

# AMBIENTE, ESTRATÉGIA E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL NO SETOR INDUSTRIAL E DE SERVIÇOS

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo avaliar a influência do perfil estratégico e do nível de percepção ambiental de gestores sobre a efetividade organizacional de suas empresas. O modelo proposto pela pesquisa é analisado e são discutidos os resultados obtidos com sua aplicação em empresas industriais de médio porte e hospitais da rede privada, localizados em Belo Horizonte. Foram aplicados questionários ao nível gerencial, e os dados, tratados com o uso de estatística multivariada. Os resultados obtidos indicam a existência de causalidade entre capacidade de percepção ambiental e o uso de estratégias prospectivas com a variável efetividade organizacional. Os gestores das organizações pesquisadas revelaram-se apenas medianamente seguros para analisar e oferecer respostas ao ambiente. O perfil estratégico das empresas privilegiou o uso de estratégias prospectivas para enfrentar a concorrência, e, paradoxalmente, houve maior preferência por posturas defensivas para gerir a estrutura e os processos internos.

Janete Lara de Oliveira Bertucci

PUC-Minas

**ABSTRACT** *This article's objective is to evaluate how the perception and environment adaptation capacity as well as the strategic profile aimed by managers influence the variable organizational effectiveness. We present and discuss the results obtained with a model tested in two very diverse segments: average-sized industries and private hospitals, located in the Grande Belo Horizonte region. Data was collected by means of questionnaires filled in by managers of the firms and subsequently analyzed using multi-varied statistics. The results point to statistically significant correlations between environmental perception, strategic profile and effectiveness. For both segments, managers are reasonably assured to evaluate and offer answers to the external environment. The strategic positioning of the industries indicates the use of prospective strategies when facing progressively more aggressive competitors, but defensive and conservative strategies to manage their own structure and internal processes.*

**PALAVRAS-CHAVE** Performance, efetividade organizacional, estratégia empresarial, setor industrial, gestão hospitalar.

**KEYWORDS** Performance, organizational effectiveness, management strategies, industrial sector, health care management.

## INTRODUÇÃO

Efetividade organizacional é um tema que vem sendo tratado pela teoria das organizações desde a década de 1970 e aborda a avaliação da forma como uma organização cumpre sua missão, alcança seus propósitos e se adapta às mudanças no ambiente. Hannan e Freeman (1977a) identificaram pelo menos três diferentes conjuntos de significados que podem ser atribuídos ao conceito de efetividade. No primeiro, a efetividade é avaliada em termos da capacidade de “sobrevivência” da organização, que é considerada efetiva se for capaz de manter um fluxo de recursos essenciais em relação ao ambiente. O segundo conjunto de significados se refere à habilidade da organização para atingir os “objetivos” previamente estabelecidos. O terceiro é referente à capacidade de “adaptação” existente para enfrentar variadas circunstâncias ambientais.

Diversos modelos conceituais para avaliar a efetividade têm sido apresentados, mas as metodologias utilizadas e os resultados empíricos obtidos são freqüentemente questionados. Grande parte das divergências pode ser atribuída ao modelo de organização adotado pelo pesquisador, ao tipo de organização e ao ambiente em que os estudos foram realizados e, especialmente, aos pressupostos estabelecidos pelo modelo. Dado o número de variáveis que podem influenciar e ser influenciadas pela performance da organização, uma das tarefas mais complexas do pesquisador consiste em definir aquelas que serão utilizadas como as variáveis dependentes e independentes em diversas relações de causalidade possíveis.

A existência de relações de causalidade entre a capacidade dos gestores para interpretar a crescente instabilidade ambiental e o uso de estratégias prospectivas sobre a efetividade organizacional é freqüentemente mencionada na literatura. Este estudo tem por objetivo apresentar e discutir os resultados obtidos com o uso de um modelo que correlaciona capacidade de percepção ambiental e perfil estratégico à efetividade organizacional. Nosso pressuposto é que há relações de causalidade entre essas variáveis e que o modelo proposto pela pesquisa avalia a hipótese de que o nível de segurança ambiental do gestor e o perfil estratégico da organização influenciam a efetividade da organização. Utilizado em diversos segmentos, o modelo tem confirmado a existência dessas relações, o que estimula a realização de novos testes.

O artigo tem cinco seções. Inicialmente, discutimos alguns conceitos associados à efetividade; a seguir,

apresentamos os pressupostos teóricos utilizados pelo modelo da pesquisa; na terceira seção, mostramos o modelo proposto, o método, a técnica da pesquisa e os instrumentos de coleta dos dados; discutimos, na seção seguinte, os resultados obtidos com a aplicação do modelo nos dois segmentos pesquisados. Ao final, tecemos algumas considerações sobre resultados, possibilidades e limitações do modelo e sugestões para pesquisas futuras.

## EFETIVIDADE NO CONTEXTO DA TEORIA ORGANIZACIONAL

Efetividade é um conceito associado a todas as perspectivas conceituais da Administração, desde a perspectiva clássica até a moderna teoria organizacional. Entretanto, os resultados das pesquisas produzidos até o momento são diversos e mesmo contraditórios, em virtude dos diferentes conceitos e metodologias utilizados pelos pesquisadores. Hannan e Freeman (1977a) e Goodman (1979) chegaram a prever que o construto “efetividade” seria abandonado, o que de fato não ocorreu, provavelmente porque o desafio de implementar sistemas de gestão efetivos ainda continua atual.

Grande esforço foi despendido por pesquisadores da área para organizar de forma didática as diversas perspectivas encontradas na literatura. Cameron (1980) inicialmente identificou quatro modelos para a avaliação de efetividade: os modelos de objetivos, de recursos, de processos e dos constituintes estratégicos. O “modelo de objetivos” apresenta as organizações como entidades que perseguem objetivos racionais e previamente definidos, e nessa abordagem a efetividade é avaliada em função da capacidade da organização de alcançar esses objetivos (Etzioni, 1960; Steers, 1975). No “modelo de recursos” (Yuchtman e Seashore, 1967) a efetividade é conceituada como a capacidade da organização para alcançar uma posição de barganha que lhe permita explorar o ambiente para a aquisição dos recursos escassos e valiosos para seu funcionamento.

O “modelo de estruturas e processos” oferece significativa contribuição para a compreensão do impacto de estruturas, estratégias, processos e tecnologia sobre a performance das organizações. Contudo, dadas as diferenças conceituais e metodológicas dos modelos adotados, os resultados são tão diversos que nenhuma conclusão genérica pode ser esboçada. Performance é tratada como variável dependente,

interveniente ou independente, e de todas essas perspectivas emergem relações de causalidade (Pennings, 1975). No “modelo dos constituintes estratégicos” as organizações efetivas são aquelas que adaptam seus processos, estruturas, valores e estratégias para atender às expectativas de seus constituintes estratégicos (Pennings e Goodman, 1977; Pfeffer e Salancick, 1978).

