C.C.....	70
Figura 17: Percepção do atendimento dado ao público na sua Unidade	71
Figura 18 : Classificação dada ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos.....	72
Figura 19: Medida em que agrada o trabalho que realiza na L.P.C.C.....	74
Figura 20: Existe sentimento de orgulho em trabalhar na L.P.C.C.....	74
Figura 21: Motivação em relação ao processo de mudança organizacional	76

Figura 22: Sentimentos com relação ao Ambiente de Trabalho na LPCC	77
Figura 23: Sentimentos com relação ao Ambiente de Trabalho na sua Unidade.....	77
Figura 24: Classificação das Instalações Físicas do Ambiente de Trabalho na L.P.C.C.....	78
Figura 25: Classificação das Instalações Físicas do Ambiente na Unidade.....	79
Figura 26: Capacidade do ambiente de trabalho na L.P.C.C. de atrair o jovem profissional ainda no início de carreira	80

Lista de Quadros

Quadro 1: Processo de Transações em Diferentes Setores	20
Quadro 2: Estágios Básicos da Evolução Cultural Organizacional	30
Quadro 3: Problemas e implantação de Melhorias.....	45

1 INTRODUÇÃO

1.1 Origem do trabalho

Um grande marco do mundo atual é a mudança. Mudanças que resultam em transformações no panorama político, econômico, social, demográfico, tecnológico, cultural e até ecológico tem motivado organizações na busca de uma re-adequação tornando-se desta forma mais flexíveis, de maneira a se adaptarem com eficácia a estas possíveis mudanças no mercado e em ambientes competitivos (PORTER, 1996), que acabam afetando tanto direta quanto indiretamente as suas instituições.

Mudanças ambientais estão ocorrendo a todo tempo e em toda parte (MINTZBERG, 1994), uma das maneiras para solucionar com maior facilidade estes problemas de adaptação, em resposta as mudanças ambientais, é necessário que as organizações enfrentem constantes ajustes, já que, o ambiente de turbulência se instala de maneira rápida (ROBBINS, 1990). Portanto, sem ajustes contínuos o desastre acaba tornando-se maior, tendo então as organizações a capacidade de antecipar-se a estes eventos e as respostas a ameaças e oportunidades que o ambiente impõe (KELLY & AMBURGEY, 1991).

Apesar das decisões serem tomadas mais rápidas em períodos de crise, o importante é reconhecer e reagir a mudanças ambientais antes destes períodos (DE GEUS, 1997), a fim de que cresçam e sobrevivam como o ocorrido com empresas estudadas por alguns autores foram capazes de fazerem, pois quando se tem que tomar decisões rapidamente elas nem sempre são as mais apropriadas.

O processo de mudança está inserido em uma série de fatores, como nas alterações dos espaços organizacionais, nos níveis de responsabilidade e autoridade, nos níveis de decisões e nas relações de poder (DUTRA, 1990). Movendo as organizações de um velho para um novo estado de equilíbrio (BENJAMIN & LEVINSON, 1993).

Investir recursos e tempo em um processo de modernização, e não obter um resultado satisfatório, pode ocorrer, por isso a necessidade de uma mudança planejada como uma tentativa sistemática de reformular uma organização de modo a ajudá-la a se adaptar a mudanças significativas.

Uma organização pode perfeitamente adaptar sua estrutura, seu sistema de informações, seus modelos administrativos e de relações humanas, sua tecnologia, seus produtos, seus valores e normas (HUDSON,1995), mas é claro que não trata-se de uma tarefa fácil de ser alcançada, ou seja, de mudança.

Esta pesquisa realizou-se na Liga Paranaense de Combate ao Câncer, uma Instituição Filantrópica com sede e foro na cidade de Curitiba, e ações em todo Estado do Paraná, onde será relatado um processo de mudança organizacional planejada, mais precisamente um processo de modernização que vem sendo implantado nesta Instituição, ou seja, um estudo onde aborda o diagnóstico da imagem institucional antes da implantação e os resultados durante do processo, apontando ações corretivas para as divergências encontradas. Para facilitar esta análise serão levantados os pontos críticos, as soluções de propostas de melhorias e suas aplicações, utilizando como auxílio da pesquisa um Diagnóstico Institucional realizado pela Fundação Getúlio Vargas e pelo ISAE Instituto de Administração e Economia, realizado junto a Instituição.

A qualidade das decisões tomadas por pessoas dentro das instituições é que irão determinar se as organizações estão sendo dirigidas com seriedade, se sua missão, valores e objetivos são reais e tem sentido para todos. E é por isso que para Hudson (1995) a estratégia é particularmente importante nas organizações orientadas por valores porque existem sempre coalizões de pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas para que a organização progrida, Segundo Drucker (1994) as decisões humanas são controle supremo – e talvez único – de uma organização. As pessoas determinam a capacidade de desempenho de uma organização. Nenhuma organização pode ir melhor do que as pessoas que tem.

Porém, nem as organizações e nem as pessoas tem um total controle sobre as condições necessárias para a sua sobrevivência pois dependem de recursos externos, conseqüentemente dependem do ambiente externo. O passo tomado pela L.P.C.C. foi fundamental para a Sobrevivência da Instituição, visto que não trata-se de uma Organização comum e sim de uma Instituição que tem que lutar contra desafios de administrar sem fins lucrativos e que possui muitas dificuldades, visto que dependem de recursos provenientes de outros órgãos, sendo que, 65% de sua renda é proveniente do Serviço Único de Saúde – SUS, e apenas 25% provenientes de conveniados e 10% de doações e voluntariado. A sobrevivência de uma organização depende portanto não apenas do ambiente externo mas também e

principalmente como no caso estudado, de ajustes e lutas com o ambiente externo (PFEFFER & SALANCIK, 1978).

E é justamente devido às dificuldades financeiras que organizações filantrópicas atravessam é que seu desempenho precisa ser altamente planejado, definindo uma missão clara que vai auxiliar e muito os resultados que esta instituição deseja alcançar, como afirma Drucker, (1994, p.80) “na instituição sem fins lucrativos, o desempenho precisa ser planejado. E isso começa com a missão, sem a qual o desempenho é impossível, uma vez que ela define quais são os resultados em cada instituição”.

Em razão da necessidade de se promover esse novo re-ordenamento institucional, administrativo e gerencial, claramente sentido e reclamado pela sociedade, pelo corpo clínico, pelas voluntárias, pelos funcionários e demais colaboradores, a nova equipe de direção, em sintonia com as diretrizes preconizadas pelo Ministério Público, procurou reunir-se sistematicamente para discutir todos os problemas encontrados no âmbito da L.P.C.C. e imprimir celeridade decisória a esse processo planejado de mudança.

Neste contexto, o presente trabalho teve origem devido ao processo de transformação em que a Liga Paranaense de Combate ao Câncer está atravessando. O interesse de analisar todo o processo no intuito de se verificar se as recomendações de melhorias apontadas pela FGV – Fundação Getúlio Vargas seriam aplicadas e se poderiam efetivamente trazer os resultados esperados dando o retorno almejado pela organização e pelas pessoas que nela trabalham, foi um dos pontos que levaram a realização da pesquisa.

1.2 Objetivos do Trabalho

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar o processo de Modernização Institucional da Liga Paranaense de Combate ao Câncer.

1.2.2 Objetivo Específico

O trabalho tem como objetivos específicos os seguintes pontos:

- Levantar e caracterizar a Instituição antes do processo de transformação, obtidos através de dados fornecidos pela Fundação Getúlio Vargas;
- Apontar e analisar as principais mudanças ocorridas durante o processo de transformações da Instituição através de questionários;
- Comparar os dados obtidos antes do processo de modernização com os dados obtidos durante o processo, identificando as divergências ocorridas;
- Propor ações com a finalidade de corrigir as distorções ocorridas durante o processo.

1.3 Justificativa e Importância do trabalho

Do ponto de vista Institucional a L.P.C.C. passou e está passando por novos desafios ambientais que exigem de seus dirigentes elevada competência estratégica. A passagem do ritmo vegetativo de crescimento para um ritmo acelerado de mudanças e redefinições de fronteiras, é um processo muito interessante e que não deve ficar apenas no conhecimento das pessoas que nele foram envolvidas.

Observa-se que em organizações filantrópicas, principalmente as voltadas à saúde, a utilização de técnicas administrativas ultrapassadas, impede o seu desenvolvimento (RODRIGUES FILHO, 1990).

Assim, o presente trabalho justifica-se, pois apresenta um estudo de caso, onde ações de melhoria foram colocadas em prática, passando a instituição por processos de mudanças estratégicas.

Estes novos conhecimentos devem ser redigidos e documentados de maneira a serem melhor compreendidos, para que futuramente as organizações filantrópicas tenham suas próprias teorias de como serem administradas, incentivando outras Instituições que estão passando pela mesma situação em que a L.P.C.C. atravessa e atravessou, de forma a buscar sair do estado vegetativo de mudanças e encarar novos desafios.

Porém, é claro que como estes tipos de organizações são complexas e confusas (RODRIGUES FILHO, 1990) podem não existir soluções certas ou erradas, conseqüentemente, recomendações apropriadas para algumas circunstâncias podem ser totalmente inadequadas para outras, deste modo, a contribuição do trabalho se faz importante no sentido de mostrar através da experiência da L.P.C.C. a necessidade de mudanças por parte dessas organizações.

1.4 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em sete capítulos conforme a seguir:

O capítulo 1 tratou-se da Introdução dando portanto a idéia do que será tratado a pesquisa em questão.

O capítulo 2 trata da Fundamentações Teóricas onde as questões que embasaram o trabalho são apresentadas em subitens relativos aos temas principais: Planejamento Estratégico, Modernização Institucional, Cultura Organizacional e outros correlatos que auxiliaram no maior entendimento do problema de pesquisa proposto.

O capítulo 3 refere-se a Caracterização ou seja questões referentes ao Estudo de Caso, as propriedades do local onde é realizado a pesquisa, seu histórico, cultura, atividades, acontecimentos importantes, levantamento dos problemas e soluções aplicadas.

O capítulo 4 trata dos resultados e discussões onde são apresentados: a classificação, estratégia, universo e limitações da pesquisa, coleta dos dados e tabulação, análise dos dados, discussão dos resultados e apresentação das propostas de ações visando melhorias no processo de mudanças da organização estudada.

O capítulo 5 trata das conclusões e recomendações para futuros trabalhos e finalmente nos dois últimos capítulos são apresentadas as referências e os anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Considerações Iniciais

Para fundamentar teoricamente a presente pesquisa, este capítulo trata alguns assuntos relativos a Organizações, Mudança Organizacional, Adaptação a um novo Modelo Administrativo – Modernização Institucional, Diagnóstico Organizacional e Processo de Modernização

2.1.1 Organizações

As organizações existem em todo o mundo e fazem parte das nossas vidas, algumas estruturadas de maneira mais formal e outras de maneira informal mas ambas tem muitas coisas em comum (STONER, 1982).

Para Lawrence e Lorsch (*apud* KILSE, 1998, p.5) “uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente.” Este conceito utiliza a noção tradicional de divisão de trabalho ao se referir às diferentes atividades e à coordenação existente na organização e aos recursos humanos como participantes ativos dos destinos da organização.

As organizações são importantes porque são instituições sociais que refletem alguns valores e necessidades culturalmente aceitos. Elas permitem que se vivam juntos e de modo civilizados (STONER, 1982). Desenvolvendo também uma conscientização social dos participantes na vida organizacional não somente deles em relação interna à organização, mas também, no papel que a organização deve ter em relação ao ambiente em que se encontra.

Em se tratando de organização filantrópica, Hudson (1995, p.i), diz que:

é uma organização cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias.

Para Drucker (1994, p.xiv), as instituições filantrópicas são aquelas que:

não fornecem bens ou serviços, nem controla. Seus 'produtos' não é um par de sapatos, nem um regulamento eficaz, seu produto é um ser humano mudado. As instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança humana. Seu produto é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio, isto é, toda uma vida transformada.

O setor das Instituições Filantrópicas é formado por uma diversificação muito grande de organizações: algumas são instituições de caridade; algumas possuem um grande número de associados e outra não; algumas possuem financiamento do governo; algumas são grandes e outras pequenas, enfim, para Hudson (1994) as instituições do terceiro setor, como é conhecida, inclui todas as organizações que:

- Têm basicamente um objetivo social em vez de procurar gerar lucro;
- São independentes do Estado porque são administradas por um grupo independente de pessoas e não fazem parte de um departamento de governo ou de autoridades locais ou de saúde;
- Reinvestem todo o seu saldo financeiro nos serviços que oferecem ou na própria organização.

Certos modelos de organização mostram ser bastante práticos, e certos princípios orientadores podem ser aplicados com certa uniformidade em quase todas as situações.

Drucker (1994, p.89) afirma que “as empresa dedicam pouco tempo à tomada de decisões. Muito mais tempo é gasto em reuniões, com pessoas e com tentativas de obtenção de um pouco de informações”. A Figura 1 mostra os quatro níveis decisórios que podem ser encontrados em qualquer organização e as decisões que se esperam sejam tomadas em cada um deles,

2.1.2 Administrando Organizações Filantrópicas

Existem muitas semelhanças em administrar Organizações Filantrópicas com Organizações de outros setores econômicos, ambos dependem de administradores competentes que saibam controlar bem os recursos disponíveis, trabalhar em equipe e buscar desenvolvimento profissional (HUDSON,1995).

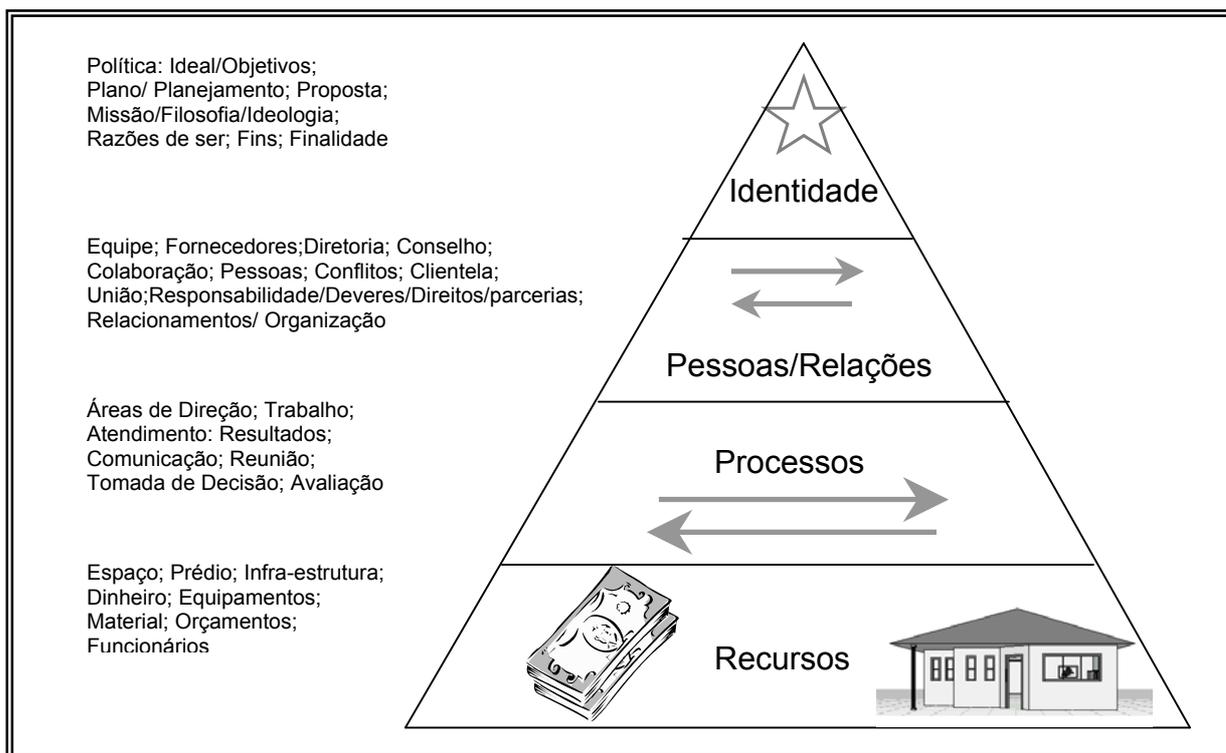


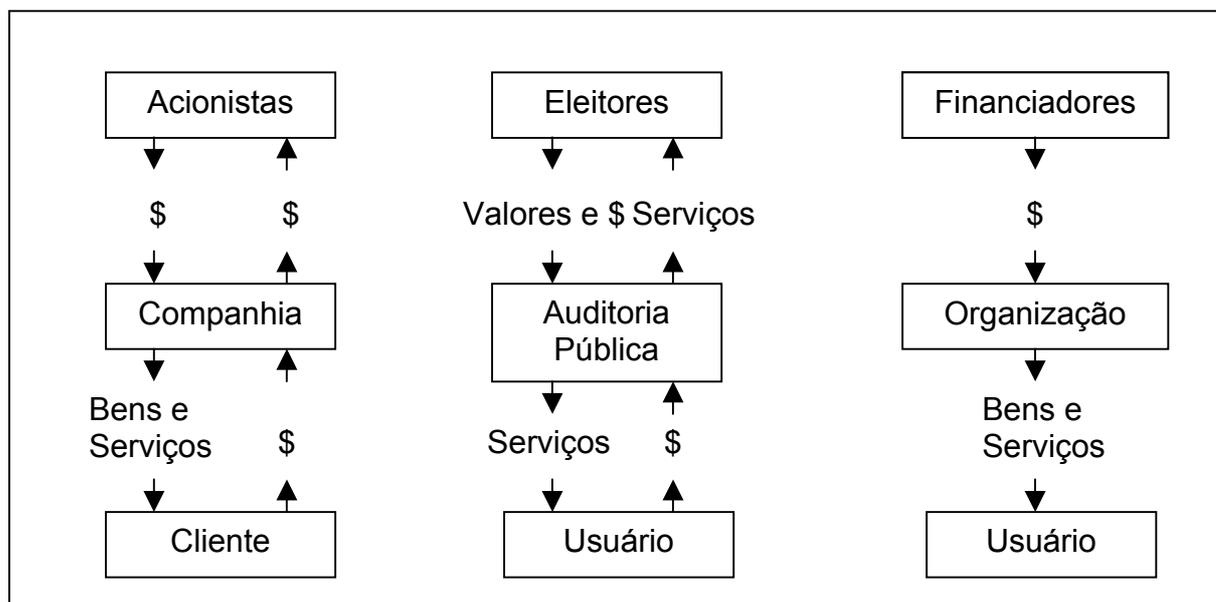
Figura 1: Os quatro níveis das organizações

Fonte: Kisil (1998)

Alguns autores defendem a posição de que a principal diferença entre organizações filantrópicas para o setor público e privado seriam as crenças e os valores que envolvem estes tipos de organizações, porém, a maior dificuldade encontrada por administradores na realidade é a falta de recursos, onde a natureza das transações ocorrem de maneira diferente, conforme mostra o Quadro 1, onde fica claro que nos setores Filantrópicos pode não existir um ciclo de recursos contínuos, pois dependem muito dos chamados fornecedores.

O problema encontrado por administradores é que raramente podemos usar resultados financeiros ou uma projeção de fluxo de caixa para orientá-los na escolha de prioridades futuras e investimentos. Estas organizações dependem mais das negociações internas para chegar a um consenso sobre as prioridades, em que as organizações necessitam desenvolver seus próprios critérios para alocar recursos que se encaixem nas suas particularidades em determinadas ocasiões (HUDSON, 1995). Processo este em que a L.P.C.C. está buscando encontrar e que será apresentado neste trabalho de pesquisa.

Quadro 1: Processo de Transações em Diferentes Setores



Fonte: Hudson (1995)

Outro ponto que deve ser discutido e compreendido para que se possa ter um panorama melhor dos desafios de administrar organizações filantrópicas é a questão dos valores e crenças diferenciadas que são enraizadas nas pessoas que se doam em prol de uma causa, seja através de doações de recursos, bem como contribuições profissionais.

A administração estratégica é uma ferramenta poderosa, mas não pode ser separada dos valores mantidos pelas pessoas na organização pois, esta fornece a estrutura dentro da qual opiniões divergentes podem ser reunidas numa visão conjunta sobre o futuro da Organização (HUDSON, 1995). Conseqüentemente, o desenvolvimento de uma compreensão da administração estratégica, não diferente das demais organizações, deve ter início pelo exame das idéias de visão e missão.

Os passos essenciais da administração estratégica a serem tomados pelos administradores devem focar tempo e esforços nos seguintes itens:

- Missão;
- Objetivo;
- Estratégia;
- Planos Operacionais;
- Processo de monitorização de desempenho.

2.2 Mudança Organizacional

Nessa era globalizada, de incertezas, as organizações e o homem passaram a ser bombardeados diariamente, por diversas oportunidades e ameaças mercadológicas, vindo a gerar um novo cenário político, social, econômico, cultural e tecnológico (FRANZONI, 2001).

Assim, o mundo foi se integrando e se tornou menor devido à globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade.

Surge, neste contexto, uma eloqüente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas é a mudança organizacional (FRANZONI, 2000).

Para Araújo (2001) a mudança organizacional é qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno e/ou externo à organização, obtendo apoio e supervisão dos níveis hierárquicos superiores que alcancem, de forma integrada, os componentes comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico da organização.

Para se entender o processo de mudança organizacional atual é necessário que se entenda o novo tipo de turbulência ambiental que se tem enfrentado resultante de uma série de fatores sociais, políticos, técnicos, mudança de mercado, entre outros e que é diferente de qualquer outra experiência anteriormente vivenciada (THEOBALD, 1994).

Fatores geradores de uma mudança organizacional podem ser internos ou externos. Entre os fatores externos estão as condições tecnológicas, econômicas, políticas, sociais, culturais e legais. Entre os fatores internos destacam-se novos objetivos organizacionais, novas políticas gerenciais, diferentes tecnologias, aquisição de novos equipamentos e sistemas, novos produtos, normas ou serviços e insatisfações dos servidores (CHIAVENATO, 1996).

As forças externas e internas provocadoras de mudanças se inter-relacionam, não ocorrendo isolada ou individualmente. Assim, as empresas devem administrar as mudanças de forma positiva e pró-ativa, realmente administrando a mudança. A Figura 2 mostra os vários fatores que induzem a mudança nas organizações.

O desafio do administrador está em mapear, localizar, conhecer, interpretar todos os segmentos ambientais importantes para a organização. O administrador precisa

apurar sua intuição a fim de antecipar para onde esses segmentos estão se encaminhando. O segredo é prever o rumo das tendências, antes dos concorrentes, para mover a organização nesse rumo, também antes dos concorrentes (CHIAVENATO, 1996).



Figura 2: Fatores que Induzem Mudanças nas Organizações

Fonte: Alves (2000)

O impacto das forças apontadas na Figura 2, dependem da natureza e da intensidade, mas principalmente, da capacidade das organizações em enfrentá-las de maneira a absorver o impacto com as mudanças necessárias. A teoria organizacional clássica as organizações eram vistas como sistemas fechados, ou seja, o sucesso da organização dependia exclusivamente de operações internas, já a teoria contemporânea toma uma perspectiva muito mais ampla das organizações e sua administração, as organizações são vistas como sistemas abertos, que precisam se adaptar a condições externas mutantes, para desempenharem, terem sucesso, e até sobreviverem ao longo do tempo de forma eficaz (BOWDITCH & BUONO, 1997).

