

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

JORGE CARLOS FORTUNATO SILVA

ROTINAS ORGANIZACIONAIS E DESEMPENHO:
Como rotinas organizacionais afetaram o desempenho da Santa Helena Assistência Médica
S/A?

SÃO PAULO - SP
2012

JORGE CARLOS FORTUNATO SILVA

ROTINAS ORGANIZACIONAIS E DESEMPENHO:

Como rotinas organizacionais afetaram o desempenho da Santa Helena Assistência Médica S/A?

Relatório de Pesquisa apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) do CNPq/GVpesquisa.

Campo de conhecimento: Administração

Orientador(a): prof. Eduardo Loebel

SÃO PAULO - SP
2012

FICHA CATALOGRÁFICA

--

JORGE CARLOS FORTUNATO SILVA

ROTINAS ORGANIZACIONAIS E DESEMPENHO:

Como rotinas organizacionais afetaram o desempenho da Santa Helena Assistência Médica S/A?

Relatório de Pesquisa apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) do CNPq/GVpesquisa.

Campo de conhecimento: Administração

Data da aprovação: ____/____/____

Banca Examinadora:

Professor orientador – FGV-EAESP

Avaliador externo ou interno - Instituição

Coordenador da Iniciação Científica
FGV-EAESP

RESUMO

[INTRODUÇÃO] Este trabalho pretende aprofundar um dos temas em voga na literatura sobre estratégia e organizações, qual seja, desempenho organizacional e suas questões inerentes. Para tanto, foram utilizados significações e interpretações de entrevistas e análise de documentos com vistas a oferecer resposta as seguintes questões: A trajetória da firma é capaz de explicar o desempenho superior alcançado pelo SHAM? Qual a influência da região neste desempenho? Como as rotinas organizacionais afetaram o desempenho do Hospital Santo Helena? A análise destes questionamentos permitiu o desenvolvimento de conceitos importantes como desempenho organizacional, trajetória, rotinas e integração vertical- objeto deste estudo. [METODOLOGIA] Trata-se de pesquisa qualitativa de caráter exploratório que envolve análise de discurso, sendo, portanto, subjetiva e dependente da interpretação do pesquisador. Para tanto, foi feita uma revisão dos conceitos acerca do grande tema sobre desempenho organizacional e suas questões inerentes (fontes de desempenho, teorias que permitem explicar o fenômeno do desempenho etc.) utilizando como base os métodos de pesquisa qualitativa expostos em Flick (2009). Desta forma, pretendeu-se com a pesquisa empírica fazer uma análise das entrevistas e documentos de dados selecionados de apresentações (ppt), jornais, balanços e entrevistas, datadas a partir de 2002 para identificação de categorias capazes de fornecer respostas às questões de pesquisa. Isto se justifica pela contribuição à literatura sobre o tema de desempenho organizacional e pela escassez de estudos capazes de responder as questões de pesquisas apresentadas. [RESULTADOS] Como resultados, até o momento, foram encontrados pontos em comum que se destacaram entre as entrevistas, se encaixando com o material pesquisado e estudado. Foi feito, então, uma divisão com as categorias emanadas do processo de entrevistas: (1) setor de atividade de medicina suplementar; (2) desempenho; (3) experiência; (4) gestão; (5) integração vertical; (6) rotinas; (7) diferencial competitivo e (8) competências organizacionais. Tal divisão foi uma proposta para facilitar a aplicação dos conceitos encontrados.

Palavras chave: desempenho, integração vertical, rotinas, saúde complementar.

ABSTRACT

[INTRODUCTION] The purpose of this work is to deepen a known theme about strategy and organization that is the organizational performance with its inherent questions. In this sense, it was used signs and interpretations of interviews and analysis of documents in order to provide answers to following questions: Does the path of firm is capable of explain its superior performance? What are the impacts of region on its performance? How the organizational routines, inside of the context of virtualization on supplemental medicine, have affected Santa Helena's performance? The exam of these questions has provided to developing important concepts such as organizational performance, path, routines and verticalization. [METHODOLOGY] It is a qualitative exploratory research that involves analyze of discourse. Therefore, it is subjective and dependent of interpretation of researcher. Thus, It was did a review of concepts about organizational performance with Its Inherent questions(Sources of performance, theories that explain the phenomena of performance and others) based on methods of qualitative research shown by Flick (2009). Thereby, The empirical research had intended to do an analyze of interviews and documents of data selected by presentations , newspapers, interviews, balances dating from 2002 to identifying of categories able to provide answers the research questions. This expedient is justified by researches shortage about organizational performance able to answer issues raised in this research, besides to contributing to the literature about this theme. [RESULTS] As results, It was found points in common highlighted on interviews, according to the material researched and studied. Thus, It has proceeded to the split on categories raised of interview process: (1) industry of supplemental medicine; (2) performance;(3) experience; (4) management; (5) verticalization; (6) routines; (7) competitive advantage; (8) organizational skills. This split was purposed to facilitate the applications of concepts founded.

Keywords: performance, vertical integration, routines, supplementary healthcare.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Apresentação do tema e sua relevância.....	8
1.2 Objetivos do trabalho	9
1.3 Contribuições esperadas.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Rotinas organizacionais	11
2.2 Teoria evolucionária da firma	12
2.3 Dependência de percurso	15
2.4 Criação de trajetória	17
2.5 Integração vertical.....	18
2.6 Desempenho organizacional	19
3 APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO	20
4 METODOLOGIA.....	22
4.1 Pressupostos metodológicos	22
4.2 Procedimento de coleta de dados	25
4.3 Procedimento de análise e interpretação de dados.....	27
5 ANÁLISE DE DADOS	29
5.1 Rotinas organizacionais na SHAM.....	29
5.2 Como rotinas organizacionais afetaram o desempenho da SHAM?.....	41
6 CONCLUSÃO.....	43
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICE A – GRADE DE QUESTÕES DA ENTREVISTA NÃO DIRETIVA	57
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIPADRONIZADAS	58

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema e sua relevância

O tema que se propõe estudar está inserido no amplo contexto de discussão sobre diferentes fontes de desempenho empresariais localizado na intersecção dos campos de estratégia, estudos organizacionais e gestão. Este tema é vetor de minuciosa investigação sobre influências no desempenho das empresas: efeito-firma, efeito-setor, temporal entre outros (Wernerfelt e Montgomery, 1988; Rumelt, 1991; Roquebert, Phillips *et al.*, 1996; Schumacher e Boland, 2005; Misangyi, Elms *et al.*, 2006).

Trata-se de debate cujo condão é fortificar o entendimento dos impactos destas variáveis no desempenho das empresas; proposição que se justifica não só por sua atualidade como também pela escassez de estudos capazes de responder a pergunta apresentada.

Tradicionalmente, o debate sobre desempenho empresarial pode ser entendido como desdobramento de duas perspectivas dominantes no campo da estratégia empresarial, quais sejam: visão baseada em recursos (RBV) e a organização industrial (IO). Essas perspectivas são costumeiramente trabalhadas pela lógica do contraste na comparação entre estas abordagens (Hodgson, 1998). Neste sentido, o presente trabalho apresenta recorte analítico que procura considerar essas perspectivas para esclarecer as fontes de desempenho empresarial, ao invés considerá-las em plano de oposição.

Por uma perspectiva evolutiva da organização, a trajetória empresarial, e eventual dependência por ela provocada, têm sido consideradas uma possível explicação para o desempenho empresarial (Lopez, 2004; Rahmandad, 2008; Froehlich e Bitencourt, 2009; Van Driel e Dolfisma, 2009). Essa perspectiva tem recebido atenção de pesquisadores em estratégia e estudos organizacionais, sendo pouco explorada por pesquisadores brasileiros.

Num estudo exploratório realizado com dados de empresas do Grande ABC, Loebel et al. (2008) identificaram que a acumulação de riquezas das firmas estudadas ao longo dos anos encontra-se relacionada de forma positiva e significativa aos seus desempenhos futuros. Ou seja, o estudo permite entender que os resultados acumulados ao longo do percurso empresarial influíram no desempenho futuro dessas empresas. Situações preexistentes impactaram o processo decisório a ponto de influenciar o desempenho futuro das empresas.

Visando contribuir para esse debate, propomos realizar uma pesquisa pela qual se obtenha uma resposta plausível para a seguinte pergunta: Como rotinas organizacionais afetaram o desempenho da Santa Helena Assistência Médica S/A?

Apesar do interesse crescente pela área de gestão empresarial com ênfase no modelo de visão baseada em recursos (Barney, 1991; 2001; Barney, Ketchen *et al.*, 2011), relativamente pouca pesquisa empírica foi conduzida sobre o assunto quando comparado a outros modelos de gestão tais como o da teoria contratualista (Coase, 1937). Especialmente sobre a perspectiva da influência da trajetória no desempenho das empresas, a pesquisa *in lócus* nas organizações é especialmente infrequente. Poucos estudos concentraram-se, até então, em como resultados das organizações obtidos ao longo do tempo interagem estrategicamente com as decisões futuras dos gestores e o que isso significa descritiva e conceitualmente. Por esta razão, os estudos de Durand & Vaara (2009) e Rahmandad (2008) merecem atenção por contribuírem para ampliação deste campo de conhecimento. Via proposição da abordagem contrafactual como vetor analítico das principais causalidades na pesquisa em estratégia, esses autores elucidaram perspectivas conceituais abarcantes sobre o campo da aquisição da vantagem competitiva, sob o mote da RBV (Durand e Vaara, 2009).

1.2 Objetivos do trabalho

O objetivo geral do trabalho consiste em entender quais influências são predominantes decorrentes da integração vertical no desempenho da Santa Helena Assistência Médica S/A. O estudo também descreve as relações que o desempenho desta organização guarda com o fenômeno da dependência da trajetória. Os métodos de investigação incluirão a análise de dados coletados junto à empresa. Além disso, lançou-se mão de análise de outra empresa operadora de planos de saúde verticalizada, com estrutura similar, a fim de consolidar conclusões amparadas em análises comparativas (Albuquerque, 2006). O estudo também descreve como os resultados acumulados ao longo do tempo influenciaram o desempenho desta organização entre 2001 e 2008.

Os objetivos específicos propostos são: 1) aprofundar a revisão da literatura e a caracterização da lacuna para a qual essa pesquisa pretende trazer contribuições; 2) detalhar o contexto na qual se inserem a empresa pesquisada; 3) apresentar o instrumental metodológico utilizado na pesquisa de modo a afiançar a credibilidade das conclusões fornecidas por este

trabalho; 4) aprofundar referencial teórico que culmine no detalhamento e ajuste das questões de pesquisas; 5) realizar a coleta, análise de dados e construção das descrições pretendidas que proporcionem formular ilações terminantes para a pergunta da pesquisa; 6) redação do relatório de pesquisa e conclusões finais.

1.3 Contribuições esperadas

Espera-se com a conclusão dessa pesquisa trazer contribuições ao debate sobre desempenho empresarial e percurso organizacional no contexto brasileiro. Após a apresentação e avaliação do relatório final será elaborado um artigo a ser submetido para congresso ou revista acadêmica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Rotinas organizacionais

Tomado como unidade central de análise, rotinas podem ajudar a entender como firmas e economias se desenvolvem, além de propiciar, em grande medida, a compreensão sobre as mudanças econômicas e organizacionais (Nelson e Winter, 1982).

Conhecido o teor finalístico a que se destina o conhecimento sobre rotinas, interessa responder o que são rotinas organizacionais e que efeitos elas podem ter no desempenho organizacional. Trata-se de duas grandes categorias que sobressaem na literatura sobre o tema.

Do ponto de vista das características das rotinas, conforme revela a história do conceito de rotinas, a noção de padrões é central para o entendimento desta ideia (Becker, 2004). Winter (1964) definiu rotinas como padrão de comportamento que é seguido repetidamente, porém sujeito a mudanças, se mudarem as condições de contorno. Outra definição foi a do filósofo Arthur Koestler cuja noção de rotinas transcorre sobre a definição: “padrões flexíveis oferecendo uma variedade de escolhas alternativas” (Becker, 2004). A noção de rotinas como padrões também aparece em Nelson e Winter (1982), Heiner (1983), Teece & Pisano (1994), Cohen et al. (1996), Grant (1996), Teece, Pisano & Shuen (1997), Dyer & Singh (1998).

Sobre padrões, sobressaem quatro diferentes termos que permitem entender sobre seu conceito: ação, atividade, comportamento e interação. Existem diferenças entre estes termos ressaltadas, sobretudo, pela literatura econômica e de negócios. Becker (2004) nota que em dicionários gerais indicam “comportamento” como uma subcategoria da ação e que esta difere daquela por ser observável, além de entendida como resposta a um estímulo. Por sua vez, interação é entendida como uma subcategoria da ação, como ação que envolve múltiplos atores (coletivo). Portanto, rotina é entendida como fenômeno coletivo (Nelson e Winter, 1982; Grant, 1991; Hodgson, 1993).

Embora haja diferentes possibilidades de entendimento da noção de padrões (regularidade), todas elas orbitam em torno do termo atividade. Isto é, grosso modo, rotinas são entendidas como padrões de atividades, salvo a abordagem cognitiva para o tema (Simon, 1957; March e Simon, 1958; Cyert e March, 1963; Cohen, 1991). Há, portanto, reconhecida diferença entre a regularidade comportamental e regularidade cognitiva. Nesta, rotinas são

consideradas como regras, padrões de procedimentos, de operação e não “padrões de interação recorrentes” tal como aquela. Por fim, pode-se dizer que o termo rotina refere-se a um amplo escopo de regularidades na economia (Becker, 2004).

Do ponto de vista dos efeitos da rotina nas organizações, estas permitem à organização fazer quatro coisas. Em primeiro lugar, rotinas permitem coordenação, base de equilíbrio entre os interesses dos participantes da rotina. Em segundo, rotinas proporcionam algum grau de estabilidade de comportamento com implicações sobre a possibilidade de formação de pressupostos de comportamento (Feldman, 2000; 2003). Em terceiro, quando tarefas são rotinizadas, é possível executá-las via subconsciente com economia dos limitados recursos cognitivos. Finalmente, rotinas forjam a técnica, além de ser um aspecto crucial da execução. Por estas razões, rotinas podem ser consideradas como blocos construtivos das capacidades organizacionais, pois

“uma capacidade organizacional é uma rotina de alto nível (ou uma coleção de rotinas) que, juntamente com seus fluxos de entrada de aplicação, confere gestão de uma organização é um conjunto de opções de decisão para a produção de resultados significativos de um tipo particular” (Winter, 2003).

2.2 Teoria evolucionária da firma

O ponto analítico de partida para compreensão da perspectiva evolucionária da firma reside, sobretudo, no entendimento sobre os processos evolucionários de variação, seleção, retenção e competição (Aldrich e Ruef, 2006).

De acordo com Aldrich & Ruef (2006), qualquer desvio de rotina ou tradição é uma variação e esta, pode ou não ser intencional.