Posteriormente a essa categorização emergiram quatro outras perspectivas: o modelo da ecologia das populações, a abordagem dos ciclos de vida, a perspectiva das escolhas estratégicas e a abordagem da ação simbólica (Cameron, 1984). No modelo evolucionário da “ecologia das populações” (Hannan e Freeman, 1977b; Pfeffer e Salancick, 1978; Aldrich, 1979; Birnbaum, 1983), o ambiente é determinante no processo de adaptação, seleção e retenção das formas organizacionais mais capazes, e a efetividade se refere à capacidade da organização de desempenhar adequadamente essas três funções. A segunda abordagem é denominada “ciclos de vida” (Cameron e Whetten, 1981; Quinn e Cameron, 1983) e adota uma perspectiva evolutiva mais moderada, propondo alterações em relação ao modelo seminal de Hannan e Freeman (1977b). Esse modelo sugere que as organizações passam por diferentes ciclos desde sua constituição e em cada uma dessas fases a efetividade apresenta diferentes significados, sendo acessada por meio de critérios diversos. A terceira abordagem é a das “escolhas estratégicas”, que considera os gestores – e não o ambiente – como o fator decisivo no processo de adaptação das organizações (e.g. Child, 1972; Miles e Snow, 1978; Snow e Hrebiniak, 1980; Milliken, 1987 e 1990). O quarto modelo é denominado “abordagem da ação simbólica” e considera o aspecto da construção social da realidade organizacional (Weick, 1977; Pfeffer, 1981; Cameron e Ettington, 1988), no qual os gestores têm um papel primordial na construção dos significados que serão adotados pela organização como realidades objetivas. Daft e Weick (1984) propuseram o modelo interpretativo, que postula as etapas de escaneamento, interpretação e aprendizagem no processo de interpretação ambiental realizado pelos gestores e que constitui a base conceitual a partir da qual Milliken (1990) construiu sua escala de percepção ambiental. Nessa perspectiva, a capacidade de perceber, avaliar e agir diante das incertezas externas constitui um bom preditor da efetividade organizacional.

Whetten e Cameron (1994) sintetizaram o estado da arte dos estudos de efetividade como um reflexo das complexas versões teóricas que compartilham di-

ferentes visões das organizações. Nesse contexto, quatro importantes conclusões representariam o resultado de uma produção muitas vezes caótica e conflitante: os múltiplos modelos de efetividade são um reflexo do modelo de organização adotado; o construto espacial de efetividade não permite delinear com clareza o que é um fato indicador, preditor ou resultante de efetividade, em função do dinamismo do processo organizacional; não é possível definir o melhor critério para acessar a efetividade, seja porque os indivíduos nem sempre conseguem identificar suas preferências, seja porque elas mudam com o tempo ou porque refletem interesses divergentes dos grupos de *stakeholders*; e é mais interessante buscar formas para acessar e compreender a efetividade do que tentar desenvolver teorias gerais de efetividade.

## PROPOSIÇÃO DO MODELO

Os estudos que avaliam as relações entre ambiente, estratégia, estrutura, tecnologia e processos com a efetividade produziram resultados controvertidos e, por vezes, inconclusivos. Um dos esforços mais bem-sucedidos foi o de Cameron (1978, 1981), que propôs e avaliou um modelo de efetividade em instituições de ensino superior nos Estados Unidos.

Nos últimos anos a utilização de instrumental estatístico mais sofisticado vem agregando avanços e possibilidades para testes de modelos teóricos na área de organizações. Dessa forma, iniciamos o teste de um modelo que tem por objetivo avaliar a existência de causalidade entre incerteza ambiental, perfil estratégico e efetividade organizacional. O modelo geral é apresentado na Figura 1, cuja base conceitual detalharemos na próxima seção.

### Capacidade de percepção ambiental

Mudanças no ambiente externo causam incerteza nas organizações, mas os resultados obtidos pelos estudos sobre incerteza ambiental falham em estabelecer claras diferenças entre as características objetivas do ambiente organizacional e a percepção dos gestores sobre esse ambiente. Como um estado organizacional, a incerteza apresenta características objetivas, porém, como resultado da avaliação do indivíduo sobre o que é percebido como incerto, o conceito se torna subjetivo e de difícil mensuração. Milliken (1987, 1990) conceitua a incerteza como a incapacidade percebida pelo indivíduo de prever algo precisamente.

Milliken (1987) identifica e descreve três tipos de incerteza ambiental. O primeiro foi denominado incerteza sobre o estado ou incerteza ambiental percebida, e atinge os gestores quando o ambiente externo se torna menos preditivo. A incerteza sobre o efeito se refere à incapacidade do indivíduo de prever como os impactos de eventos ambientais irão atingir sua própria organização. A incerteza sobre resposta se relaciona à dificuldade de avaliar as alternativas de ação disponíveis e os efeitos de cada uma delas sobre a organização. Embora reconhecendo a necessidade de agir, o indivíduo desconhece todas as possíveis consequências de suas escolhas.

O autor ainda postula não apenas que os gestores agem como intervenientes entre o ambiente e a organização, mas também que tais ações dependem de sua percepção acerca de como as mudanças ambientais irão afetar sua organização em termos de ameaças ou oportunidades. Assim, os gestores não apenas têm que perceber as mudanças no ambiente, mas também decidir quando essas mudanças são importantes o suficiente para justificarem alteração nas estratégias. Falhas em ajustar as estratégias e as estruturas de acordo com o ambiente podem significar queda na performance organizacional.

### Perfil estratégico

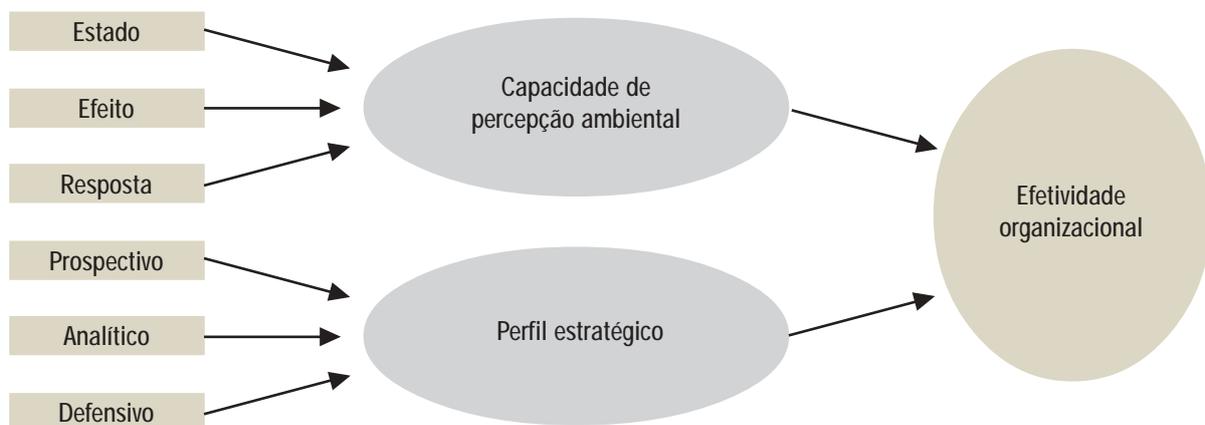
No modelo proposto por Miles e Snow (1978) para avaliar tipos estratégicos, quatro categorias emergiram num *continuum* que varia de “alto nível de proatividade” até ao extremo “alto nível de reatividade”. O primeiro tipo,

denominado prospectivo, engloba as organizações criadoras de mudança, que buscam novas oportunidades no mercado, realizam investimentos em pesquisa e apresentam estruturas mais flexíveis e descentralizadas.

O segundo tipo – denominado de organizações analíticas – operam num domínio híbrido, tentando simultaneamente explorar novas oportunidades e manter-se firme em bases de atuação já consolidadas. A tônica dessas organizações é a rotina, a busca de eficiência e as estruturas formais. O terceiro tipo, composto por organizações defensivas, é caracterizado por apresentar orientação para a abordagem produto-mercado, operar em áreas limitadas, apresentar baixa perspectiva de expansão, priorizar a produção com baixos custos e os ganhos de escala. O quarto tipo compreende as organizações reativas, cujos gestores, embora demonstrem capacidade para perceber mudanças no ambiente, mostram-se incapazes de ajustar coerentemente a estratégia e a estrutura e de responder às demandas externas.