O que se pode observar é que tanto forças internas como as externas podem afetar e provocar mudanças nas organizações, principalmente as voltadas à saúde, alguns exemplos citados por Kisil (1998) de forças internas motivadores a Mudanças

Organizacionais no setor de saúde são:

- Associações profissionais ou corporações que têm os seus representantes atuando dentro da organização como técnicos ou profissionais. Esses profissionais são constantemente alimentados por informações, práticas ou tecnológicas inovadoras que afetam a sua “corporação”. Assim, médicos são integrados à classe médica de congresso, conferências, cursos de curta duração e publicações científicas. Elementos inovadores são trazidos para dentro da organização em que cada médico atua. É importante considerar a força desses elementos na sua influência sobre as organizações, nas quais, por diferentes razões, as profissões se organizaram de forma corporativa. A classe médica é um bom exemplo de organização corporativa que influencia as organizações prestadoras de serviços de saúde, independentemente de seu caráter público ou privado.
- Novos objetivos (metas organizacionais) fixados para a organização. Implica uma nova direção organizacional que pode resultar em: entrada de novos profissionais ou de um novo modelo diretor, estabelecimentos de mudanças estratégicas em seus processos e métodos, novas tecnologias. Essas novas metas, para serem atingidas, requerem novos processos organizacionais.
- Excedente de recursos ocasionando novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento, devido ao aporte de novos recursos financeiros, que podem alterar substancialmente o perfil da organização.

O conceito de mudança, quando usado em relação à organização pode ter vários significados (KISIL, 1998), na pesquisa proposta segue a relação de mudar dispendo elementos de outro modo, alterando assim a configuração dos mesmos elementos dentro de uma organização sem alterar seu papel ou qualidade intrínseca. Isto implica o conhecimento de cada elemento estrutural e funcional, seus valores e potencial, presente e futuro, dentro de um processo de reorganização.

Porém, é importante ressaltar que qualquer que seja a duração de mudanças adotada pela organização está sempre sujeita a sugestões mutáveis, tanto externa como internamente de acordo com o processo natural de mudança (Figura 3).

Este processo natural admite que toda e qualquer organização está sujeita a forças descentralizadas e como um instinto natural de sobrevivência, esta organização busca mecanismos para responder a essas pressões que se originam tanto do contexto como de dentro da organização e para enfrentar estas forças a

organização necessita de ajustes que podem se dar através de tarefas individuais realizadas pelos recursos humanos, processos organizacionais, direção estratégica da organização e cultura organizacional através de normas, valores e costumes da organização.

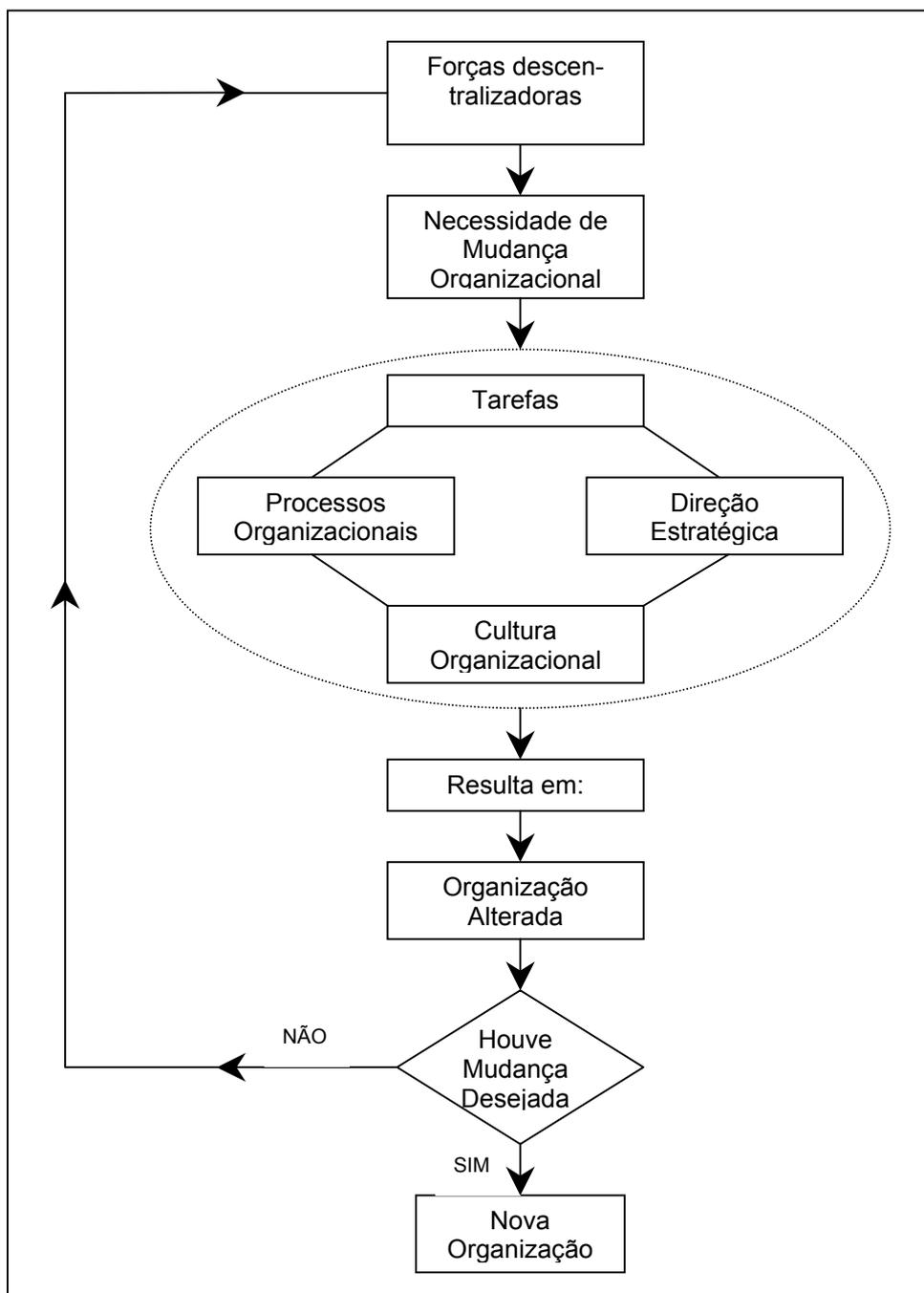


Figura 3: Processo Natural de Mudança

Fonte: Kisil (1998)

No processo de mudança organizacional cada membro da organização deve obrigatoriamente ser envolvido (KISIL, 1998). Gerentes, supervisores ou chefes de equipe são chamados para liderar e conduzir algum aspecto do processo. Nesse sentido, é mais importante ter a liderança de grupo e não de pessoas. A efetivação da mudança organizacional melhora o desempenho geral de uma organização. Para a efetivação do processo de mudança em uma corporação,

os seus integrantes devem ser inovadores, não tendo medo do desconhecido ou da quebra de paradigmas, enfim, dos padrões existentes. A organização deve adaptar-se continuamente (DE GEUS, 1997), de modo a equilibrar-se com o meio ambiente de competitividade que a cerca, pois uma organização que se adapta com maior velocidade às mudanças ambientais tem maior chance de sucesso.

A mudança organizacional se processa à medida que novos valores e regras se incorporam ao contexto institucional de referência. As regras e significados compartilhados no interior do contexto institucional da organização podem servir como *buffers* (ou amortecedores) que dificultam a assimilação de práticas emergentes em um contexto mais amplo, caso tais práticas não se coadunem com os valores vigentes (SILVA, FONSECA E FERNANDES, 2001).

Os esforços no sentido de melhor compreender a variedade e a dinâmica das mudanças estão a demandar novas formas de conceber e de examinar a ação organizacional. Dentre outros fatores, a preocupação reside na busca por respostas suficientemente eficazes e rápidas para acompanharem a velocidade das transformações sociais, políticas, tecnológicas e econômicas, características da atualidade. Cabe salientar, contudo, que a ocorrência de mudanças nas organizações pode estar relacionada tanto com as pressões externas quanto com as internas. Em linhas gerais, considerada um fenômeno inerente à vida das organizações, a mudança tem sido associada a qualquer modificação ou ruptura ocorrida nas estruturas, nas tecnologias e nos processos administrativos, bem como no comportamento humano no trabalho (DALDEGAN *apud* MAXIMIANO, 2000).

Para Drucker (1999), se a organização pretende promover uma transformação cultural, é necessário que sejam trabalhados os modelos acumulados e ordenados através de experiências de conhecimento e aprendizagem. Não se consegue mudar o que se vê, sem mudar o que se é. Portanto, deve-se pensar em um trabalho com o caráter, os hábitos e os princípios das pessoas. As organizações apresentam-se carentes de profissionais eficazes, comprometidos e criativos que busquem a

eficácia organizacional e enfoquem a satisfação do cliente.

Conforme Franzoni (2001), a mudança organizacional tornou-se, assim, uma das principais atividades para empresas e instituições em todo o mundo. Embora as organizações costumassem mudar esporadicamente, quando necessidades reais e urgentes assim exigiam, hoje em dia, elas tendem a provocar a sua transformação incessantemente. Organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou atender a variações nas preferências de consumidores e parceiros.

2.3 Adaptação a um novo Modelo Administrativo – Modernização Institucional

Não é fácil adaptar-se a um novo modelo administrativo, principalmente porque envolve fortes mudanças culturais, e para que isto não seja um empecilho para as transformações ocorridas na organização pelo processo de modernização e até o desenvolvimento institucional, todas as pessoas envolvidas devem passar por um processo de mudança de atitudes e principalmente de mentalidade, porém como afirma Pereira (1996, p.23):

...os processos que envolvem mudança e a adaptação organizacional são normalmente muito complexos, abrangendo vários elementos e fatores, assim como uma infinidade de decisões e comportamentos em todos os níveis organizacionais.

Segundo Kisil (1998), existem alguns pontos a considerar quando uma organização decide passar por uma mudança organizacional e que pode ser tomado como um modelo para outras instituições como facilitador na adaptação de novos modelos administrativos.

Os passos, a seguir, conforme o mesmo autor, podem demonstrar que a organização pode não estar preparada adequadamente para implementar a mudança com sucesso.

O primeiro passo é preparar-se para enfrentar mudanças antecipando os elementos chaves da mudança, se possível devendo:

- Esclarecer os funcionários com antecipação necessária sobre as mudanças propostas;
- Descrever todos os passos da mudança tão detalhada quanto possível, tentando,

porém, identificar aqueles funcionários que seriam os mais afetados de maneira a aproximar-se deles antes dos demais;

- Pesquisar, se possível, o que ocorreu durante a última mudança, analisando como foi o comportamento do grupo, como foi a experiência, de modo, que estas vivências passadas possam influenciar em ações atuais;
- Avaliar a prontidão organizacional de sua equipe para a mudança proposta;
- Não fazer mudanças adicionais às que foram propostas. As pessoas precisam se sentir seguras.

O segundo passo a ser tomado é o planejamento da mudança colocando a equipe em ações para planejar o trabalho a ser feito seguindo etapas importantes e que devem ser adequadamente pensadas:

- Fazendo planos de contingência, pensando em alternativas às mudanças propostas, caso elas não sejam concretizadas;
- Levando em conta o impacto da mudança na performance e produtividade do pessoal, pois cada um reage de maneira diferente;
- Antecipar os conhecimentos e habilidades necessários para administrar o processo de mudança;
- Estabelecer um cronograma para a mudança, bem como os objetivos a serem atingidos.

Após realizado o planejamento, no terceiro passo, é preciso estabelecer-se meios especiais de trabalho conjunto e estruturas organizacionais transitórias no qual é necessário para isso:

- Estabelecer um grupo temporário que irá gerenciar e monitorar o processo de transição, no qual o grupo ajudará a organização a sair do estado presente para a nova situação desejada;
- Estabelecer políticas de diretrizes ou procedimentos temporários que devem permanecer enquanto durar a transição;
- Criar novos canais de comunicação pode ajudar os participantes a entender o que se busca, não permitindo que o inevitável surgimento de boatos solape a confiança nos responsáveis pela mudança;
- Realizar encontros freqüentes para a resolução de problemas inesperados, dando retorno as dúvidas dos participantes, esclarecendo tudo o que for possível.

O quarto passo é a Implementação do processo de mudança ativando uma proposta flexível e criando condições para que a equipe estabeleça um ciclo de aprendizagem como parte integrante do processo de maneira a:

- Providenciar treinamento apropriado para as novas habilidades acompanhando bem de perto a aquisição de novos modelos de comportamento que reflitam os novos valores que a organização está promovendo;
- Reafirmar a todos, do topo da organização ao mais simples funcionário, a respeito da importância e responsabilidade deles no processo de mudança;
- Estar presente e dar estímulo à equipe de trabalho, ficando mais próximo das pessoas do que usualmente, de maneira a sentirem-se mais seguras em um momento de transição e incerteza;
- Ajudar as pessoas a se afastarem do “velho”, e preparar-se para ajudar aqueles que têm dificuldade em acompanhar as mudanças propostas. Observar seus desempenhos, questionar se a mudança está indo à direção certa;
- Encorajar as pessoas a pensar e atuar criticamente;
- Construir pontes entre seu grupo de trabalho e outros grupos, aproveitando todas as oportunidades para influenciar os outros com seu dinamismo e sucesso;
- Monitorar o processo de mudança, estabelecendo mecanismos para monitorar como a organização está respondendo ao processo de mudança.

E finalmente, a recompensa é necessária, pois é a maneira de reconhecer as pessoas que conseguiram realizar seus trabalhos de maneira a:

- Compartilhar os sucessos conseguidos durante o processo de mudança;
- Criar incentivos para esforços especiais, reconhecendo aqueles que lideraram o processo de mudança, dando a conhecer que a organização está satisfeita com o esforço realizado.

A inovação promovida pelas mudanças e produzida pela criatividade só pode acontecer onde houver a transformação das pessoas que a compõe (PREDEBON, 1997).

Por isto, ao iniciar-se qualquer processo de mudança, é importante investir-se na transformação das pessoas envolvidas no processo, qualquer que seja a mudança ele sempre leva a incerteza, mas também leva a oportunidade.

Segundo Kilse (1998, p.17), “em geral, mudanças criam pressões dentro de qualquer organização, especialmente quando os gerentes não têm experiência em

lidar com mudanças”. Assim, o que deve primeiramente ser implantado nas organizações que estão atravessando processos de transformação é aprender a aprender.

Para Drucker (1994), também existem passos a serem tomados para embutir mudanças de atitudes e mentalidade, para que decisões inovativas sejam tomadas e implementadas, encorajando a operação a prosseguir no nível enquanto está sendo mudado:

Em primeiro lugar a necessidade de a organização organizar-se para atingir prioridades. A maior parte dos sistemas correntes de informações não revela oportunidades e sim problemas, por isso a necessidade de olhar pra fora da janela e ir além dos sistemas de informações. A seguir, para implementar a inovação de maneira eficaz é preciso eliminar o medo da mudança através de barreiras, o que muitas vezes ocorre como tentativa de cobrir seus flancos e não alienar o passado. E por último é necessário organizar-se separadamente aquilo que é novo. Assim quando se tenta desenvolver inovações dentro de uma operação existente, estará sempre adiando o amanhã. Esse desenvolvimento deve ser feito em separado. Entretanto, é preciso assegurar de que as operações existentes não perderam inteiramente o entusiasmo das novidades, caso contrário elas se tornarão paralisadas.

O desenvolvimento institucional é uma abordagem, sistêmica e integrada, para melhorar, a nível global da instituição, a efetividade e saúde organizacional, através de diagnóstico do cenário existente num certo momento e, a partir daí, executar intervenções organizacionais onde necessário.

Para Pereira (1988) o desenvolvimento institucional acontece claramente numa dimensão temporal e histórica, na qual podem ser observados três estágios ou fases, qualitativamente diferenciados:

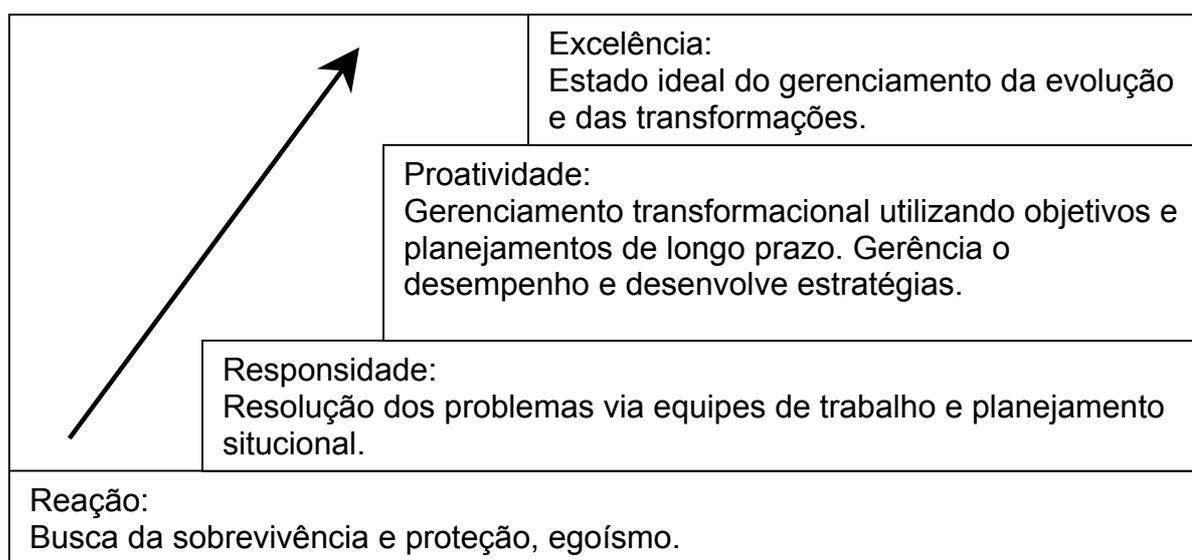
- Estágio inicial ou carismático;
- Estágio Transicional ou de Profissionalização e
- Estágio de Legitimação e Institucionalização.

O Desenvolvimento Institucional tem como objetivos, fortalecer e consolidar a imagem institucional, institucionalizar princípios, políticas e estrutura organizacional, estabelecer procedimentos voltados para novas posturas gerenciais, novas atitudes, comportamentos técnicos, políticos e administrativos e obter resultados que contribua para o fortalecimento da imagem, redirecionamento de atividades,

construção de unidade de propósitos e procedimentos.

É um grande erro, que comumente acontece nas organizações, a tentativa de se embutir um excesso de segurança no que diz respeito a mudança (Drucker,1994). De um modo geral, as organizações são vistas e sentidas como se fossem organismos vivos comportando-se de forma semelhante às pessoas que vivem em sociedade, tendo reações, dando respostas a estas reações, gerenciando as transformações até atingir um estado ideal. E esta forma que a organização tenta da melhor forma possível adaptar-se a novos modelos administrativos, através da evolução da cultura organizacional como mostra quadro abaixo:

Quadro 2: Estágios Básicos da Evolução Cultural Organizacional



Fonte: Pinto (2001)

2.4 Cultura Organizacional

Quando se está implantando um novo modelo administrativo, uma das barreiras encontradas pelos administradores é a cultura organizacional, pois como Kotter (1994, p.5) afirma “as crenças e práticas exigidas poderão ser ou não compatíveis com a cultura da firma”. E quando estas não são, em geral, a empresa tem dificuldades de implantar novos modelos administrativos com sucesso, segundo Hudson (1995, p.266) “compreender a cultura de uma organização ajuda os

administradores em seu trabalho porque é mais fácil construir atual do que trabalhar contra ela.”

Nesta seção do trabalho estaremos abordando a cultura organizacional e sua influência sobre processos de transformação, principalmente pelo fato da cultura dentro de uma organização serem resultado de um processo de resistência, sendo quanto mais antiga a organização mais enraizada a sua cultura, nesse sentido o processo pode se tornar longo e doloroso (KISIL, 1998).

A cultura é particularmente importante nas organizações do terceiro setor porque pessoas geralmente acreditam na causa pela qual trabalham (HUDSON,1994).

Shein (*apud* FLEURY 1996, p.20) define cultura organizacional como:

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta do perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Kisil (1998, p.12),ainda complementa dizendo que:

a cultura organizacional representa um conjunto de valores e crenças compartilhadas que influenciam a vida organizacional e sua maneira de ser. Determina todas as formas de interações internas e grande parte do comportamento organizacional em relação às interações com o meio ambiente.

É importante analisar como a cultura em seus diferentes níveis influencia nos processos de transformações podendo tornar-se ferramentas incentivadoras, ou não, pois, diferem em termos de visibilidade e resistência a mudanças em que Kotter (1994, p.4) define que nos níveis mais profundos e menos visíveis “a valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo e que tendem a persistir com o tempo mesmo quando mudam em um grupo e que tendem a persistir com o tempo mesmo quando mudam os membros do grupo”. Sendo que, neste nível é muito difícil adaptar a cultura às mudanças ocorridas na organização.

Nos níveis mais visíveis Kotter (1994, p.4) afirma que a cultura “representa os padrões de comportamento ou o estilo de uma organização em que os empregados, de forma automática, incentivam os novos colegas a seguir.” Apesar deste nível ser ainda difícil de mudar a cultura, não são tão difíceis quanto no nível de valores fundamentais.

Quando à organização resolve passar pela reestruturação no seu quadro de

funcionários, vivenciando a reengenharia, terceirização, parceria tudo isto acaba gerando um clima de instabilidade dentro da organização. Funcionários se vêem em uma corda-bamba, o que acaba dificultando na implantação do planejamento estratégico, devido principalmente ao impacto psicológico que permanecem forte nos funcionários.

As organizações e seus integrantes têm expectativas, objetivos e necessidades que influenciam diretamente na estratégia da organização. Assim sendo, o que as pessoas buscam que uma organização faça, ou seja, pode acabar influenciando sobre maneira em seu planejamento estratégico.

Apesar da organização muitas vezes precisar se adaptar a um ambiente em constante e, cada vez mais acelerada mudança, inúmeras restrições limitam o poder de adaptação da empresa, sendo que o próprio contexto cultural no qual os estrategistas se encontram é a principal barreira para alcançar as estratégias possíveis.

Reconhecer o ambiente de uma organização é questão de sobrevivência e de atualização permanente, porém, é uma meta muito difícil de ser alcançada pois, segundo Mitroff, Mason & Pearson (1994), a mudança organizacional ocorre somente quando o ser humano chega a momentos mais extremos. Isto significa enquanto o indivíduo estiver conformado com a situação existente não existem mudanças significativas, ou sejam, não ocorrem às rupturas de paradigmas. Para Bridges (1997, p.39) as “mudanças relevantes são aquelas que nos forçam a reconfigurar a organização para tirar proveito delas ou mesmo sobreviver a elas.”

Os ambientes em uma organização podem mudar a qualquer momento, é importante estar preparado para enfrentar este processo, muitas empresas sentem dificuldades por não estarem preparadas e por isso acabam não sobrevivendo, é importante aqui ressaltar a importância de valores culturais, sociais e históricos que estão inseridos na Organização.

Drucker (1988), já acreditava que nos anos finais da década de 90 ocorreriam mudanças rápidas nas práticas de negócios das organizações. Portanto, temas prioritários que vem ocorrendo com muita freqüência nas Organizações hoje em dia devem ser descritos, pois são pontos principais quando nos referimos a Mudança da Cultura de uma Organização: Reengenharia de Processos, Redução de Porte (*downsizing*), Terceirização, Parcerias e Alianças.