No que tange ao universo das organizações, fontes de variação intencional incluem programas formais de experimentação e imitação, incentivos diretos ou indiretos oferecidos aos trabalhadores além do encorajamento da variação “desfocada”. Organizações frequentemente tentam explorar variações por experimentação institucionalizada ao que se prestam incentivar o comportamento inovador e criativo dos seus funcionários, por exemplo.

De outra parte, fontes de variação não intencional incluem a cotidiana variação gerada por membros participantes da organização, envolvendo julgamentos, erros (esquecimento do padrão de rotina, por exemplo), paixões, mal entendidos e até curiosidade.

Outro importante componente de compreensão da abordagem evolucionária denomina-se seleção. Forças que seletivamente eliminam certos tipos de variações geram um segundo processo evolucionário de importância: seleção. Algumas variações ajudam organizações a adquirir recursos ou legitimidade e são, portanto, selecionadas (Aldrich e Ruef, 2006). Critérios de seleção são definidos através de operação de forças de mercado, pressões competitivas, normas institucionais, entre outras. Deste modo, as variações positivamente selecionadas terminam por se inserir em um contexto no qual opera o mecanismo de retenção para a manutenção das variáveis selecionadas positivamente (Aldrich e Ruef, 2006).

O terceiro componente ocorre quando variações são preservadas, duplicadas, ou reproduzidas de forma que as atividades selecionadas se repitam futuramente. Como resultado, a retenção permite que grupos e organizações capturem valor a partir de rotinas existentes percebidas como benéficas.

Finalmente, integra o processo evolucionário outro componente de capital importância, qual seja, a competição. Pressões de seleção de base bem como a busca por variações efetivas chocam-se com a escassez de recursos das organizações. Neste aspecto, lutas ocorrem nas organizações quando membros perseguem seus objetivos individuais em maior grau do que as metas organizacionais.

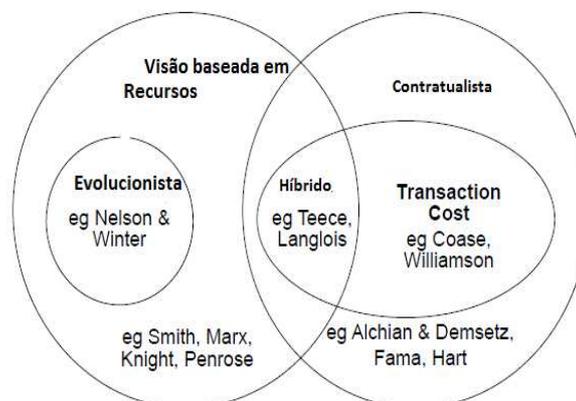
Fornecido o escopo teórico da abordagem evolucionária, convém enquadrar tal teoria num contexto finalístico maior: o contexto teórico da visão baseada em recursos. Sobre isso, os trabalhos de Nelson & Winter (1982), se posicionaram sobre a teoria evolucionista da firma considerando-a como parte integrante de um conjunto mais amplo de teorias chamado de visão baseada em “competências” ou “recursos”. Esta perspectiva assume a existência de estruturas e limitações da firma como resultado de uma associação de recursos individuais e conjuntos - habilidades e conhecimentos pré adquiridos - estimulados e mantidos, de alguma forma, pela organização. Exponentes desta concepção teórica, como Penrose (1959) e Richardson (1972), consideram que esta vertente é capaz de fornecer modelos teóricos mais apropriados para entender as mudanças tecnológicas e organizacionais dentro da firma, sobretudo quando comparados aos modelos econômicos neoclássicos nos quais despontam representações mais estáticas da realidade empresarial, notadamente quanto a capacidade de captar e compreender estas transformações tecnológicas e organizacionais.

Os precursores da teoria evolucionista, com destaque para Penrose (1959), entendiam a divisão e administração do trabalho como crucial para o desenvolvimento de habilidades para a firma, além de dotá-la de maior racionalidade. Isso implicaria conquistas singulares em termos de conhecimento e técnica para a firma.

Neste escopo, desponta a ideia atual da visão baseada em recursos que considera que empresas diferentes podem ter recursos diferentes, mesmo que estejam no mesmo setor, e que esta diferença de recursos entre empresas podem ser duradouras (Barney e Hesterly, 2011). Trata-se da noção base para teoria evolucionista da concorrência e do desenvolvimento industrial que permite entender a criação da vantagem competitiva, em seu mais lato sentido. Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), o fenômeno da vantagem competitiva pode ser entendido como a ocorrência de níveis de desempenho econômica acima da média do mercado decorrente de estratégias adotadas pelas firmas.

Necessário destacar ainda, que a visão baseada em recursos é confrontada por um amplo escopo de teorias frequentemente denominado teoria contratualista da firma (Hodgson, 1998). Esta, ao invés de considerar os recursos e capacidades desenvolvidos dentro da organização, fundamenta-se nos explícitos e implícitos contratos entre empregadores e trabalhadores. Segundo o trabalho de Ronald Coase (1937), tal noção ressalta o custo de fazer e monitorar transações que envolvem produção e mão de obra. Assim, compreendidas as diferenças, a ideia de recursos centra-se mais no conhecimento humano adquirido e no estímulo de competências como fator preponderante para a explicação do crescimento da firma. A outra, teoria contratualista, centra-se mais nos custos de transação da produção e mão de obra para analisar o crescimento e desenvolvimento das empresas. Trata-se de diferentes pesos que as duas teorias fornecem a estes fatores de vantagem competitiva (Teece e Pisano, 1994). A Figura 1 ilustra o relacionamento entre teorias.

Figura 1 – Teorias evolutivas e baseadas em competências da firma



Fonte: Hodgson (1998).

Consoante às relações expostas no quadro acima, Hodgson (1998) expôs três fatores chave que, segundo ele, podem obstruir o alcance analítico da vertente contratualista:

(1) O foco individualista desta vertente teórica contratual, que considera as transações, acordos, entre indivíduos como ponto de partida para a análise do desenvolvimento das firmas. Tal entendimento pressupõe que todas estas transações sejam avaliadas por indivíduos em termos de níveis unidimensionais de utilidade, isto é, cada qual avaliaria as “transações” à sua maneira. Normalmente, trata-se de um entendimento propenso a negligenciar a necessidade das relações não contratuais, de lealdade e confiança, excluindo noções de aprendizagem organizacional e o conhecimento do grupo.

(2) A análise da firma reduz-se a “contratos entre indivíduos”, freqüentemente envolvendo minimização dos custos de transação. Assume-se, de partida, a uniformidade da tecnologia sobre os diferentes modos de governança ocasionando separação entre tecnologia e produção das estruturas corporativas ou custos de transação. Conseqüentemente, a contribuição dos custos de produção e tecnologia é excluída da análise da empresa enquanto os métodos de governança são avaliados.

(3) O foco na análise estática, avaliando cada aspecto em separado, tende a negligenciar aspectos dinâmicos da questão, notadamente o aprendizado, inovação e desenvolvimento tecnológico. Deste modo, tal modelo apresenta dificuldades em contemplar a manifesta heterogeneidade do comportamento e do desempenho da firma no mundo real.

Os fatores destacados acima se conformam às observações feitas sobre as empresas do grande ABC. Segundo Loebel et al. (2008), observou-se que, nesta localidade, as fontes de variação do desempenho das firmas estão fundadas, sobretudo, nas características individuais das firmas e dos ramos de atividades a que pertencem. Tais constatações corroboram as proposições da visão baseada em recursos.

2.3 Dependência de percurso

De acordo com Scheyögg & Sydow (2010), a noção de dependência de percurso (*path dependence*) tornou-se usual para descrever o desenvolvimento de instituições e organizações como dependentes de seu percurso. Essa noção se aplica tanto para a administração estratégica e estudos organizacionais quanto em geografia econômica e análise das instituições sociais. Concomitante ao seu aumento de popularidade, tal noção tem progressivamente perdido seu significado específico. Na maioria das vezes o conceito é meramente utilizado como uma metáfora (Sydow, Schreyögg et al., 2009).

Sua origem é atribuída aos estudos econômicos de difusão tecnológica do teclado QWERTY sendo seu mais predominante exemplo (David, 1985; Arthur, 1989). Alguns economistas institucionais estenderam o seu uso para a área institucional (North, 1990). O mesmo acontece para estudos em institucionalismo histórico e políticas comparativas (Pierson, 2000). Mais recentemente, a noção foi absorvida por autores ligados aos estudos organizacionais (Froehlich e Bitencourt, 2009; Schreyögg e Sydow, 2011; Vergne e Durand, 2011). De acordo com Schreyögg & Sydow (2010), a principal parte das pesquisas nestas áreas se refere à noção de dependência de percurso de uma forma bastante imprecisa.

Os autores afirmam que dependência de percurso implica na sequência de eventos que limitam o escopo de ação e resultam num estado de persistência ou inércia. Há nos processos aprisionantes uma natureza dinâmica reconhecida pelos estudos de economistas evolucionários (Arthur, 1989; David, 1985). Nestes, decisões tomadas no passado podem restringir escolhas futuras. A inerente dinâmica auto-estimulada coloca o processo fora do controle de qualquer ator individual, fazendo com que um emergente regime torne o processo um estado irreversível ou de “*lock-in*” (Schreyögg e Sydow, 2010).

Os autores propõem a compreensão dessa noção considerando três fase: 1) Fase pré formadora, caracterizada pela amplitude do campo de ação na qual se constrói um horizonte de contingência no qual escolhas estarão delimitadas; 2) Fase formadora, na qual o espectro de opções diminui fortemente tornando difícil reverter a escolha inicial devido aos efeitos de retornos crescentes; 3) Fase de *lock-in*, na qual a padronização dos processos tomam caráter quase determinísticos devido à contração das opções de escolha.

Com isto, um próximo processo resta completamente constituído pela trajetória. O problema de *lock-in* torna-se evidente em casos onde uma alternativa mais eficiente aparece, mas a mudança não é mais possível, e o resultado é potencialmente ineficiente.

De acordo com Gruber (2010), a noção de *path dependence* assume que decisões são inicialmente possíveis de serem revistas. Ao longo do tempo, entretanto, decisões passadas tornam-se progressivamente irreversíveis e assim limitam as escolhas subseqüentes. Além do impacto na forma das decisões e nos futuros cursos de ação da firma, a teoria de dependência da trajetória observa que estas escolhas passadas podem restringir as escolhas dos agentes a ponto de oferecer-lhes uma única solução possível para a tomada de decisão (Arthur, 1989). Exemplos do quão cumulativo e potencialmente não reversíveis são essas dinâmicas podem ser observados nas economias de escala e de escopo.

2.4 Criação de trajetória

Apesar do modelo de *path dependence* ter gerado descobertas práticas e explicações para uma variedade de fenômenos de diferentes níveis de análise, esta teoria é alvo de análises críticas. Em particular, Garud e Karnoe (2001b; a; 2010) atentaram para a marginalização do componente humano como fator influente na teoria do *path dependence* contemporânea e propõe uma perspectiva contrastante do percurso criativo, destacando que empresários ativamente moldam a criação de novos percursos. Apesar de não explicitamente declarado, o conceito de percurso criativo oferecido por ambos implica em várias fases do *path development* desenvolvimento do percurso, da concepção criativa das novas soluções até suas respectivas implementações. Logo, configura-se a continuação do *path dependence*.

Dessa forma, as fases do *path creation* e da teoria do componente humano formam os elementos principais do modelo do *path constitution*, como proposto por Sydow (2005). Tal que, esses modelos focam nas questões de como as teorias citadas (*path dependencies* em particular) se desenvolvem na organização e na tomada de decisões organizacionais (no cotidiano organizacional). Assim, revela-se a seletividade do processo humano no desenvolvimento organizacional, mesmo em cada fase inicial do *path constitution*.

Nessa perspectiva, verificam-se quatro fases do *path constitution*, concebidas pelos autores:

Fase 1: “*Path creation – selectivity/momentum*”, a fase caracterizada pela etapa de pesquisa e ação, ou pela causalidade emergencial.

Fase 2: “*Path creation - shaping*”, a fase caracterizada pelo modelamento do *path creation*; indivíduos tem que captar recursos(recursos humanos,organizacionais entre outros) e adquirir legitimidade para suas ações.

Fase 3: “*Path dependence*”, a fase caracterizada pela dependência do percurso. Nesta fase, atores ainda podem se desviar do percurso com algum grau de flexibilidade; a dependência do percurso é concebida como uma restrição no horizonte relevante de ação dos gestores.

Fase 4: “*Path breaking*”, a fase caracterizada pelo (des)propositado rompimento com o percurso dedutivo, comportamental(pré estabelecido) base sistêmica para mudança.

Assim, conforme o desenvolvimento do *path dependence*, há um aumento das dificuldades para os agentes do processo decisório se desviar das decisões iniciais. Conseqüentemente, é significativo estudar os interesses teóricos e práticos e as características

dos projetos emergentes da empresa segundo os resultados prováveis e as correlações ao longo do tempo. Na descrição das organizações, estudiosos discutem sobre a importância de algumas características, centrais ou periféricas, e quais seriam as formas e tipos das características cuja mudança seria mais dificultosa (Hannan e Freeman, 1989). Hannan, Burton & Baron (1996) argumentam que uma característica de mudança faz parte do *core* organizacional se esta requerer ajustes da maioria dos outros fatores na empresa. De outra parte, uma característica reside na periferia se puder ser alterada sem requerer mudanças de outros fatores do processo produtivo (p. 506).

Vários fatores de mudança são reputados como *core* por serem agentes condicionantes de forte dependência do percurso ao longo do tempo, em que se pesem os fatores tecnológicos da organização somados ao produto de mercado a que a organização está servindo (Hannan e Freeman, 1989; Helfat e Lieberman, 2002). Portanto, o *path creation* está fundado numa marcha de procedimentos constantes na trajetória da organização ao que aponta para o desenvolvimento de novas soluções dotadas de possibilidade de execução.

2.5 Integração vertical

Partindo das considerações de Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer (2007), pode-se afirmar que cadeia vertical é o processo abrangente que se inicia com a aquisição de matérias-primas e culmina na distribuição e venda de bens e serviços. Ao longo da cadeia vertical, é possível elencar algumas das seguintes etapas: compra de insumos, transporte e armazenagem, processamentos intermediários, montagem e varejo, além de outros serviços de apoio (contabilidade, recursos humanos, marketing, entre outros) necessários ao andamento do processo. E, a questão crucial da cadeia vertical diz respeito ao que se denomina de problema de “produzir ou comprar”: seria mais eficiente (no que se refere ao custo e à qualidade) produzir internamente ou comprar de empresas do mercado?

Entre os vários fatores envolvidos, é possível ressaltar que, por um lado, empresas de mercado muitas vezes conseguem economias de escala muito mais eficientes, e, por estarem sujeitas à competição do mercado, possuem processos mais inovadores; por outro lado, lidar com tais empresas pode dificultar a coordenação dos fluxos de produção, prejudicar o sigilo de informações privativas, entre outros.

