

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**ESTUDO SOBRE AÇÕES EMPREENDEDORAS:
estudo de caso dos gestores da Santa Casa de Misericórdia de Belo
Horizonte**

Márcio Gleyson Valente de Jesus

**Belo Horizonte
2012**

Márcio Gleyson Valente de Jesus

ESTUDO SOBRE AÇÕES EMPREENDEDORAS:
estudo de caso dos gestores da Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Aleixina Lopes Andalécio

Linha de Pesquisa: Tecnologia de Gestão e Competitividade

Área de Concentração: Organização Estratégica

Belo Horizonte
2012

Sonhos não nascem prontos. Precisam ser cultivados, guiados e, quando seus galhos começam a dar frutos, chega a hora de colocá-los ao sol. Os meus cresceram, tornaram-se reais. Necessário se faz dedicá-los às mãos que primeiro me carregaram no mundo, aos olhos cheios de compreensão e amor que nunca faltaram com o incentivo, com a palavra amiga, com a sustentação em cada passo nessa caminhada de trabalho e nessa caminhada mágica pela vida.

Mãos de mãe que hoje recebem - merecidamente- as flores cultivadas com tanta dedicação e carinho.

Presença doce, causa primeira de minhas escolhas, sentido explícito de cada parte de vida que sigo construindo, hoje dedico a você, minha mãe, cada palavra e cada pensamento agrupados nestas páginas.

AGRADECIMENTO

A Deus, que me deu a vida, me concebeu-me saúde, sabedoria e persistência para alcançar vitória na caminhada.

À minha professora e orientadora, Profª Drª. Aleixina Maria Lopes Andalécio, pela atenção especial a mim dedicada e por contribuir efetivamente para minha formação acadêmica.

A minha mãe, pelo incondicional amor e dedicação.

Aos meus familiares e amigos, pela força e incentivo recebidos.

A todos os professores do Mestrado da Faculdade Novos Horizontes, pelos conhecimentos transmitidos.

A todos aqueles que, de alguma forma, apoiaram e incentivaram a conquista deste meu objetivo. Muito obrigado!

Onde há uma empresa de sucesso, alguém
tomou alguma vez uma decisão valente.

Peter F. Drucker

RESUMO

A dissertação que se apresenta teve como objetivo geral analisar as ações empreendidas pela atual gestão da Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte procurando verificar aquelas que podem ser consideradas empreendedoras. O estudo é uma oportunidade de verificar, na prática, a existência de características e estilo de gestão específicas em uma instituição que tem obtido relevante sucesso em sua nova administração. A metodologia utilizada constou de uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa e de um estudo de caso. Os dados foram colhidos por meio de pesquisa documental e de entrevistas com os atuais gestores da Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte. Os resultados indicam que os entrevistados possuem inúmeras características empreendedoras, como a capacidade de lidar com situações inesperadas, assumem riscos e enfrentam barreiras e desafios, utilizam informações sólidas em suas decisões, incentivam o trabalho em equipe e buscam sempre novas oportunidades de negócios. Essas características em análise com a literatura pesquisada somadas aos bons resultados financeiros obtidos pela instituição nos últimos cinco anos levam a concluir que de fato a Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte é uma organização que tem se estruturado e se desenvolvido de forma empreendedora. As conclusões gerais são de que o Brasil ainda apresenta inúmeras dificuldades e problemas no que se refere à prestação dos serviços de saúde, mas o exemplo da Santa Casa pode ser o início de muitas e importantes mudanças no setor. Desse modo, sugeriu-se a ampliação deste estudo para outros hospitais do setor, a fim de identificar suas características e modelos de gestão implantados.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Gestão. Perfil. Empreendedor

ABSTRACT

The dissertation shows that aimed to analyze the actions taken by the current administration of the Santa Casa de Belo Horizonte seeking to verify those that can be considered entrepreneurial. The study is an opportunity to check in practice, the existence and characteristics of specific management style in an institution that has achieved significant success in his new administration. The methodology consisted of a descriptive qualitative approach and a case study. Data were collected through desk research and interviews with current managers of the Santa Casa de Belo Horizonte. The results indicate that respondents have numerous entrepreneurial characteristics, such as the ability to handle unexpected situations, take risks and face challenges and barriers, using solid information in their decisions, encourage teamwork and always seek new business opportunities. These characteristics under review with the literature added to the good results obtained by the financial institution in the last five years leads to the conclusion that indeed the Santa Casa de Belo Horizonte is an organization that has been structured and developed in an entrepreneurial way. The general conclusions are that Brazil still presents many difficulties and problems in relation to the provision of health services, but the example of the Holy House can be the start of many important changes in the industry. Thus, it was suggested to expand this study to other hospitals in the sector in order to identify their characteristics and management models implanted.