A reengenharia, o *downsizing*, a terceirização e as parcerias, junto com a

melhoria de oferta de produtos aos clientes, são fatores predominantes no clima de negócios dos anos 1990 (DRUCKER, 1988) . Há a necessidade atualmente de dar grande importância a estes fatores de oportunidades de negócios, pois são eles que nos proporcionaram o necessário suporte ao planejamento estratégico das organizações. Além disso, eles são os grandes responsáveis pela Mudança na Cultura Organizacional.

2.5 Diagnóstico Organizacional

Antes de qualquer processo de modernização ser implantado é necessária a realização de um diagnóstico organizacional, a fim de se conhecer a situação presente, sendo basicamente uma questão de juntar e avaliar informações e decidir como utilizá-los.

Existem diversas maneiras de se realizar um diagnóstico organizacional. Qualquer que seja o escopo, intensidade e temporalidade dos estudos, às variáveis a serem estudadas podem ser buscadas dentro de uma abordagem sistêmica. Essa abordagem permite, segundo Kisil (1998) agrupar as variáveis como pertencentes a alguns itens:

- Contexto mediato: as condições sócio-econômicas política do país, representadas pela existência ou não de políticas nacionais de incentivo, indiferença, ou rechaço a um processo de descentralização administrativa, valorizando o nível municipal de organização político-administrativa; a existência de instrumentos legais que estimulem a participação e organização da sociedade civil, permitindo o exercício da cidadania na gestão do sistema.
- Contexto imediato: as condições gerais do município em relação ao seu aparato legal, sua estrutura jurídico-administrativa, sua proximidade ou não de pólos de atração econômica e de serviços, sua competitividade por atrair recursos humanos adequados, sua situação financeira; as condições demográficas e epidemiológicas, determinando possíveis níveis de necessidade e demanda a serem atendidas; a organização de sua sociedade civil.
- Recursos e processos: podem ser entendidos como elementos essenciais para o processo de produção. Eles representam uma gama variada de elementos e podem ser classificados em: recursos humanos, recursos materiais, recursos

financeiros e recursos de informação. Todos eles são colocados à disposição de um processo de produção. Critérios de eficiência, eficácia, produtividade, qualidade relacionam os recursos e processos com os resultados e com o impacto.

- **Estrutura:** a estrutura refere-se aos modos através dos quais se dividem as tarefas da organização em unidades operacionais e a coordenação entre essas unidades. Em sentido formal, a estrutura é apresentada pelo organograma, pela descrição dos cargos e dos serviços, pelas regras e regulamentos.
- **Resultados:** dizem respeito ao que se espera diretamente do processo de produção em termos de produtos, bens ou serviços que são colocados à disposição do consumidor ou do público em geral.
- **Impacto:** diz respeito às mudanças na qualidade de vida resultante da aquisição de um bem ou serviço. Esse impacto pode ser direto ou indireto, dependendo do grau de sua proximidade em relação ao bem ou serviço.

A maioria dos modelos organizacionais se baseia num ponto de vista de sistemas abertos (BOWDITCH & BUONO, 1997). Tal perspectiva coloca a organização dentro de um ambiente amplo com limites amplamente permeável entre eles. Os recursos ambientais entram na organização, são transformados e então retornam ao meio ambiente como produtos. A organização é considerada somente um subsistema de um sistema maior, relacionando-se baseado com muitos outros sistemas e influenciando-os.

A Figura 4 ilustra um modelo de diagnóstico organizacional de fácil aplicação.

É evidente que maior participação de cada funcionário no processo de diagnóstico representa maior chance de seu envolvimento nas mudanças que vierem a ser propostas e que podem não afetar diretamente o trabalho que desenvolve (KISIL, 1998). Diagnóstico participativo deve ser um esforço consciente de qualquer diagnóstico organizacional.

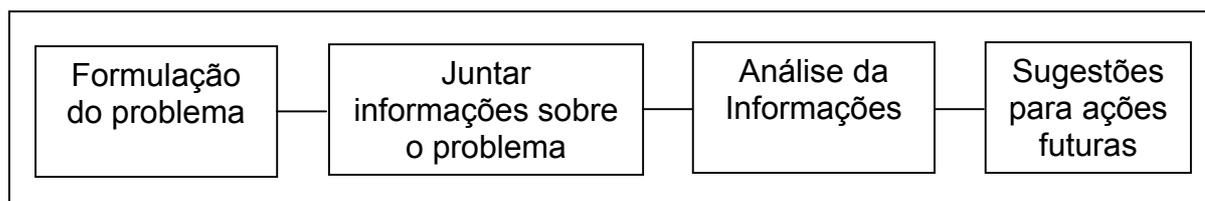


Figura 4: Modelo de diagnóstico organizacional

Fonte: Kisil (1998)

2.6 Processo de Modernização

2.6.1 O Significado de Visão e Missão

Segundo Drucker (1994, p.32)

uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.

Para Allen (1998) e Hudson (1995), a “visão” é usada normalmente para designar uma situação futura desejável. As organizações filantrópicas precisam ter visões de como desejam que o mundo seja, pois as visões exercem uma poderosa influência motivacional nas pessoas. Em termos de estabelecer direções futuras, uma visão é muitas vezes mais eficaz do que qualquer análise ambiental ou plano estratégico podendo estabelecer ordem no caos e fornecer um critério para medição do êxito.

As organizações filantrópicas têm um sentido maior de missão do que as demais organizações porque organizam campanhas e possuem um maior número de membros patrocinando uma causa, tendo, portanto uma percepção particularmente forte de missão (HUDSON, 1995). A visão preocupa-se com objetivo final da organização, e a missão preocupa-se com o motivo pelo qual a organização existe.

Definida a visão e a missão o segundo passo a ser tomado pelos administradores de uma organização filantrópica é a definição dos objetivos a serem seguidos, ou seja, qual caminho seguir e qual as prioridades.

2.6.2 Determinação dos Objetivos

Os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado futuro que se pretende atingir. O termo objetivo, relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final em consonância com as políticas da empresa. São condições ou resultados quantificados que devem ser atingidos e mantidos durante um longo período de tempo para que uma organização ou parte dela possa se considerar e ser considerada bem sucedida (HUDSON, 1998).

Nesta fase, a instituição deve definir o que pretende alcançar no decorrer de um determinado espaço de tempo, a partir das formas filosóficas e políticas proporcionadas pela análise ambiental. A forma filosófica consiste em explicitar os valores e crenças da instituição, tanto os já praticados, quanto os que se deseja praticar, em virtude dos eventos existentes ou futuros, previstos na implementação do planejamento estratégico. A forma política consiste em sistematizar e demonstrar claramente os critérios e diretrizes de funcionamento da organização, de modo a permitir as várias opções estratégicas.

Segundo Hudson (1995, p.75) “as organizações precisam de objetivos em todos os níveis de operação, desde o conselho até a linha de frente dos fornecedores de serviços”. Para alcançar todos nos níveis da organização, a empresa deve estabelecer objetivo hierárquico com objetivos mais enfocados a objetivos mais precisos conforme pirâmide Hierárquica (Figura 5).

Normalmente, o que se pode observar é que as organizações necessitam poucos objetivos estratégicos, mais objetivos departamentais e um número maior de objetivos de unidades de serviço.

Os objetivos são para Hudson (1995, p.7) “uma ferramenta para concentrar a atenção das pessoas em metas específicas que a organização como um todo deseja atingir num determinado período de tempo.”

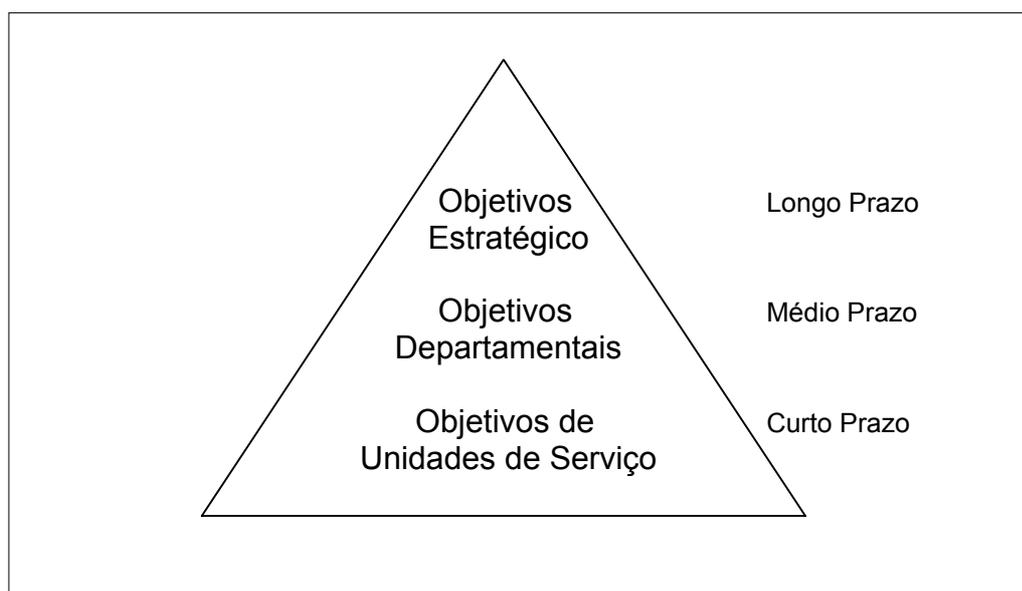


Figura 5: Objetivos Hierárquicos

Fonte: Hudson (1995)

2.6.3 O Processo Estratégico Organizacional

Diferentemente de todas as ferramentas administrativas disponíveis, o processo estratégico organizacional corresponde hoje no mais forte instrumento para que as empresas modernas atinjam os seus objetivos. Já há alguns anos, as organizações em todo o mundo tem passado por bruscas e rápidas mudanças devido à influência do ambiente interno, do ambiente externo, e principalmente por consequência da existência, cada vez maior, de ambientes altamente competitivos (PORTER, 1996). Empresas estão procurando modernizar suas estruturas para continuar no processo de crescimento ou até mesmo para manter-se vivas.

Conforme afirmam Prahalad e Hamel (1995) as novas realidades competitivas romperam as fronteiras entre os ramos de negócios, derrubando grande parte dos padrões que norteavam as práticas gerenciais, tornando obsoletos os modelos convencionais de estratégia e crescimento.

Para entendermos melhor o significado do que é realmente o Planejamento Estratégico, analisaremos primeiramente que o termo “estratégia” diferencia de planejamento estratégico.

Para Neto(1997, p.1):

Estratégia é a maneira estabelecida como caminho mais adequado para atingir os objetivos formulados, definindo de forma mais específica, e a estratégia de negócios ou de sucesso é o emprego de técnicas e métodos de trabalho que visam, em conjunto com o cliente, ao desenvolvimento de caminhos e saídas para se descobrir novos negócios ou novas alternativas para os negócios já existentes, avaliação dos mercados, dos riscos e das opções disponíveis.

Para esclarecer alguns mal-entendidos a respeito da estratégia e para entendermos melhor a correlação que a estratégia possui com mudanças, Lodi (1972), por sua vez, esclarece alguns mal-entendidos a respeito da estratégia, citando:

- quando se constrói uma estratégia, não se pretende tomar, hoje, decisões sobre o futuro, mas tomar decisões, tendo em mente o futuro;
- a estratégia não deve ser confundida com um de seus planos táticos: estratégia não é inovação, diversificação ou planejamento financeiro, mas o conjunto disso tudo dirigido a objetivos em longo prazo que se pretende atingir;
- a estratégia não é um fim em si mesma, mas apenas um meio. Deve ser reavaliada e reajustada constantemente em função de mudanças; estratégia não dá a certeza, mas apenas probabilidade com relação ao futuro.

Ao contrário de que autores escrevem sobre estratégia, o Planejamento Estratégico é sistemático e compreensivo, possibilitando então no desenvolvimento de planos de ação, sendo que a estratégia não é resultado apenas do Planejamento Estratégico, e sim, de uma série de outros fatores. Porém, para implantá-lo a Organização deve possuir:

- Consciência de suas necessidades;
- Decisão quanto a sua utilização;
- Comprometimento efetivo da diretoria;
- Clima interno propício;
- Tecnologia de Planejamento Estratégico.

A maioria das organizações fornece mais de um serviço, caso da L.P.C.C., por isso existe a necessidade de operar em mais de dois níveis de estratégia, com a estratégia geral para a organização como um todo e estratégias separadas para cada serviço ou cada grupo de usuários (HUDSON,1995).

Estes processos não seguem exclusivamente um processo linear, como se seguisse uma cartilha passo a passo, às vezes, a estratégia geral está bem clara, ou os planos podem estar bem estabelecidos, mas não há uma revisão das realizações em relação as intenções originais.

A modernização pode não ser muito fácil de ser alcançada e implantada, a reestruturação de uma organização, a troca de diretoria e chefias e o rearranjo no quadro de funcionários, muitas vezes, podem criar um novo clima no ambiente de uma instituição, o que acaba levando a dificuldades de criar ou mudar, em um curto prazo, a mentalidade de funcionários, gerência e administradores.

O Planejamento Estratégico parte da premissa da existência de um ambiente em constantes mudanças, as organizações filantrópicas tem tido a necessidade de meios mais explícitos para estabelecer novos objetivos e re-alocar recursos. Tem também necessitado demonstrar aos financiadores o que será feito com o dinheiro.

Para Anthony (1965, p.16) o Planejamento Estratégico “é o processo de estabelecimento dos objetivos da organização, das suas mudanças, dos recursos usados para sua consecução e das políticas relativas à promoção, aquisição, uso e disponibilidade desses recursos.”

As necessidades de novas práticas administrativas, no decorrer das últimas décadas, conduziram ao nascimento de um enorme número de métodos e modelos, que se caracterizam por sua rápida introdução e sua curta duração. No entanto, muitos desses métodos falharam por não levarem em consideração a capacidade de criação e o conhecimento das pessoas inseridas nas organizações. A velocidade com que as organizações mudam irá depender da estratégia adotada. Organizações criativas estarão a todo o momento se reinventando, ultrapassando novos padrões de desempenho, criando novas formas de influenciar e ser influenciado pelo ambiente.

Diante do exposto na literatura da área, e tendo em vista a construção do conhecimento do processo de Modernização Institucional que está alicerçado a Mudança Cultural, Mudança Organizacional e Estratégica, que é o objetivo deste estudo, a próxima seção refere-se a caracterização do estudo de caso.

3 LIGA PARANAENSE DE COMBATE AO CÂNCER – UM ESTUDO DE CASO

3.1 Condições Objetivas do Setor

Quando tratamos de instituições filantrópicas voltadas a saúde no Brasil, percebe-se o alto nível de degradação e abandono, situação esta que vem se arrastando ao longo dos anos.

A falta de recursos é a causa de uma forte crise deste setor em vários Estados Brasileiros. Porém, a má gestão dos recursos e o péssimo gerenciamento dos processos administrativos, muitas vezes, são os elementos chaves na determinação das causas de crise que se instalou no setor da saúde Médica (*apud* PEREIRA, 1996, p.73).

Um dos grandes problemas que o setor tem enfrentado são os constantes atrasos nos pagamentos efetuados através do Ministério da Saúde, acarretando muitas das vezes uma série de situações como a paralisação nos serviços, greves, falta de equipamentos, material e medicamentos, por isso a luta constante que organizações deste setor tem que enfrentar para não fechar as suas portas.

3.2 Descrição do Campo de Estudo

Ao se falar sobre o processo de modernização institucional da Liga Paranaense de Combate ao Câncer, necessário se faz, aprofundar um pouco na sua história, conhecendo sua trajetória do passado até o presente.

Este capítulo toma como base o material adquirido na própria instituição através de pesquisa bibliográfica e documental, relatos pessoais e observações realizadas pela pesquisadora.

A seguir, apresenta-se as descobertas sobre o campo de estudo, contando-se um pouco desta história, cultura e atividades no intuito de resgatá-la, trazendo o leitor para perto da realidade vivenciada pelos administradores da L.P.C.C. e de todo contexto no qual trabalham.

3.2.1 Caracterização - história e cultura.



No dia 8 de março de 1947, durante uma reunião no Centro de Estudos do Instituto de Medicina em Curitiba, o Dr. Erasto Gaertner e seus colaboradores, fudaram, na presença de alguns jornalistas, a Liga Paranaense de Combate ao Câncer (L.P.C.C.), uma Instituição Filantrópica atualmente composta por sete Unidades que serão descritas a seguir:



Unidade Rede Feminina de Combate ao Câncer, fundada em 1954 pela viúva do Dr. Erasto Gaertner, Anita Gaertner, junto com Edite Pizzato e outras senhoras passando a trabalhar ativamente, angariando doações para a construção que durou 17 anos, da Unidade Hospital Erasto Gaertner. Hoje a Rede Feminina é composta por um corpo de 280 voluntários que auxiliam dentro do hospital divididos em 14 setores, atuando também fora da L.P.C.C. na busca de arrecadações através de campanhas.



Em 1955, é lançada a pedra fundamental da Unidade Hospital Erasto Gaertner fundado apenas em 1972, iniciando então as suas atividades com apenas 20 leitos ambulatoriais, centro cirúrgico e demais serviços auxiliares de diagnóstico e tratamento oncológico. Hoje o Hospital Erasto é composto de 152 leitos, e cerca de 2000 atendimentos diários, acima da cota estabelecida pela Secretaria Municipal de Saúde (Gestor SUS). Segue (Anexo A), para o melhor entendimento da importância do Hospital Erasto Gaertner para a sociedade, a estatística geral de atendimentos do mês de 01/2002.



Além da Unidade Rede Feminina e do Hospital Erasto Gaertner a LPCC é composta desde 1976, da Unidade Administração Central que tem por finalidade proporcionar uma infra-estrutura e suporte funcional, com uma micro-gestão departamentalizada, funcionando através de organogramas em pirâmide.



A Unidade de Captação foi criada em 1984, é uma das mais importantes fontes de recursos para a Liga. Proporciona ainda a participação de empresas, que dentro de um espírito altamente ético e social, queiram colaborar em uma causa digna cujo maior benefício que recebe é a própria comunidade, a Captação é responsável pela coleta de recursos via telemarkting.



Unidade Centro de Projetos de Ensino e Pesquisa – CEPEP, aprimorado em 1985, promove eventos e atua nas áreas de especialização de técnicos, profissionais e na suplementação acadêmica.



Unidade Casa de Apoio Lourdes Canet fundada em 1987, é destinada a hospedar pacientes de outras localidades em regime de pré e pós-tratamento, que tem por finalidade agilizar o processo de internação e aumentar a capacidade de atendimento.



E por último a Unidade Instituto de Bioengenharia - IBEG, onde surgiu quando Administradores, médicos clínicos, cirurgiões, radioterapeutas e quimioterapeutas do Hospital Erasto Gaertner, conhecedores e experientes no diagnóstico, tratamento e reabilitação oncológica idealizaram em 1976 um Setor de Próteses que transformou-se no IBEG. Marco histórico na pesquisa, desenvolvimento e comercialização de próteses, catéteres, instrumentais cirúrgicos e diversos outros produtos com padrão internacional de qualidade, hoje representa uma das importantes fontes de receita à Liga e tem propiciado conforto e bem estar a inúmeros pacientes no Brasil e países do Cone Sul.

A partir de fevereiro de 2000 deflagrou-se uma grande mobilização dos sócios da L.P.C.C. e dos membros do corpo clínico do H.E.G. com a finalidade de substituir ou aprimorar as formas de administração desta, onde, uma instituição fundada pelo Doutor Erasto Gaertner e seus colaboradores, depois de 53 anos, passa de um regime de administração “familiar”, na qual na maioria deste tempo administrada pela família Pizzato, para uma Organização que se desvincula totalmente desta maneira de administrar.

Hoje a Liga Paranaense de Combate ao Câncer é composta de cerca de 770 funcionários e cerca de 40 autônomos ou prestadores de serviços terceirizados, contando também com o auxílio de empresas de consultoria como um Escritório de Advocacia, Auditores Externos entre outras que entrarão com maior importância dentro da pesquisa proposta.

Permeados por uma torrente de ações judiciais; medidas liminares; assembléias de sócios; confrontos; ordens judiciais; questões de *quorum* para votação e vários outros incidentes, as mudanças começaram, lenta e gradativamente, a acontecer somente a partir de setembro de 2000 quando por requerimento dirigido ao Procurador Geral da Justiça do Estado do Paraná, assinado por sócios e membros do corpo clínico, insatisfeitos com a antiga forma de administração da L.P.C.C., deu-

se a intervenção do Ministério Público Estadual nos assuntos administrativos da L.P.C.C.

Só a partir daquela intervenção, solicitada por estes que agora administram a L.P.C.C., é que sob a coordenação e fiscalização rigorosa do Ministério Público, através da Promotoria das Fundações, foram possíveis as primeiras mudanças significativas que aliadas a outras propostas e efetivas mudanças que assim ocorreram serão objeto de estudo desta pesquisa.

3.2.2 Composição atual da LPCC

A L.P.C.C. tem como órgão superior de deliberação máxima da administração a Assembléia Geral dos Sócios, que hoje possui 130 componentes onde tem a finalidade observar o Estatuto da Liga e o que determinar seu regimento próprio, no organograma como mostra a Figura 6 o que segue abaixo da Assembléia Geral hierarquicamente é o Conselho Diretor e o Conselho Fiscal.

O Conselho Diretor é composto de 9 conselheiros presididos por um Presidente, tanto os sócios como os membros do conselho Diretor, exercem suas funções gratuitamente, este Conselho Diretor tem como uma das suas responsabilidades indicar o Superintendente da Liga que por sua vez indica os Gerentes de Área em número e atribuições definidas pelo Conselho Diretor, e mais os Coordenadores das Unidades que compõe a Liga.

O Conselho Diretor é eleito de 2 em 2 anos pela Assembléia Geral dos Sócios, podendo ser reeleita por mais de um mandato, sendo pleito por tradição de consenso. Em 13.9.2000, a antiga Superintendência foi obrigada a permitir a realização de assembléia eleitoral legítima para a renovação do Conselho Diretor, e em 25.9.2000 foi, pelo Ministério Público, dada posse aos membros eleitos para o novo Conselho Diretor.

Com sua nova e legítima composição, o Conselho Diretor, já em janeiro de 2001, aceitou a renúncia do então coordenador do Hospital Erasto Gaertner, também neste mesmo mês foi aceita, pelo Conselho Diretor, a renúncia e o pedido de demissão do então Superintendente.

Em face da vacância do cargo de Superintendente, por decisão unânime do Conselho Diretor, foi escolhido para exercer interinamente o cargo, um novo

superintendente, que por exigência é formada por profissional de reconhecida capacidade técnica e idoneidade moral.

O Conselho Fiscal é composto de 3 membros efetivos e 3 suplentes que são escolhidos pelo Conselho Diretor, com um mandato de 3 anos, exercendo gratuitamente as funções para as quais foram escolhidos.

Todos os integrantes da L.P.C.C. devem estar compartilhando dos mesmos objetivos e ter em mente qual missão da instituição em que trabalham, no qual, hoje ainda não é o caso, estando lutando para isso de acordo com as entrevistas realizadas, pelo que pode ser observado, a L.P.C.C. ainda não tem uma missão e nem um objetivo totalmente definido.