No que diz respeito àquilo que se procura produzir internamente, pode surgir o que Milgrom & Roberts (1992) chamaram de custos de influência, que seriam os custos referentes aos obstáculos nas atividades internas, devido à distribuição desigual dos recursos financeiros e humanos no interior de uma empresa (por exemplo, a maior capacidade que um departamento possui para pressionar o outro). Isso prejudica o rendimento do processo, pois seu desempenho não necessariamente estará relacionado a critérios de eficiência, mas sim a aspectos de relacionamentos pessoais, de hierarquia, enfim, à capacidade de influência dos diferentes atores no interior da empresa.

Outro exemplo de custo é aquele descrito pela primeira vez por Coase (1937), o custo de transações, que seriam os custos para utilizar o mercado, que, portanto, poderiam ser evitados realizando certas atividades internamente na empresa. Entre alguns custos de transação, pode-se citar principalmente o tempo e despesa das negociações, a documentação envolvida e a disposição e capacidade para fazer valer os contratos.

Há inúmeras questões que precisam ser avaliadas para solucionar o problema de “produzir ou comprar”. Para tanto, considerando o processo como um todo - isto é, as diferentes fases da produção - a resposta a esse problema dependerá de cada contexto em questão, levando-se em conta principalmente os custos e os padrões de qualidade almejados.

2.6 Desempenho organizacional

O desempenho da firma está atrelado a mensuração de vantagem competitiva. Neste particular, duas abordagens podem ser identificadas. Primeiro, o lucro contábil é calculado com o uso de dados constantes em demonstrativo de lucros e perdas e balanço patrimonial (Gitman, 1997). Tal abordagem emprega índices para comparar o desempenhos de firmas, que podem ser agrupados em quatro categorias: lucratividade, liquidez, alavancagem e a atividade das empresas.

Alternativamente, utilizam-se medidas econômicas de vantagem competitiva, que comparam o grau de retorno da empresa quando cotejado com o custo de capital (da dívida e da participação acionária) e com o uso dos recursos em vez de nível médio de retorno. Por fim, relaciona-se desempenho econômico ao potencial de desempenho (Venkatraman e Ramanujam, 1986; March e Sutton, 1997; Combs, Crook *et al.*, 2005; Barney e Hesterly, 2006; Besanko, Dranove *et al.*, 2007; Richard, Devinney *et al.*, 2009).

3 APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO

O Grande ABC é uma região predominantemente industrial do sudeste da Região Metropolitana de São Paulo com produto interno em torno de 2,4% do PIB nacional e participação na atividade industrial da Região Metropolitana de São Paulo é em torno de 23%, no Estado de São Paulo de 13,8% e no Brasil 7,0% (Rodrigues e Ramalho, 2007). Conta com mais de cinco mil indústrias e mais de vinte mil estabelecimentos comerciais e prestadores de serviços; quase a metade de seus empregos é oferecida nas grandes indústrias de transformação (Reis, 2005).

O Grande ABC faz parte da Região Metropolitana de São Paulo, é formada pelas cidades de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano, Diadema, Mauá e Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra (Agabc, 2011).

A origem do aceleramento do desenvolvimento dessa região remonta à inauguração em 1867 da Companhia The São Paulo Railway Co. que teve seu traçado estabelecido em função da topografia da região, vindo a estimular o crescimento do posterior Distrito de Santo André. O serviço ferroviário permitiu um crescimento que, através dos anos, permitiu sua transformação em sede Municipal e a criação de novo distrito, em 1989, São Bernardo da Borda do Campo, que em 1944 tornou-se também um município independente, assim como os Distritos de Mauá e Ribeirão Pires, posteriores municípios, em 1954, englobando toda área da atual do Grande ABC (Agabc, 2011).

A região industrializou-se e tornou-se uma importante área de geração de riqueza econômica, ao mesmo tempo em que apresenta contrastes importantes, tais como PIB per capita superior à média nacional em quase cinco vezes, em São Caetano do Sul, enquanto um morador em Diadema apresenta renda média mensal cerca de 25% abaixo da média nacional.

A história do Grande ABC se confunde com a trajetória da indústria automobilística que surgiu no Brasil na segunda metade dos anos 1950, como resultado de condicionantes tanto externos como internos ao país. No mundo, a emergência de empresas reestruturadas após a segunda guerra propiciou que organizações europeias e japonesas pudessem avançar em direção a uma iniciativa de expansão em novos mercados potenciais, antes predominantemente explorados pelas empresas norte-americanas. No Brasil, esse momento coincide com o que se convencionou chamar de política de substituição de importações, que funcionaram fundamentadas na criação de barreiras à importação, reservando o potencial do mercado interno para empresas nacionais ou multinacionais que produzissem no país. Nessa

visão, certos setores foram eleitos para serem incentivados, com autorizações para importação de bens de capital específicos, incentivos fiscais, garantias de crédito e fontes de financiamento a juros favoráveis concedidos por bancos oficiais (Comin, 1998).

Um dos principais instrumentos dessa política nacional que afetou diretamente a evolução do Grande ABC refere-se à exigência de que, em três ou quatro anos, as empresas que desejassem beneficiar-se desse esquema de incentivo, devesse atingir altos níveis de nacionalização, como 85 a 90% dos seus produtos, em valor. Nessa estratégia, pode-se perceber que as empresas seriam estimuladas a incorrerem em sunk-costs, investimentos específicos em sub-processos de baixa mobilidade, assim como desenvolverem cadeias de fornecimento completas, como forma de garantir que uma vez estabelecidas, houvessem grandes estímulos para permanecerem (Matteo e Tapia, 2002).

É inegável que esta estratégia geral, em termos nacionais, acompanhada pelo crescimento de mercado interno e pela competição entre os produtores internacionais, foi muito bem sucedida (Comin, 1998). No Grande ABC, especialmente, os incentivos foram desenhados de maneira a estimularem a formação de um agrupamento de fornecedores, centros de formação de mão-de-obra e facilitação logística para exportação, assim como a proximidade com os mercados de destino, na região sudeste e sul do país, as de maior poder aquisitivo.

Com a abertura comercial do país em 1990, entretanto, ocorre uma grande mudança na organização econômica do país, baseada essencialmente na desregulamentação, abertura comercial e na privatização. A abertura comercial influi diretamente sobre a cadeia de fornecedores da indústria automobilística que passa a necessitar de componentes tecnologicamente mais avançados para adequar-se á nova realidade competitiva nos mercados agora abertos (Barros e Goldenstein, 1997).

Em função dessa inflexão, e em razão do poder que detêm na cadeia de valor, as montadoras optam sistematicamente por reduzir as aquisições e desenvolvimento de novos produtos entre os fornecedores locais, substituindo-os por fornecedores multinacionais ou internacionais com acesso às novas tecnologias de produto e produção.

Como consequência imediata, observa-se a morte da maioria das empresas nacionais de autopeças, predominantemente pequenas e médias, sem adequação tecnológica própria, e anteriormente organizada em função do atendimento de pedidos sob especificação das montadoras. Atualmente se discute o destino desses recursos locais que antes eram destinados a essa massa então desindustrializada, no sentido de que poderia estar migrando outros setores como serviços e tecnologia (Matteo e Tapia, 2002).

4 METODOLOGIA

4.1 Pressupostos metodológicos

Os pressupostos metodológicos podem ser delineados a partir de quatro noções: 1) a questão do nível de análise; 2) a ênfase nas experiências cotidianas dos sujeitos de pesquisa; 3) a dimensão evolucionária do objeto de pesquisa; 4) o papel do pesquisador.

4.1.1 A questão do nível de análise

A pesquisa qualitativa busca empregar uma perspectiva multinível em gestão (Hitt, Beamish *et al.*, 2007), inspirado em trabalhos que consideram hábitos e rotinas organizacionais como unidade de análise (Pentland e Feldman, 2005; Essén, 2008; Labatut, Aggeri *et al.*, 2012). Conforme afirma Knudsen (2008), a diferença entre hábito e rotina está no nível de análise. Enquanto hábito pertence ao nível individual, rotinas são disposições no nível organizacional que compreendem um conjunto coletivo de hábitos numa sequência de ações interligadas reciprocamente acionadas em resposta a dicas particulares. Knudsen afirma também que a definição de uma rotina como disposição em nível organizacional encontra-se fundamentada no indivíduo. Hábitos individuais são os microfundamentos de rotinas organizacionais. Rotinas são impelidas por hábitos individuais embora habilitadas por um contexto organizacional. Nesse sentido, o multinível de análise proposto é composto pelo nível de análise micro (individual) e meso (organizacional).

4.1.2 Experiências, ações e interações dos sujeitos

Seguindo orientações de Flick (2009), considera-se o construcionismo social (Schutz, 1967; Gergen, 2001; Berger e Luckmann, 2006) como o pano de fundo teórico das análises uma vez que a questão de pesquisa focaliza-se, antes de tudo, nas formas como é estudada a produção da realidade organizacional por meio dos discursos sobre a inter-relação entre as

rotinas e o desempenho organizacionais. A intenção é descrever os processos na produção de situações, ambientes e ordem social pelos quais se evidenciem as relações entre rotinas e desempenho organizacionais.

Para Flick (2009) há três posturas teóricas subjacentes à pesquisa qualitativa – interacionismo simbólico, construcionismo, modelos estruturalista -, sendo que “cada uma dessas posturas conceitua, de diferente maneira, o modo como estes sujeitos em estudo – suas experiências ações e interações – relacionam-se ao contexto no qual são estudados” (Flick, 2009). Entre elas há aspectos comuns que nos ajudam a definir a forma como entendemos as experiências, ações e interações dos sujeitos pesquisados. Tais aspectos são: 1) *Verstehen* (compreender a partir do interior e do ponto de vista dos sujeitos) como princípio epistemológico; 2) a reconstrução de casos como ponto de partida; 3) a construção da realidade como base; 4) o texto como material empírico.

Fazemos a apropriação desses princípios a partir das lentes do construcionismo social incorporando avanços recentes dessa perspectiva provocados principalmente por posicionamentos em relação ao debate contemporâneo (Spink e Frezza, 2004) e controvérsias (Gergen, 2001). Nesse sentido, buscamos adotar uma postura convergente entre o construcionismo social (Schutz, 1967; Gergen, 2001; Berger e Luckmann, 2006) e o realismo crítico (Sayer, 1992; 2000; Fleetwood, 2005) conforme indica recente literatura sobre a pesquisa em organização e gestão (Mir e Watson, 2000; Kai-Man e Tsang, 2001; Mir e Watson, 2001; Durand e Vaara, 2009; Al-Amoudi e Willmott, 2011).

4.1.3 A dimensão evolucionária do objeto de pesquisa

Entende-se que rotinas organizacionais são componentes básicos em perspectivas evolucionárias de mudanças culturais e econômicas nos estudos organizacionais e de gestão, bem como em muitas outras áreas do conhecimento (Knudsen, 2008). Isto porque rotinas organizacionais apresentam três características essenciais em populações sociais. Rotinas organizacionais são persistentes, se multiplicam e contém soluções pontas aos problemas comuns e recorrentes. Ou seja, rotinas organizacionais, assim como hábitos individuais, são tidos como “recipientes estável de informações transferíveis em processos de seleção” (Knudsen, 2008, nossa tradução).

Knudsen (2008) considera que as teorias evolucionárias diferem consideravelmente em relação aos conteúdos particulares, mas apresentam uma sobreposição compartilhada, incorporando três princípios Darwinianos essenciais - variação, seleção e transferência de informação – considerados comuns em processos de seleção tanto no domínio social quanto biológico (Aldrich e Ruef, 2006; Hodgson e Knudsen, 2006).

4.1.4 O Papel do pesquisador

Para Flick (2009), a pesquisa qualitativa é uma pesquisa interpretativa na qual o investigador se envolve em experiência sustentada por fatos verossímeis. Isto faz emanar toda uma série de questões em relação com campo de pesquisa, ética e características pessoais no processo de pesquisa qualitativa. Com estas preocupações em mente, pesquisadores colocam a lume seus vieses, valores e interesses pessoais relacionados ao tópico do processo de pesquisa.

Neste aspecto, a necessidade de orientar-se no campo e de orientar o próprio caminho à sua volta dá ao pesquisador um relance das rotinas e da auto-evidência, que têm sido familiares aos membros por muito tempo, e, por eles rotinizadas como indiscutíveis e pressupostas. Por isso assumiu-se para esta pesquisa a perspectiva de *insider* para compreender o ponto de vista do indivíduo ou os princípios organizacionais a partir das perspectivas de um membro. Tal perspectiva permite envolver-se em um mundo ou subculturas diferentes, e, em primeiro lugar, compreendê-lo, ao máximo possível, a partir de suas próprias ideias voltadas a ação.

O pesquisador enfrenta a dificuldade de negociar a proximidade e a distância em relação às pessoas estudadas. Neste particular, os problemas de revelação, transparência e negociação de expectativas, objetivos e interesses mútuos são também relevantes.

As questões éticas referem-se ao consentimento dos entrevistados para feitura do processo de pesquisa, além do conhecimento dos mesmos sobre os objetivos a que se destina (Flick, 2009). Todos estes procedimentos estão embasados no protocolo de pesquisa com a indicação de potenciais perigos e benefícios para os participantes detalhando, ainda, como será o sigilo e a proteção dos direitos dos sujeitos envolvidos. Além disso, é dever do pesquisador fornecer retorno contínuo aos participantes de seus registros e interpretações dos dados coletados- transparência (Flick, 2009).

Na pesquisa qualitativa o pesquisador é o primeiro instrumento para a obtenção e análise de dados a ponto de poder responder a uma situação maximizando oportunidades de coleta e produção de informações significativas. O pesquisador é limitado por seus erros, oportunidades perdidas e preconceitos pessoais intervenientes no processo de pesquisa.

As questões pertinentes às características pessoais do pesquisador qualitativo referem-se à tolerância à ambiguidade, sensibilidade e habilidade para comunicação. Tais atributos possibilitam assimilar o que os escritores consideram ser essencial àqueles que conduzem a pesquisa qualitativa, qual seja, buscar e descobrir o real significado das informações emanadas do processo de pesquisa.

4.2 Procedimento de coleta de dados

O material empírico consiste em entrevistas (exploratórias e semipadronizadas), e pesquisa documental. As interpretações originam-se de um processo analítico sobre as transcrições das entrevistas, anotações referentes às observações não participantes e os documentos selecionados.

Propõe-se realizar uma pesquisa de campo (Marconi e Lakatos, 2010), de abordagem qualitativa (Creswell, 2010).

A partir dessa escolha, está sendo realizada a coleta de dados compreendendo entrevistas e análise documental incluindo os balanços e demonstrações financeiras de 2001 a 2010 e outros documentos que auxiliam a compreensão das influências da integração vertical no desempenho organizacional para formar o corpus para análise (Bauer e Aarts, 2007).