A tipologia de Miles e Snow (1978) tem sido utilizada em várias pesquisas, e os resultados mostram correlações positivas e significativas entre tipo estratégico e efetividade organizacional. Entretanto, têm sido relatadas dificuldades na utilização simultânea dos quatro tipos originalmente descritos (Doty, Glick e Huber, 1993; Zahra e Pearce, 1990; Hambrick, 1983; Snow e Hrebiniak, 1980). Embora a conceituação da tipologia ideal permita clara diferenciação entre os tipos descritos, quando operacionalizados em pesquisas, alguns deles aparecem como formas híbridas. A alternativa

Figura 1 – Modelo genérico de avaliação de efetividade organizacional.



sugerida pelos autores tem sido reduzir o modelo a três tipos estratégicos, mas há divergências em relação às combinações a serem utilizadas. Em nossa pesquisa, utilizaremos os tipos prospectivo, analítico e defensivo, como sugerido por Doty, Glick e Huber (1993).

### Efetividade organizacional

A possibilidade de operacionalização de um modelo conceitual de efetividade parece residir na utilização de um construto multidimensional, tal como proposto por Cameron (1978, 1981). Inicialmente o autor trabalhou com nove dimensões de efetividade, posteriormente reduzidas para quatro dimensões ou domínios, quais sejam: o desempenho da organização em relação às suas atividades-fim; a capacidade demonstrada pela organização para se adaptar ao ambiente externo e para adquirir os recursos essenciais à sua sobrevivência; a capacidade para atender à demanda de seus constituintes estratégicos; e a qualidade de seus processos internos (vitalidade organizacional). A partir da definição das dimensões de efetividade a serem consideradas, foram propostos itens específicos para a operacionalização de cada uma dessas dimensões e construído o questionário para a identificação da percepção dos respondentes sobre a efetividade de suas organizações.

Inicialmente, utilizamos o modelo de Cameron (1978) adaptado para avaliar como as mudanças no ambiente externo, no perfil estratégico e nos recursos utilizados parecem afetar a efetividade de instituições de ensino superior (Bertucci, 2000). Posteriormente, o modelo foi adaptado para o setor industrial (Bertucci e Werneck, 2002) e para o setor de saúde Meister (2003). Os resultados obtidos foram consistentes, e têm sido apresentados e discutidos em eventos científicos (Bertucci, 2002; Bertucci e Werneck, 2003; Bertucci, 2003; Bertucci e Meister, 2003). Nessas pesquisas, a efetividade aparece como a variável condicionada, aquela cujo comportamento pode ser relativamente previsto em função do ambiente e do perfil estratégico priorizado pela organização. As dimensões utilizadas derivaram dos quatro domínios de efetividade identificados por Cameron, adaptados para o setor industrial e de saúde, como detalharemos nos itens a seguir.

### MÉTODO

A pesquisa foi realizada em dois segmentos empresariais – indústrias de médio porte e hospitais da rede privada –, ambos localizados na região da Grande Belo

Horizonte. O nível de análise privilegiado é o da organização, cuja efetividade é avaliada sob a óptica da percepção de seus gestores. Foram aplicados questionários<sup>1</sup> a esse segmento gerencial, após os ajustes introduzidos na etapa de pré-teste do instrumento. Os questionários foram entregues diretamente pelos pesquisadores, com a anuência do dirigente em participar da pesquisa e após agendar-se o encontro. Depois de explicar o objetivo da pesquisa, solicitou-se aos participantes que respondessem ao questionário em caráter privado e o retornassem aos pesquisadores. Esse procedimento, embora trabalhoso, viabilizou a coleta de dados, pois o questionário enviado pelo correio provavelmente não teria alcançado o retorno mínimo necessário para validar a pesquisa.

Os questionários utilizados foram adaptados da pesquisa original de Bertucci (2000). A avaliação das variáveis do modelo se deu com base em um instrumento que busca identificar a “percepção” dos respondentes, e apresenta as limitações descritas pela literatura (Scandura e Williams, 2000). Essas limitações dizem respeito à possibilidade de ocorrência das mais variadas interpretações da realidade pelo respondente, à sua tentativa – não necessariamente consciente – de passar uma boa imagem da empresa, às limitações das informações disponíveis no ato da resposta e ao modelo epistemológico do respondente. Como enfatizado anteriormente, a grande dificuldade para operacionalizar pesquisas em efetividade reside exatamente na escolha do método de pesquisa mais adequado. Se este for baseado em variáveis de percepção, os resultados podem ser argüidos em virtude da subjetividade do instrumento; se baseado em variáveis mais objetivas, maior a probabilidade de que a pesquisa se afaste da questão da efetividade propriamente dita e caminhe em direção a avaliações de eficiência e eficácia (Perin e Sampaio, 2004).

O questionário aplicado utilizou a escala Likert com cinco pontos, variando de 1 (nenhuma importância/nenhuma concordância) a 5 (grande importância/total concordância). As respostas foram apuradas com o uso do pacote SPSS, e a técnica estatística foi a análise dos componentes principais. Utilizamos ainda a análise de “p” variáveis, até “p” componentes principais para avaliar como cada componente respondeu por uma proporção da variância total dos dados. A comparação entre grupos independentes foi feita com o modelo estatístico de análise de variâncias (ANOVA), e a regra de decisão foi baseada no valor p (probabilidade de significância) do teste de hipóteses, e

construída a partir da estatística F de Snedecor (teste-F) sobre a significância de cada fator.

A análise de regressão múltipla foi também empregada, com o objetivo de identificar as variáveis que exerciam influência sobre as diferentes dimensões de efetividade definidas pelo modelo. Essa técnica possibilitou definir o comportamento da variável dependente (efetividade) em função das independentes (ambiente e estratégia). A identificação da relevância das variáveis independentes também foi aferida por meio do valor p (probabilidade de significância).

Nos itens seguintes, apresentamos e discutimos os resultados das pesquisas realizadas. Ao final, sintetizamos as principais conclusões obtidas até o momento e as perspectivas que outras pesquisas na área podem contemplar, visando elucidar como mudanças nas estratégias gerenciais implementadas no contexto de ambientes turbulentos afetam a efetividade das organizações.

## RESULTADOS EMPÍRICOS

### O setor industrial

A primeira pesquisa foi realizada em 36 empresas de 11 setores industriais, situadas na região da Grande Belo Horizonte (BH). A partir de um universo de 80 empresas, compôs-se uma amostra estratificada, integrada por 36 empresas, e estatisticamente representativa dos 13 tipos de indústria encontrados na região. A partir da lista das empresas componentes de cada segmento, realizaram-se contatos para solicitar a participação delas

na pesquisa até se completar o número de participantes estatisticamente definido para cada tipo de indústria.

O estudo conduzido por Bertucci e Werneck (2002) utilizou um questionário para avaliar a percepção dos respondentes. O modelo genérico foi adaptado às especificidades da indústria, e a efetividade foi abordada em sete dimensões: desempenho econômico-financeiro, eficiência operacional, desempenho do produto, desempenho de recursos humanos, desempenho junto ao mercado, vitalidade organizacional e responsabilidade social. A Figura 2 detalha o modelo adaptado para as indústrias.

Os resultados indicam a participação majoritária de empresas de médio porte (67%) com um número de funcionários entre 100 e 300; as restantes (33%) contavam entre 300 e 500 empregados. O faturamento anual de metade das empresas situou-se na faixa compreendida entre 6 e 18 milhões de reais/ano. A natureza jurídica fortemente predominante foi a empresa limitada (75%), composta prioritariamente por capital nacional (86%). Embora a maioria das empresas (58%) tenha apresentado controle familiar, percentual significativo delas (42%) é gerenciado por um conselho administrativo.