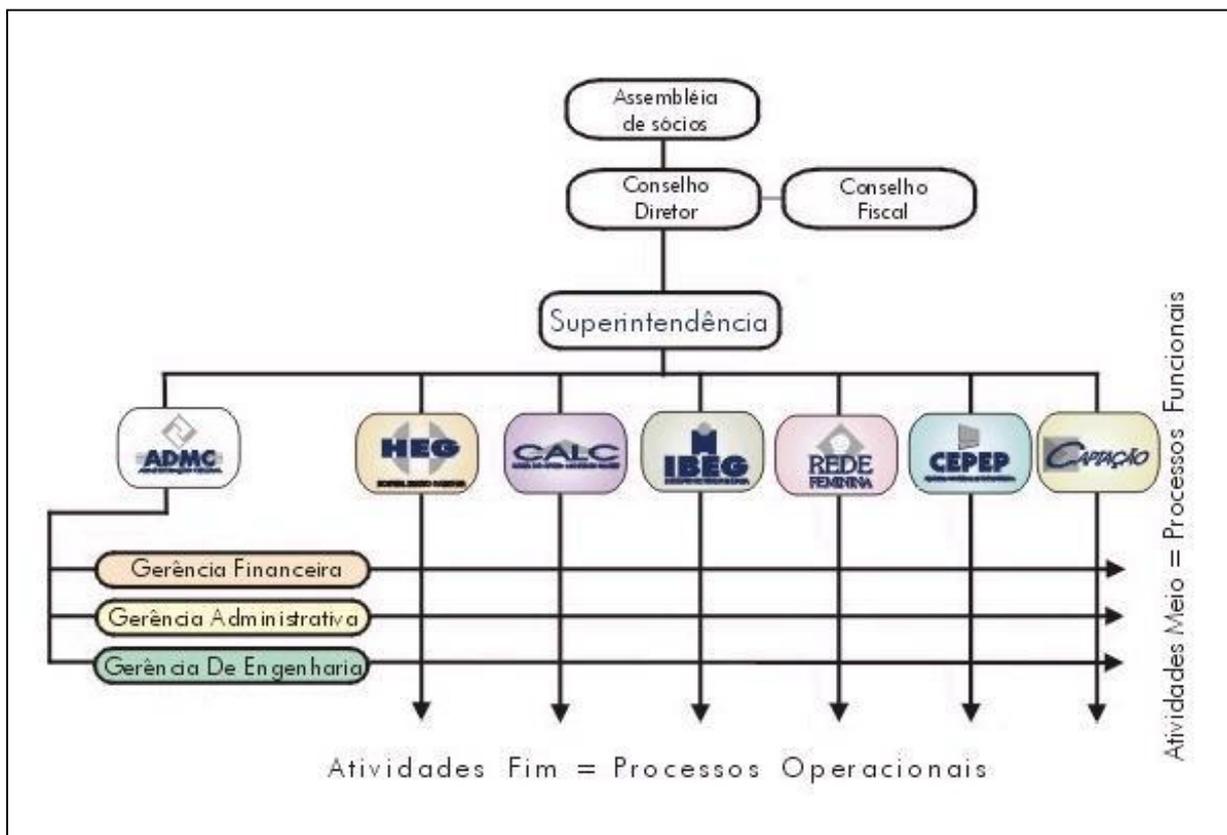


Figura 6: Estrutura Organizacional atual da L.P.C.C.

Fonte: Disponível em: <<http://www.lpcnet.org.br>>

3.3A Caracterização dos casos

Esta seção tem o objetivo de proporcionar uma visão clara dos problemas e das soluções apresentadas até hoje dentro do Plano de Modernização Institucional, visto que este ainda está em andamento. Para então poder dar encaminhamento na pesquisa proposta.

Para que isso seja possível a pesquisadora descreveu cada um dos problemas apresentados antes do início da Implantação do processo e elaborado pela Fundação Getúlio Vargas - FGV e suas respectivas soluções implantadas até o dia de hoje. Tendo em vista facilitar a compreensão, a pesquisadora elaborou uma síntese numérica do que será apresentado.

Quadro 3: Problemas e implantação de Melhorias

Setor	Nº de problemas	Soluções apresentadas
Assembléia Geral dos Sócios, Conselho Diretor, Conselho Fiscal e Superintendência	8	1
Hospital Erasto Gaertner	11	6
Instituto de BioEngenharia	5	1
Centro de Projetos de Ensino e Pesquisa	2	1
Rede Feminina de Combate ao Câncer	2	-
Casa de Apoio Lourde Canet	5	-
Unidade Captação	6	2
Sistema de Remuneração e Plano de Cargos e Salários	5	4
Dimensão Estrutural	1	1

3.3.1 Problemas 1 – Assembléia Geral dos Sócios, Conselho Diretor, Conselho Fiscal e Superintendência

O Estatuto da L.P.C.C. constitui o principal instrumento jurídico-normativo de funcionamento, após sua análise, e comparando-o com outros modelos fornecidos, a FGV sugere que seja promovida uma ampla revisão deste instrumento jurídico-normativo no que se refere a:

- O reduzido número de sócios que integram o quadro associativo da L.P.C.C. o que reduz sua representatividade perante a sociedade não lhe possibilitando a criação de amplos elos de defesa político-institucional.

Com relação as análises realizadas junto ao Conselho Diretor da Liga observou-se que:

- Um colegiado desta natureza deve cumprir e se ater a deliberações decisões de relevância macroestratégica que dizem respeito a formulação e avaliação de políticas e diretrizes organizacionais, devendo ser preservado, evitando envolvê-lo no cotidiano da administração da Liga, que deve caber funcionalmente a uma Superintendência Executiva;
- O corporativismo na sua composição (majoritariamente por médicos do HEG) normalmente dará margem ao surgimento de conflitos de interesses intra-organizacionais e de personalidades;
- A excessiva convocação do Conselho Diretor poderá daí margem a sua banalização em termos de sua relevância estratégica, fazendo com que se preste a discutir assuntos que poderiam ser estudados e resolvidos em nível de Superintendência;
- Falta um regimento Interno que regularize e discipline o funcionamento desse Conselho em exame;
- A composição do CF atual da Liga, além de ser constituído e nomeado pelo Conselho Diretor da Liga (a quem cabe inclusive fiscalizar), seus membros não detêm em profundidade conhecimentos técnicos de auditoria, contabilidade e finanças. Esta forma de compor o CF enseja distorções e pode por em risco a credibilidade da gestão econômico-financeira da Liga.

Observa-se que a Superintendência cabe um papel gerencial relevante na implementação, coordenação, avaliação.

- A supervisão e controle de política e diretrizes emanadas do atual Conselho Diretor, não dispõe de estrutura organizacional e de assessoramentos compatíveis com responsabilidade que lhe cabem;
- Observa-se ainda que suas instalações físicas são precárias e acanhadas, não dispondo de espaço suficiente para a instalação e funcionamento de todas as funções e unidades gerenciais.

- **Soluções apresentadas**

Em abril de 2001 deu-se início ao processo de reformulação do Estatuto da LPCC que ainda está em andamento e procurará enquadrar-se a este novo processo administrativo e novas soluções as críticas apresentadas acima.

3.3.2 Problema 2 – Hospital Erasto Gaertner

Em relação ao Hospital Erasto Gaertner, principal Unidade da Liga, observam-se as seguintes situações:

- Ausência de Plano Diretor de ocupação física, expansão e remodelações do HEG, dificultando com isso, o adequado planejamento ocupacional, priorizando de acordo com as atividades mais vitais para o crescimento e seu pleno funcionamento. A ausência desse Plano vem onerando financeiramente a Liga pela paralisação de obras no seu processo de expansão institucional.
Ademais, a ausência desse Plano Diretor não permite o adequado dimensionamento, no que sugere hoje a moderna engenharia clinica, relativamente às instalações físicas, redes lógicas e equipamentos e ambientação do trabalho para servidores e usuários de seus serviços;
- Instalações físicas - observa-se certa deterioração de suas instalações físicas rede hidrosanitária (poucos banheiros para o público interno e externo): telefonia, rede elétrica, de computadores e aparelhos de ar condicionado Esse conjunto de limitações, certamente não suportará um programa de expansão das atividades funcionais do HEG, o que sugere um repensar urgente sobre essa situação Acrescente-se ainda a questão da pintura interna e, sobretudo, externa que se encontra bastante deteriorada;
- Multiplicidade de Regimentos Internos Regimento do HEG, do Corpo Clínico que conflitam entre si dificultando processo de planejamento, gestão e de tomada de decisão no âmbito do HEG Nesse contexto, se circunscrevem a falta de clareza de comando e decisão de responsabilidades: a vitaliciedade dos ocupantes de cargos de chefia de serviços: de superposição de competências: de conflitos de áreas de atuação: de conflito de interesses pessoais e profissionais com os objetivos institucionais da Liga;

- Equipamentos - O HEG encontra-se em relativo grau de obsolescência em seus equipamentos técnico-científicos, e sem um correspondente Fundo de Reservas resultante de um sistema de depreciação patrimonial desses bens, o que impossibilita atualmente a modernização e reposição de novos equipamentos;
- Manutenção – Quanto a esta atividade observa-se relativa influência técnica e estrutural para atender demandas preventivas e corretivas de manutenção de equipamentos. A falta de competente e adequado serviço de manutenção para o porte de uma Unidade como o HEG ocasiona inúmeros transtornos e conseqüências, tais como a redução do tempo de vida útil dos equipamentos, aumento do custo operacional devido aos defeitos, paralisações, reposição de peças, tempo de espera para correção dos defeitos, prejuízo no atendimento aos paciente e demais usuários e a antiguidade dos equipamentos dificulta encontrar fornecedores de peças e acessórios compatíveis e necessários ao funcionamento do referido equipamento;
- O HEG opera com baixo metabolismo financeiro, com recursos insuficiente para o financiamento de suas atividades de custeio e, para investimentos tão necessários à manutenção e melhoria da qualidade de seus serviços à comunidade. A carência desses recursos dificultam a modernização e a expansão da atividade de diagnóstico, análise, tratamento e reabilitação.

Esse processo decorre basicamente da dependência quase que exclusiva do faturamento dos seus serviços prestados ao SUS, cuja tabela de remuneração na maioria das vezes não cobre os custos fixos, e muito menos os operacionais das despesas que o HEG tem para prestar esses serviços.

Esse desbalanceamento entre custos operacionais e receitas SUS não permite ao HEG acumular capital para investir na mudança e expansão de seus serviços. De outro lado, a receita proveniente de convênio e pacientes particular é relativamente insuficiente.

- Observa-se ainda que em área estratégica e vital para a Instituição não possui uma correspondente e adequada estrutura gerencial para conduzir esses negócios;
- Com relação ao desempenho atual de atendimento, o grande volume de atendimento de pacientes que demandam os serviços de HEG, em muito excede a sua capacidade física (instalações, conforto, ambulatórios, consultórios), e operacional, acarretando estrangulamento e desbalanceamentos entre a sua

capacidade de oferta de serviços e a demanda dos usuários – o que não permite assegurar-lhes certo nível de conforto e qualidade de atendimento. Estas deficiências foram observadas nos serviços de ambulatórios, recepção, hotelaria, serviço social e demais instalações;

- É notável ainda destacar a viabilidade do HEG no atendimento a clientes de outros Estados, ficando evidente o seu nível de competência médico-hospitalar na área de oncologia, o que sobrecarrega ainda mais a sua exaurida estrutura de ofertas de serviços.
- Constatou-se no HEG a existência de estrutura organizacional extremamente burocratizada departamentalizada e com muitas superposições de funções e paralelismos, gerando com isso perdas significativas de energia de recursos bem como áreas de conflito de autoridade e comando;
- Nas entrevistas realizadas pela FGV, foi verificado que a gestão do HEG opera muito mais baseada numa estrutura de informalidade na qual as chefias têm a sua autoridade exercida muito mais em função de sua experiência prestígio profissional e pessoal e do tempo de casa.

• **Soluções Apresentadas**

Como soluções apresentadas pela diretoria da L.P.C.C. e que fazem parte do Processo de Modernização, foi realizada a contratação uma Empresa, e que está em fase de elaboração um Plano Diretor de ocupação Física que abrangerá não só o Hospital Erasto Gaertner mas toda a L.P.C.C.

Com relação a deteriorização de equipamentos, já foram adquiridos principalmente nos locais onde já foram realizadas reformas, a aquisição de novos equipamentos, modernos e de alta tecnologia, como computadores, totalizando mais de 30 e equipamentos médicos hospitalares como: carrinho de anestésias, Bisturi eletrônico, eletrocardiograma, cardioscópio, etc.

Visando captar recursos para ampliação, re-equipamento e modernização do Hospital, foi encaminhado um Projeto solicitando recursos à Bancada Federal e Estadual de Deputados, a Câmara Municipal de Vereadores e ao Ministério da Saúde, estes recursos totalizaram R\$500.000,00 e foram adquiridos junto ao Ministério da Saúde.

No ano desta nova gestão iniciou-se um mutirão de obras e reformas onde foram investido recursos próprios, nas unidades da LPCC onde pode-se citar:

- Reforma e ampliação nas Instalações do Banco de Sangue e UTI;
- Reforma no Centro Cirúrgico, nas enfermarias (Alas, A,B e D) e em três consultórios da Fisioterapia;
- Construção de nova casa mata que abrigam o mais moderno acelerador linear do Brasil;
- Reforma nas salas de espera do RX, no CEPEP, no auditório 2, na Unidade de Captação, refeitório, consultório de oftalmologia e vestiários ;
- Ampliação da Tomografia;
- Reforma nos Corredores de Circulação do Hospital;
- Total reforma e ampliação no setor de Radioterapia.

Com o intuito de melhorar a estrutura gerencial em áreas vitais, novos profissionais foram contratados dentro do HEG, está sendo também realizado o remodelamento do organograma estrutural da Liga o que inclui o Hospital;

3.3.3 Problema 3 - Instituto de Bioengenharia Erasto Gaertner - IBEG

Observa-se em relação a este Instituto o sub-aproveitamento de seu potencial de geração de receitas, prestígio e visibilidade institucional. Dentre estas limitações cabe destacar:

- Inadequadas instalações físicas e operacionais;
- Reduzido contingente de Rhs;
- Equipamentos e tecnologia distante do estado-da-arte para o desenvolvimento das atividades de produção estocagem e comercialização;
- Insuficiente e precária atividade de comercialização e marketing de seus produtos, uma vez que possui preços extremamente competitivos, qualidade parecendo, ademais, que os mesmos possuem boa aceitação no mercado;
- Observa-se, ainda, segundo informações, um expressivo desbalanceamento entre a capacidade de produção (oferta), e o atendimento da demanda dos seus clientes reais e potenciais.

- **Soluções Apresentadas**

Como suas instalações físicas localizam-se dentro do Hospital Erasto Gaertner, não possui espaços físicos adequados. Uma das propostas do novo Plano Diretor 2002/2010 é a construção dentro do Campus do Hospital, instalações físicas adequadas que suportem a expansão operacional e de RH, com equipamentos adequados e uma estrutura administrativa coerente com o que será disponibilizado.

3.3.4 Problema 4 - Centro de Projetos de Ensino e Pesquisa - CEPEP

- Esta Unidade apresenta um baixo metabolismo para as atividades estratégicas que pressupostamente deveria cumprir. Carece de uma clara definição em suas políticas e diretrizes científico-tecnológicas e de ensino onde sejam contempladas linhas e prioridades de investigação e de alocação de recursos específicos para apoiar e estimular o desenvolvimento das atividades de pesquisa científica e ensino;
- Observa-se ainda, talvez pelo baixo estímulo, a falta de um quadro de RHs estratégicos (mestres, doutores pós-doutores e professores), especialistas no campo de atuação da Liga.

- **Soluções Apresentadas**

Perspectivas futuras apontadas pelo Plano Diretor 2002/2010, estabelecem a iniciativa da transformação do CEPEP para uma Unidade de ensino com a construção dentro do campus do Hospital Erasto Gaertner de uma Escola de saúde com cursos na área.

3.3.5 Problema 5 - Rede Feminina de Combate ao Câncer

- Observa-se que pelo seu papel estratégico no campo da educação e prevenção do câncer a Rede deveria redirecionar a sua estrutura, espaços, e recursos para o fronte externo (sociedade) da Instituição;

- A análise indica que a Rede encontra-se excessivamente posicionada na atividade de assistência intra-hospitalar (cuidando e assistindo os doentes) quando na realidade deveria incrementar suas ações no campo educativo e preventivo. Essa inversão de prioridades (assistência/prevenção) vem causando no que podemos observar, certos atritos funcionais no cotidiano da gestão hospitalar.

3.3.6 Problema 6 - Casa de Apoio Lourdes Canet

- Constata-se que esta Unidade que cumpre relevante papel sócio-assistencial na vida da Liga, servindo de apoio a pacientes e familiares economicamente menos favorecidos da sociedade, apresenta os seguintes e principais pontos críticos;
- Localização fora do complexo físico do campus da Liga, o que dificulta a logística de atendimento, transporte e deslocamento de sua clientela, que é atendida no HEG além do risco potencial de acidentes de trânsito;
- Ocupação de apenas 50% (cinquenta por cento) de suas instalações, o que onera os custos operacionais para a Liga, agravando a sua situação econômico-financeiro;
- Ausência de integração intrainstitucional entre a Casa de Apoio e o Serviço Social do HEG, que realiza a triagem da sua clientela potencial;
- Falta de uma estratégia de divulgação comunicação e informação a respeito dos serviços prestados pela Casa.

3.3.7 Problema 7 - Unidade de Captação

Observa-se em relação a esta Unidade os mesmos problemas verificados na Casa de Apoio, a saber:

- Unidade situada fisicamente fora e distante do campus da Liga;
- Ganhos de produtividade excessivamente diferenciados para seus funcionários em relação aos funcionários da Liga. Situação esta também observada no Relatório de Auditoria do Ministério Público;

- Baixo grau de profissionalismo na gestão dos negócios da Unidade, o que não tem alterado o volume histórico de recursos captados, muito aquém do universo potencial de doadores. Segundo dados de análise podemos constatar que menos de 2% da população paranaense são contribuintes à Liga. Se a Unidade empreendesse uma programação mais agressiva de marketing instrucional e tivesse como meta conservadora atingir 1% (um por cento) desse universo, teríamos hoje cerca de 95 mil contribuintes, o que mais quintuplicaria sua receita operacional atual, equacionando definitivamente o fértil operacional do HEG;
- Por causa da falta de política adequada de cargos, salários e carreiras, a Unidade tem sido alvo de inúmeras demandas trabalhistas, onerando significativamente o custo operacional da Liga com um todo;
- Falta de um suporte adequado da área de Informática da Liga para atender as demandas da Unidade de Captação;
- Baixo investimento na qualidade do pessoal que trabalha no telemarketing.

- **Soluções apresentadas**

Foi realizada uma ampla reestruturação administrativa e gerencial na Unidade de Captação, contratando profissionais capacitados, bem como a realização de uma reforma física em suas instalações.

3.3.8 Problemas 8 – Sistema de Remuneração e Plano de Cargos e Salários

Em relação ao sistema de pagamento de produtividade observa-se que a atual forma de remuneração é paga a todos os funcionários da LPCC. Todavia, observa-se ainda enorme discrepância nos critérios aplicados tendo em vista grandes valores pagos a determinados funcionários, mais que duplicando os seus salários-base.

Cabe destacar outros fatos que bem demonstram esta incoerência de critérios em relação ao sistema de produtividade:

- Funcionários com o mesmo cargo recebem valores totalmente diferentes gerando disfunções baixa motivação e produtividade, o que aumenta enormemente o risco e o prejuízo em ações trabalhistas;

- Observa-se também o pagamento de verba significativa sob o título Adicional de Acúmulo de Função, nem sempre adequadamente justificada, parecendo-nos uma estratégia das chefias para aumentar e melhorar compensatoriamente, o salário-base do funcionário;
- Observa-se ainda uma prática não muito adequada no pagamento de RPAs a funcionários e profissionais, sujeitando a Liga a processos fiscalizatórios de entidades de classe e futuras reclamatórias trabalhistas (férias 13º, FGTS, DSRs);
- Observa-se ainda um volume excessivo de pagamento de horas extras em muitos casos superiores a própria jornada normal de trabalho. Todavia, cabe destacar o esforço da atual Diretoria no sentido de coibir e disciplinar esta prática;
- A Liga Paranaense de Combate ao Câncer possui um Plano de Cargos e Salários defasado, não possuindo uma política de recrutamento, seleção, retenção, remuneração, avaliação de desempenho e produtividade, carreiras e desenvolvimento profissional, benefícios, direitos e deveres adequado.

- **Soluções apresentadas**

Foram realizadas reduções nas horas extras, suspensão de realização de acordos trabalhistas e suspensão de pagamentos de férias superiores ao 10 dias previstos em lei, além disso uma empresa especializada na área de Planos de Cargos e Salários iniciou o seu trabalho junto a LPCC em 26 de novembro de 2000. Onde realiza os seus serviços por etapas. O projeto inicialmente realizou uma pesquisa salarial para levantamento das médias de mercado e comparativos necessários.

Posteriormente foram realizadas análises, descrições e avaliações juntamente com o setor de Recursos Humanos e as chefias dos setores. Feito esta análise elaborou-se uma tabela salarial, enquadramento dos cargos, normas de movimentação funcional e propostas de enquadramento.

Este relatório foi entregue aos administradores da LPCC, nos quais estão estudando de maneira a confrontar o resultado obtido com custos de implantação.

3.3.9 Problemas 9 – Dimensão Estrutural da Liga

Da análise realizada constata-se que a estrutura organizacional está excessivamente burocratizada e departamentalizada, chegando a praticamente 200 divisões e subdivisões operacionais (organograma com mais de 200 caixinhas), gerando perda de energia em suas condutas, com conseqüentes zonas de conflito de autoridade e de comando. Devendo realizar um estudo e uma total reestruturação do organograma institucional da Liga.

- **Soluções apresentadas**

No dia 21/01/2002 através de uma Resolução expedida pela Superintendência ocorreram significativas alterações na Estrutura Organizacional da L.P.C.C., porém, o novo organograma ainda encontra-se em estudo junto ao Conselho Diretor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

“Conhece verdadeiramente quem atinge as razões, as causas e não as coisas simplesmente” Ruiz (1996, p.91)

Para a realização da presente pesquisa deve ficar claro qual posição assumida para a realização da mesma, pois, segundo Severiano (2002), não se pode conceber, a não ser depois de amadurecido o raciocínio, a elaboração de um trabalho científico ao sabor da inspiração intuitiva e espontânea, sem obediência a um plano e aplicação de um método.

Conforme Ruiz (1996), o método confere segurança e é fator de economia na pesquisa, no estudo e na aprendizagem.

O método é um conjunto de normas e padrões que devem ser satisfeitos caso se deseje que a pesquisa seja tida como adequadamente conduzida e capaz de levar a conclusões merecedoras de adesão racional (NAGEL, 1957). Fatos levantados, dados descobertos por procedimentos de pesquisa e idéias avançadas, se articulam justamente como portadores de razões comprovadas daquilo que se quer demonstrar. E é assim que a ciência se constrói e se desenvolve (SEVERINO,2002).

Para que fique claro qual a posição assumida para a realização deste trabalho, é necessário esclarecer a posição filosófica, na qual segundo Gil (1987) esta posição é, o caminho para se chegar a determinado fim. É o método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas adotadas para se atingir o conhecimento.

De acordo com Merriam (1991), o esclarecimento da posição do investigador é um dos fatores que pode assegurar a confiança de uma pesquisa qualitativa, que busca entender e explicar o sentido dos fenômenos sociais com menor ruptura possível do ambiente natural, pois como afirma Ruiz (1996, p. 137) “ o método é um extraordinário instrumento de trabalho que ajuda, mas não substitui o talento do pesquisador.”