A análise dos dados ocorre por meio de um processo de codificação e categorização temática (Gibbs, 2009). Consiste no trabalho do material coletado, com vistas à assimilação de tendências, relações e inferências associadas a questões relevantes do objeto de estudo.

4.2.1 Entrevistas

Há duas formas de entrevistas no projeto de pesquisa: 1) entrevista não diretiva; e 2) entrevista semipadronizada.

A entrevista não diretiva foi utilizada por Loebel (2006). Consiste numa prática social e dispositivo de pesquisa com objetivo favorecer a produção de um discurso pelo entrevistado sobre um tema definido no quadro de uma pesquisa. Trata-se de um instrumento de coleta de dados não diretivo. As entrevistas não diretivas são feitas com base numa grade de questões (Apêndice A) construída ao longo da fase inicial do trabalho de campo. Embora a entrevista seja orientada por um grade de questões, tem como características não cortar a palavra do entrevistado favorecendo capturar o seu discurso sobre os temas abordados. Esse tipo de entrevista é mais utilizado no início da coleta de dados com a finalidade de obter um mapeamento e estruturação do campo de pesquisa. Volta-se a utilizar esse tipo de entrevistas toda a vez que se torna necessário rever ou ampliar o mapeamento e estruturação do campo de pesquisa.

A entrevista semipadronizada foi utilizada por Groeben (1990) para a reconstrução de teorias subjetivas. De acordo com Flick (2009), o termo "teoria subjetiva" remete à ideia do entrevistado possuir "uma reserva complexa de conhecimento" sobre o tema. Essa reserva de conhecimento complexa inclui suposições explícitas e imediatas. Mas, também inclui suposições implícitas. Para que se possa articular o conhecimento é necessário auxílios metodológicos constituídos de diferentes tipos de questões: 1) questões abertas; 2) perguntas controladas pela teoria e direcionadas para as hipóteses; 3) questões confrontativas. Também está prevista a realização de um segundo encontro pouco tempo após a realização da entrevista, sua transcrição e seu conteúdo mais ou menos analisado. A finalidade do segundo encontro é avaliar os conteúdos e estruturar os conceitos. Objetiva-se alcançar como resultado uma representação gráfica de uma teoria subjetiva.

4.2.2 Pesquisa documental

Segundo Flick (2009) a pesquisa documental caracteriza-se pela busca de informações em documentos que, grosso modo, não receberam tratamento científico, tais como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, internet entre outros tipos de divulgação. Os documentos precisam ser considerados cientificamente autênticos.

À etapa de análise dos documentos pretende-se produzir ou reelaborar conhecimentos e, no limite, criar novas formas de compreender os fenômenos emanados do processo de pesquisa. Neste particular, é condição necessária que o pesquisador interprete os fatos

mencionados nos documentos sintetizando informações, determinando tendências além de fazer inferências. Trata-se, portanto, de pesquisa com dados primários e secundários; ao que se faz necessário atestar sua cientificidade.

4.3 Procedimento de análise e interpretação de dados

A interpretação dos dados é o cerne da pesquisa qualitativa (Strauss e Corbin, 2008). A interpretação de dados é a essência do procedimento empírico, que, no entanto, inclui métodos explícitos de coleta de dados. A interpretação de textos tem a função de desenvolver a teoria, servindo ao mesmo tempo de base para a decisão sobre quais dados devem ser coletados.

Neste sentido, o procedimento metodológico concreto inclui basicamente três técnicas. Na abreviação da análise de conteúdo, o material é parafraseado, o que significa que trechos e análises relevantes que possuam significados iguais são omitidos (primeira redução), e paráfrases semelhantes são condensadas e resumidas (segunda redução). Trata-se, portanto de analisar o material textual via codificação. Tem-se assim, assim, uma combinação redução do material através da omissão de enunciados incluídos em uma generalização no sentido de resumir esse material em um nível maior de abstração.

As categorias são, em sua maioria, recebidas a partir do texto, mas também são recebidas da literatura. A estrutura interna, formal ou de significado, do texto analisado não constitui o ponto de referência principal para interpretação.

O processo de análise de dados em si envolve várias etapas para auferir significação aos dados coletados, o que não é diferente na análise de conteúdo. No que se refere às diferentes etapas inerentes à análise de conteúdo, autores utilizam diferentes terminologias, as quais são bastante semelhantes. Diante dessa diversificação e também aproximação terminológica, optou-se por elencar as etapas da técnica segundo Bardin (1977), o qual as organiza em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Trata-se da organização, propriamente dita, por meio de quatro etapas: (a) leitura flutuante, que é o estabelecimento de contato com os documentos coletados, momento em que se começa a conhecer o texto; (b) escolha dos

documentos, que consiste na demarcação do que será analisado; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; (d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise.

No que concerne a exploração do material, esta constitui a segunda fase, que consiste na exploração do material com a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro (unidade de significação a codificar corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e à contagem da frequência) e das unidades de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem, a fim de compreender a significação exata da unidade de registro. A exploração do material consiste numa etapa importante, porque vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências. Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao *corpus* submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. Dessa forma, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase (Bardin, 1977).

A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Esta etapa é destinada ao tratamento dos resultados; ocorre nela a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (Bardin, 1977).

Tendo em vista as diferentes fases da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), destacam-se como o próprio autor o fez, as dimensões da codificação e categorização que possibilitam e facilitam as interpretações e as inferências. Após a codificação, segue-se para a categorização; fase final do processo de interpretação dos dados.

Cabe salientar que tais etapas envolvem diversos simbolismos que precisam ser decodificados. Para tanto, o pesquisador precisa fazer um esforço para desvendar o conteúdo latente. Nesse sentido, a análise contextual e histórica é de grande valia, além da criatividade, intuição e crítica (Bardin, 1977).

No que tange às fases da análise de conteúdo propostas por Bardin (2006), outros autores propõem fases semelhantes, apenas com algumas particularidades diferenciais que não alteram o processo em si.

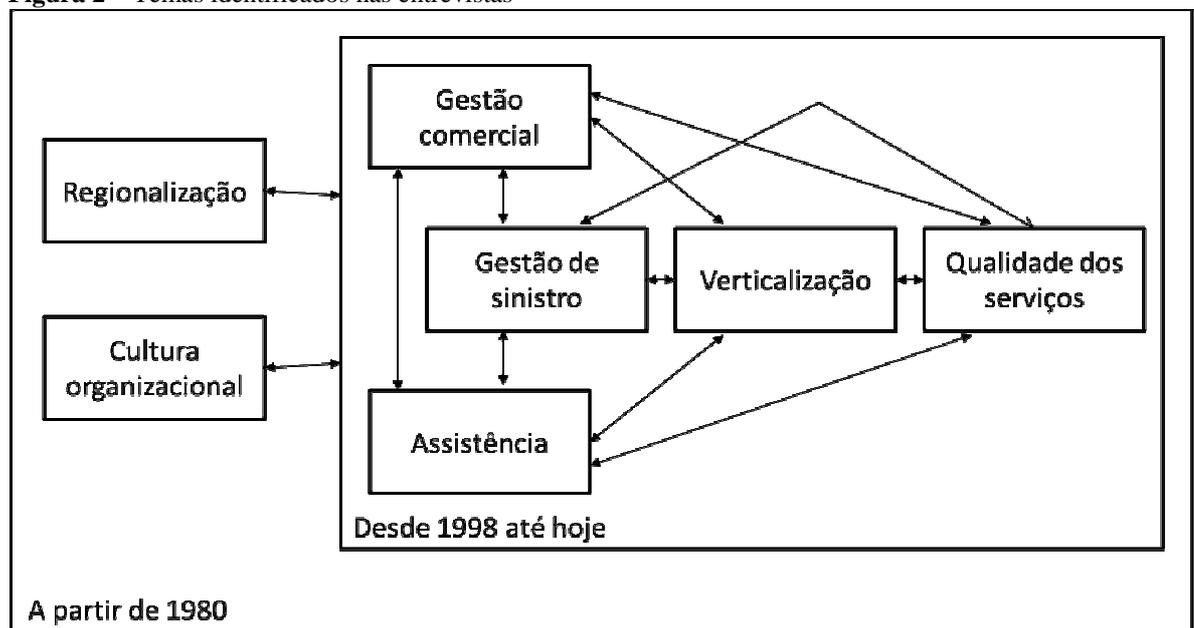
Nesse sentido, a técnica tem como propósito tão somente ultrapassar o senso comum do subjetivismo e alcançar o rigor científico imprescindível para condução do processo de pesquisa.

5 ANÁLISE DE DADOS

5.1 Rotinas organizacionais na SHAM

Uma leitura preliminar das entrevistas e discussão com professor orientador possibilitou a identificação de sete temas recorrentes conforme se encontra representado na Figura 2.

Figura 2 – Temas identificados nas entrevistas



Fonte: o autor.

De forma coerente com a pergunta de pesquisa, optou-se focar a descrição de rotinas organizacionais relacionadas aos temas ligados ao período desde 1998 até a realização dessa pesquisa.

A partir das entrevistas, pôde-se entender como o conhecimento é estocado, aplicado, deteriorado e, conseqüentemente, alterado por meio das rotinas. Rotinas, neste ponto de vista, proporcionaram padronização de linguagens e padrões que permitiram à organização compartilhar, criar e analisar o conhecimento. Por exercerem essa função, as rotinas do SHAM representam, ao que tudo indica, um elo importante para a compreensão do aprendizado organizacional, especialmente no que se refere à codificação do conhecimento.

Deste modo, as rotinas implementadas pela Diretoria Clínica do Hospital institucionalizaram mudanças na cultura da organização ao qual se fizeram sentir no ambiente organizacional por meio de metas baseadas em indicadores de assistência. Vale ressaltar que o

processo de seleção de rotinas considera o contexto organizacional, sendo, portanto, baseado neste ambiente em que habilidades e hábitos são selecionados e tornam-se rotinas organizacionais. É o contexto da SHAM que garantiu consistência e coesão das ações dos indivíduos e a emergência de rotinas organizacionais conforme descreve o Entrevistado 4 ao ser perguntado sobre a natureza das atividades realizadas no Hospital:

“Não, não [é um clima contínuo de urgência], é só uma rotina bem estabelecida, uma rotina bem estabelecida na instituição, já. [...] Hoje já tem a segurança de saber que isso é uma coisa normal. Para eles é corriqueiro já, eles já estão acostumados a trabalhar, não é um esquema de trabalho sob pressão, não é uma coisa emergencial. Não, é só uma coisa que... como eu te falei, desde 2009 que foi implantado, eu comecei a fazer isso em 2009. Isso demorou um tempo para as pessoas amadurecerem. então vem evoluindo ao longo desses dois anos. A gente hoje, eu já consigo achar que a equipe que está lá é realmente uma equipe madura para entender, para tomar essas decisões, para realmente buscar isso” (Entrevistado 4).

Rotinas podem ser acionadas e acionar outras rotinas. De acordo com Nelson e Winter (1982), as rotinas entram em cena quando “certas maneiras de se fazer as coisas” levam a resultados consistentemente satisfatórios. Neste propósito, os protocolos implementados pela SHAM estão alinhados a esta lógica do mútuo verter-se de rotinas que se promovem umas às outras. Neste particular, as entrevistas apontaram também para vários elementos que podem acionar determinados protocolos, tais como interrupções, feedbacks, experiências antigas, entre outros conforme abaixo:

Pois é. Você mostrar para ele que aquela boa prática que você está implantando não necessariamente é mais barata ou vai trazer menos custo. Não, ela é uma boa prática porque tem evidência de que aquilo lá funciona. Esses protocolos que a gente implantou, por exemplo, foi um trabalho de convencimento, de envolver todo mundo nesse protocolo, para eles criarem o protocolo, para eles entenderem que era baseado em *guideline* internacional, não era da minha cabeça, não fui eu que inventei esse protocolo... na verdade, foi só traduzido para a nossa realidade. O que a literatura fala eu trouxe para dentro da realidade do nosso Hospital, o que nós temos no nosso dia a dia, qual o recurso que eu tenho aqui e qual o doente que vem para cá. Não adianta, meu, fazer um papel lindo e maravilhoso que no Einstein pode funcionar muito bem. Aqui, no [Hospital] Santa Helena, não vai funcionar. Então, trazer esse médico para o papel de gestor é uma coisa muito difícil, né? E esse congresso que eu fui, agora no final do ano foi exatamente para isso – esse simpósio foi para discutir – foram dois discutindo a gestão clínica. Como transformar o médico nesse papel de gestor. E o que eu percebi... veio gente do Brasil todo, do Rio Grande do Sul, Fortaleza, de todo... Minas Gerais, do Brasil inteiro vieram os diretores de hospitais... as pessoas que estavam realmente no *board*, e você percebe claramente que [em] todos eles [o] discurso é muito parecido, né? E como fazer isso, é como pegar o médico, que é assistencial, e fazer ele entender esses conceitos de gestão, fazer ele trabalhar a gestão, né? Até... a gente passou, a [Gerente Administrativa do Hospital] deve ter comentado, a gente passou por dois momentos bastante importantes nesses últimos dois anos, né? Conseguir, fazer o Hospital conseguir duas creditações, uma nacional e uma internacional no prazo de um ano, praticamente. Em dezembro de 2010 a gente conseguiu a creditação ONA nível III, que é... (Entrevistado 4).

Deste modo, tais práticas permitem enxergar as rotinas organizacionais, lastreadas pelas diretrizes das creditações, à luz do *self-reinforcing mechanism* (vide Figura 3) cujo processo é verificado pelo reforço mútuo com que as creditações internacionais impactam o desempenho da organização. Este processo é contínuo e fundado na aquisição novas creditações bem como na manutenção das certificações já existentes. A fala da Entrevistada 3 é exemplar sobre esse ponto:

[A cultura da qualidade] nasceu lá no Hospital. Inclusive, eu creio que foi muito com essa necessidade de profissionalizar mesmo as pessoas, né, de as pessoas entenderem um pouco... Quando se começou a falar em creditação a gente não sabia nem o que era. Quando falava em gestão da qualidade a gente ficava achando que era ligar para a pessoa e saber se estava bom, ótimo ou regular, essas coisas. A gente não tinha essa percepção de qualidade, já pensando em processo, em resultado assistencial, em melhoria contínua. Foi aí que veio o nível 3. Então, os nossos processos já estavam mapeados, né. (Entrevistada 3)

Figura 3 – Self-reinforcing mechanism



Fonte: o autor.

As entrevistas destacaram a rotina de inspeção de grupo multifuncional como principal direcionador para a consecução das creditações internacionais. Soma-se a esta estrutura a figura do “médico gestor”, mecanismo criado para alinhar o corpo médico às diretivas de desempenho organizacional da instituição. Neste sistema, o médico é chamado a gerir a operação hospitalar de acordo com o planejamento estratégico pautado pelos indicadores.