Tomando como referência os três tipos de incerteza ambiental (estado, efeito e resposta), os resultados indicam que a capacidade dos gestores para avaliar o ambiente externo e seus impactos sobre seu ramo de atividade (incerteza sobre o estado) é elevada. 78% deles apresentaram capacidade satisfatória ou segurança mediana para efetuar esse tipo de avaliação. No que se refere à segurança do gestor para identificar os efeitos

Figura 2 – Modelo de avaliação de efetividade organizacional adaptado para o setor industrial.



das mudanças ambientais sobre sua própria empresa (incerteza sobre o efeito), 44% dos gestores revelaram-se satisfatoriamente seguros e 31% medianamente seguros. Quanto à capacidade para avaliar as alternativas de ação disponíveis e oferecer respostas adequadas ao ambiente (incerteza sobre a resposta), os resultados indicam um aumento do nível de incerteza. A maioria (61%) dos gestores considera pouco satisfatório seu nível de segurança para avaliar as alternativas disponíveis e tomar decisões de médio e longo prazo.

Por meio do método de análise dos componentes principais, chegou-se a uma equação para mensurar o Índice de Percepção Ambiental (IPA) dos respondentes, cujo intervalo de referência variou (entre -4,35 e 2,55). Das 36 empresas, nove apresentaram maior nível de certeza ambiental, com o IPA situado mais à direita da escala (entre 1,09 e 2,55); em outras nove, o IPA situou-se no meio da escala intervalar (entre 0,57 e 0,04), revelando médio nível de certeza. Contudo, a maioria das empresas (19 empresas) se situou mais próxima do lado esquerdo do intervalo, mostrando maior nível de incerteza e insegurança dos gestores para responder ao ambiente, o que sinaliza dificuldades para lidar com ambientes instáveis.

O perfil estratégico das organizações pesquisadas, identificado com a utilização da metodologia proposta por Miles e Snow (1978), revela empresas bastante prospectivas em aspectos relativos a produtos e mercados, porém mais conservadoras em relação a mudanças na estrutura e nos processos internos. Significativo percentual das empresas (56%) desenvolve estratégias disseminadas informalmente entre os participantes, o que pode indicar que a presença emergente de estratégias não é necessariamente acompanhada de processos estruturados de planejamento formal. Grande parte das empresas (67%) desenvolve estratégias inovadoras para colocar seus produtos e serviços no mercado, e a maioria (81%) considera-se flexível para efetuar os ajustes necessários para manter e atrair clientes. No entanto, estratégias mais defensivas são identificadas em relação à capacidade para implementar mudanças nos processos organizacionais e para estabelecer prioridades gerenciais, uma vez que parte significativa dos gestores, embora perceba a necessidade de mudar, admite não conseguir fazê-lo com a agilidade desejada.

O Índice de Estratégias Gerenciais (IEG) dos respondentes foi calculado com a mesma metodologia utilizada para o cálculo do Índice de Percepção Ambiental. O intervalo de referência variou (entre -3,99 e

2,92). Dez empresas apresentaram níveis mais elevados de proatividade, situando-se entre 1 e 2,92; 11 empresas situaram-se no meio do intervalo escalar, com índices próximos de zero; 15 empresas mostraram resultados negativos, o que indica uma opção por alternativas estratégicas defensivas. Esse resultado é consistente com a possibilidade de que gestores inseguros em relação a seu ambiente também sentem dificuldades para utilizar estratégias mais prospectivas.

Após a análise específica dos resultados relatados pelas empresas em relação à capacidade de percepção ambiental e ao tipo estratégico prioritariamente praticado por seus gestores, os dados foram correlacionados com as medidas de efetividade utilizadas pela pesquisa em relação às sete dimensões utilizadas, quais sejam: desempenho econômico-financeiro (IDEF), (in)eficiência operacional (In-OP), desempenho do produto (IDP), desempenho de recursos humanos (IDRH), desempenho junto ao mercado (IDM), vitalidade organizacional (IVO) e responsabilidade social (IRS). Os resultados das análises de correlação linear entre essas seis dimensões e as variáveis de percepção ambiental (estado, efeito, resposta e um índice agregado) e estratégias gerenciais (IEG) estão apresentados nas Tabelas 1 e 2.

O índice de desempenho econômico-financeiro (IDEF) das empresas foi avaliado em relação aos resultados apresentados nos retornos sobre vendas, ativos e patrimônio líquido. Os resultados obtidos pela pesquisa ao correlacionar o IDEF às outras variáveis da pesquisa (capacidade de percepção ambiental e tipos de estratégias gerenciais priorizadas) indicam que a capacidade para perceber o estado (34%) e a capacidade para desenvolver estratégias prospectivas (39%) apresentam correlações estatisticamente significativas e positivas ( $p < 0,05$ ) com o IDEF, indicando que aumentos nessas variáveis proporcionam acréscimo significativo no índice de desempenho econômico-financeiro das empresas. Os testes de regressão linear múltipla – realizados para avaliar em que medida as variáveis componentes do modelo se comportam como explicativas do grau de desempenho econômico-financeiro das indústrias em estudo – também indicam que para níveis de significância de 5% a variável estado aparece como explicativa do nível de desempenho econômico-financeiro.

A eficiência operacional das empresas foi avaliada em relação aos itens prazo médio de entrega, taxas de retrabalho, taxas de defeito, tempo de preparação de

equipamentos, número de paradas imprevistas e volume/tempo de estocagem de insumos e produtos. Os resultados obtidos indicam que na maioria dos itens as empresas não obtiveram melhorias significativas nos resultados dos últimos quatro anos, o que é um fato inesperado em face dos investimentos em qualidade supostamente realizados na última década.

A análise de correlação entre o índice de (in)eficiência operacional (In-OP), a capacidade de percepção ambiental e o perfil estratégico das empresas revela que a resposta é significativamente correlacionada com o nível de (in)eficiência operacional (53% e  $p = 0,007$ ), o que também é reforçado pelo índice agregado de percepção ambiental (IPA), cuja correção significativa e negativa foi de 43% ( $p = 0,034$ ). As correlações negativas encontradas indicam que quanto maior for a capacidade de responder ao ambiente externo, menor será o indicador de (in)eficiência operacional, ou seja, gestores que se sentem mais seguros para responder às mudanças no ambiente externo percebem suas indústrias operacionalmente mais eficientes. Os testes de regressão linear múltipla indicam que a resposta mostra significância estatística ( $p = 0,007$ ) em seu impacto sobre o nível de eficiência operacional das indústrias.

A efetividade em relação ao desempenho de produtos (IDP) foi avaliada em função da capacidade da empresa para desenvolver novos produtos e serviços, da sofisticação tecnológica, da conformidade às

especificações técnicas e da capacidade para o atendimento das necessidades dos clientes. Por sua vez, o desempenho na área de recursos humanos (IDRH) foi avaliado em relação a aumento/redução no número de níveis hierárquicos, taxa de absenteísmo, rotatividade, horas extras e acidentes de trabalho. Em ambos os indicadores, a capacidade de avaliar o ambiente e de definir estratégias adequadas revelou baixas correlações com o IDP e com o IDRH. Provavelmente isso ocorreu porque as questões para avaliar a percepção ambiental e o perfil estratégico priorizaram indicadores externos, enquanto as utilizadas para avaliar o IDP e o IDRH apresentaram indicadores mais relacionados aos processos internos das indústrias pesquisadas.