4.1 Classificação da Pesquisa

Das diversas formas existentes de classificar uma pesquisa utilizou-se neste trabalho, analisando-se do ponto de vista da forma de abordagem do problema a pesquisa qualitativa, pois esta abordagem considera uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, não requerendo métodos e técnicas estatísticas, sendo o ambiente natural a fonte direta para a coleta dos dados e o pesquisador o instrumento-chave (SILVA E MENEZES, 2002). A pesquisa qualitativa produz achados não obtidos por meio de procedimentos estatísticos ou outros meios de qualificação (STRAUS e CORBIN, 1990). Pesquisadores que seguem essa abordagem estão interessados em entender os significados construídos pelas pessoas (MERRIAN, 1991).

A aplicação de métodos qualitativos torna possível evidenciar rapidamente as diversas interações a que estão submetidos os objetos de estudo, tais técnicas permitem aprofundar as variáveis em estudo, explorando e trazendo à tona um grande leque de possibilidades sobre os temas tratados (SEVERINO, 2002). Porém, independentemente da classificação que se possa aplicar as diferentes formas de pesquisa, é preciso afirmar que todos eles têm que ser necessariamente uma pesquisa pessoal, autônoma, criativa e rigorosa.

Na verdade, os dados qualitativos são "sedutores" pois, segundo Huberman e Miles (1991,p.22), "permitem descrições e explicações ricas e solidamente fundadas em processos ancorados num contexto social, podendo respeitar-se a dimensão temporal, avaliar a causalidade local e formular explicações fecundas".

4.2 Estratégia da Pesquisa

A estratégia utilizada na pesquisa deste trabalho é o estudo de caso, este método é aconselhável à pesquisa qualitativa (MERRIAN, 1991; GOODE, 1969), pois envolve um estudo profundo e exaustivo de poucos objetivos de maneira que se permita o seu amplo conhecimento (GIL,1991), sendo uma abordagem apropriada visto que a pesquisa visa compreender os resultados obtidos pelo processo de modernização analisando o dia-a-dia da instituição.

O estudo de caso é um tipo de pesquisa que apresenta como características fundamentais: objetivar a descoberta, enfatizar a “interpretação em contexto”; buscar retratar a realidade de forma completa e profunda; e usar várias fontes de informação (LUDKE & ANDRÉ, 1986).

O Método do Estudo de Caso obtém evidências a partir de seis fontes de dados: documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos e cada uma delas requer habilidades específicas e procedimentos metodológicos específicos. Como afirma Yin (1994), o estudo de caso é preferido como estratégia quando as questões do tipo “por quê” e “como”, que se referem a um nível exploratório de pesquisa.

E para garantir que o estudo de caso tenha um bom nível exploratório e científico é necessário à presença crítica do pesquisador no contexto de ocorrência do fenômeno Para Merriam (1991, p.200) “atenção cuidadosa à conceituação do estudo e à forma pela qual os dados são coletados, analisados, e interpretados, e a forma na qual as descobertas são apresentadas”.

4.3 Universo da Pesquisa

A pesquisa empírica compreende um estudo de caso como espaço de análise um setor voltado para a saúde, especificamente o caso de Organizações Filantrópicas. A amostra da pesquisa foi intencional, constituindo-se de uma instituição filantrópica compreendida em 7 unidades voltadas a saúde.

A necessidade de uma análise mais profunda sobre o tema surgiu quando a foi presenciado na Instituição, no final de 2000 e início de 2001, o início de grandes transformações, começando pela substituição de diretoria, gerências e chefias, ocorrendo então o completo desligamento dos funcionários que antes ocupavam os cargos referidos, corte de empresas prestadoras de serviços, redução de salários, substituição de cargos por contratação de serviços terceirizados. Medidas que foram tomadas e nas quais afetaram o Ambiente tanto interno como externo, e que acabou gerando por consequência, uma mudança na cultura da organização, bem como todo um remodelamento estratégico.

A investigação se deu através de entrevistas, onde não foram citados os nomes das pessoas entrevistadas, nas quais segundo Ruiz (1996, p.51) a entrevista

“consiste no diálogo com o objetivo de colher de determinada pessoa, dados para a pesquisa em andamento”, devendo desta forma selecionar-se bem os entrevistados.

Então realizou-se a escolha para as entrevistas abertas, Gerentes e Coordenadores, totalizando 5 entrevistados, nos quais para o bom entendimento da pesquisa, possuem um poder maior de decisão com relação ao Processo de Modernização. Realizou-se também com outros funcionários da Liga Paranaense de Combate ao Câncer 35 pesquisa através de questionários, que encontra-se em Anexo B, essas pessoas entrevistados possuem um conhecimento amplo de todo o processo da organização, totalizando 40 entrevistados.

4.4 Coleta dos Dados

Inicialmente foi feito um levantamento exploratório de maneira a ter um primeiro contato com o ambiente e com o problema.

Os dados necessários foram obtidas de dois modos, primários e secundários. Os primários foram os dados coletados através de entrevistas com pessoas selecionadas para a obtenção de dados relativos ao processo de modernização e os secundários através de dados obtidos em jornais, revistas especializadas do setor de saúde e dados documentais obtidos.

Para a coleta dos dados das fontes primárias, as técnicas adotadas foram entrevistas diretas com profissionais selecionados e pertencentes ao primeiro nível decisório da instituição, em que foram coletados através de perguntas abertas e não estruturadas, procurando-se então entender melhor os passos tomados pela organização durante a implantação do Processo de Modernização. Foram realizadas também entrevistas aleatórias com funcionários dos diversos setores da LPCC constituindo de questionários (Anexo B) para investigar o fenômeno em questão.

O questionário em questão foi formulado tomando-se como base o mesmo aplicado pela Fundação Getúlio Vargas com o intuito de levantar a Imagem e Auto Imagem da Instituição antes do processo de modernização a ser implantado, possibilitando desta forma a análise dos resultados para diagnosticar ações corretivas.

4.5 Tabulação, Análise dos Dados e Discussão dos Resultados

Os dados obtidos através da presente pesquisa, foram ordenados e organizados para análise e interpretação. Para tanto, foram codificados e tabulados, através da discriminação e seleção das informações obtidas.

A análise dos dados em pesquisa qualitativa é o processo de dar sentido a eles. Segundo Merriam (1991), dar sentido aos dados envolve a consolidação, redução e interpretação do que as pessoas disseram e daquilo que o pesquisador viu e ouviu. Em um estudo de caso a análise dos dados consiste na compreensão dos dados no sentido de validar ou refutar os objetivos iniciais do estudo (YIN, 1994). Além disso a análise dos dados implica segundo Merriam (1991, p.178) “num processo complexo que envolve um movimento de ‘ir e vir’ entre pedaços corretos de dados e conceitos abstratos, entre o raciocínio indutivo e dedutivo, entre a descrição e a interpretação”.

De acordo com o mesmo autor, a análise dos dados em pesquisa qualitativa deve constituir-se de uma descrição básica de cada caso estudado, além da análise cruzada entre eles.

A etapa de análise dos dados coletados foi conduzida logo após o levantamento das entrevistas abertas e dos questionários.

4.5.1 Resultados e Ações de Melhoria

Para uma melhor discussão e análise, os resultados do questionário foram individualizados através de gráficos e para facilitar a análise e obter as devidas conclusões da pesquisa, o método comparativo foi utilizado como estratégia nesta etapa da análise dos dados.

Através do mesmo questionário sendo aplicados aos funcionários da LPCC (Anexo B), em épocas diferentes, foram realizadas comparações dos dados ali obtidos antes do início da implantação do processo de modernização com os dados obtidos em questionários realizados pela pesquisadora, durante o processo, com estes dados em mão foi possível observar onde ocorreram distorções das respostas apresentadas, sendo assim pôde-se apresentar ações de melhorias para que seus administradores possam dar um melhor encaminhamento no Processo de Modernização Institucional.

Nos Gráficos são apresentadas as respostas dadas pelos funcionários da Liga antes e no decorrer do processo, conforme os resultados a seguir:

4.5.1.1 Quanto aos objetivos da Instituição

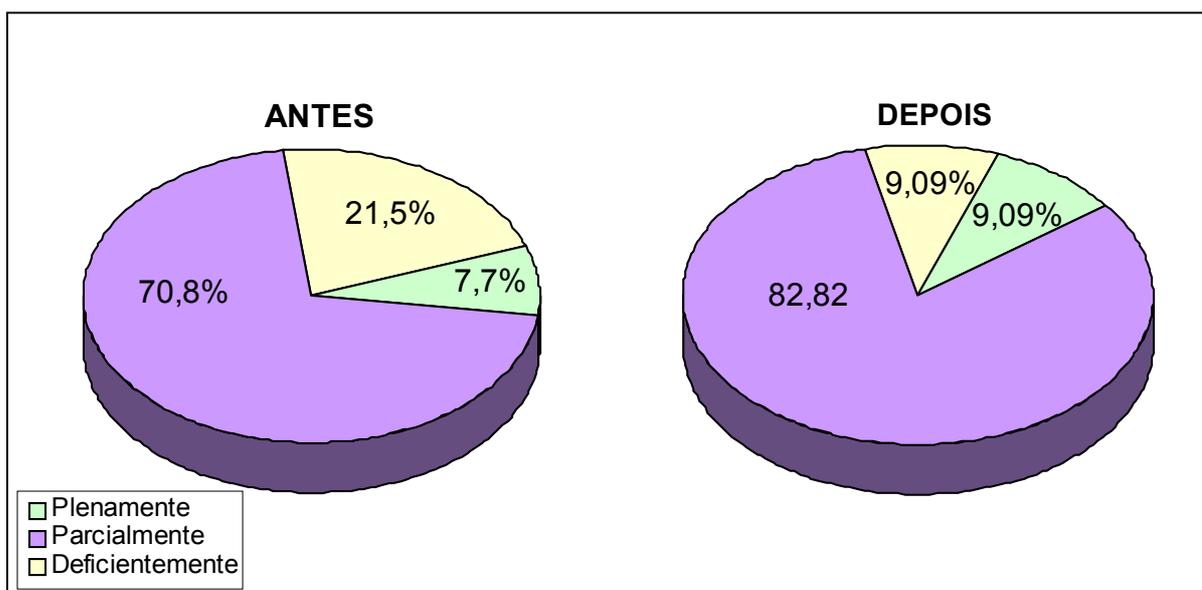


Figura 7: Cumprimento dos Objetivos da LPCC

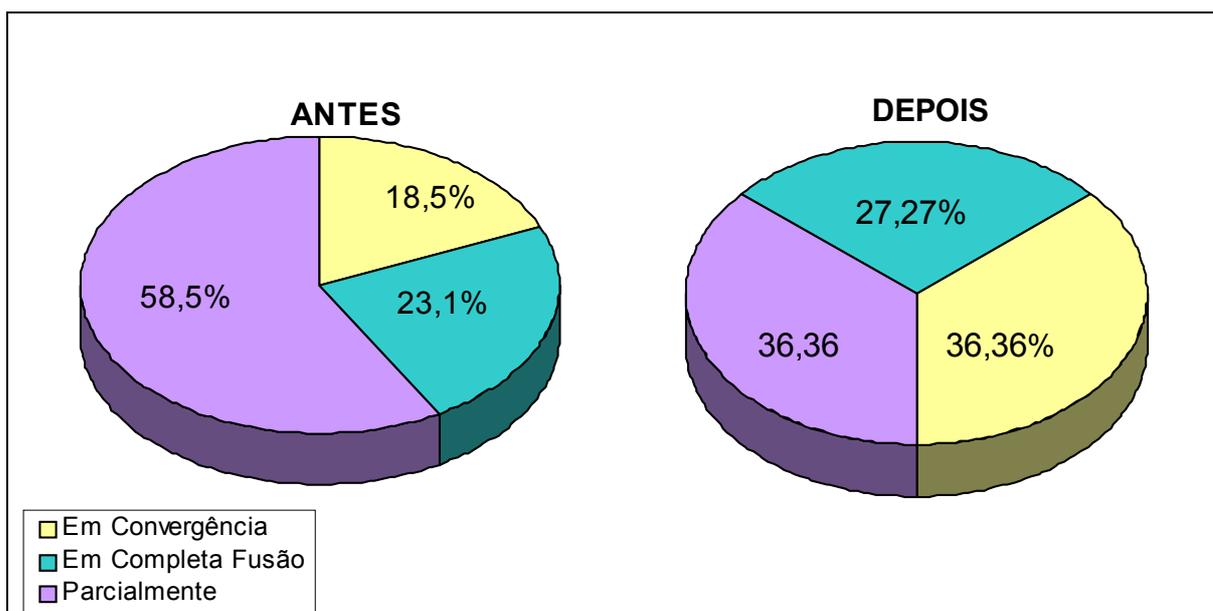


Figura 8: Situação de seus objetivos pessoais e profissionais em relação aos objetivos da LPCC

O que se pode observar em relação às Figuras 7 e 8 é que algumas medidas tomadas em função do Processo de Modernização, como por exemplo o estabelecimento de normas administrativas e que estão sendo empregadas em todas as Unidades, deixam mais claro para os funcionários quais são os verdadeiros objetivos da L.P.C.C., desta forma pode-se estabelecer com mais segurança, qual o nível de objetivos da empresa que vem sendo alcançados e como se situam em relação aos objetivos pessoais e profissionais.

Portanto, observa-se que ocorreram melhorias, porém, como o processo ainda está em andamento, não foram apresentados os resultados esperados, ou seja, para que a maioria dos objetivos seja plenamente cumpridos e que esteja em fusão com os objetivos de seus funcionários são necessários que algumas ações sejam tomadas e entre elas podemos citar:

- ✓ Apresentar e tornar de conhecimento de todos os funcionários qual é a verdadeira missão da instituição, pois esta é a razão da organização, onde a missão estando nítida para todos, existirá uma maior consistência entre as crenças das pessoas, a estratégia da organização e por conseqüência seus objetivos;
 - ✓ Implantar um novo Estatuto para a Liga, mais moderno e atualizado já que o existente é de 1994, este estatuto, que está ainda em fase de estudos, deve apresentar principalmente uma reestruturação nas atividades e no quadro deliberativo ou associativo do Conselho Diretor, Conselho Fiscal e Assembléia dos Sócios ;
 - ✓ Significativas modificações na estrutura organizacional da Liga já foram realizadas, porém esta ainda encontra-se burocratizada e departamentalizada em alguns níveis estruturais, o que gera distorções provocando conseqüentes zonas de conflitos.
- À medida que a organização cresce o centro torna-se um gargalo onde a carga de trabalho recai sobre a alta administração, impedindo desta forma que objetivos sejam alcançados, é necessário então apresentar um organograma com níveis de atuação hierárquicos e descentralizados, pois existem diferenças departamentais e estes precisam ser reconhecidos;
- ✓ A L.P.C.C. tem enfrentado grandes dificuldades financeiras, impedindo desta forma ampliar seus recursos ao processo de aperfeiçoamento pessoal, expansão

institucional e obter fundos de reserva, devido a isso alguns objetivos da Liga tem sido barrados, por isso a necessidade urgente de buscar recursos através de fontes alternativas, reforçando o relacionamento entre Financiadores e Provedores.

Existem oportunidades de negócios dentro da Liga que ainda estão inexplorados, é necessária a criação de parcerias, nas quais ambas as partes trabalhem em conjunto e onde tragam benefícios para todos. Exemplo este é do IBEG - Instituto de Bioengenharia que possui em seus serviços a qualidade, competência e competitividade, porém a Unidade muitas vezes não consegue fechar novos negócios devido às precárias instalações físicas, ao reduzido número de RHs e equipamentos.

Com algumas dessas ações e das que serão apresentadas a seguir sendo tomadas, os objetivos da L.P.C.C., das suas Unidades e a sua relatividade com os objetivos pessoais, é possível que atinjam um estado ideal e passível de ser alcançado.

4.5.1.2 Quanto à imagem institucional

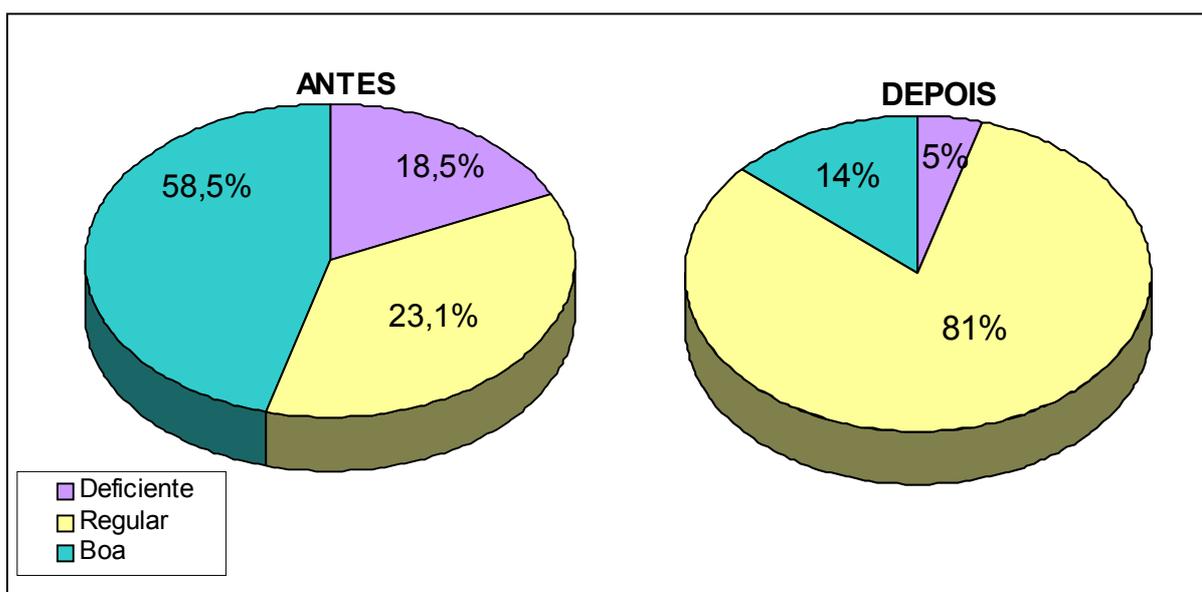


Figura 9: Classificação dada a Imagem Interna Institucional da LPCC

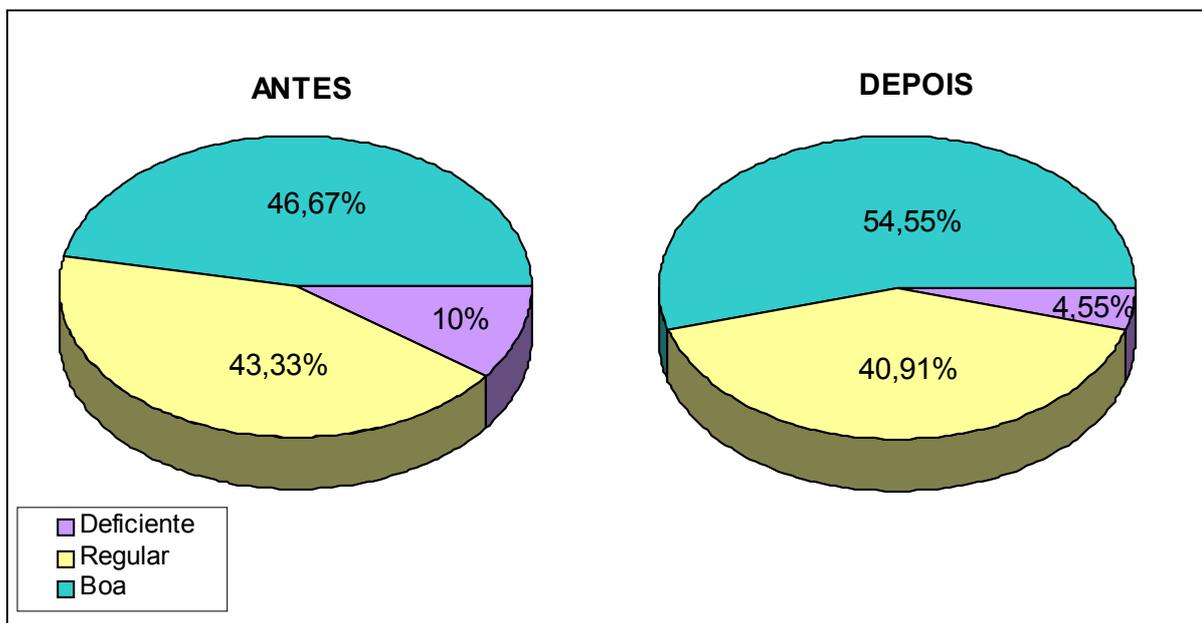


Figura 10: Classificação da Imagem Externa Institucional da L.P.C.C.