Keywords: Entrepreneurship. Management. Profile. Entrepreneur

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da atual gestão da Santa Casa de Misericórdia.....	48
Quadro 1 – Contribuições para o entendimento do empreendedorismo	27
Quadro 2 – Diferença entre um empresário e um empreendedor	36
Quadro 3 – Resultado da pesquisa com o Superintendente.....	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Atendimento - Grupo Santa Casa 2006 - 2010	57
Tabela 2 – Receita Operacional Bruta 2009-2010.....	57
Tabela 3 – Indicadores - Serviço Funerário 2006 - 2010	63

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CTI - Centro de Terapia Intensiva

ERP - Enterprise Resource Planning (Sistema de Gestão Integrada)

IE - Intraempreendedora

IGAP - Instituto Geriátrico Afonso Pena

INSS - Instituto Nacional de Seguridade Social

LOAS - Lei Orgânica de Assistência Social

MIE - Medianamente Intraempreendedora

PIE - Pouco Intraempreendedora

SEP - Serviço Eletrônico de Solicitações de Procedimentos

SUS - Sistema Único de Saúde

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivo geral	16
1.1.1 Objetivos Específicos	16
1.2 Justificativa.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Visão geral sobre o Hospital como organização.....	20
2.2 O conceito de empreendedorismo e empreendedor	24
2.2.1 Tipos de empreendedor	30
2.2.2 Características do empreendedor	32
2.3 Diferença entre empreendedor e empresário	34
2.4 A metodologia para avaliar a cultura empreendedora nas organizações ...	36
3 METODOLOGIA	40
3.1 Caracterização da pesquisa	40
3.2 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa	42
3.3 Técnicas de coleta de dados	44
3.4 Método de análise de dados.....	46
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	47
4.1 O modelo de gestão da Santa Casa e os resultados obtidos	47
4.2 Ações Empreendedoras.....	57
4.2.1 Criação de novos leitos: atendendo necessidades e demanda dos clientes	58
4.2.2 Reestruturação do Plano Santa Casa Saúde	59
4.2.3 Programa saúde ativa.....	61
4.2.4 Reestruturação do Serviço Funerário da Santa Casa	62
4.3 Resultados das entrevistas	63
4.4 Gestão geral da Santa Casa – Cultura organizacional	70
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS.....	76

1 INTRODUÇÃO

De acordo com a Constituição do Brasil de 1988¹:

Art. 196: A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação. (BRASIL, 1988, p.1).

Excluído: .

Com base no citado artigo, foi criado o Sistema Único de Saúde - SUS - que se tornou um dos sistemas de saúde públicos de maior cobertura do mundo. Sua efetivação implicou na organização de uma ampla rede de serviços e ações de saúde, abrangendo todos os níveis de complexidade, que tem exigido volume crescente de recursos financeiros (MOTTA, 2001).

Excluído: -

Excluído: ,

Conforme salienta Motta (2001), parte do atendimento aos cidadãos que utilizam os serviços do SUS é prestada através dos hospitais filantrópicos que possuem características assistencialistas baseadas no atendimento gratuito, no repasse de verbas basicamente feito pelo governo e no atendimento da saúde suplementar (planos de saúde).

Excluído: o

Excluído: e

Entretanto, Bernardes *et al.* (2010) ressaltam que o fato de atender a pacientes por esse convênio é um aspecto que pode acarretar prejuízos financeiros, em face dos baixos valores que esse convênio impõe como ressarcimento dos serviços prestados.

Excluído: chamam atenção de

Excluído: t

Excluído: em

Excluído: aos

Excluído: t

Motta (2001) alerta para o fato de que, com o advento do SUS, a assistência à saúde foi universalizada, ou seja, não era preciso mais ser contribuinte da previdência para ter acesso aos serviços de saúde; bastava ser cidadão. Mas, com o aumento da demanda, não foram criadas estratégias para dar conta desse aumento, nem em relação ao financiamento, nem em relação à implementação de medidas racionalizadoras como a municipalização, distritalização e controle social.

Excluído: a

Excluído: nível de

Excluído: a

Excluído: nível de

¹ Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em 26 mar. 2012.

Além disso, os atrasos nas restituições dos gastos com o atendimento com o SUS, aliados ainda a problemas relacionados à má gestão dos recursos, processos administrativos e operacionais ultrapassados e custos elevados, colocam as instituições filantrópicas em uma série de dificuldades financeiras (BERNARDES *et al.*, 2010).