O desempenho da empresa junto ao mercado (IDM) foi avaliado em relação a variações no volume anual das vendas, à participação da empresa no mercado, ao número de itens comercializados, ao volume de recursos disponibilizados para propaganda e ao nível de aceitação da marca da empresa pelo mercado. O IDM mostrou correlação significativa e positiva com o IEG (índice de estratégias gerenciais), indicando que quanto maior for a capacidade da empresa para articular estratégias prospectivas, melhor tenderá a ser seu desempenho junto ao mercado. Esse resultado confirma as relações geralmente estabelecidas entre postura estratégica prospectiva e capacidade diferenciada para responder às demandas ambientais.

Tabela 1 - Resultados das análises de correlação obtidas pela pesquisa.

	IDEF	IN-OP	IDP	IDRH	IDM	IVO	IRS
Estado	0,340	-0,335	0,096	0,151	0,088	0,287	-0,034
	0,049	0,110	0,614	0,402	0,642	0,090	0,851
Efeito	0,174	-0,240	-0,108	0,073	0,032	0,314	-0,043
	0,326	0,259	0,570	0,686	0,866	0,063	0,813
Resposta	0,223	-0,534	-0,060	0,013	0,208	0,231	0,316
	0,204	0,007	0,752	0,943	0,270	0,175	0,073
IPA	0,303	-0,434	-0,022	0,107	0,113	0,345	0,049
	0,081	0,034	0,908	0,555	0,552	0,039	0,786
IEG	0,385	0,047	0,254	0,096	0,463	0,545	0,081
	0,025	0,827	0,176	0,596	0,010	0,001	0,654

Tabela 2 - Resultados obtidos com o uso de regressão linear múltipla.

IDEF	IN-OP	IVO
Estado = 0,6354 $p = 0,024$	Resposta = 1,2195 $p = 0,007$	IEG = 0,4507 $p = 0,002$

Vitalidade organizacional se refere basicamente à qualidade dos processos internos e foi analisada em função da qualidade do relacionamento entre o público interno, em cinco dimensões, a saber: processo de comunicação, relação entre as unidades, posicionamento das lideranças formais, nível de conflito e grau de satisfação dos empregados com o trabalho. Estado e efeito (para o nível de significância entre 5 e 10%) apresentaram correlação com o índice de vitalidade organizacional (IVO), bem como com o índice de percepção ambiental (IPA), em sua medida agregada de estado, efeito e resposta ( $p = 0,039$ ). Conclui-se que gestores mais seguros para avaliar o ambiente externo também são capazes de conduzir mudanças em relação aos processos internos que supostamente estão levando suas indústrias a desenvolver um clima interno mais saudável e, portanto, a melhores índices de vitalidade organizacional.

O índice de estratégias gerenciais (IEG) é o que apresenta a maior correlação com o índice de vitalidade organizacional (IVO = 54,5% e  $p = 0,001$ ), indicando que quanto mais prospectivo for o gestor, maior a probabilidade de que ele seja também capaz de perceber e agir, no sentido de dedicar igual atenção tanto para responder aos desafios ambientais quanto para ajustar internamente sua empresa. A análise conjunta das variáveis que impactam a vitalidade organizacional, realizada por meio do modelo de regressão, evidenciou que o IEG é uma variável explicativa importante para analisar o comportamento dessa medida de efetividade. Assim, as empresas cujos gestores apresentaram comportamento estratégico mais proativo também avaliaram como mais efetiva a vitalidade organizacional de suas empresas.

A responsabilidade social das empresas foi avaliada em relação à existência de programas sociais, à aplicação de normas técnicas nacionais e internacionais de qualidade e de preservação ambiental. Apenas a dimensão “resposta” mostrou correlação com o nível de responsabilidade social (IRS) das empresas (correlação significativa para o nível de 10%), mostrando que, de forma moderada, ao aumento na capacidade de oferecer respostas adequadas ao ambiente corresponderá uma elevação no nível de responsabilidade social da empresa. O baixo índice de correlação entre o IRS e as outras variáveis pesquisadas reforça a hipótese de que a implementação dessas ações nas empresas brasileiras ainda é incipiente. Uma das motivações mais fortes para que as empresas se envolvam em programas de preservação ambiental parece ser a necessidade de fazer cum-

prir as exigências dos programas de certificação para atender às exigências dos mercados interno e externo.

Em síntese, a capacidade de identificar estado, efeito e oferecer respostas adequadas ao ambiente revelou correlações significativas e positivas com o desempenho econômico-financeiro das indústrias pesquisadas, com seu desempenho operacional, com sua vitalidade organizacional e com o seu grau de responsabilidade social. Por sua vez, o uso de estratégias prospectivas se revelou correlacionado com o desempenho junto ao mercado e à vitalidade organizacional. De forma especial, a capacidade de perceber e de responder ao ambiente aparece como o fator mais relevante para se predizer a efetividade nas indústrias pesquisadas.

### O setor de serviços de saúde privada

A pesquisa em oito hospitais particulares, não filantrópicos, de médio e grande porte (89% da totalidade das organizações dessa natureza), localizados em Belo Horizonte, foi realizada por Meister (2003), que adaptou o modelo já testado por Bertucci (2000) e Bertucci e Werneck (2002). As empresas participantes da pesquisa constituem uma amostra não probabilística, intencionalmente estabelecida pelo pesquisador. Os gestores-respondentes avaliaram o período compreendido entre 1998 e 2001, e foram obtidos, em média, três questionários por cada organização participante da pesquisa.

A metodologia utilizada é semelhante à descrita para a pesquisa realizada em indústrias detalhada na seção anterior. Foram introduzidas adaptações nas dimensões utilizadas para avaliar a efetividade organizacional, que, ao final, considerou seis dimensões: desempenho econômico-financeiro, desempenho operacional, desempenho junto aos *stakeholders*, desempenho científico, desempenho na área de recursos humanos, e responsabilidade social e ambiental. A Figura 3 ilustra as adaptações realizadas para os hospitais pesquisados.

Os hospitais pesquisados se caracterizam como hospitais gerais, com número de leitos entre 51 e 150. A maioria (63%) possui entre 100 e 499 funcionários, enquanto 37% apresentam mais de 500 funcionários. Quanto ao faturamento anual, 75% dos hospitais se situaram na faixa entre 6 e 30 milhões de reais/ano. A natureza jurídica predominante é a sociedade anônima fechada (75%), de capital nacional (88%) ou misto (12%), sendo a maioria dos hospitais controlada por um conselho de administração (75%). A clientela de todos eles é composta por clientes particulares e de convênios.

A capacidade de percepção ambiental, avaliada sob o aspecto de estado e efeito, revelou gestores hospitalares medianamente seguros para avaliar o ambiente externo e seus impactos sobre suas instituições: 72% dos pesquisados consideram que o momento atual – marcado por mudanças na regulamentação do setor, pela complexidade da tecnologia utilizada, pela ambigüidade na relação hospital–paciente e com os planos privados de saúde, e por aumentos no preço dos insumos – tem dificultado a avaliação do que ocorre no ambiente, e os impactos que as mudanças terão sobre as organizações de saúde.

O nível de certeza dos dirigentes para oferecer respostas ao ambiente também foi baixo: 64% dos gestores se consideraram pouco seguros para delinear respostas aos desafios ambientais. As razões dessa insegurança podem ser buscadas nas transformações sofridas pelos agentes financiadores do sistema de saúde e pelas dificuldades enfrentadas nas relações com o comprador de serviço, dado que a Lei n. 9.656/98 da Agência Nacional de Saúde regulamentou a relação entre os planos de saúde e os usuários, mas não definiu regras para a relação entre os planos de saúde e os prestadores de serviços.