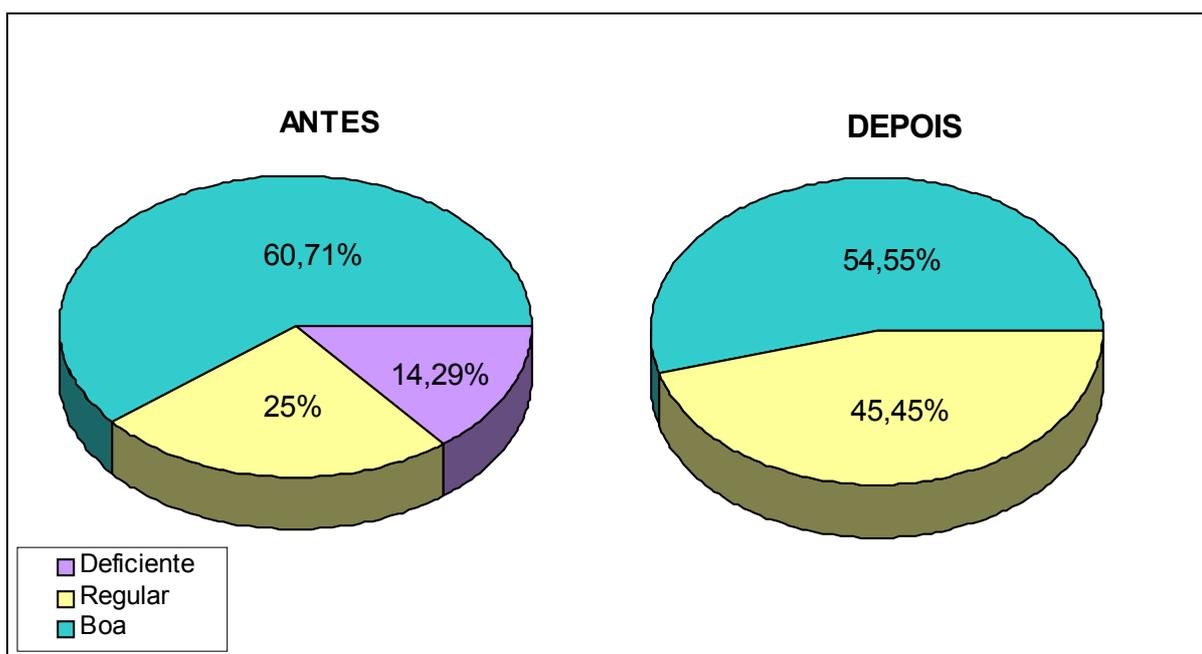


Figura 11: Imagem da L.P.C.C. feita pela Sociedade Paranaense

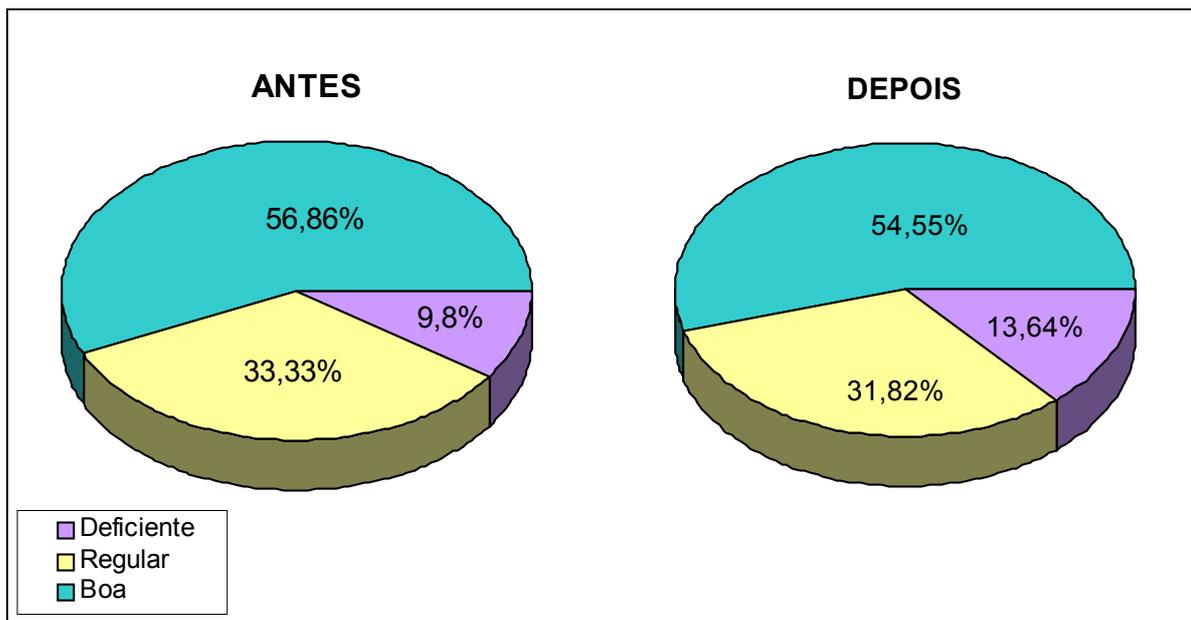


Figura 12: Imagem da L.P.C.C. feita pelos Profissionais de Saúde

Por tratar-se de uma Instituição antiga e com mais de 50 anos de existência, o que se pode observar com relação a imagem externa da L.P.C.C. (Figura 10), a imagem feita pela Sociedade Paranaense (Figura 11) e a imagem feita pelos profissionais da saúde (Figura 12), segundo os funcionários entrevistados, são um dos fatores facilitadores para o cumprimento dos objetivos da instituição, pois foi se estabelecendo ao passar dos anos, não ocorrendo grandes alterações nas respostas, portanto, observa-se que houveram poucas distorções, menos das do que foi apresentados nos resultados sobre a percepção interna (Figura 09).

A L.P.C.C. possui profissionais com especialidade e alta competência, a Sociedade Paranaense e os próprios profissionais de saúde possuem muito respeito com os profissionais que atuam na Liga, sendo este um dos pontos fortes e os quais fortalecem a imagem externa da Instituição.

A completa modernização do setor de Radioterapia tornando-se um dos mais modernos do Brasil, auxilia ainda mais a manter a boa imagem externa, perante a sociedade e aos profissionais da saúde.

Porém, na Imagem Institucional Interna a fonte observadora é diferente da fonte da Imagem Institucional Externa, pois é realizada por quem está inserida no contexto. O Processo de Modernização gerou mudanças significativas que

envolveram uma série de fatores, principalmente os comportamentais, talvez seja por isso a diferença encontrada nas respostas das pesquisas apontadas na Figura 9.

Ocorreu uma série de modificações na estrutura organizacionais da Liga onde funcionários antigos foram demitidos, novos funcionários foram contratados, bem como, troca de diretoria, cargos de coordenadoria e gerência. Essas modificações geraram traumas ainda presentes e que não foram totalmente resolvidos pela atual equipe diretiva, porém o que se pode observar é que apenas a Imagem Interna da Instituição apresentou resultados negativos e diferentes dos do início do processo, passando de um estágio bom para um estágio regular, porém para o melhor andamento do processo a Organização deve apresentar uma boa Imagem Interna, perante principalmente aos seus funcionários. Para que isso seja possível, algumas ações devem ser tomadas como:

- ✓ Aumentar a participação do quadro associativo dos funcionários, corpo clínico e voluntários da Rede Feminina, visando desta forma fortalecer a causa interna da Liga. O grande número de membros que participam pela causa de uma Organização Filantrópica, é o indicativo do grande crescimento de suas atividades;
- ✓ Funcionários, voluntários e colaboradores têm aspirações diferentes dentro de uma organização, estas motivações podem se juntar para tornar a sobrevivência desta, é importante tornar a Liga parceira emocional da comunidade interna e externa através do fortalecimento dos elos sócio-afetivos, facilitando, dessa forma, a defesa da entidade contra quaisquer ameaças à sua existência;
- ✓ Devido às dificuldades financeiras encontradas, em que a Organização depende muito das negociações internas para chegar a um consenso sobre as prioridades futuras de investimentos, é necessário que a empresa crie uma Assessoria de Planejamento Financeiro que permita desempenhar estas funções de forma a obter programações, orçamento, acompanhamento, elaboração de estudo, elaboração de planos, programas e projetos, desenvolvendo portanto seus próprios critérios para alocar recursos que se encaixem com suas prioridades;
- ✓ A Liga possui 7 Unidades e como acontece, muitas de suas atividades não são de conhecimento do público interno muito menos do público externo, portanto é preciso criar uma assessoria de comunicação e marketing visando promover, divulgar e informar sobre assuntos e matérias de relevâncias sócio-institucional;

- ✓ Proporcionar melhores condições de trabalho (assunto este, discutido no decorrer dos resultados);
- ✓ Dar continuidade às palestras sobre Modernização Institucional e que ultimamente andam paralisadas, não fornecendo aos funcionários o verdadeiro respaldo sobre as ações mais recentes tomadas pela Diretoria. As pessoas ficam sabendo dos últimos acontecimentos através de conversas de corredor, sendo que estas nem sempre tem um caráter verídico.

A Imagem da Instituição tanto interna como externa é o cartão de visitas de uma Organização e é em função desta que se pode angariar recursos através de investidores externos, uma Organização que possua sua imagem institucional arranhada, dificulta seu crescimento.

4.5.1.3 Quanto à participação

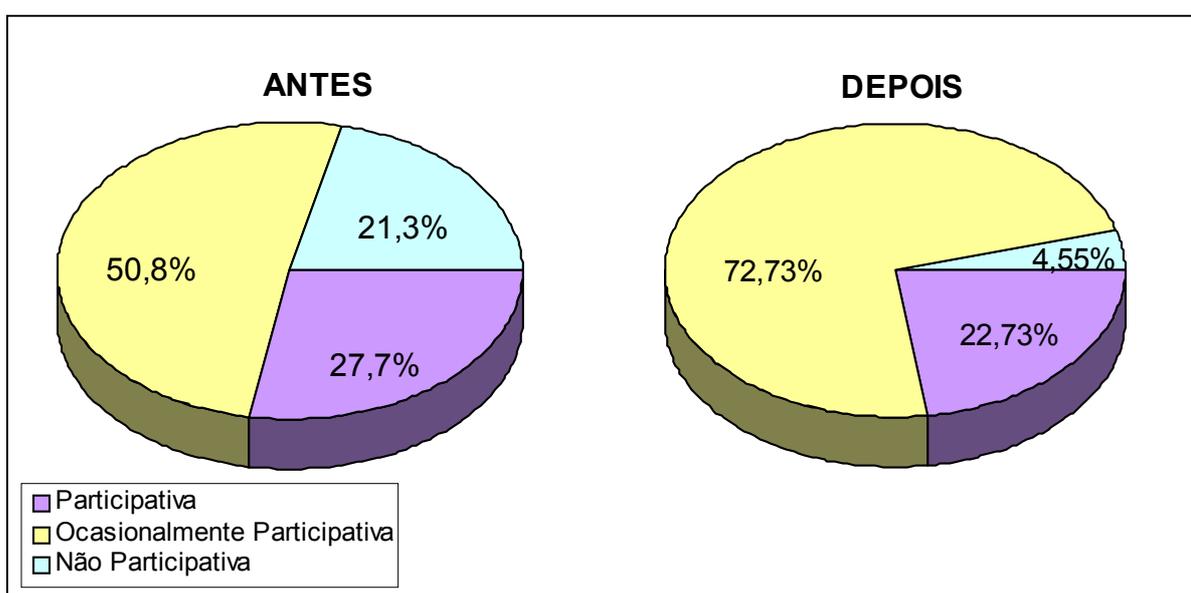


Figura 13: Participação da Liga em questões internas.

Com a implantação de um processo de modernização, o que se espera é uma empresa participativa, atitude como esta foram apresentadas pela nova equipe administrativa, com a implantação do setor de auditoria interna, a LPCC demonstrou

que está buscando tomar conhecimento do que está se passando nas Unidades e na Liga, no qual tem a finalidade de fiscalizar, auditar, analisar e emitir relatórios sobre atos, procedimentos, processos relativos a questões trabalhistas e recursos humanos e repassar para a superintendência tomar as devidas providências.

Porém, a busca e a exigência de que os funcionários sejam mais participativos e que por consequência tenham uma boa imagem da instituição, devem partir de uma Organização que se demonstra participativa e não ocasionalmente participativa como o que se observou na Figura 13, para tornar a Organização uma Instituição mais participativa são necessárias ações como:

- ✓ A Liga tem necessidade de corrigir a integração entre as áreas gerenciais visando facilitar o processo de planejamento, gestão e tomada de decisão pelos gerentes, eliminando portanto um certo distanciamento e isolamento entre as gerências, onde não haja incongruências a tomada de decisões e soluções de problemas;
- ✓ A nova diretoria mostra estar mais aberta para que os funcionários possam expor o que está ocorrendo dentro de sua Unidade e dentro da L.P.C.C., essa é também uma das funções da Auditoria Interna, porém o que está ocorrendo é que soluções para pequenos problemas têm levado um longo prazo para serem solucionados. A necessidade da adequação de uma estrutura administrativa junto a Superintendência e a Gerência Administrativa que propicie assessoramento, de forma a assistir a Liga na solução destes pequenos problemas, de maneira a descarregar e a centralizar apenas as atividades de sua competência;
- ✓ Para que a organização incentive os funcionários durante o processo todos os indivíduos em posições importantes precisam estar comprometidos com o processo, pois seu comprometimento com este é ingrediente essencial para o sucesso.

4.5.1.4 Quanto ao prestígio social

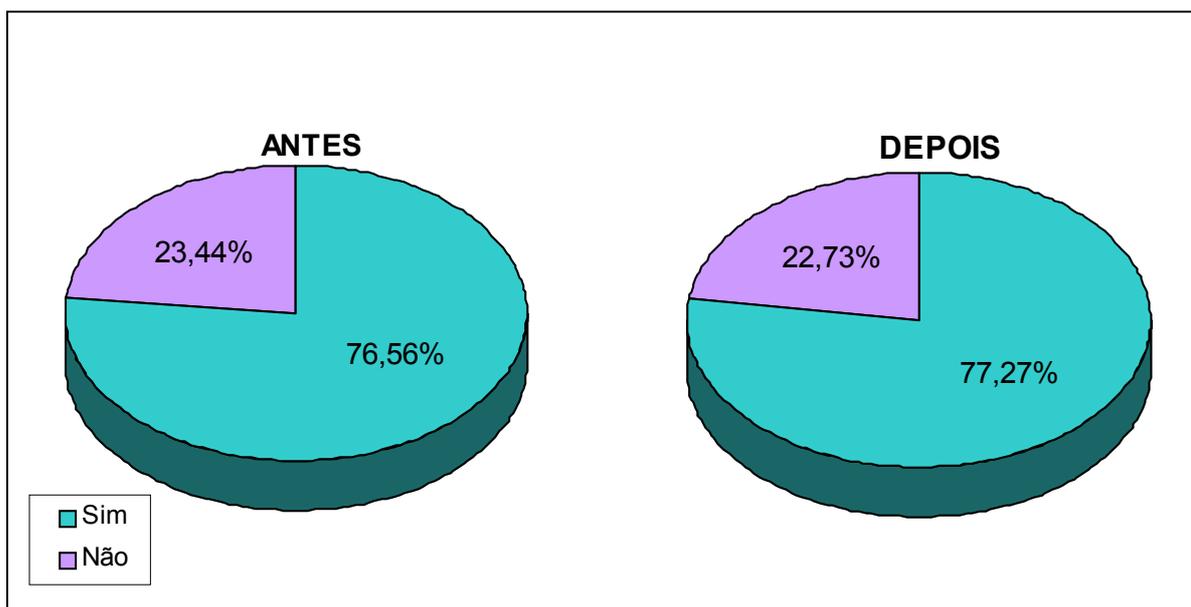


Figura 14: Trabalhar na L.P.C.C. é motivo de prestígio perante o seu Grupo Social

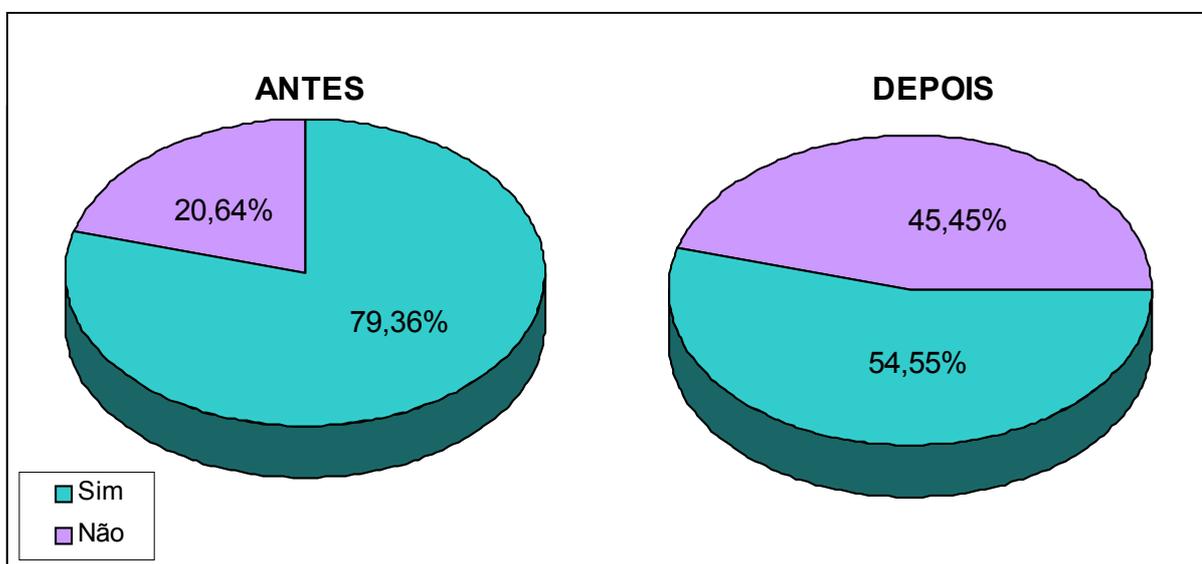


Figura 15: Trabalhar na L.P.C.C. é motivo de prestígio perante o seu Grupo Profissional

A L.P.C.C. foi classificada em 2001, pela Kanitz & Associados, como a 21ª entidade beneficente do Brasil, a 10ª em Saúde e a 3ª do Estado do Paraná, com aproximadamente 23.651 beneficiários por ano.

É indiscutível que a L.P.C.C. é uma instituição em excelência de tratamento e Combate ao Câncer, por isso o reconhecimento junto ao quadro de funcionários (Figuras 14 e 15), ao Grupo Social e Grupo Profissional, atitudes como está que o novo corpo diretor da Liga tomou, em implantar um processo de modernização adequado a Instituição, só tem em longo prazo que apresentar bons resultados, nos quais aumentaram ainda mais o prestígio junto ao grupo social e profissional.

Como a Liga é uma Instituição Filantrópica e principalmente devido a sua área de atuação existe um grande prestígio perante ao Grupo Social, pois a causa que a Liga emprega é a prevenção e o combate ao câncer.

4.5.1.5 Quanto ao atendimento público

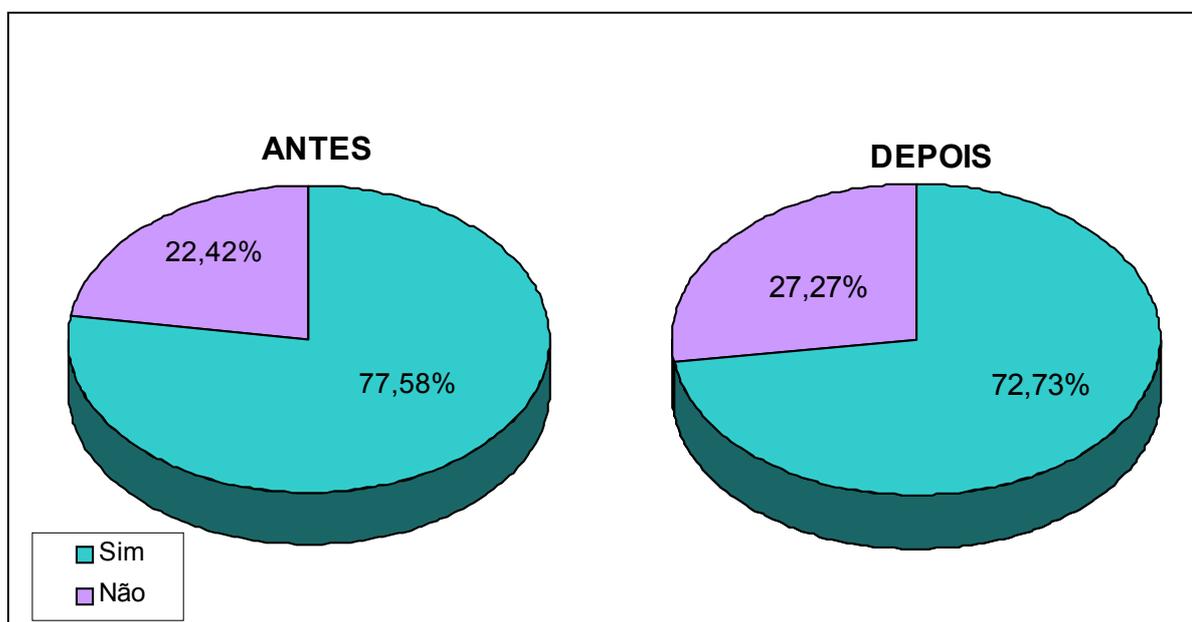


Figura 16: Percepção do atendimento dado ao público na L.P.C.C.

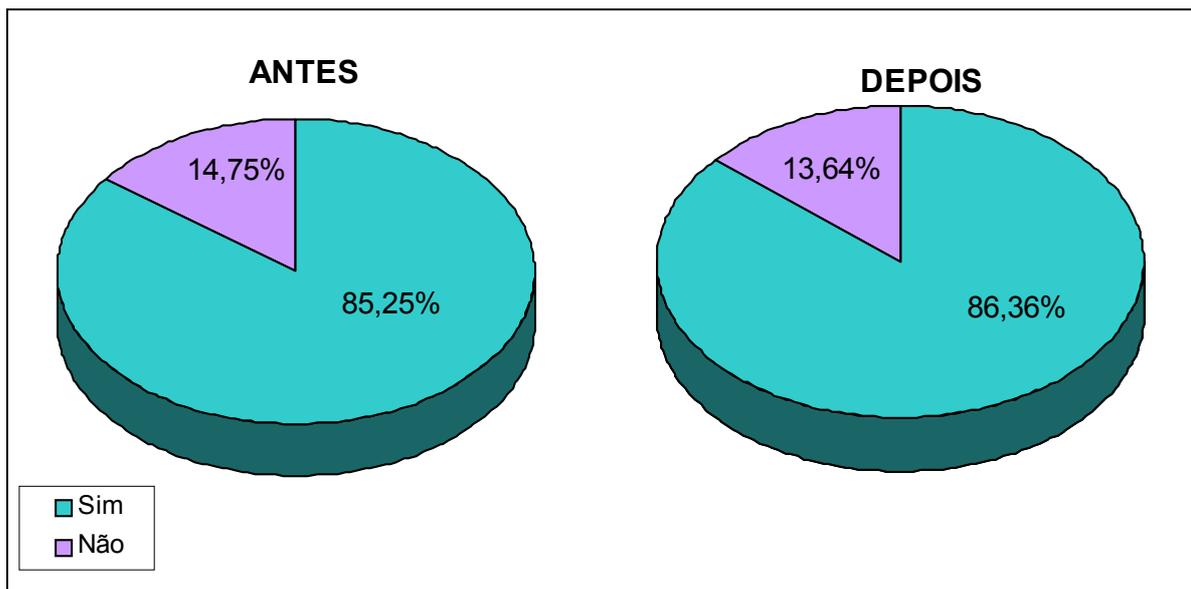


Figura 17: Percepção do atendimento dado ao público na sua Unidade

É visível a consideração que o público tem em relação ao atendimento que recebe junto a Liga, prova disso são os resultados obtidos conforme mostra a Figura 17, além do esforço empenhado pelos seus funcionários, grande parte deste reconhecimento é resultado de alguns fatores:

- Do grupo de voluntariado da Rede Feminina de Combate ao Câncer que exerce uma eficiente atividade junto ao auxílio do público que circula dentro do Hospital Erasto Gaertner todos os dias.
 - Da reestruturação que a Liga tem procurado aos poucos realizar em suas instalações físicas, proporcionando desta forma um maior conforto aos clientes que circulam pela L.P.C.C., principalmente ao tratar-se do Hospital Erasto Gaertner.
 - Outro fator que tem melhorado o atendimento ao público é a contratação em diversos setores de profissionais mais qualificados, dos que vinham atuando até então.
 - A realização de palestras com os funcionários da L.P.C.C., onde são apresentados conceitos sobre atendimento ao cliente tanto externo como interno.
- Porém, é claro que este atendimento pode ser ainda mais eficiente através de ações como:

- ✓ A Criação de Unidades em outras Regiões do Estado do Paraná onde evitariam o deslocamento de suas regiões, pelo menos durante o processo de triagem, melhorando desta maneira o atendimento dentro e fora do Hospital. De forma a diminuir o fluxo de pessoas circulando pelo Hospital ou até podendo aumentar o número de atendimentos, por consequência aumentando a receita.