Excluído: a

Excluído: al

Desse modo, entende-se que a busca pela otimização dos processos administrativos e operacionais, a mudança nos sistemas de gestão, a inovação, a criatividade e outros requisitos são fundamentais para que as instituições filantrópicas consigam manter o nível da qualidade da prestação de seus serviços e principalmente consigam equilibrar a demanda pelo atendimento e as suas próprias necessidades como qualquer outra organização (PORTELA *et al.*, 2007).

Excluído: al

Nos estudos realizados por Bernardes *et al.* (2010), um novo cenário tem sido apresentado para esse tipo de organização, pois, segundo resultados apresentados por esses autores, alguns hospitais filantrópicos têm conseguido transcender essas dificuldades financeiras e manter uma situação equilibrada, mesmo continuando a atender os pacientes pelo SUS.

Excluído: a est

É o caso da Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte, uma instituição filantrópica com mais de 100 anos de prestação de serviços no setor de saúde.

Pesquisas de Cembranelli (2007) destacam que tem crescido o movimento de trazer uma gestão mais qualificada e inovadora para melhorar a administração e os processos de trabalho nessas instituições.

A gestão atual da Santa Casa de Belo Horizonte propôs uma nova visão para a instituição que é “Ser reconhecida como referência nacional em gestão e prestação de serviços em saúde” e dentre seus diversos princípios destaca-se a inovação, a sustentabilidade e o crescimento.

Excluído:

Analisando a visão apresentada acima e o princípio destacado, considera-se que a gestão atual da Santa Casa possui traços de empreendedorismo, já que, de acordo

Excluído: i

com Dornelas (2001), existem características marcantes em um empreendedor, tais como a capacidade de correr riscos, transformando e inovando atividades.

Um empreendedor também é considerado como um “transformador de oportunidades”, ou seja, possui a capacidade de visualizar oportunidades de mercado que ainda foram (ou são) pouco exploradas.

Excluído: em

A gestão empreendedora, segundo Drucker (2003), é um conjunto de diretrizes adotadas que possibilitam a uma organização sobreviver em mercados competitivos e para tanto são criadas estratégias baseadas em inovação, criatividade, conhecimento e ainda, predisposição a ver mudanças como oportunidades.

Excluído: na

Excluído: a

Diante do contexto apresentado e considerando que atualmente a Santa Casa de Belo Horizonte é um hospital filantrópico que possui suas finanças equilibradas, atendendo de maneira eficaz a demanda pelo atendimento, o estudo se propõe a responder ao seguinte problema: que ações da atual gestão de um hospital filantrópico da cidade de Belo Horizonte podem ser consideradas empreendedoras?

1.1 Objetivo geral

Analisar as ações empreendidas pela atual gestão da Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte, procurando verificar aquelas que podem ser consideradas empreendedoras.

1.1.1 Objetivos Específicos

- a) Descrever as ações empreendidas pela gestão da Santa Casa de Belo Horizonte nos últimos 5 anos;
- b) Identificar o modelo de gestão empreendido na organização;
- c) Traçar um perfil dos gestores principais, destacando características pessoais e profissionais;

d) Relacionar o perfil dos gestores com as características de um empreendedor, analisando pontos convergentes e divergentes, com base nas teorias apresentadas.

1.2 Justificativa

O tema desenvolvido nesta dissertação está relacionado ao empreendedorismo no Brasil e, conforme destacam Scarpin *et al.* (2011), no mundo competitivo e globalizado atual, observa-se cada vez mais a necessidade de se ter ações empreendedoras, não somente, daqueles que desejam ter sorte e se tornar independentes, mas, para que seja possível traçar estratégias que permitam às empresas, independentemente do seu setor de atuação, desenvolver-se e se manterem sólidas no mercado.

Excluído: a

Schmidt e Bohnenberger (2009, p. 2) salientam que “o estudo do empreendedorismo tem atraído maior interesse nos últimos anos, principalmente em virtude da sua forte relação com o desenvolvimento regional”. Assim sendo, unem-se governos, instituições de ensino e afins que investem esforços e grandes quantidades de recursos financeiros, com o objetivo de descobrir características e modelos comportamentais que identifiquem com precisão o desenvolvimento do perfil empreendedor, com foco no indivíduo e na gestão por ele empreendida.

De forma específica, pretende-se verificar se as ações empreendidas pela atual gestão da Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte podem ser consideradas como sendo ações empreendedoras, já que, desde o ano de 2007, após a mudança da estrutura administrativa, uma série de mudanças foram empreendidas na instituição, levando-a a equilibrar suas finanças e a aumentar a capacidade de atendimento. Além disso, segundo informações obtidas no balanço social do ano de 2010, a instituição tem aumentado suas receitas através de novos financiamentos, produtos e serviços de qualidade e um corpo de funcionários qualificados.