A considerar que o ambiente institucional é um campo de negociação e que deve estar sempre respondendo às novas mudanças com eficácia e celeridade, as entrevistas revelaram que a visita multiprofissional diária muito contribuiu para alavancar e otimizar o processo de planejamento estratégico. Como resultado, a rotina de equipes multiprofissionais possibilitou melhor controlar a gestão baseada na qualidade a medida que afirmou consistentes resultados institucionais com a implementação de protocolos alinhados às metas de aquisição das creditações de assistência. Conforme descreve a Entrevistada 5:

[...] Então... acho que esses são os dois grandes ganhos... três, porque tem a equipe multi, né? Um cara, ele gosta, ele precisa de um suporte de serviço social, ele precisa de... às vezes, uma [...] que faz muita diferença na vida dele, a enfermagem é muito atuante no meu serviço, a enfermagem faz ligação telefônica, recebe ligação telefônica. Tem central de receitas, tem todo um trabalho com o paciente proativo, orientação de alta, né? Então, eu acho que são as três bases, né, o médico realmente tem uma formação... condição de atender adequadamente, ele é capacitado para isso, tanto do ponto de vista de relação interpessoal como do ponto de vista de capacidade técnica e tem uma equipe multi de apoio. A nossa rejeição é baixíssima. (Entrevistada 5).

5.1.1 Gestão comercial

A área comercial é a porta de entrada dos negócios de qualquer empresa, e isso não é diferente nos hospitais. A gestão comercial reúne com um conjunto de processos que geram resultados à organização com a sua execução. Importante lembrar que a gestão comercial, no contexto da SHAM, representa um conjunto de atividades sequenciais ou correlatas que, recebendo os insumos necessários e sendo executadas, produzem serviços destinados aos beneficiários.

Neste sentido, as entrevistas com o corpo gerencial e diretivo da operadora revelaram que a Gestão Comercial aportou grande desenvolvimento à empresa. Em destaque, o ano de 1994 adquiriu especial importância, pois assinalou robusto crescimento justificado pela criação da área comercial da empresa. Segundo o Entrevistado 1:

Toda a área comercial que é de onde eu sou, quer dizer, na verdade eu iniciei na saúde suplementar em 1986, comecei na Golden Cross, comecei na Golden Cross por que a Golden Cross era líder absoluta de mercado, na área comercial, passei por seguradora, passei por Unimed, não é, e estou esse tempo aqui na Santa Helena. Na verdade, eu entrei na Santa Helena em 1994, quando eu entrei na Santa Helena... eu vou divagar um pouco, depois a gente volta para essa questão aqui [...] Então é o seguinte, quando eu entrei na Santa Helena em fevereiro de 1994, a Santa Helena tinha 28.000 beneficiários, 28.000 beneficiários [...] Em fevereiro de 1996, dois anos depois a Santa Helena contava com 85.000 beneficiários, demos um crescimento bastante significativo nesse período. (Entrevistado 1).

Segundo as entrevistas a criação de macro processos para a área comercial, tais como relacionamento com as empresas e relacionamento com médicos, contribuíram fortemente para o efetivo aumento de receitas na década de 1990. Isto porque, no contexto da SHAM, gestão comercial pode ser entendida como gestão do ciclo de contratos, gestão dos preços e gestão do faturamento. A este respeito observou o Entrevistado 1:

A nossa atividade, ela tem assim uma característica muito peculiar e eu costumo dizer isso com muita frequência. Normalmente, para a maioria das empresas um

grande contrato é sempre um bom negócio. Para nós isso não é uma verdade, né. Em função dos princípios de aleatoriedade, os princípios atuariais, de risco, nem sempre um grande contrato é um bom negócio. Inclusive, eu já vi várias operadoras nesses 25 anos que estou no setor, várias operadoras celebrarem grandes contratos que foram suas “âncoras”, que literalmente levaram essas empresas para o fundo. Então eu sempre me preocupei muito com essas questões e, então, a gente sempre foi muito seletivo na escolha de negócios. Então posso te afirmar que todos esses anos [meus] de mercado embora mesmo cuidando da área comercial eu nunca fui “vendedor”, vamos dizer assim, né, sempre me preocupo muito com a questão da qualidade, a questão do resultado, com muita frequência somos convidados a participar de negócios que eu percebo que não são viáveis. Por que, por exemplo, algumas questões que às vezes extrapolam até o próprio negócio, por exemplo, o brasileiro não tem cultura de prevenção, isso a gente percebe facilmente principalmente no nicho onde atuamos que é o público C e D. Ele não compra um plano de saúde, que ele vai pagar porque pode ser que um dia ele venha a precisar, dificilmente existe essa precaução. Normalmente, as pessoas procuram um plano de saúde quando estão grávidas, quando tem a necessidade de alguma cirurgia, elas se deparam com alguma dificuldade no serviço público aí elas correm para a iniciativa privada como uma forma de financiar uma necessidade existente. E isso fere o nosso negócio. Porque, o que é que a gente faz, a gente trabalha com o mutualismo, todos pagam e nem todos utilizam ao mesmo tempo. É isso que viabiliza o nosso negócio. (Entrevistado 1).

5.1.2 Assistência

Entre os importantes fatores desencadeantes do desempenho superior da SHAM frente às concorrentes, o fator “assistência” assume destacada relevância conforme destaca o Entrevistado 2:

O que dá vantagem competitiva é o resultado assistencial. E você ter uma venda [...] que eu posso dizer.... não... não desleal, o que eu quero dizer. Que no importante é o número [do resultado assistencial], e não importa o que venha. Você ter umas regras básicas de venda e você ter um, um assistencial extremamente agressivo. Essa é a grande diferença que a gente vê em relação aos concorrentes. Em relação à estratégia organizacional, isso está extremamente alinhado. À estratégia, à governança e ao planejamento estratégico. O planejamento estratégico do Hospital, por exemplo, o planejamento estratégico ele é 80%, o quê? Segurança de paciente e indicadores assistenciais. (Entrevistado 2).

Tal relevância alcança desdobramentos estratégicos que contemplam um planejamento fortemente voltado para assistência positivando processos periódicos e sistemáticos de avaliação da higidez de agregados humanos sob o ponto de vista sanitário (Ans, 2011). Ressalte-se que a estratégia assistencial é resultado de flutuações e tendências históricas do padrão sanitário de diferentes coletividades que, a partir da utilização de indicadores de saúde, permitem o aprimoramento contínuo da qualidade. Conforme descreve o Entrevistado 2:

A acreditação canadense foi uma coisa impressionante que a gente pôde observar, porque eles pegam os prontuários e veem os prontuários. Ai vem outra segurança do paciente. Tem que estar tudo descrito, o que foi feito. Isso é uma segurança para ele [paciente]. Porque, quem chegar novo tem que ler e saber o que está acontecendo com ele. Então você tem, hoje, plano terapêutico, estratégia terapêutica, o que vai acontecer com ele. Discutido por [equipe] multiprofissional. Isso é uma segurança para o paciente. Outra segurança para o paciente: você ter o nome de todos os pacientes em cima do leito. Você não é o leito três, você é [o] Eduardo da Silva, eu sou o [próprio nome]. Não se fala uma vez só o nome. Cirurgia segura, vamos lá, o que acontece? Você não entra no centro cirúrgico se o paciente não riscar a perna dele. São detalhes... Outra coisa, ãh... que a gente tem mudança de parque tecnológico. Eu tenho todo o esquema do seguinte: o respirador tem algum problema, isso é crítico. Então qual é a ação que eu vou ter . O SLA de resposta dele, da minha engenharia clínica tem que ser menor. Indicadores sobre o quê, sobre “estubação” desnecessária. Isso é, você ter um hospital seguro, que pensa no paciente. Qual é o risco que o paciente tem? A menina da higiene do Hospital sabe que aquele paciente tem mais chance dele cair [do leito] do que o paciente do lado, de ter queda do leito. Então, se a menina da higiene vir que a grade está baixa ela vai lá e ergue a grade. Ela tem autonomia para fazer isso. Então tudo isso está voltado... e outra é indicadores assistenciais. (Entrevistado 2).

Entre os indicadores mais citados, destacam-se: coeficiente de mortalidade, número de internações, número de passagem em especialistas, em postos de saúde entre outros. Do ponto de vista prático, estes indicadores são usados para documentar a qualidade da assistência, avaliação e estabelecimento de prioridades e para demonstração da confiabilidade e transparência dos serviços prestados frente à sociedade.

Finalmente, as respostas sobre o desempenho superior da SHAM, emergentes das entrevistas, põem endosso nos indicadores de assistência como importante constituinte da trajetória de desempenho superior sucedida pela operadora Santa Helena Assistência Médica. Neste particular, a busca pelas creditações de assistência, nacionais e internacionais, expressa, ao que tudo indica, a opção de atuar no setor de saúde baseada em um sistema de qualidade fundado em indicadores. Destaca o Entrevistado 2:

Então esse indicador eu tenho desde a abertura do Hospital, por quê? Porque se você dá uma alta precoce ele volta [...] em menos de 24 horas, de 48 horas esse a gente tem... [...] é que é difícil porque eu tenho muito paciente crônico. Realmente eles voltam, mas tenho uma análise crítica tanto do meu time ambulatorial quanto do meu time hospitalar eu, quero saber o que aconteceu. (Entrevistado 2).

5.1.3 Gestão de sinistro

Um importante aspecto revelado pela gestão da SHAM é que, diferentemente de um simples hospital, remunerado pelo tratamento da doença, a operadora é ressarcida pela gestão de sua carteira. Deste modo, Hospital e operadora SHAM são dois negócios completamente

distintos, que atuam na mesma cadeia de valor. Quanto mais saudável for a carteira de uma operadora, maiores serão seus ganhos econômicos e financeiros e sua possibilidade de oferecer produtos, a custos cada vez mais acessíveis, a parcelas maiores da população. A saúde do beneficiário passa a ser, deste modo, tanto de interesse do usuário quanto da operadora, sendo muito bom para todos. Neste aspecto, a gestão do sinistro da SHAM parece apontar para a administração do risco baseada na operadora. A intenção é otimizar a relação diárias /vida de sua carteira de usuários. Com efeito, os programas da operadora estão fortemente voltados para a questão da gestão de sinistro, relevância justificada pelo Entrevistado 1:

[...] conseguimos fazer uma gestão de sinistros muito bem feita. Eu diria o seguinte: nós temos duas coisas que são responsáveis por esses resultados na empresa. Primeiro, é a condução comercial da empresa [...] E a parte de gestão de sinistro é outra coisa que o Diretor Vice-Presidente da Operadora conduz muito bem essa parte de sinistro. Porque, na verdade o grande problema da medicina que eu vejo hoje é você, eh, se ater ao que é necessário, né. Porque a medicina, existe um comércio muito grande na medicina, sabe professor, eu vejo procedimentos muitas vezes sendo realizados, hum, desnecessários, por alguma conveniência, né. E a gente não, a gente consegue fazer aquilo que realmente é necessário, que tenha um bom nível de satisfação. Tanto que nós temos aí o Procom, a própria Agência Nacional da Saúde todos têm indicadores favoráveis ao nosso... nossa performance, entendeu? Mas eu diria que o comercial nosso e a área de gestão de sinistro são os pilares do nosso resultado. (Entrevistado 1).

Considerando a condição de Operadora de Saúde verticalizada, observa-se que o Hospital é a fonte do maior sinistro da Operadora. Sob esse ponto de vista, o desempenho organizacional da SHAM é altamente dependente da gestão de sinistro de forma integrada com o Hospital. Conforme descreve o Entrevistado 4:

O Hospital hoje tem, é o maior... é responsável pelo maior sinistro da Operadora, né, é lá que está o maior custo da Operadora. Ou o prejuízo ou lucro vêm de lá. A gente tem essa visão muito clara do Hospital porque a gente sabe que se eu deixar o doente mais do que é preciso ou se eu gastar custo desnecessário eu vou deixar de internar o cliente que eu preciso. Por isso a gente tem essa dinâmica. Isso eu consegui incutir na cabeça de todo mundo no Hospital e eles conseguem entender essa dinâmica hoje. Desde a menina da limpeza até o médico, né, da UTI, eles conseguem entender se ele não... atuar alinhado, não tiver uma gestão alinhada, a gente vai ter perda, a gente vai ter um prejuízo muito importante. Porque, primeiro, eu não vou ter vaga para operar os doentes. É a primeira coisa... começa daí. E depois, todo o resto do prejuízo, eu vou deixar de alocar recursos para onde precisa ou vou talvez impedir um doente de usar o recurso que ele precisa usar, mas não vai usar porque o leito está ocupado. Então, essa dinâmica, eles têm isso muito claro. A gente trabalha com essa dinâmica aqui, nós somos uma “cidade”, um “município” de 180 mil vidas que o único hospital desse “município” somos nós. A gente tem que dar conta para atender a toda essa demanda. (Entrevistado 4).

No entanto, os esforços de qualidade na assistência não ocorrem somente dentro do hospital, expandindo-se também a processos assistenciais fora do Hospital, conforme descreve a Entrevistada 5:

Eu trabalhei, comecei no Hospital, eu acho que é bem importante frisar isso porque a base que eu acredito, do sucesso da empresa, eu não tenho a menor dúvida disso e tudo que eu aprendi empiricamente e depois me aperfeiçoei com estudos mesmo é o *linking* do hospital com as atividades não hospitalares, visando o quê? Uma sequência lógica, que geralmente é racional e que minimiza custos e aumenta a qualidade direta diretamente do paciente. Então esse é o X da questão da... do resultado da Santa Helena. É estar “linkando” os departamentos ambulatoriais, de alta complexidade, com o hospital e com todo o alto custo hospitalar e ambulatorial na mesma pessoa. E no mesmo serviço, tá? Então a gente começou no Hospital, eu e o [Diretor Vice-Presidente da Operadora] e a gente percebeu que para conseguir o resultado que era importante, o indicador que era macro, que era importante para a empresa, que é “diárias por vida”, que é importante para o HSH, o desafio era ter um “hospital sustentável” para a empresa ser sustentável, a gente tinha que melhorar a assistência desses pacientes dentro e fora do ambiente hospitalar. (Entrevistada 5).

No contexto do HSH, gerir melhor a sinistralidade significa focar na desinternação do paciente através da implementação de departamentos que ofereçam suporte a este paciente crônico fora do ambiente hospitalar. Neste contexto, o Hospital Santa Helena (HSH) iniciou em 2004 um projeto focado no “Gerenciamento de crônico” hoje chamado de Programa de Atendimento Interdisciplinar (PAI). A intenção era fazer com que o paciente que chegasse ao HSH fosse de “melhor qualidade”, isto é, utilizasse menos os recursos do hospital.