4.5.1.6 Quanto aos recursos humanos

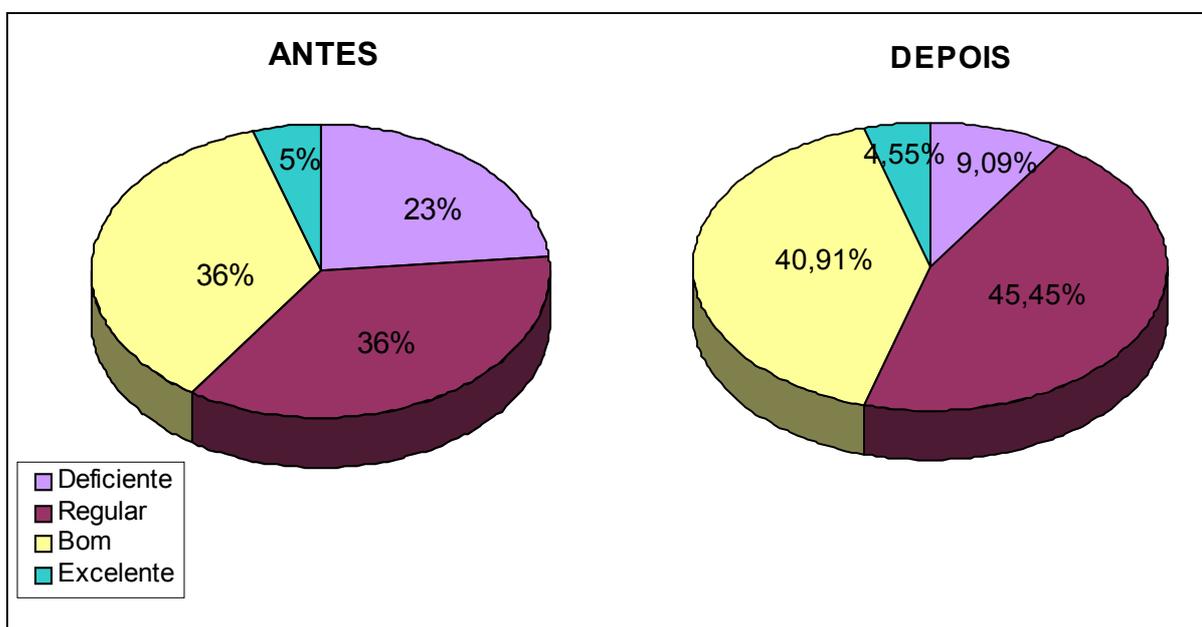


Figura 18 : Classificação dada ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos

Muito já se foi feito para a melhoria da Gestão de Recursos Humanos pela atual diretoria através do Processo de Modernização, onde um capacitado quadro de novos funcionários foram contratados inclusive uma Gerente de Recursos Humanos, cargo esse que vinha sendo acumulado pelo Gerente Administrativo, por isso a melhoria apresentada pelos resultados quando observamos a Figura 18.

À medida que as organizações evoluem e se tornam portanto mais complexas, o Gerenciamento de Recursos Humanos tem assumido um papel cada vez mais significativo, visto que as pessoas são o maior patrimônio de um Organização, porém para atingir um nível melhor são necessários serem tomadas algumas medidas como:

- ✓ Definitiva implantação do novo Plano de Cargos e Salários, que encontra-se em estudo e no qual apresentará uma política de valorização, retenção, desenvolvimento e estímulo dos RHs da Liga;
- ✓ Melhorar ainda mais o perfil de alguns RHs, de técnicos e gerentes que tem dificuldades no domínio do conceito de visão sistêmica e da literatura aplicável à gerência, de modo a favorecer a análise, interpretação e solução de problemas maximizando os benefícios em relação aos custos, a necessidade da formação e treinamento de RH para a Instituição;
- ✓ Aumentar o estímulo dos funcionários, sendo que ,alguns que ainda tem muito a contribuir com a instituição, mesmo assim tem decidido transferir-se para outras organizações.
- ✓ É necessário realizar uma remodelagem no plano de recrutamento, supervisão e avaliação, de forma a assegurar que as pessoas desenvolvam suas habilidades e capacidades e que seus esforços sejam direcionados para os objetivos da organização;
- ✓ Implantar um processo de integração, com a finalidade de introduzir os novos funcionários e melhor adapta-los a cultura da organização da maneira mais eficiente possível, ensinando como a organização funciona, esclarecendo exatamente o que se espera dele em suas funções e explicando o suporte e os recursos disponíveis para ajuda-lo a atingir seus objetivos.

4.5.1.7 Quanto a satisfação pessoal

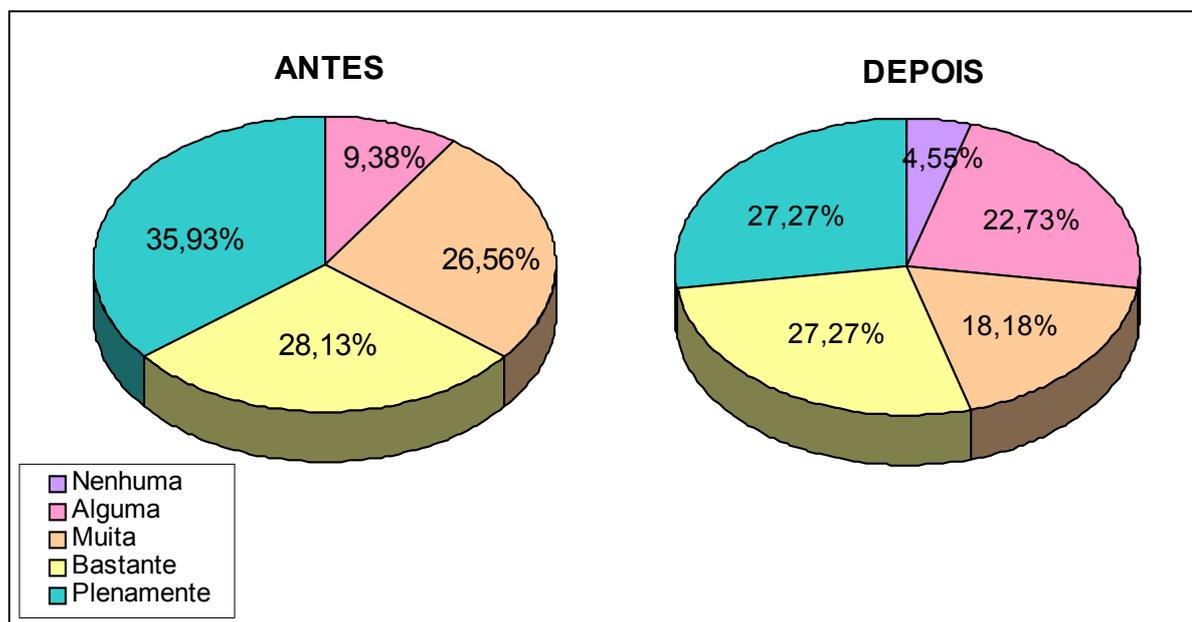


Figura 19: Medida em que agrada o trabalho que realiza na L.P.C.C.

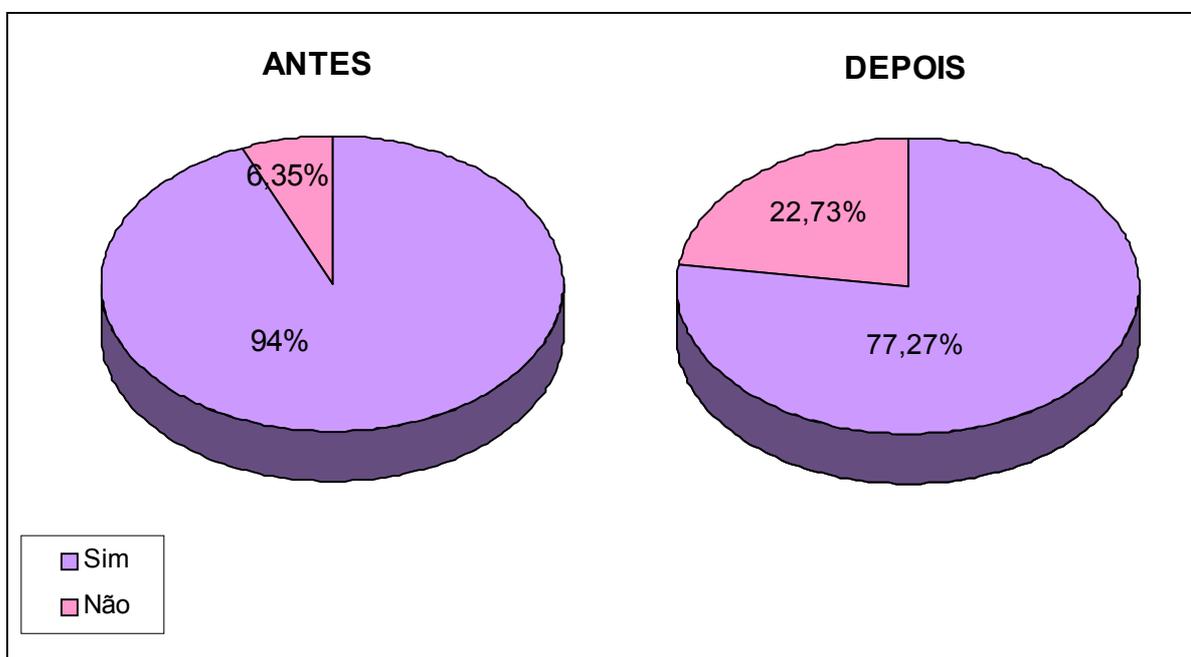


Figura 20: Existe sentimento de orgulho em trabalhar na L.P.C.C.

O que se percebe ao se analisar as Figuras 19 e 20, é que existe uma representativa alteração nas respostas apresentadas do início ao decorrer do processo, pois apareceu um pequeno grau de insatisfação ao trabalho em que o funcionário realiza na Liga, isto se deve principalmente a perspectiva de soluções rápidas para problemas como ajustes salariais, condições melhores de trabalho e de crescimento profissional futuro, que são planos futuros para esse Processo de Modernização, por isso algumas ações devem ser implantadas com certa prioridade:

- ✓ Os funcionários não possuem um ajuste salarial já a alguns anos, isto gera um clima de insatisfação dentro de qualquer empresa, como já citado anteriormente é necessário a implantação urgente de um novo plano de cargos e salários;
- ✓ Os equipamentos técnicos científicos e instalações físicas da Liga encontram-se em algumas Unidades com um certo grau de Obsolescência, não dando as condições adequadas para a execução dos serviços. A falta de recursos dificulta que ocorram as modernizações desejadas, e esta falta de condições técnicas e físicas podem ser uma das causas deste grau de insatisfação que demonstrou os funcionários em pesquisa.

O que poderia ser realizado é aumentar as receitas provenientes de convênios e particulares, visto que a maioria do atendimento é proveniente do SUS, porém para que isso seja possível é necessário ofertar instalações físicas adequadas, proporcionando desta forma assegurar um atendimento diferenciado;

- ✓ Criação de um plano de carreiras que sinalize perspectivas de crescimento presente e futuro, proporcionando uma maior visão de crescimento profissional para os seus funcionários.

4.5.1.8 Quanto à motivação

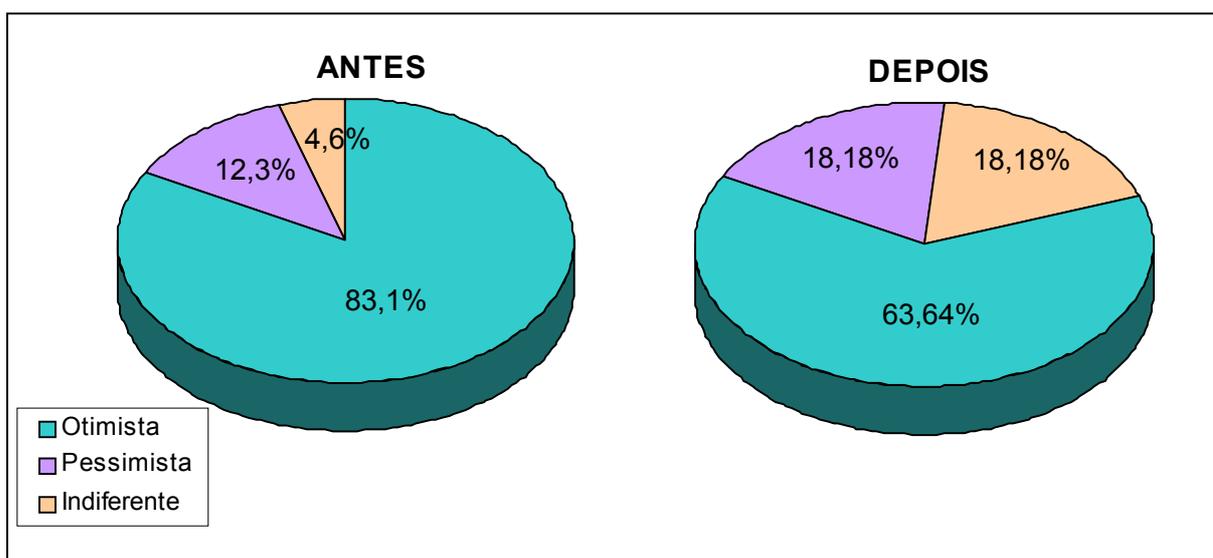


Figura 21: Motivação em relação ao processo de mudança organizacional

O clima de indiferença em relação ao processo de Modernização cresceu um pouco perante aos funcionários da Liga (Figura 21), o comprometimento e o interesse de todos dentro da Organização é necessário para que resultados apareçam e tenham sucesso, algumas ações são importante serem tomadas para que o clima de Otimismo volte a imperar na Instituição:

- ✓ Esclarecer melhor os funcionários, tornando claro quais os verdadeiros objetivos e metas do Processo de Modernização e qual o prazo para que estes sejam realizados;
- ✓ Reconhecer e tornar de conhecimento de todos o esforço que determinados funcionários tem empregado para que este processo tenha sucesso, desta forma motivando os demais.

4.5.1.9 Quanto ao ambiente de trabalho

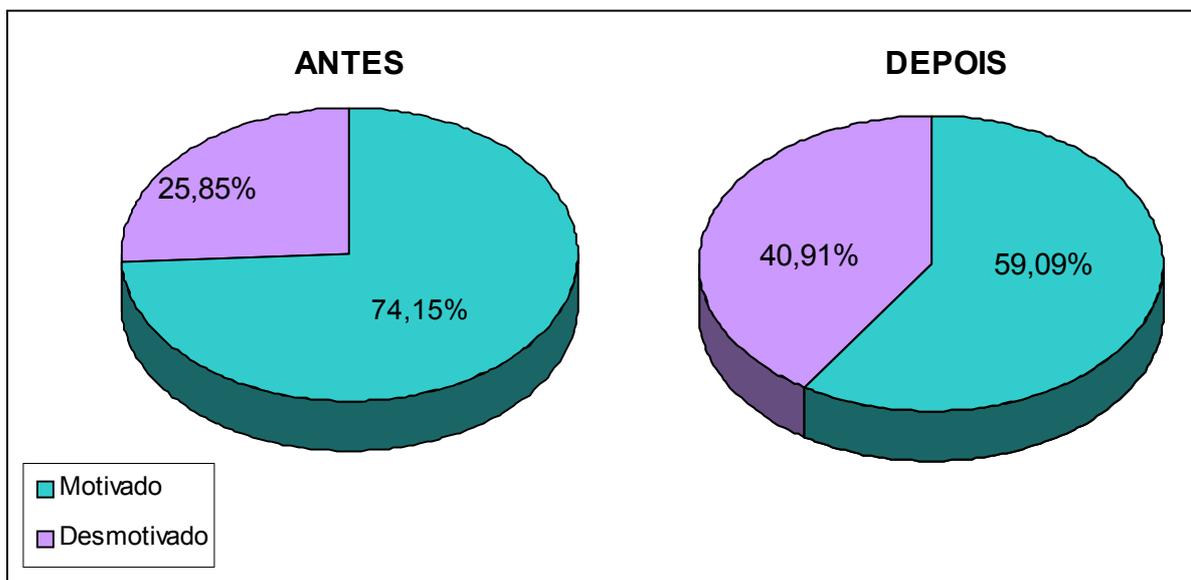


Figura 22: Sentimentos com relação ao Ambiente de Trabalho na LPCC

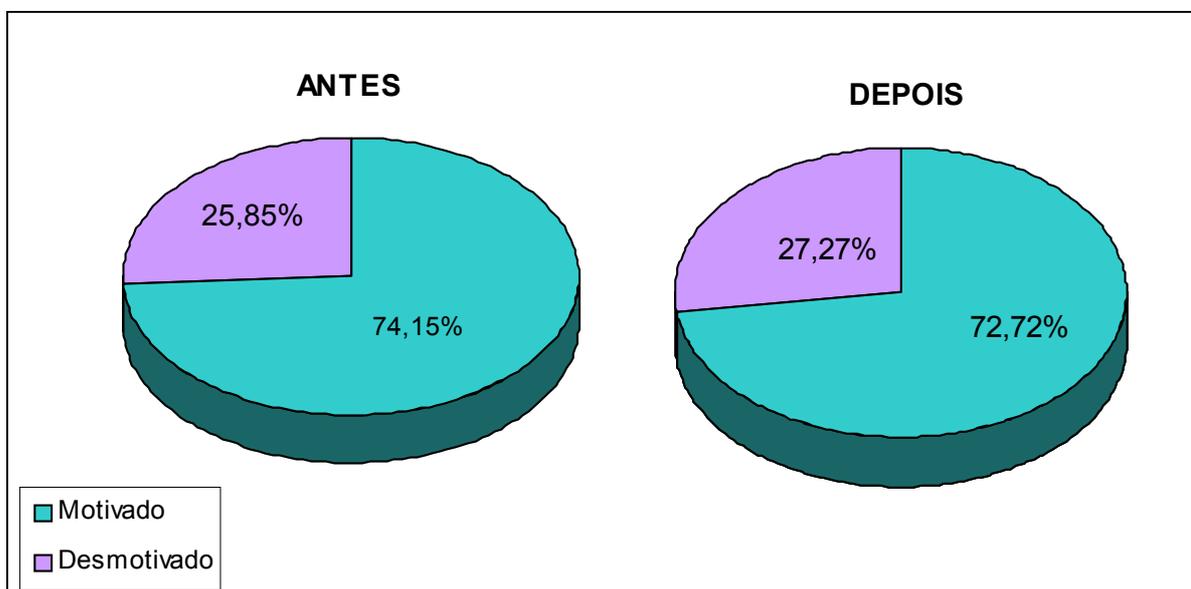


Figura 23: Sentimentos com relação ao Ambiente de Trabalho na sua Unidade

Observa-se que houve uma queda no nível de motivação dos funcionários no que diz respeito a seus sentimentos em relação ao Ambiente de Trabalho na L.P.C.C. (Figura 22), a Liga tem procurado através de um contrato realizado com uma psicóloga, levantar junto aos funcionários as dificuldades apontadas com relação ao

ambiente de trabalho e sua relação com as chefias, para solucionar este problema, que é muito importante dentro do Processo de Modernização, é necessário:

- ✓ Melhorar o clima organizacional das relações interpessoais para que inspire confiança, interesse efetivo, participação, dentre outros valores comportamentais abalados. Como envolve a Cultura Organizacional da empresa que ainda possui raízes passadas, esta quebra com o passado é muito difícil de ser alcançada porém com mudanças sendo aplicadas, seu relacionamento com o passado tende a cada vez mais ser deixado para trás.

4.5.1.10 Quanto às instalações físicas

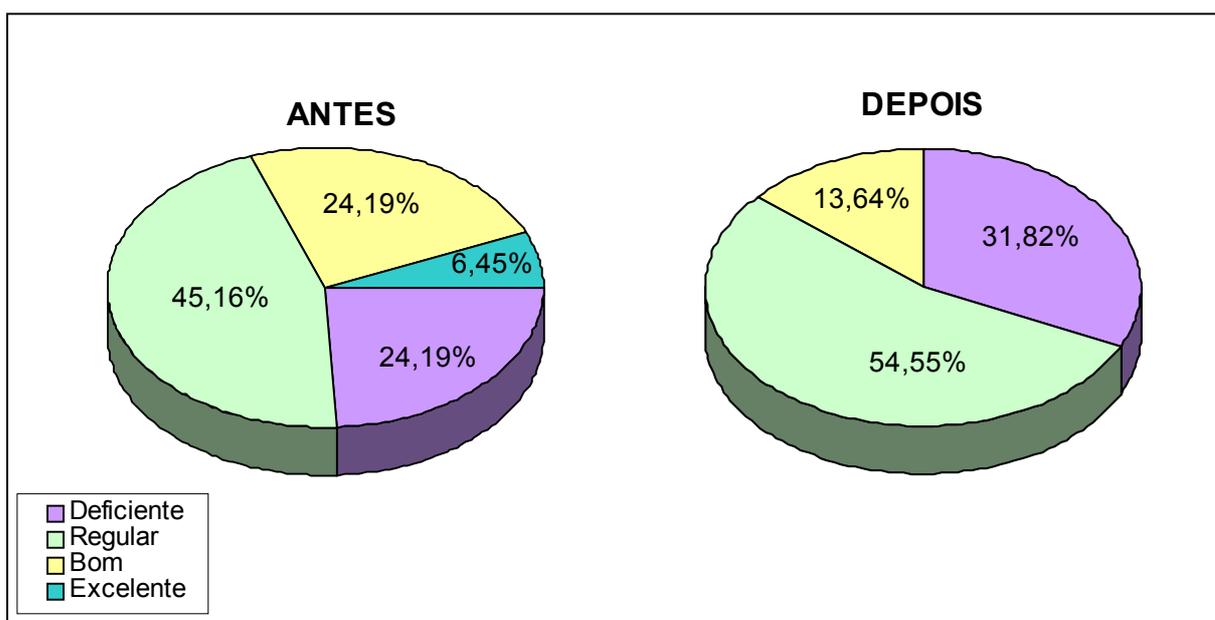


Figura 24: Classificação das Instalações Físicas do Ambiente de Trabalho na L.P.C.C.

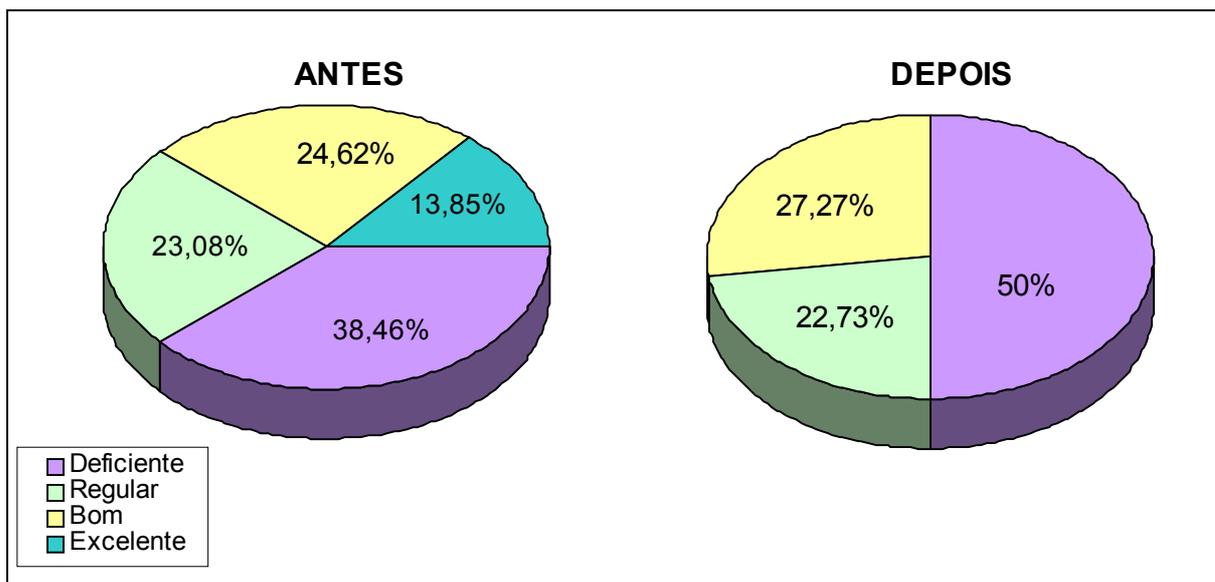


Figura 25: Classificação das Instalações Físicas do Ambiente na Unidade

É notável destacar a visibilidade de atendimento da L.P.C.C. no atendimento ao cliente do Estado do Paraná e até de outras regiões, ficando evidente a alta competência médico-hospitalar na área de oncologia, o que acaba sobrecarregando ainda mais a estrutura existente, o que se pode perceber é a insatisfação de alguns com relação as instalações físicas da Liga (Figura 24 e 25), tanto para os funcionários como para os clientes. Por localizar-se em um prédio antigo e que ao longo dos anos não sofreu as manutenções adequadas é necessário realizar uma série de reformas e ampliações, medidas estas que já estão sendo tomadas pela nova diretoria e que foram indicadas no Capítulo 3, porém não é fácil realizar todas as modificações físicas necessárias de um dia para outro, mesmo porque trata-se de aproximadamente 13.000 m².