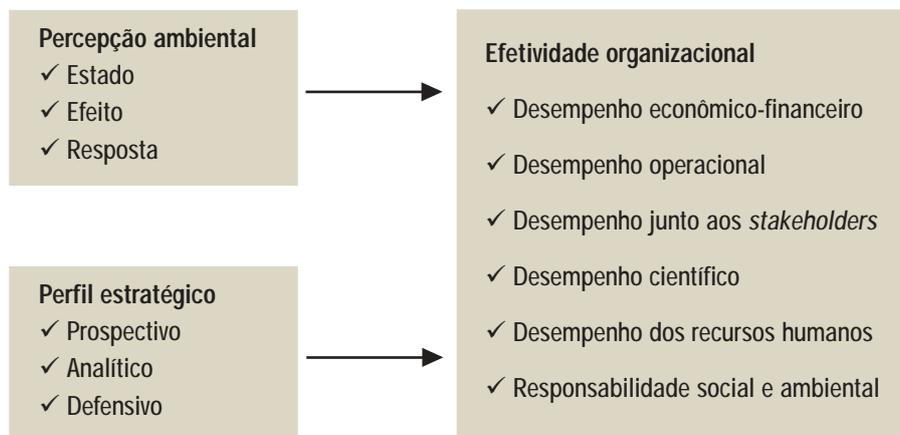
Com relação às estratégias gerenciais, observamos que o estilo gerencial priorizado pelos gestores se encontra em uma posição intermediária entre o modelo prospectivo e o modelo defensivo. Em algumas dimensões predomina um estilo mais prospectivo, como, por exemplo, na decisão de lançar novos serviços. Em ou-

tros, a postura é claramente defensiva, com clara preferência por uma estrutura formal, clara definição de responsabilidade e fortes mecanismos de controle sobre o processo de trabalho. Apenas 30% dos hospitais pesquisados apresentam clara definição de suas estratégias e somente 22% deles são administrados por profissionais de administração, não necessariamente com formação específica em gestão hospitalar. Esses dados são importantes para explicar, ainda que parcialmente, tanto a insegurança na capacidade de percepção ambiental quanto o conservadorismo estratégico demonstrado por esses gestores.

O índice de percepção ambiental (IPA), calculado com o uso de estatística multivariada, definiu um intervalo de variação entre 1 e 5 (de menor a maior nível de proatividade). Apenas 38% da amostra podem ser percebidos como medianamente seguros para avaliar o ambiente, com índices próximos de 3. O restante dos respondentes obteve pontuação inferior a 3, revelando gestores pouco seguros para avaliar estado, efeito e resposta, provavelmente pelas dificuldades e incerteza vividas pelo setor.

O índice de estratégias gerenciais (IEG) foi definido em um intervalo de referência que variou entre 1 e 4. Apenas um hospital da amostra revelou maior nível de proatividade, com índice próximo a 4. Cinco hospitais mostraram níveis que variaram entre 2 e 3, o que pode ser associado a um tipo mais analítico, enquanto os dois outros podem ser identificados com o tipo defensivo, com índices inferiores a 2. Esses resul-

Figura 3 – Modelo de avaliação de efetividade organizacional adaptado para o setor hospitalar privado.



Fonte: Meister (2003).

tados revelam a fragilidade dos gestores hospitalares para adotar estratégias que efetivamente poderiam alterar o quadro de incerteza que enfrentam. Uma dificuldade especial é percebida em relação aos ajustes nos processos organizacionais: uma estrutura rígida, centralizada, com excessiva ênfase em controle e pouco profissionalizada nos aspectos gerenciais é a tônica dessas organizações.

A capacidade de percepção ambiental e o perfil estratégico dos gestores foram correlacionados a seis dimensões, de efetividade organizacional, ou seja, desempenho econômico-financeiro (IDEF), desempenho operacional (IDO), desempenho junto aos *stakeholders* (IDS), desempenho científico (IDC), desempenho na área de recursos humanos (IDRH) e responsabilidade social e ambiental (IRSA). Os resultados obtidos são apresentados nas Tabelas 3 e 4.

As principais correlações estatisticamente significativas ( $p < 0,05$ ) identificadas para o índice de desempenho econômico-financeiro (IDEF) foram com o estado (47%), com o efeito (45%) e com o índice agregado de percepção ambiental – IPA (46%). Assim, quanto maior a capacidade de percepção do ambiente externo por parte do gestor, maior tenderá a ser o índice de desempenho econômico-financeiro de suas empresas. Também a análise de regressão confirma, para níveis de significância de 5%, a relação existente entre a capacidade global de avaliação ambiental (IPA)

e o desempenho financeiro dos hospitais pesquisados. A resposta é significativamente correlacionada (57%) com o índice de desempenho operacional (IDO), indicando que gestores com maior capacidade de responder ao ambiente externo e traçar estratégias gerenciais prospectivas percebem seus hospitais com melhor desempenho operacional.

Os indicadores de desempenho junto aos *stakeholders* (IDS) sinalizam para uma melhoria na qualidade dos serviços prestados aos pacientes: maior nível de resolubilidade, melhor atendimento às necessidades do cliente e desenvolvimento de novos serviços. Com relação aos profissionais médicos, os gestores os percebem insatisfeitos com seus honorários e com o tratamento dispensado aos seus clientes nalguns casos. Por outro lado, no caso das empresas administradoras de convênios, os gestores consideram que o nível de satisfação delas com os hospitais é elevado, mesmo porque elas determinam a remuneração e as estratégias de relacionamento com seus conveniados. Analisando os coeficientes de correlação, verificamos que a resposta (57%) é positiva e significativamente correlacionada ( $p < 0,05$ ) com a dimensão desempenho junto ao *stakeholders*.

O índice de desempenho científico (IDC) está relacionado à política de aprimoramento científico adotada pelos hospitais pesquisados. Os níveis de correlação identificados entre o IDC e as outras variáveis pes-

Tabela 3 – Resultados das análises de correlação obtidas pela pesquisa.

	IDEF	IDO	IDS	IDC	IDRH	IRSA
Estado	0,474	0,131	0,131	0,019	0,179	-0,389
	0,026	0,594	0,594	0,935	0,414	0,111
Efeito	0,454	0,232	0,232	-0,001	0,366	-0,063
	0,034	0,339	0,339	0,996	0,086	0,803
Resposta	0,128	0,571	0,571	0,330	0,623	-0,106
	0,570	0,040	0,011	0,156	0,001	0,677
IPA	0,459	0,298	0,298	0,108	0,395	-0,305
	0,032	0,215	0,215	0,651	0,062	0,218
IEG	0,315	0,566	0,566	0,231	0,798	0,383
	0,153	0,011	0,012	0,328	0,000	0,117

Tabela 4 – Resultados obtidos com o uso de regressão linear múltipla.

IDEF	IDRH
PA = 1,4477 p = 0,032	IPA = 0,4342 p = 0,064

quisadas foram bastante baixos. A maioria dos hospitais privados desenvolve poucas pesquisas, publica pouco em revistas científicas e oferece tímidas oportunidades para o aprimoramento técnico-profissional de seu corpo clínico, porque considera que nessa área há profissionais disponíveis no mercado, de acordo com as necessidades das empresas.