De outra parte, o crescimento da carteira de clientes é outro fator relevante: quanto maior o número de beneficiários atendidos pela operadora, menor é a possibilidade de erro na avaliação dos eventos em saúde que podem ocorrer. O erro amostral cresce muito em carteiras com dificuldades financeiras para cobrir sinistros de alto custo. Por consequência, o negócio da SHAM tende a se voltar para um grande número de vidas exigindo uma postura comedida conforme descreve o Entrevistado 3:

A Santa Helena é culturalmente é uma empresa muito... como eu posso dizer exatamente...? Ela é muito comedida, ela não dá um passo... ela não dá um passo maior que a perna. Não sei se você viu lá, no Hospital, nós estamos ampliando para o dobro do tamanho do Hospital, ele vai para 180 leitos, 8 salas cirúrgicas. Só que o Conselho [de Administração] da Santa Helena... O que eles fizeram? “Primeiro nós vamos construir o Hospital”. Primeiro ele constrói a base. Depois... “ah, agora vamos partir para 240 mil vidas, para ampliar a carteira...”, ou sei lá para quê. Então, a Santa Helena sempre se prepara. (Entrevistada 3).

Com efeito, a operação da SHAM se desenvolveu, fundamentalmente, por meio da assistência e administrativo com vistas à alcançar desempenho superior à média do setor.

5.1.4 Verticalização

O movimento de verticalização da SHAM teve grande impacto sobre a concorrência (aqui entendida no sentido amplo e não de competidores específicos) e, conseqüentemente, sobre os consumidores. Os gráficos e as entrevistas demonstram que, no contexto da SHAM, a verticalização propiciou ganhos de eficiência pontuais que impactaram positivamente a organização na medida em que reduziram os custos de transação (entendidos como custo de negociação, especificação e monitoramento dos contratos).

Entretanto, outros aspectos da verticalização também merecem atenção. Pelo lado da operadora, o retorno da operação de verticalização se traduziu em melhores resultados? Segundo as entrevistas o fator determinante para que a SHAM tenha se verticalizado é o custo de transação. Existem custos de usar o mercado, os chamados os custos de transação. É a magnitude desses custos que determinou que o processo produtivo se daria dentro da própria firma prescindindo das transações de mercado. Portanto, a operadora SHAM por apresentar altos custos de transação, optou por internalizar uma série de atividades produtivas dentro de uma mesma estrutura organizacional, de uma mesma hierarquia de comando.

Neste sentido, os dados abaixo bem como as entrevistas realizadas forneceram algumas constatações, entre elas:

A verticalização contribuiu positivamente para a melhoria da qualidade dos serviços e para a melhoria da rentabilidade operacional. Os dados gráficos e as entrevistas ilustram que a centralização dos processos hospitalares contribuíram para a diminuição de custos em termos monetários e temporais da operadora SHAM.

Um indicador que pode justificar a tese de desempenho superior alcançado pela operadora SHAM é o Retorno Sobre o Ativo (ROA). O ROA é um conhecido índice financeiro que revela quanto uma empresa tem de lucro líquido sobre seu ativo total. É importante ressaltar algumas características do índice e uma delas é que ele é aumentado quando as margens de lucro ou o giro do ativo aumentam.

Conforme Ehrhardt & Brigham (2011), a razão do lucro líquido sobre o total de ativos de uma firma mede o retorno sobre o total de ativos (ROA) após juros e taxas. Tal expressão pode também ser expressa pela margem de lucro da empresa multiplicada pelo total de giro de seus ativos tal como segue:

$$\text{Profit margin} * \text{Total assets turnover} = \frac{\text{Net income}}{\text{Sales}} * \frac{\text{Sales}}{\text{Total assets}}$$

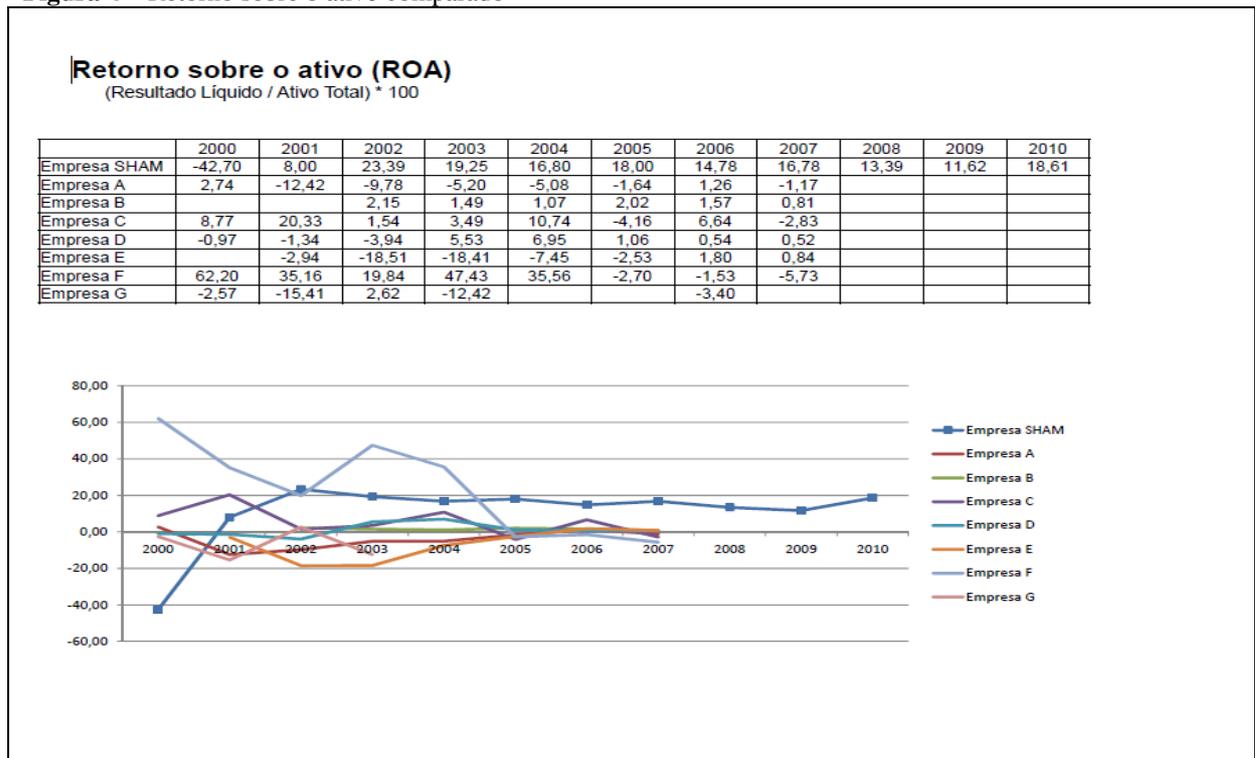
Ainda segundo Ehrhardt & Brigham (2011), o ROA permiti comparar empresas do mesmo setor quanto à eficiência no uso do capital investido. É uma forma de analisar a rentabilidade da empresa. A utilização do ROA como medida de desempenho está em consonância com outros estudos realizados sobre a variação do desempenho de empresas (Goldszmidt, Brito *et al.*, 2007). Os autores Hawawini, Subramanian e Verdin (2003) revelam que a utilização do ROA como medida de desempenho nos últimos anos tem alcançado resultados equivalentes a trabalhos com outras medidas como lucro econômico ou valor de empresas (Loebel, Zambaldi *et al.*, 2008).

Segundo as análises feitas em dados publicados por Quem (2001-2008), o retorno sobre os ativos obtido pela SHAM ao longo dos anos 2000 é o maior entre as empresas comparadas pela pesquisa. Segundo as entrevistas realizadas, este desempenho se mostrou superior por conta da verticalização implementada na SHAM.

Muito embora se reconheça que o ROA de cada empresa guarde relevante correlação com fatores como o setor, ramo, ano e cidade em que a empresa se localiza, a análise do desempenho sob a perspectiva da dependência da trajetória reconhece o efeito verticalização como fator importante capaz de explicar o desempenho superior alcançado pela Santa Helena Assistência Médica. Segue gráfico do desempenho histórico alcançado pelo SHAM medido pelo ROA conforme pode ser observado na Figura 4.

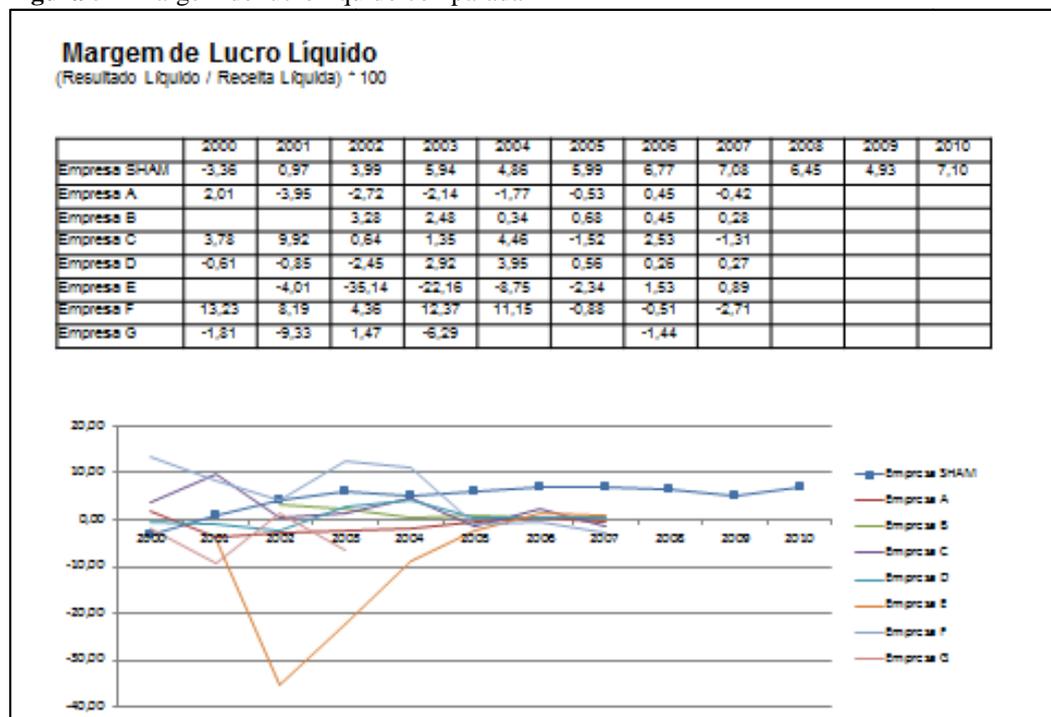
Segundo os gráficos constantes no trabalho, os ROA alcançados pela SHAM resultaram do aumento das margens de lucro obtidas com a verticalização. Ao que tudo indica, esta estrutura verticalizada proporcionou sinergia de custos em diversos pontos da operação, em que se pese a diminuição de custos de processos ambulatoriais e de internação do usuário. Destaque-se ainda o aperfeiçoamento dos processos internos que propiciaram a redução do “custo da informação” por meio da integração de processos como ocorre com a visita multidisciplinar. Com efeito, a redução de custos destes processos internos possibilitou à SHAM experimentar margens de lucro superior às empresas da região desde 2005. Trata-se, portanto, de um melhor gerenciamento dos custos operacionais estampado pela Figura 5.

Figura 4 – Retorno sobre o ativo comparado



Fonte: o autor.

Figura 5 – Margem de lucro líquido comparada

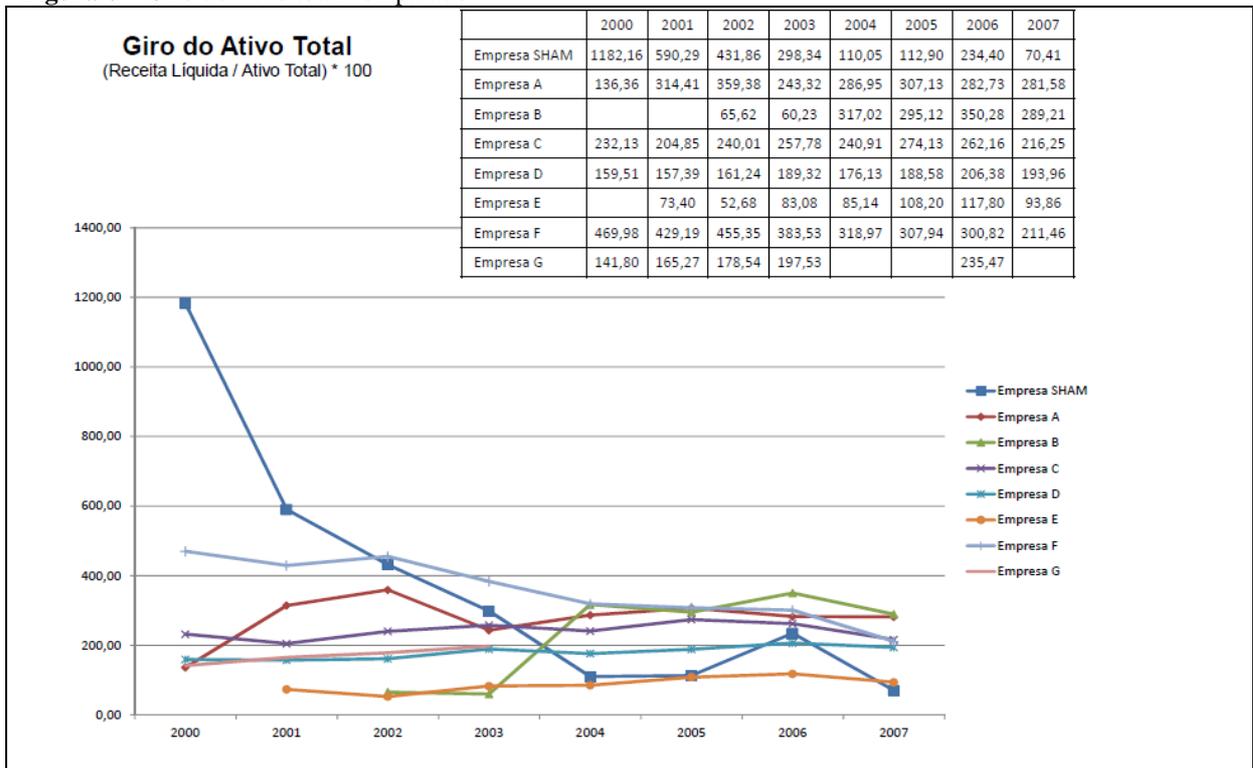


Fonte: o autor.

Apesar da independência com relação a terceiros (outras redes de hospitais ou ambulatórios) e das maiores margens operacionais, a verticalização implementada pela SHAM exigiu alto montante de investimento. Como resultado, a estrutura, antes enxuta, tem

se mostrado pouco flexível em termos operacionais por conta do expressivo aumento da organização. Efetivamente, a verticalização diminuiu a eficiência com que os ativos da SHAM produzem receitas, ou seja, a redução drástica do giro do ativo total em comparação com os concorrentes. A Figura 6 representa essa situação.