A Liga já contratou uma empresa que cuidará do Plano Diretor de Ocupação Física, no qual priorizará soluções nos locais onde possuem atividades mais vitais para o crescimento e expansão institucional. Entre estas medidas as prioritárias devem ser:

- ✓ Modernizar as atuais instalações e construções de novas unidades ambulatoriais no Hospital Erasto Gaertner, separando o fluxo de atendimento entre usuários do SUS, usuários particulares e de convênios;

- ✓ Melhorar e modernizar as alas de internamento, dando prioridade a ala de internamento particular;
- ✓ Como forma de liberar espaço dentro do Hospital Erasto Gaertner, que é um dos pontos críticos observados, poderia ser disponibilizado para a Rede Feminina instalações próprias para sediar as suas atividades, liberando então o seu espaço atual;
- ✓ Ampliação e modernização do espaço físico destinado ao IBEG de maneira que possam ampliar as suas atividades visto que seus produtos possuem boa aceitação no mercado;
- ✓ Ampliar, reformar e manter as instalações físicas existentes, como por exemplo a construção de mais banheiros para o público tanto interno como externo, bem como a manutenção e ou reforma dos já existentes;
- ✓ Melhorar a fachada do Hospital Erasto Gaertner, que necessita de urgente pintura.

4.5.1.11 Atração Profissional

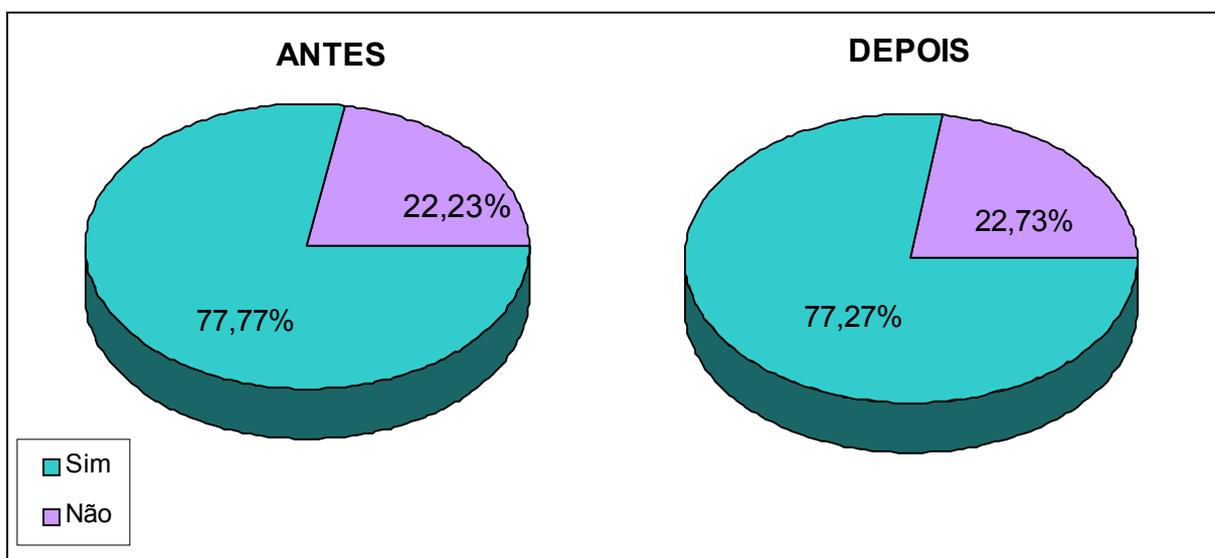


Figura 26: Capacidade do ambiente de trabalho na L.P.C.C. de atrair o jovem profissional ainda no início de carreira

A Liga Paranaense de Combate ao Câncer tem uma gama muito grande de atividades e campos de trabalho, desde faxineira, cozinheiro, motorista, pedreiro até técnicos em mecânica, radioterapeutas, engenheiros, administradores, economistas, contabilistas, enfermeiros, médicos, etc.

O interesse de jovens profissionais em início de carreira em participar do quadro de funcionários, ainda é alto (Figura 26) e a Liga proporciona isto devido ao remodelamento estrutural que esta sofreu nos últimos meses, devido a boa imagem externa que a instituição possui e devido ao grau de especialidade e aprendizagem que o funcionário, dependendo da área de atuação, adquire ao ingressar na Liga. Porém, ações atrativas ainda são possíveis, tanto para o profissional ingressante como aos pertencentes ao grupo:

- ✓ A Liga iniciou um programa de alfabetização à nível de 1º grau para seus funcionários e fixou uma parceria junto a Uniandrade fornecendo bolsas de 50% para funcionários que desejam ingressar no curso de enfermagem em uma Universidade, porém não existem política de apoio financeiro visando custear despesas com formação e aprimoramento dos funcionários da Liga. Como exemplo: funcionários que cursam pós-graduação na área de interesse na Liga. Observa-se que muitos jovens em início de carreira gostariam de aprimorar seus conhecimentos para melhor enquadrar-se nas atividades desenvolvidas pela Liga e são impossibilitados, por isso a necessidade de um plano de incentivo financeiro para os funcionários que desejam aprimorar seus conhecimentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

Este estudo teve como objetivo principal analisar o Processo de Modernização em andamento em uma Instituição Filantrópica, baseando-se para isso em um estudo de caso empírico, a Liga Paranaense de Combate ao Câncer. A idéia básica foi de verificar o comportamento dos funcionários em relação ao processo, para então direcionar através das repostas obtidas quais as ações poderiam ser tomadas pela Instituição para dar um melhor andamento neste processo.

O que se pôde observar é que as instituições sem fins lucrativos são agentes de mudanças e há nisso um grande desafio, pois, embora não busquem lucro, necessitam de um planejamento administrativo, mercadológico e de uma política de comunicação adequada as suas necessidades, ressalte-se que a maioria precisa aprender como fazer isso.

Salienta-se que deve existir uma postura baseada na profissionalização do setor que deve facilitar a mudança. Porém, este trabalho é difícil, mas a necessidade de um busca constante de novos caminhos administrativos e mercadológicos indicarão qual o percurso mais rápido para atingir os objetivos da Instituição.

Qualquer organização nos dias de hoje tem a necessidade cada vez maior de ser administrada estrategicamente, no qual segundo Hudson (1995, p.95) esta forma de administrar trás inúmeros benefícios, pois é através deste que “todos ficam a par dos objetivos e de como eles se encaixam na tarefa geral da organização como um todo, leva ao melhor emprego dos recursos e é uma maneira ideal de estimular o comprometimento e a motivação”.

Através de uma administração eficaz pode existir uma redução dos problemas de comunicação, da desconfiança, tensão e a criação de estereótipos. Como afirma Bateman (1998, p. 322):

Para obterem sucesso, os esforços organizacionais no sentido de administrar a diversidade devem ter o apoio e o comprometimento da alta administração. Em primeiro lugar, as organizações devem fazer uma avaliação completa de suas culturas, políticas e práticas, e também da demografia de seu grupo de funcionários e de sua base de clientes. Só

depois desse diagnóstico ter sido feito é que a empresa tem condições de iniciar programas destinados a atrair, desenvolver, motivar e conservar uma força de trabalho diversificada.

O primeiro passo tomado pela diretoria da LPCC foi realizar um estudo das características da Instituição para a implantação do Processo de Modernização, foi com este intuito que organização contratou a FGV- Fundação Getúlio Vargas, esta Instituição de Ensino e Pesquisa realizou um Diagnóstico da Imagem e Auto-Imagem da Liga e que foi objeto, auxílio desta pesquisa, para então dar início a sua implantação.

Como o objetivo principal do estudo é diagnosticar se o processo de Modernização em andamento já trouxe alguns resultados esperados pela organização. O que se pode observar é a complexidade e as inúmeras dificuldades encontradas pela organização no decorrer do processo de mudança.

Através dos comparativos dos resultados obtidos através da pesquisa realizada antes e pós implantação, foram observados alguns positivos e outros negativos. Como principais mudanças positivas podemos citar: o crescimento do cumprimento dos objetivos da Liga tornando-se também em maior convergência com os objetivos dos funcionários, melhoria da sua imagem externa e melhoria no Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

Dos pontos que não trouxeram o resultado esperado como: imagem institucional interna, participação da organização, satisfação pessoal em trabalhar na L.P.C.C., ambiente de trabalho, motivação em relação ao processo e instalações físicas, podem ser apresentados algumas considerações e que no entender da pesquisadora foram fundamentais para os diagnósticos obtidos:

- Devido ao grande impacto ocorrido na LPCC, quando há mais de 50 anos administrada pelas mesmas pessoas, de repente sofre modificações estruturais no quadro de gerenciamento e modificações administrativas, provocando, portanto um impacto forte junto aos seus funcionários.
- O processo de adaptabilidade é algo em longo prazo, pois junto com a mudança no quadro gerencial ocorreu uma mudança na cultura da organização. Pois, é em épocas de mudança, que as peculiaridades de cada organização são reforçadas pela forma como os indivíduos envolvidos encaram as transformações e como delas participam.

- Outra dificuldade encontrada, principalmente por tratar-se de uma Organização Filantrópica, é a falta de recursos disponíveis e suficientes para proporcionar um bom andamento no Processo sem haver interrupção no seu decorrer.
- Com a falta de recursos, algumas prioridades devem ser solucionadas e estas nem sempre estão de acordo com as perspectivas de todos dos funcionários, a empresa realiza ações que trazem resultados na maioria das vezes a longo prazo, portanto não compatíveis com algumas expectativas.
- Comprometimento Pessoal - Sendo a mudança organizacional um dos principais desafios que uma organização tem de enfrentar com vistas a sua sobrevivência e desenvolvimento. Qualquer processo de mudança tem como o alvo o indivíduo, os grupos ou a organização como um todo. Existem portanto diversos fatores que contribuem para que os indivíduos manifestem alguma resistência em aderir as novas soluções, o que pode ser observado é a falta de interesse de funcionários que deveriam ser ponto chave e agentes motivadores uma participação mais ativa nas diversas fases do processo de modernização e na qual resultará o futuro sucesso da organização.

Portanto, dificuldades podem se apresentar em todos os setores de uma Organização, porém o que pôde ser observado através deste estudo é a necessidade que a Organização que está atravessando reestruturações tem de tentar adaptar-se rapidamente e de forma a não ficar parada no tempo. Esse foi um dos problemas vivenciados pela Liga, que durante alguns anos sofreu um processo de estabilização.

Apesar de todas as barreiras apresentadas neste estudo, o processo de mudança que ainda está em andamento aplicando as ações de melhorias como as apresentadas neste estudo tende a levar a Liga a cada vez mais se diferenciar dos demais. Exemplo este é a do setor de Radioterapia do Hospital Erasto Gaertner, que passou por um grande reforma e ampliação e hoje possui um dos mais modernos equipamentos e instalações do Brasil, e em breve trarão os retornos esperados.

Neste sentido, a principal preocupação da Liga e de qualquer outra organização que decide implantar esse tipo de processo, é de procurar cada vez mais, servir a público interno melhores condições para executarem os seus serviços e para o público externo proporcionar bons serviços. Para isso, a LPCC tem procurado atingir os objetivos propostos com as condições que lhe são impostas, porém este estudo

deixa claro que numa organização complexa e confusa como esta, muitas melhorias no Processo de Modernização ainda tem que ser implantadas.

5.2 Recomendações para futuros trabalhos

Como o estudo em questão foi realizado no decorrer do Processo de Modernização, este estudo se fez importante para que sejam observadas ações de melhorias e que sejam corrigidos possíveis distorções encontradas, porém seria igualmente importante a realização de um estudo utilizando o mesmo referencial teórico-empírico para uma comparação antes, durante e fim de processo dando continuidade ao estudo. Isto seria importante pois permitiria que este trabalho fosse tomado como base para outras instituições filantrópicas com as mesmas características da LPCC, e nas quais evitariam dispêndio de recursos, de tempo e possíveis desgastes, que são provenientes de processos mal sucedidos.

Utilizando o mesmo enfoque, este estudo também poderá ser referencial comparativo para outros estudos a serem realizados em outras organizações independentes do setor em que atuam.

Porém, como neste trabalho ficou claro algumas influências que os recursos financeiros exercem sobre o resultado final, ainda futuras pesquisas podem exercer um comparativo sobre organizações que estão passando pelo mesmo processo, porém, não possuindo a dificuldade de se obter recursos, avaliando desta forma, até que ponto este é um empecilho ou não para o andamento de um processo de Modernização.

As contribuições de pesquisas nesta área são importantes pois demonstram como as organizações podem cada vez mais aprimorar seus processos de modernizações utilizando para isso os recursos disponíveis.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, R. **O processo de criação da visão**. HMS Management, n.9, Jul.Ago 1998.
- ALVES, A. **Notas de Aula**, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC. 2000.
- ANTHONY, R. N. **Planning and Control Systems: A Framework for Analysis**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1965.
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, Sistemas e Métodos as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BATEMAN, T. S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Tradução Celso A. Rimoli. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BENJAMIN, R. I. & LEVINSON, E. **A Framework form managing IT: enabled change**. Sloan Management Review, v.34,n.4, p.23-33, 1993.
- BRIDGES, W. Conduzindo a organização sem cargos. In: **O líder do futuro**. Peter F. Drucker Foundation.3. ed. São Paulo : Futura, 1997. p. 37 – 43.
- BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Os novos Paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as Empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHILD, J. **Organizational Structure, Environment and Performance: the role of strategic choice**. Sociology, 1972.
- DALDEGAN, M. D. **O Processo de Mudança Organizacional: Uma Abordagem dos Aspectos Relacionados às Transformações na Cultura das Organizações**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

DE GEUS, A. P. de. Planejamento como aprendizado. In: STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997. p. 115-125.

DRUCKER, P. F. **The New Organization of the 1990s**, Harvard Business Review, Jan-Feb 1988.

DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, F. Peter. **O melhor de Peter Drucker: a sociedade**. São Paulo: Nobel. 2001. 185p.

DUTRA, J. S. A Utopia da Mudança das Relações de Poder na Gestão de Recursos Humanos. In: FLEURY, Maria. T. L. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

FLEURY, M. T. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANZONI, Ana Maria Benciveni. **Notas de Aula**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC. 2000.

FRANZONI, Ana Maria Benciveni. **Palestra**. Departamento de Engenharia Civil. UFSC. 2001.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GOODE, W. J. & HATT, P. K. - **Métodos em Pesquisa Social**. 3ªed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

HUBERMAN, A. M.; MILES, M. B. **Analyse de données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes**. Bruxelles: De Boeck-Wesmael. 1991.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**. O Desafio de Administrar Sem Receita. São Paulo: ed. Makron Books., 1995.

KELLY, Dawn e AMBURGEY, Terry L.. **Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change**. Academy of Management Journal, 1991.

KISIL, M.; PUPO, T. R. G. B. **Gestão da mudança organizacional**. São Paulo: Instituto para o Desenvolvimento da Saúde, 1998.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam lucro**. São Paulo: Atlas, 1988.

KOTTER, J. P. e HESKETT, J. L. A. **A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LODI, J. B. **Administração por objetivos**. Uma Critica. São Paulo: Pioneira, 1972.

LUDKE, M. & ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagem qualitativa**. São Paulo: UPU, 1986.

MERRIAN, S. R. C. **Learning in Adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

MINTZBERG, H. **Crafting Strategy**. In: Harvard Bussiness Review Paperback. Boston: Harvard Business Review, 1995.

MITROFF, I. I., MASON, R., PEARSON, C. M. **FrameBreak: the radical redesign of american bussiness**. San Francisco : Jossey-Bass, 1994.

NAGEL, E. **Filosofia da Ciência**. São Paulo: Cultrix, 1957

NETO, J. de D. P. **Auditoria Aplicada ao Planejamento Estratégico numa Economia Globalizada**. Revista Múltipla. Ano2. nº3, 1997. Disponível em <http://www.upis.br/revista_multipla/nr_003/neto.htm>. Acesso em: 19 abril 2001.

PEREIRA, M. F. **Mudança Estratégica em uma Organização Hospitalar: Um Estudo de Caso dos Últimos 20 anos**. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

PEREIRA, M. J. L. B. **Mudança nas Instituições**. São Paulo: Nobel, 1988.

PFEFFER, J. & SALANCIK, R. **The External Control of Organizations: A resource dependence perspective.** New York: Harper and Row, 1978.

PORTER, M. E. **What is Strategy?** Harvard Business Review, 1996. pg. 61-78.

PRAHALAD, C.K., e HAMEL. **Competindo pelo Futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PREDBON, J. **Criatividade, abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático da potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças.** São Paulo: Atlas, 1997.

ROBBINS, S. P. **Organizational Theory: structure, design, and applications.** 3rd. ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.

RODRIGUES FILHO, J. **Performance das organizações de saúde: uma agenda para pesquisa.** Anais do 14º ENANPAD, v.6, p.273-285,1990.

RUIZ, J. A. **Metodologia Científica.** Guia para eficiência nos estudos. 4ed. São Paulo: Atlas,1996.

SILVA, C. M. FERNANDES, V. e FONSECA, B. R. **Mudança e Estratégia nas Organizações: Perspectivas Cognitiva e Institucional,** Curitiba: UFPR,2001.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2002.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico,** 22ed. São Paulo: Cortez,2002.

STONER, J. & FREMAN R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall,1982.

STRAUSS, A. e CORBIN, J. **Basic of Qualitative Research: Grounded Theory procedures and techniques.** London: Sage, 1990.

THEOBALD, R. **New success criteria for a turbulent world.** Planning Review, v.22, n.6, Nov-Dec, 1994.

YIN, R. **Case study research: design and methods.** Thousands Oaks: Sage, 1994.

ANEXOS

ANEXO A – Estatística Geral de Atendimento no HEG – 2001

Local do Atendimento	SUS		Convênios		Particular		Total
Pacientes Novos (Cadastro Completo)	4.163	81%	926	18%	65	1%	5.154
Pacientes Novos (Cadastro Básico)	3.138	56%	2.401	43%	99	2%	5.638
Pacientes Novos (geral)	7.301	68%	3.327	31%	164	2%	10.792
Consultas - ambulatório	26.709	89%	3.267	11%	182	1%	30.158
Procedimentos - ambulatório	46.025	92%	3.511	7%	339	1%	49.875
Quimioterapia - pacientes	13.822	90%	1.398	7%	105	1%	15.325
Centro Cirúrgico ambulatorial	2.717	94%	175	1%	11	0%	2.903
Radioterapia – aplicações	114.084	83%	21.631	16%	1.220	1%	136.935
Fisioterapia – sessões	79.425	93%	5.190	6%	1.031	1%	85.646
Internamento- pacientes	6.496	84%	1.103	14%	124	2%	7.723
Centro Cirúrgico – pacientes	3.313	81%	754	18%	23	1%	4.090
Análises Clínicas – exames	136.939	84%	24.301	15%	1.876	1%	163.116
Radiologia – exames	15.766	90%	1.704	10%	104	1%	17.547
Anatomia Patológica – exames	15.724	57%	11.320	41%	502	2%	27.546
Banco de sangue – exames	9.727	76%	2.992	23%	59	0%	12.778
Eletrocardiograma – pacientes/exames	3.700	94%	204	5%	28	1%	3.932
Tomografia – pacientes/exames	6.191	90%	659	10%	40	1%	6.890
Total de atendimentos no ANO	487.939	85%	81.536	14%	5.808	1%	575.283
Médias de Atendimentos/MÊS	40.662		6.795		484		47.940
Médias de Atendimentos/DIA	1.848		309		22		2.179

Fonte: Serviço de Arquivo Médico e Estatística – HEG/LPCC

ANEXO B - Questionário de Avaliação da Imagem e Auto-Imagem Institucional

- 01)** No seu entender os OBJETIVOS da entidade vêm sendo cumpridos?
() Plenamente () Parcialmente () Deficientemente
- 02)** Como se situam seus OBJETIVOS pessoais e profissionais em relação aos objetivos da LPCC?
() Em convergência () Em completa fusão () Parcialmente
- 03)** Na sua avaliação, qual a IMAGEM INSTITUCIONAL interna da LPCC?
() Deficiente () Regular () Boa
- 04)** Na sua avaliação, qual a IMAGEM INSTITUCIONAL externa da LPCC?
() Deficiente () Regular () Boa
- 05)** Na sua avaliação, qual a IMAGEM da LPCC feita pela Sociedade Paranaense?
() Deficiente () Regular () Boa
- 06)** Na sua avaliação, qual a IMAGEM da LPCC feita pelos Profissionais de Saúde?
() Deficiente () Regular () Boa
- 07)** Você considera a LPCC uma instituição internamente?
() Participativa () Ocasionalmente participativa () Não Participativa
- 08)** Pelo fato de pertencer a LPCC é motivo de prestígio perante o seu grupo social?
() Sim () Não
- 09)** Você acha que pelo fato de pertencer a LPCC é motivo de prestígio perante o seu grupo profissional?
() Sim () Não
- 10)** Na sua avaliação, o público que procura a LPCC é bem atendido?
() Sim () Não
- 11)** Na sua avaliação, o público que procura a sua Unidade é bem atendido?
() Sim () Não
- 12)** Na sua avaliação, como classificaria a Gestão de Recursos Humanos da LPCC?
() Deficiente () Regular () Bom () Excelente
- 13)** Em que medida lhe agrada o trabalho que realiza na LPCC?
() Nenhuma () Alguma () Muita () Bastante () Plenamente
- 14)** Você sente orgulho de trabalhar na LPCC?
() Sim () Não
- 15)** Você se considera otimista, pessimista ou indiferente em relação ao processo de mudança organizacional ora em curso na LPCC?
() Otimista () Pessimista () Indiferente
- 16)** Você se sente frustrado/motivado no ambiente de trabalho da LPCC?
() Motivado () Desmotivado
- 17)** Você se sente frustrado/motivado no ambiente de trabalho da sua Unidade?
() Motivado () Desmotivado
- 18)** Na sua avaliação, como classificaria as instalações físicas do ambiente da LPCC?
() Deficiente () Regular () Bom () Excelente
- 19)** Na sua avaliação, como classificaria as instalações físicas do ambiente de trabalho da sua Unidade?
() Deficiente () Regular () Bom () Excelente
- 20)** Na sua avaliação, você acha atualmente que o ambiente de trabalho na LPCC é capaz de atrair jovens profissionais em início de carreira?
() Sim () Não