O índice de desempenho na área de recursos humanos (IDRH) enfatizou a comunicação, o relacionamento no interior dos departamentos, os aspectos de liderança, os conflitos entre os funcionários, as gerências e o corpo clínico do hospital, e o grau de satisfação dos funcionários. A análise de correlação mostrou resultados positivos e significativos para a resposta (62%) e para o índice de estratégias gerenciais (80%). Assim, a pesquisa aponta para a hipótese de que os hospitais mais capazes de oferecer respostas adequadas ao ambiente e implementar estratégias mais prospectivas tenderão a ter melhor desempenho na área de recursos humanos. Essas correlações fazem sentido, especialmente se levarmos em conta que a comunicação, o nível de conflito, a delegação de poder e a própria satisfação do funcionário com o hospital dependem de praticamente todos os fatores abrangidos pelas dimensões analisadas. A aplicação da técnica *stepwise* mostrou que, numa avaliação múltipla das variáveis componentes do modelo, o índice de percepção ambiental (IPA) apresenta significância estatística em seu impacto sobre o desempenho dos recursos humanos.

O índice de responsabilidade social e ambiental (IRS) avaliou o nível de comprometimento e atuação dos hospitais em sua relação com a comunidade e com questões ambientais. Os resultados são pouco animadores e revelam que a maioria dos hospitais pesquisados ainda não está comprometida com as necessidades ambientais e sociais, cujos indicadores de adoção de programas dessa natureza foram, de maneira geral, muito baixos. A questão do tratamento de resíduos, a despeito de sua gravidade, não foi ainda seriamente enfrentada pelos hospitais pesquisados, apesar da legislação existente. A única exceção fica para a adoção e o cumprimento das normas de segurança no trabalho, já que 89% dos hospitais declaram cumprir totalmente a legislação. Nenhuma correlação significativa foi identificada entre o índice de responsabilidade social e ambiental e as variáveis do modelo utilizado.

Em síntese, podemos dizer que significativos níveis de correlação entre as variáveis do modelo utilizado foram encontrados por Meister (2003). A análise da capacidade do gestor para avaliar as influências do

ambiente externo e agir está fortemente associada à efetividade organizacional. Quanto maior a capacidade dos gestores para responder ao ambiente, maior será a probabilidade de que essa organização apresente também melhor desempenho econômico-financeiro e políticas mais adequadas de recursos humanos.

O estilo gerencial predominante nas instituições pesquisadas está mais voltado para o tipo reativo, o que explica vários problemas identificados na gestão dessas instituições. O uso de estratégias mais prospectivas sinaliza para um melhor desempenho operacional da organização, um melhor desempenho junto aos *stakeholders* e na área de recursos humanos. De maneira geral, pode-se correlacionar o uso de estratégias prospectivas com efetividade organizacional nas empresas do setor de saúde privada pesquisadas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos revelaram aspectos interessantes e até surpreendentes sobre as empresas pesquisadas. A maioria dos gestores mostrou-se apenas medianamente segura para avaliar o ambiente externo, e a insegurança é ainda maior no setor de saúde no que se refere à capacidade para responder adequadamente às mudanças ambientais. Em ambos os setores, o posicionamento estratégico das empresas revelou gestores bastante prospectivos para estratégias que envolvem o posicionamento de seus produtos e/ou serviços no mercado, a relação com os concorrentes e a capacidade de atendimento ao crescente nível de exigência dos consumidores. Contudo, uma postura mais conservadora é a tônica, quando as mudanças estão relacionadas às estruturas e aos processos internos. Na maioria das empresas a realidade é a precariedade nas condições de trabalho, tímidas experiências de modernização da gestão dos processos internos e baixos investimentos em formação e treinamento de pessoal. Em ambos os setores, o baixo nível de comprometimento com ações de responsabilidade social e ambiental foi um dos pontos fracos identificados pela pesquisa e apresentou os menores índices de correlação com a efetividade. Esses resultados são especialmente interessantes se considerarmos que a efetividade foi avaliada na perspectiva dos gestores, que revelaram surpreendente capacidade para perceber e apontar as fragilidades de suas organizações.

Uma maior capacidade para interpretar e oferecer respostas adequadas ao ambiente e o uso de estratégi-

as perspectivas apresentaram significativos efeitos sobre a efetividade das empresas pesquisadas e podem ser considerados bons preditores de efetividade. Portanto, podemos inferir que quanto maior a capacidade dos gestores para avaliar as influências do ambiente externo, para prever os efeitos das mudanças e responder ao ambiente com estratégias prospectivas, maior será a probabilidade de que essa organização apresente também grau elevado de efetividade.

Nossos resultados são consistentes com os pressupostos de Miles e Snow (1978), de que as organizações desenvolvem padrões estratégicos consistentes ao longo do tempo e, de alguma forma, os comunicam ao mercado. Esses padrões, por sua vez, podem constituir o chamado efeito *industry recipes* (Spender, 1989), que consiste no processo de definição de estratégias similares às de outras empresas da mesma indústria. Esse comportamento é usual em situações em que o nível de incerteza ambiental do gestor é elevado. Padrões estratégicos consistentes com a realidade dos setores pesquisados emergiram de nossa pesquisa. No setor industrial, as empresas mostraram maiores níveis de proatividade nos segmentos de mercado e de tecnologia, exatamente onde inovação e competitividade fazem grande diferença para a sobrevivência da organização. No setor de saúde, a definição das estratégias segue um padrão mais conservador, provavelmente porque o setor ainda está em fase de adaptação a mudanças recentes e perturbadoras.

Contudo, a capacidade para alinhar as estratégias à estrutura interna se mostrou mais frágil e lenta. Lógicas diferentes para gerenciar o externo e o interno são freqüentemente mencionadas como características dos executivos brasileiros. Tanto na perspectiva de Miles e Snow (1978) quanto na de Milliken (1990), o maior desafio da gerência é exatamente alinhar a organização com seu ambiente e administrar a interdependência criada entre estratégia e a estrutura. Os gestores são os mediadores entre o ambiente e a organização, e suas ações se baseiam mais na forma como eles percebem o ambiente do que num ambiente propriamente “objetivo”. Assim, a efetividade reside na capacidade da organização de efetuar as adaptações consideradas relevantes pelos gestores em relação às condições ambientais e as decisões que serão adotadas pela organização para gerenciar essas condições, o que vale dizer ajustar concomitante e permanentemente estratégia e estrutura.

As pesquisadas realizadas apresentam várias limitações, uma vez que “a escolha dos instrumentos, a for-

ma de analisar os dados e de validar os construtos afetam muito mais as conclusões do que é geralmente explicitado” (Scandura e Williams, 2000, p. 1248). Como utilizamos um instrumento de avaliação baseado na percepção do nível gerencial, os resultados certamente refletem os aspectos positivos e negativos dessa escolha metodológica. Uma das alternativas mais promissoras que se colocam para minimizar as limitações inerentes a cada método de pesquisa parece ser a utilização da triangulação (Jick, 1979). Não foi objeto de relato neste artigo, mas nas pesquisas que deram origem a esse artigo, a utilização de questionários e entrevistas se revelou uma combinação profícua, pois ofereceu suporte para a análise quantitativa, além de ter ampliado a compreensão das organizações pesquisadas.

Os resultados obtidos com o uso do modelo que busca investigar a existência de relações de causalidade entre ambiente, estratégias e efetividade confirmam a existência dessas relações. Pesquisas futuras poderiam investigar outras questões, como, por exemplo, em que medida o grau de efetividade da organização influencia a capacidade de percepção ambiental dos gestores e a seleção do perfil estratégico mais conveniente. Alguns autores já sinalizaram para o fato de que as organizações apenas alteram suas estratégias quando percebem sinais de queda em seus níveis de efetividade (Hannan e Freeman, 1977; Leifer e Huber, 1977; Kiesler e Sproull, 1982; Boeker e Goodstein, 1991). Espera-se que o relato dos resultados já obtidos com o uso do modelo ora proposto possa contribuir para uma melhor compreensão da ambiência, do perfil estratégico e do desempenho das empresas brasileiras.