Figura 6 – Giro do ativo total comparado



A análise dos gráficos acima fundamenta a hipótese de que a verticalização ocasionou uma oneração das vendas de serviços (vide Figura 6). Em contrapartida, o mesmo evento também foi responsável pela melhoria expressiva das margens, fator que permitiu manter o ROA acima da média das comparadas.

5.1.5 Qualidade dos serviços

Segundo as entrevistas e os resultados de desempenho alcançados pela SHAM, a gestão baseada na qualidade dos serviços e da assistência propiciou melhoria contínua do desempenho organizacional (vide Figura 4 e 5). Neste aspecto, os indicadores de assistência são componentes que protagonizaram este processo de melhoria de cujo resultado derivou

progresso no desempenho das pessoas, nos processos de trabalho, na cultura organizacional e, possivelmente, na satisfação do cliente. A satisfação dos beneficiários não foi avaliada nesse trabalho, no entanto, espera-se que este ponto também tenha sido beneficiado pelas ações de qualidade (acreditações).

O diretor clínico do HSH foi responsável por introduzir novos indicadores para gestão da operadora. Estes indicadores tinham foco na assistência. Foi a partir do desdobramento dos indicadores tradicionais em sub-indicadores que foi possível monitorar com mais eficácia os serviços destinados a cada tipo de doente. Todas estas medidas orbitam em torno da necessidade de melhor gerir os recursos do Hospital, sobretudo a eficiência dos processos de internação que deve primar pela rapidez sem prejuízo da qualidade.

Segundo o Diretor Clínico, este nível de processo só é possível com a monitoria de todas as fases da rotina de internação. Nesta linha, criou protocolos-rotinas- específicas para as principais patologias de que trata o hospital, focado no doente idoso. Todos estes esforços permitiriam melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados em nível hospitalar.

5.2 Como rotinas organizacionais afetaram o desempenho da SHAM?

O transcorrer das entrevistas e o extenso trabalho bibliográfico empreendido acerca de rotinas organizacionais permitiram entender, à luz da perspectiva de dependência de recursos, os resultados de desempenho alcançados pela SHAM como motivados pela consistência das rotinas organizacionais.

A busca por competitividade motivou mudanças nos processos e no estilo de gestão da SHAM nos últimos anos. Trata-se de um processo de mudança organizacional cuja sustentabilidade foi alcançada pelo sucesso na implementação de rotinas organizacionais.

Neste sentido, as rotinas organizacionais proporcionaram resposta práticas operacionais às deliberações estipuladas pelo planejamento estratégico. Desta maneira, viabilizaram modificações significativas nas variáveis organizacionais atingindo grande maioria dos membros da organização. Com isto, as rotinas aperfeiçoaram as atividades da SHAM frente às exigências do mercado.

Nesta esteira, a evolução das atividades da SHAM propiciadas pelas rotinas organizacionais permitiu adaptação às exigências da indústria de assistência médica. Foi a partir da adoção de um modelo de gestão participativo pautado pela gestão da qualidade que

todos os envolvidos com o processo de mudança puderam reconhecer as novidades bem como as instâncias do novo modelo de gestão. Diante destas observações, as consequências mais importantes decorrentes das rotinas organizacionais se fizeram sentir na organização principalmente do ponto de vista das atividades cotidianas, dos valores e dos objetivos organizacionais.

Portanto, podem-se classificar as mudanças positivadas pelas rotinas organizacionais em dois tipos distintos: Transformacional e incremental.

O primeiro trouxe mudanças drásticas rompendo com os padrões que a empresa adotava. É o caso do evento criação do Hospital Santa Helena Assistência Médica consolidando o processo de verticalização e modificando componentes organizacionais de cunho estratégico, estrutural, tecnológico e comportamental da organização.

O segundo enfatizou mudanças em apenas componentes específicos, é o caso de protocolos de grupos multiprofissionais os quais, à medida que foram implementados, modificaram o componente estratégico da organização doravante focada na aquisição de creditações internacionais.

Finalmente, as rotinas organizacionais foram capazes de alinhar a percepção dos colaboradores a esse novo comportamento organizacional reconhecido na organização, propiciando um melhor desempenho e melhor produtividade. A melhor avaliação do sistema informacional e os novos programas associados às necessidades da SHAM (programas de prevenção, protocolos de qualidade, médico gestor etc) permitiram adaptação de grande parte dos setores às necessidades da empresa doravante verticalizada. Tal performance contribuiu para desobstrução de conhecidos gargalos da SHAM como a problemática taxa de internações e a gestão clínica com impacto positivo em índices de performance diversos.

Na busca do aprendizado, a transformação da rotina e cultura organizacional da SHAM injetou dinamicidade ao potencial inovador da operadora e fez do nível de compreensão das ideias partilhadas entre seus funcionários uma mola propulsora do processo de desenvolvimento.

Este é, em última análise, o modo como as rotinas organizacionais impactaram o desempenho da organização Santa Helena Assistência Médica.

6 CONCLUSÃO

Partindo dos pressupostos da RBV, esta pesquisa assumiu o conceito de rotina organizacional como uma capacidade capaz de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas da SHAM a fim de responder rapidamente às mudanças da atual conjuntura de operadoras de saúde. Representam, neste sentido, umas das formas segundo a qual a operadora Santa Helena Assistência Médica alcançou práticas inovadoras capazes de garantir *market share* e de atingir um desempenho organizacional superior e sustentável no tempo.

A este propósito, a revisão da literatura no campo, considerando visão e estratégia da operadora SHAM, ofertou melhores respostas à pergunta de pesquisa examinando o impacto das rotinas organizacionais sobre variáveis ligadas a performance organizacional (como exemplo a perspectiva financeira).

A presente pesquisa examinou esta questão em um Hospital de estrutura verticalizada, investigando capacidades, recursos e indicadores de desempenho assinalados por gestores com sendo relevantes. Em entrevistas com gestores da empresa, destacou-se a competência organizacional foco em resultados que pôde ser aprimorada a partir do sucesso de rotinas organizacionais implantadas pela direção da SHAM.

Os recursos associados à concretização da competência incluíram aprimoramento dos processos baseados na assistência e gestão do sinistro, principalmente. Do lado do desempenho, foram enumerados indicadores nas perspectivas de processos internos, clientes e financeiras afim de reduzir o número de variáveis de análise simplificando o exame dos elementos sobressalentes na pesquisa de campo. Ao final do processo, restaram poucas variáveis, que, segundo os gestores, se concatenavam dentro da seguinte lógica: competência profissional, densidade de recursos e desempenho nos indicadores, coordenados sob a competência foco em resultados. Tal competência recebeu guarida das rotinas organizacionais capazes de garantir que a SHAM atinja suas metas relativas à assistência e a gestão do sinistro.

Tais metas, alcançadas, podem influenciar a satisfação dos pacientes e permitir atingir as metas de receitas e despesas.

A competência foco em resultado parece resultar da coordenação de capacidades da organização como rotinas e cultura organizacional. Outros detalhes que apareceram na entrevista foram: o grau de competência profissional e integração entre equipes foi destacado e associado com variáveis de desempenho; os fatores ambientais apareceram como o mais

forte determinante da performance; o alinhamento dos funcionários a cultura e a rotina da organização demonstrou associação com metas de processos internos, com metas financeiras e com a satisfação dos pacientes. As entrevistas fizeram sobressair constatações que colocam o nível de competência profissional das pessoas, principalmente dos gestores, em plano de importância para organização. Possíveis explicações para tal resultado são: o desenvolvimento de competências apresenta resultados em longo prazo, e a pesquisa coletou e analisou dados no horizonte de 10 anos, tempo, ao que tudo indica, suficiente para revelar os frutos de tal desenvolvimento.

As entrevistas recolheram informações nos níveis operacional, tático e estratégico da organização e recursos como procedimentos e normas pareceram ser um importante mecanismo de coordenação.

A pesquisa apresentou limitações. Uma primeira é que, por se tratar de uma variável qualitativa, a subjetividade das informações colhidas no campo limitou, de certo modo, a sensibilidade nos resultados, ou seja, não foi possível depurar com precisão o impacto das rotinas organizacionais no desempenho organizacional, sobretudo do ponto de vista do desempenho financeiro. Uma segunda é que o estudo teve foco horizontal comparativo, e talvez por isso não tenha conseguido apreender completamente o impacto do desenvolvimento de rotinas organizacionais no desempenho organizacional. Uma terceira limitação, inerente à pesquisa social aplicada, decorre do empobrecimento da realidade no momento de sua operacionalização sob forma de questões de pesquisa. Uma quarta limitação é quanto ao tamanho reduzido da amostra de entrevistados para utilizar técnicas apropriadas para aferir relações causais.

Para pesquisas futuras neste campo, sugere-se o enfoque de mais empresas atuantes no mesmo setor (operadoras de saúde), nas quais é possível que o fator rotinas organizacionais também surja como fator essencial para o desempenho organizacional e, assim, possibilite melhores comparações. Além disso, sugere-se a realização de estudos empíricos longitudinais para avaliar o impacto de rotinas organizacionais específicas no desempenho de firmas operadoras de saúde.

No que concerne à dependência do caminho, as entrevistas e as constatações financeiras destacam que a posição atual dos ativos específicos da SHAM é, em grande parte, resultado de sua trajetória passada, denotando que a história importa. Desse modo, as rotinas da SHAM condicionaram seu comportamento futuro.

Ressalte-se por fim, que a verticalização da estrutura da SHAM recebeu das entrevistas e dados financeiros importante suporte do fator trajetória como justificativa para o

desempenho da operadora. Isto porque, em comparação com o fator setor, a empresa obteve desempenho superior à média deste, fato que evoca outras razões para seu desempenho superior que não as razões próprias do setor no qual a operadora SHAM está inserida.

Duas questões de pesquisa relevante para explicar o fenômeno do desempenho organizacional da SHAM e que não foram abordadas nesse trabalho são as relações existentes entre o desempenho organizacional e dois temas identificados nas entrevistas (vide Figura 2): cultura organizacional e a regionalização da atuação da empresa. Cabe, portanto, indicar essas perguntas de pesquisa complementares ao trabalho realizado como possibilidades de pesquisa futura.

REFERÊNCIAS

AGABC. Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC. 2011. Disponível em: < <http://www.agenciagabc.com.br/grandeabc0709br/agenciagabc/> >. Acesso em: 29/06/2011.

AL-AMOUDI, I.; WILLMOTT, H. Where constructionism and critical realism converge: Interrogating the domain of epistemological relativism. **Organization Studies**, v. 32, n. 1, p. 27-46, 2011. ISSN 01708406 (ISSN). Disponível em: < <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-79951937598&partnerID=40&md5=84d0c56aa7fab35f8f0121bff7f6d8e7> >.

ALBUQUERQUE, G. M. D. **Integração vertical na medicina suplementar: contexto e competências organizacionais**. 2006. (Mestrado). Faculdade de Administração e Economia - FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ALDRICH, H. E.; RUEF, M. **Organizations Evolving**. London: Sage, 2006.

ANS. ANS Agência Nacional de Saúde Suplementar. 2011. Disponível em: < <http://www.ans.gov.br/> >. Acesso em: 26/08/2012.

ARTHUR, W. B. Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. **Economic Journal**, v. 99, n. 394, p. 116-131, 1989. ISSN 00130133. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4530794&lang=pt-br&site=ehost-live> >.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J.; KETCHEN, D. J.; WRIGHT, M. The Future of Resource-Based Theory. **Journal of Management**, n. special issue, p. 1-17, 2011. Disponível em: < <http://jom.sagepub.com/content/early/2011/03/10/0149206310391805.abstract> >.

BARNEY, J. B. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management. 17: 99-120 p. 1991.

_____. Resource-based theories of competitive advantage. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001. ISSN 01492063. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5777193&site=ehost-live> >.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Organizational Economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C., *et al* (Ed.). **The Sage Handbook of Organization Studies**. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage, 2006. cap. 1.3, p.111-148.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson, 2011.

BARROS, J. R. M. D.; GOLDENSTEIN, L. Avaliação do processo de reestruturação industrial brasileiro. **Revista de Economia Política**, v. 17, n. 2, p. 11-31, 1997.

BAUER, M. W.; AARTS, B. A Construção do Corpus: Um Princípio para a Coleta de Dados Qualitativos. In: BAUER, M. W. e GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2007. cap. 2, p.39-63.

BECKER, M. C. Organizational routines: a review of the literature. **Industrial & Corporate Change**, v. 13, n. 4, p. 643-677, 2004. ISSN 09606491. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=14362546&site=ehost-live> >.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

BESANKO, D. et al. **A Economia da Estratégia**. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil: ARTMED, 2007.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, Nov. 1937.

COHEN, M. D. Individual Learning and Organizational Routine: Emerging Connections. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 135-139, 1991. ISSN 10477039. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4433799&site=ehost-live> >.

COHEN, M. D. et al. Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations: Contemporary Research Issues. **Industrial and Corporate Change**, v. 5, n. 3, p. 653-698, January 1, 1996 1996. Disponível em: < <http://icc.oxfordjournals.org/content/5/3/653.abstract> >.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research. In: KETCHEN, D. J. e BERGH, D. D. (Ed.). **Research Methodology in Strategy and Management** San Diego: Elsevier, v.2, 2005. cap. 11, p.259–286.

COMIN, A. **De volta para o futuro: complexo automobilístico nos anos 90**. São Paulo: Annablume, 1998.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3a. ed. Porto Alegre, RS: Bookman Artmed, 2010.

CYERT, R.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prencite Hall, 1963.

DAVID, P. A. Clio and the Economics of QWERTY. **The American Economic Review**, v. 75, n. 2, p. 332-337, 1985. ISSN 00028282. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/1805621> >.

DURAND, R.; VAARA, E. Causation, counterfactuals, and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 12, p. 1245-1264, 2009. ISSN 01432095. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=44540803&lang=pt-br&site=ehost-live> >.

DYER, J. H.; SINGH, H. THE RELATIONAL VIEW: COOPERATIVE STRATEGY AND SOURCES OF INTERORGANIZATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998. ISSN 03637425. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=1255632&lang=pt-br&site=ehost-live> >.

EHRHARDT, M. C.; BRIGHAM, E. F. **Financial Management: theory and Practice**. 13th. Mason, USA: South-Western Cengage Learning, 2011.

ESSÉN, A. Variability as a source of stability: Studying routines in the elderly home care setting. **Human Relations**, v. 61, n. 11, p. 1617-1644, November 1, 2008 2008. Disponível em: < <http://hum.sagepub.com/content/61/11/1617.abstract> >.

FELDMAN, M. S. Organizational Routines as a Source of Continuous Change. **Organization Science**, v. 11, n. 6, p. 611-629, 2000. ISSN 10477039. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4016315&site=ehost-live> >.

_____. A performative perspective on stability and change in organizational routines. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 4, p. 727-752, August 1, 2003 2003. Disponível em: < <http://icc.oxfordjournals.org/content/12/4/727.abstract> >.