## NOTAS

<sup>1</sup> O questionário utilizado ou outras informações podem ser solicitados à autora pelo e-mail disponível.

A autora agradece pelo trabalho dos avaliadores anônimos deste artigo, cujas contribuições foram fundamentais para seu aperfeiçoamento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDRICH, H. *Organizations and Environments*. Englewood, NJ: Prentice Hall, 1979.
- BERTUCCI, J. L. O. *Efetividade organizacional em instituições de ensino superior: as PUCs brasileiras em busca de efetividade*. 2000. 393 p. Tese (Doutorado em Administração) - Cepead, FACE, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

JANETE LARA DE OLIVEIRA BERTUCCI

- BERTUCCI, J. L. O. Avaliação de um modelo de efetividade organizacional no contexto das estratégias gerenciais utilizadas, da capacidade de percepção ambiental dos gestores e da organização do processo de trabalho. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 1., Curitiba. *Anais*. Curitiba: ANPAD, 2003.
- BERTUCCI, J. L. O. Análise das estratégias de gestão implementadas por indústrias mineiras de médio porte e seus efeitos sobre a competitividade. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DO BALAS – THE BUSINESS ADMINISTRATION OF LATIN AMERICA STUDIES, Tampa (Flórida). *Anais*. University of San Diego, 2002.
- BERTUCCI, J. L. O.; MEISTER, R. Efetividade organizacional e estratégias de gestão em burocracias profissionais na perspectiva dos gestores: avaliação da performance da rede hospitalar privada de Belo Horizonte. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., Atibaia. *Anais*. Atibaia: ANPAD, 2003.
- BERTUCCI, J. L. O.; WERNECK, H. Evaluation of the strategies implemented by medium sized industries of Minas Gerais and its impacts on competitiveness. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DO BALAS – THE BUSINESS ADMINISTRATION OF LATIN AMERICA STUDIES, São Paulo. *Anais*. University of San Diego, 2003.
- BERTUCCI, J. L. O.; WERNECK, H. *Efetividade organizacional em médias empresas do setor industrial: proposta de um modelo de avaliação de performance*. Belo Horizonte: Fundo de Incentivo Pesquisa (FIP) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. 2002. 155 p. Relatório de Pesquisa.
- BIRNBAUM, R. *Maintaining Diversity in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1983.
- BOEKER, W.; GOODSTEIN, J. Organizational performance and adaptation: effects of environment and performance on changes in board composition. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 4, p. 805-826, 1991.
- CAMERON, K. Measuring organizational effectiveness in institutions on higher education. *Administrative Science Quarterly*, v. 23, n. 4, p. 604-631, 1978.
- CAMERON, K. Critical questions in assessing organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, v. 26, p. 66-80, 1980.
- CAMERON, K. Domains of organizational effectiveness in colleges and universities. *Academy of Management Journal*, v. 24, n. 1, p. 25-47, 1981.
- CAMERON, K. S. Organizational adaptation and higher education. *Journal of Higher Education*, v. 55, n. 2, p. 122-144, 1984.
- CAMERON, K. S.; ETTINGTON, D. R. The conceptual foundations of organizational culture. In: SMART, J. C. *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. New York: Agathon Press, 1988. v. 4.
- CAMERON, K.; WHETTEN, D. A. Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles. *Administrative Science Quarterly*, v. 26, n. 4, p. 525-544, 1981.
- CHILD, J. Managerial and organizational factors associated with company performance: the role of strategic choice. *Sociology*, n. 6, p. 1-22, 1972.
- DOTY, D. H.; GLICK, W. H.; HUBER, G. P. Fit, equifinality and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, v. 36, n. 6, p. 1196-1250, 1993.
- ETZIONI, A. Two approaches to organizational analysis: a critique and a suggestion. *Administrative Science Quarterly*, v. 5, n. 2, p. 257-278, 1960.
- GOODMAN, P. S. *Organizational Effectiveness as a Decision Making Process*. Trabalho apresentado no 39<sup>th</sup> Annual Meetings of the Academy of Management Atlanta, 1979.
- HAMBRICK, D. C. Some tests on the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, v. 26, n. 1, p. 5-26, 1983.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Obstacles to comparative studies. In: GOODMAN, P. S.; PENNINGS, J. M. (Eds.). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1977a.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977b.
- JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, p. 602-611, 1979.
- KIESLER, K.; SPROULL, L. Managerial response to changing environments: perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, v. 27, n. 4, p. 548-70, 1982.
- LEIFER, R.; HUBER, G. Relations among perceived environmental uncertainty, organization structure, and boundary-spanning behavior. *Administrative Science Quarterly*, v. 22, n. 2, p. 235-247, 1977.
- MEISTER, R. *Efetividade organizacional em burocracias profissionais sob a ótica dos gestores: um estudo de caso na rede hospitalar de Belo Horizonte*. 170p. 2003. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- MILES R. E.; SNOW, C. C. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw Hill, 1978.
- MILLIKEN, F. J. Perceiving and interpreting environment changes: an examination of college administrators' interpretation of changing demographics. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 1, p. 42-63, 1990.
- MILLIKEN, F. J. Three type of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, v. 12, n. 1, p. 133-143, 1987.
- PENNINGS, J. M. The relevance of the structural-contingency model for organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, v. 20, n. 3, p. 393-410, 1975.
- PENNINGS, J. M.; GOODMAN, P. S. Toward a workable framework. In: GOODMAN, P. S.; PENNINGS, J. M. (Eds.). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.

- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 3, p. 76-88, 2004.
- PFEFFER, J. Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, 1981. v. 3.
- PFEFFER, J.; SALANCICK, G. R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row, 1978.
- QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, v. 29, n. 1, p. 33-, 1983.
- SCANDURA, T. A.; WILLIAMS, E. A. Research methodology in management: current practices, trends, and implications for future research. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 6, p. 1248-1264, 2000.
- SNOW, C. C.; HREBINIAK, L. G. Strategy, distinctive competence and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 2, p. 317-335, 1980.
- SPENDER, J. C. *Industry Recipes – The Nature and Source of Managerial Judgment*. Oxford e Cambridge: Basil Blackwell, 1989.
- STEERS, R. M. Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, v. 20, n. 4, p. 546-558, 1975.
- WEICK, K. E. Re-punctuating the problem. In: GOODMAN, P. S.; PENNING, J. M. (Eds.). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.
- WEICK, K. E.; DAFT, R. L. The effectiveness of interpretation systems. In: CAMERON, K. S.; WHETTEN, D. A. *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. San Diego: Academic Press, 1983.
- WHETTEN, D. A.; CAMERON, K. S. Organizational effectiveness: old models and new constructs. In: WHETTEN, D. A.; CAMERON, K. S. *Organizational Behavior: The State of the Science*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1994.
- YUCHTMAN, E.; SEASHORE, S. E. A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, n. 32, p. 891-903, 1967.
- ZAHRA, S. A.; PEARCE II, J. A. Research evidence on the Miles-Snow typology effectiveness. *Journal of Management*, v. 16, n. 4, p. 751-768, 1990.

**Artigo recebido em 03.02.2004. Aprovado em 25.05.2005.**

**Janete Lara de Oliveira Bertucci**

Professora e pesquisadora do programa de pós-graduação em Administração da PUC-Minas. Doutora em Administração pela UFMG.

Interesses de pesquisa nas áreas de efetividade organizacional, estratégias corporativas e gerenciais, governança corporativa e gestão de instituições de ensino superior.

E-mail: jbertucci@pucminas.br

Endereço: Rua Dionísio Cerqueira, 1152, ap. 501, Gutierrez, Belo Horizonte – Minas Gerais, 30.430-140