FLEETWOOD, S. Ontology in Organization and Management Studies: A Critical Realist Perspective. **Organization**, v. 12, n. 2, p. 197-222, March 1, 2005 2005. Disponível em: < <http://org.sagepub.com/content/12/2/197.abstract> >.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3a. ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2009.

FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C. C. A consolidação das competências organizacionais de acordo com a trajetória da empresa. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos - BASE**, v. 6, n. 2, p. 138-151, 2009.

GARUD, R.; KARNOE, P. Path Creation as a Processes of Mindful Deviation. In: GARUD, R. e KARNOE, P. (Ed.). **Path Dependence and Creation**. Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher, 2001a. cap. 1, p.1-38.

_____. **Path dependence and Creation**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publisher, 2001b.

GARUD, R.; KUMARASWAMY, A.; KARNØE, P. Path Dependence or Path Creation? **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 4, p. 760-774, 2010. ISSN 00222380.

GERGEN, K. J. **Social Construction in Context**. London: Sage Publication, 2001.

GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Bookman Artmed, 2009.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 7a. ed. São Paulo: Ed. Harbra, 1997.

GOLDSZMIDT, R. G. B.; BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. D. Efeito País sobre o Desempenho da Firma. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 12-25, 2007.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring91 1991. ISSN 00081256. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4761020&site=ehost-live> >.

_____. TOWARD A KNOWLEDGE-BASED THEORY OF THE FIRM. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109-122, Winter96 Special Issue 1996. ISSN 01432095. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12493198&site=ehost-live> >.

GROEBEN, N. Subjective theories and the explanation of human action. In: SEMIN, G. R. e GERGEN, K. J. (Ed.). **Everyday understanding: Social and scientific implications**. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc, 1990. p.19-44. (Inquiries in social construction.). ISBN 0-8039-8237-2(Paperback).

GRUBER, M. Exploring the Origins of Organizational Paths: Empirical Evidence From Newly Founded Firms. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1143-1167, 2010. ISSN 01492063. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=52698263&lang=pt-br&site=ehost-live> >.

HANNAN, M. T.; BURTON, M. D.; BARON, J. N. Inertia and Change in the Early Years: Employment Relations in Young, High Technology Firms. **Industrial & Corporate Change**, v. 5, n. 2, p. 503, 1996. ISSN 09606491. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6320026&site=ehost-live> >.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Organizational Ecology**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989.

HAWAWINI, G.; SUBRAMANIAN, V.; VERDIN, P. Is Performance Driven by Industry- or Firm-Specific Factors? **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 1-16, 2003. ISSN 01432095. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/20060508> >.

HEINER, R. A. The Origin of Predictable Behavior. **American Economic Review**, v. 73, n. 4, p. 560, 1983. ISSN 00028282. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4502202&site=ehost-live> >.

HELFAT, C. E.; LIEBERMAN, M. B. The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. **Industrial & Corporate Change**, v. 11, n. 4, p. 725-760, 2002. ISSN 09606491. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=11578678&site=ehost-live> >.

HITT, M. A. et al. Building Theoretical and Empirical Bridges across Levels. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 6, p. 1385-1399, 2007. ISSN 00014273. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=28166219&lang=pt-br&site=ehost-live> >.

HODGSON, G. M. INSTITUTIONAL ECONOMICS: SURVEYING THE 'OLD' AND THE 'NEW'. **Metroeconomica**, v. 44, n. 1, p. 1-28, 1993. ISSN 1467-999X. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-999X.1993.tb00786.x> >.

_____. Evolutionary and competence-based theories of the firm. **Journal of Economic Studies**, v. 25, n. 1, p. 25 - 56, 1998.

HODGSON, G. M.; KNUDSEN, T. Why we need a generalized Darwinism, and why generalized Darwinism is not enough. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 61, n. 1, p. 1-19, 2006. ISSN 0167-2681. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016726810500199X> >.

KAI-MAN, K.; TSANG, E. W. K. REALISM AND CONSTRUCTIVISM IN STRATEGY RESEARCH: A CRITICAL REALIST RESPONSE TO MIR AND WATSON. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 12, p. 1163, 2001. ISSN 01432095. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5853155&lang=pt-br&site=ehost-live> >.

KNUDSEN, T. Organizational routines in evolutionary theory. In: BECKER, M. C. (Ed.). **Handbook of Organizational Routines**. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2008. cap. 7, p.125-151.

LABATUT, J.; AGGERI, F.; GIRARD, N. Discipline and Change: How Technologies and Organizational Routines Interact in New Practice Creation. **Organization Studies**, v. 33, n. 1, p. 39-69, January 1, 2012. Disponível em: < <http://oss.sagepub.com/content/33/1/39.abstract> >.

LOEBEL, E. **Movimento social urbano por moradia e sociedade civil local: experiências de participação no bairro Conceição, Osasco - SP, nos anos 1980**. 2006. (Doutorado). Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

_____. Uma Análise da Organização de um Movimento Social. V **EnEO Encontro de Estudos Organizacionais**, 2008, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte, MG: ANPAD, 2008.

LOEBEL, E. et al. Uma Análise Exploratória do Desempenho de Firms na Região do Grande ABC. **XXXII EnANPAD Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2008.

LOPEZ, M. R. Accounting for differences in lean factory performance: a general purpose practice conceptualization. 2004. **Proceeding Academy of Management**, 08/2004. p.A1-A6.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

MARCH, J. G.; SUTTON, R. I. Organizational Performance as a Dependent Variable. **Organization Science**, v. 8, n. 6, p. 698-706, 1997. ISSN 10477039. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5170284&site=ehost-live> >.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTEO, M.; TAPIA, J. R. B. Características da indústria paulista nos anos 90: em direção a uma *city region*? **Revista de Sociologia e Política**, v. 18, p. 73-93, 2002.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, Organization & Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

MIR, R.; WATSON, A. STRATEGIC MANAGEMENT AND THE PHILOSOPHY OF SCIENCE: THE CASE FOR A CONSTRUCTIVIST METHODOLOGY. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 9, p. 941, 2000. ISSN 01432095. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3586233&lang=pt-br&site=ehost-live> >.

_____. CRITICAL REALISM AND CONSTRUCTIVISM IN STRATEGY RESEARCH: TOWARD A SYNTHESIS. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 12, p. 1169, 2001. ISSN 01432095. Disponível em: <
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5853156&lang=pt-br&site=ehost-live> >.

MISANGYI, V. F. et al. A New Perspective on a Fundamental Debate. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 6, p. 571-590, 2006. Disponível em: <
<http://www.jstor.org/stable/20142357> >.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, Massachusetts; London, England: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York, NY: John Wiley & Sons, 1959.

PENTLAND, B. T.; FELDMAN, M. S. Organizational routines as a unit of analysis. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 5, p. 793-815, October 2005 2005. Disponível em: <
<http://icc.oxfordjournals.org/content/14/5/793.abstract> >.

PIERSON, P. Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics. **American Political Science Review**, v. 94, n. 2, p. 251, 2000. ISSN 00030554. Disponível em: <
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3353653&site=ehost-live> >.

QUEM. **Quem é Quem no Grande ABC**. BORTOLIN, F. Santo André, SP: Diário do Grande ABC 2001-2008.

RAHMANDAD, H. Effect of delays on complexity of organizational learning. **Management Science**, v. 54, n. 7, p. 1297-1312, 2008. ISSN 00251909. Disponível em: <
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=33056692&lang=pt-br&site=ehost-live> >.

REIS, R. C. **Articulação Política Regional: a experiência do Grande ABC (1990-2005)**. 2005. (Doutorado). PUC-SP, São Paulo.

RICHARD, P. J. et al. Measuring Organizational Performance. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009. Disponível em: < <http://jom.sagepub.com/content/35/3/718.abstract> >.

RICHARDSON, G. B. The Organisation of Industry. **The Economic Journal**, v. 82, n. 327, p. 883-896, 1972. ISSN 00130133. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/2230256> >.

RODRIGUES, I. J.; RAMALHO, J. R. **Trabalho e sindicato em antigos e novos territórios: comparações entre o ABC Paulista e o Sul Fluminense**. São Paulo: Annablume, 2007.

ROQUEBERT, J. A.; PHILLIPS, R. L.; WESTFALL, P. A. Markets vs. Management. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 8, p. 653-664, 1996. ISSN 01432095. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/2486831> >.

RUMELT, R. P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 3, p. 167-185, 1991. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250120302> >.

SAYER, A. **Method in Social Science: a realist approach**. 2nd. London, New York: Routledge, 1992.

_____. **Realism and Social Science**. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage, 2000.

SCHREYÖGG, G.; SYDOW, J. Undertending intitutional and organizational path dependences. In: SCHREYÖGG, G. e SYDOW, J. (Ed.). **The hidden dynamics of path dependence: institutions and organizations**. London: Palgrave Macmillan, 2010.

_____. Organizational Path Dependence: A Process View. **Organization Studies**, v. 32, n. 3, p. 321-335, March 1, 2011 2011. Disponível em: < <http://oss.sagepub.com/content/32/3/321.abstract> >.

SCHUMACHER, S. K.; BOLAND, M. A. The Persistence of Profitability among Firms in the Food Economy. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 87, n. 1, p. 103-115, 2005. ISSN 00029092. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/3697995> >.

SCHUTZ, A. **The Phenomenology of the Social World**. New York: Northwestern University Press, 1967.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. New York: Macmillan, 1957.

SPINK, M. J. P.; FREZZA, R. M. Práticas Discursivas e Produção de Sentido: a perspectiva da psicologia social. In: SPINK, M. J. (Ed.). **Práticas Discursivas e Produção de Sentido no Cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. São Paulo: Cortez, 2004. cap. 1, p.17-39.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa, técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de Teorias fundamentadas**. São Paulo, SP, Brasil: Artmed, 2008.

SYDOW, J.; SCHREYÖGG, G.; KOCH, J. Organizational path dependence: opening the black box. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 4, p. 689-709, 2009. ISSN 03637425. Disponível em: <
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=44885978&lang=pt-br&site=ehost-live> >.

SYDOW, J. et al. **Path-creating networks: The role of consortia in processes of path extension and creation**. 21st EGOS Colloquium. Berlin 2005.

TEECE, D.; PISANO, G. The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, January 1, 1994 1994. Disponível em: <
<http://icc.oxfordjournals.org/content/3/3/537.2.abstract> >.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. ISSN 01432095. Disponível em: <
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12493427&site=ehost-live> >.

VAN DRIEL, H.; DOLFSMA, W. Path dependence, initial conditions, and routines in organizations: the Toyota production system re-examined. **Journal of Organizational Change Management**, v. 22, n. 1, p. 49-72, 2009. ISSN 09534814. Disponível em: <
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=37201134&lang=pt-br&site=ehost-live> >.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, Out./Dez. 2000.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research. **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986. ISSN 03637425. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/258398> >.

VERGNE, J.-P.; DURAND, R. The Path of Most Persistence: An Evolutionary Perspective on Path Dependence and Dynamic Capabilities. **Organization Studies**, v. 32, n. 3, p. 365-382, March 1, 2011 2011. Disponível em: < <http://oss.sagepub.com/content/32/3/365.abstract> >.

WERNERFELT, B.; MONTGOMERY, C. A. Tobin's q and the Importance of Focus in Firm Performance. **The American Economic Review**, v. 78, n. 1, p. 246-250, 1988. ISSN 00028282. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/1814713> >.

WINTER, S. G. Economic "Natural Selection" and the Theory of the Firm. **Yale Economic Essays**, v. 4, n. 1, p. 225-272, 1964.

_____. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003. ISSN 01432095. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=10927828&lang=pt-br&site=ehost-live> >.

APÊNDICE A – GRADE DE QUESTÕES DA ENTREVISTA NÃO DIRETIVA

Tempo previsto de execução de 1 hora.

- **Abertura**: o entrevistador faz uma breve apresentação do propósito da pesquisa e da entrevista e pede o consentimento para a realização das entrevistas gravada, informando as condições para a utilização dos dados para análise e publicação dos achados de acordo com as práticas descritas no tópico 2 Proteção dos Sujeitos Humanos e Interesses;
- **Identificação do entrevistado**: data, nome, tempo que está na organização, cargo e tempo em que está no cargo, etc.
- **Posição do entrevistado na organização**: qual é sua função atual na organização? Quais são suas principais responsabilidades? Quais são os principais desafios com que se defronta? Descrever sua trajetória profissional? Etc.
- **Descrição da organização**: Breve história da organização? Quais são os valores da organização? O que a organização faz bem? O que é importante para a organização? Como é a estrutura organizacional? Quais são seus principais recursos: cultura, pessoas, tecnologia, capital (\$), marcas, produtos? Quais são as principais competências organizacionais? Há algo na história da organização que determina a sua situação atual?
- **Descrição da estratégias organizacional**: objetivos estratégicos? Posicionamento frente aos concorrentes, fornecedores, clientes, substitutos, entrantes? Fonte de vantagem competitiva? Principais recursos e competências da organização? Etc.
- **Descrição do desempenho organizacional** (anos 2000 até hoje): como tem sido o desempenho em relação aos objetivos organizacionais? Em relação aos principais concorrentes? Em relação a organizações equivalentes internacionais nos Estados Unidos e Europa?
- **Descrição do evento organizacional em estudo** (Inauguração do Hospital Santa Helena em Santo André): Por que é importante para explicar o desempenho da empresa? O que aconteceu? Quais são as causas? Quais são os efeitos? Descrever o contexto do evento em estudo. Como influenciou o desempenho e a efetividade organizacionais? Motivações (antecedentes)? Consequências (o que sucedeu), benefícios pretendidos, alcançados e ainda há serem alcançados (médio prazo, longo prazo), etc.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIPADRONIZADAS

Entrevista semipadronizada – tempo previsto para execução de 1h00.

- **Introdução**: Como você se insere no “ambiente” HSH (modelo de negócio)? Vamos considerar os componentes presentes na apresentação do contexto do HSH de dezembro de 2011, como por exemplo: organograma, mapa estratégico, resultados estratégicos, publicações em congressos, etc.
- **Sua rotina organizacional**: Qual é a principal rotina organizacional que você e sua equipe realizam e como entendem que essa rotina organizacional impacta o desempenho da empresa? Vamos tentar nomeá-la objetivamente: PAI, OPME, Maternidade, Gerenciamento de Crônicos, Certificações, trabalho científico, etc.
- **Identificação de casos relevantes**: Pedimos para você identificar alguns casos (exemplos reais que aconteceram) provocados por essa rotina: um caso típico, um caso particularmente bem sucedido, um caso fracassado, um caso extremo, etc. Vamos entender o alcance das variações ocorridas.
- **Você contando história**: Pedimos para você contar alguns desses casos colocando em sua narrativa o máximo de elementos reais de forma vívida: o que aconteceu? Como aconteceu? O que provocou? Quais foram as consequências? Como afetou o desempenho? Quem foram as pessoas e grupos envolvidos? Houve oposições, resistências e conflitos? Quais foram os pontos críticos?