Excluído: que

Excluído: ,

Excluído: e

Para Carneiro (2008), uma gestão empreendedora é baseada em metodologias de gerenciamento e enfoques que devem prevalecer em uma organização e estas são liderança com cultura de execução, Intraempreendedorismo, Gestão por

Excluído: a

competências, Gestão do conhecimento, Cultura da inovação, Planejamento estratégico, Política de remuneração variável e Tecnologia da Informação.

A partir da investigação proposta, espera-se adquirir informações que permitam relacionar as ações empreendidas na Santa Casa pela atual gestão e a citada metodologia, verificando se, de fato, houve uma gestão empreendedora na instituição.

O estudo sobre empreendedorismo e gestão empreendedora, como os de Britto e Wever (2003), Dornelas (2001), Hashimoto (2006) dentre outros, tornam-se relevantes a partir da existência de inúmeros estudos teóricos que levam a entender que um empreendedor possui perfil e características pessoais específicas e estas são utilizadas em ações e estratégias que trazem como resultado o desenvolvimento socioeconômico do País (SCHIMIDT; BOHNENBERGER, 2009).

Excluído: ó

Excluído:

A respeito da contribuição do empreendedorismo para o desenvolvimento socioeconômico de um país ou região, pode-se dizer que ele:

Excluído: ó

Excluído:

É comprovadamente responsável pelo desenvolvimento dos países, principalmente daqueles que procuram inclusão no amplo e complexo sistema comercial. Em toda a parte do mundo, enfatiza-se a necessidade de empreender para crescer, produzir, comercializar e aumentar a geração de renda e qualidade de vida da população. As novas corporações, pequenas, médias ou grandes oxigenam os mercados, revelam talentos, aprimoram competências, modernizam o processo produtivo e abrem novos horizontes para homens e mulheres de todas as nações, capazes de alcançar a realização pelo trabalho (BARROS JÚNIOR, 2006, p. 4).

Excluído: ù

Desse modo, o presente estudo é uma oportunidade de verificar, na prática, a existência de características e estilo de gestão específicos em uma instituição que tem obtido relevante sucesso em sua nova administração.

Excluído: a

Sob o ponto de vista da organização em estudo, Barbosa (2002) diz que, diante da relevância que os hospitais filantrópicos possuem para atender à demanda de atendimento no setor de saúde e levando em consideração os modelos de geração de receitas que tais instituições possuem, é necessária uma gestão que tenha capacidade para administrar, baseada no conhecimento e com visão de futuro.

Sendo assim, a possibilidade de identificar se as ações e estratégias empreendidas pela atual gestão da Santa Casa de Belo Horizonte possuem traços de empreendedorismo serve como base para que outros hospitais filantrópicos possam adotar os mesmos procedimentos.

Sob o ponto de vista acadêmico, esta experiência se constitui em um objeto de leitura para interessados na área que desejam descobrir e aprofundar conhecimentos sobre o empreendedor, seu perfil, suas características e ações desenvolvidas para obter sucesso no mundo dos negócios.

De maneira estrutural, destaca-se que a presente dissertação está dividida em cinco capítulos complementares, em que, inicialmente, foi apresentada a introdução, contendo uma breve contextualização do tema desenvolvido, a apresentação da problemática, os objetivos geral e específicos e as justificativas que demonstram a relevância social, acadêmica e organizacional do estudo.

Excluído: onde

No segundo capítulo, foi elaborado um referencial teórico no qual foram apresentadas as devidas características, conceitos e estudos sobre o empreendedorismo e o empreendedor no Brasil e no mundo. Também foram apresentadas as diferenças entre um empreendedor e um empresário.

Excluído: onde

Excluído: diferenças

No terceiro capítulo, foi apresentada a metodologia da pesquisa que consistiu na descrição dos métodos e técnicas padronizados para a coleta e análise dos resultados desta dissertação.

O quarto capítulo constou da apresentação e análise dos dados da pesquisa realizada através de pesquisa documental e de entrevistas com os gestores da Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte.

Finalmente, no quinto capítulo, foram apresentadas as considerações finais do trabalho em que se expôs a opinião do autor desta pesquisa sobre o tema, demonstrando que os objetivos foram alcançados e as sugestões para a realização de trabalhos futuros foram feitas.

Excluído: onde

Excluído: foram

Excluído: ostas

Excluído: do trabalho

Excluído: demonstrados

Excluído: feitas

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os tópicos apresentados na primeira seção deste capítulo pretendem elucidar questões que vão caracterizar o hospital como uma organização. Em uma segunda parte, pretende-se apresentar conceitos e teorias sobre o empreendedorismo e o empreendedor, buscando na literatura apresentar também uma diferenciação entre este e um empresário e administrador. Em busca da identificação conceitual do perfil do empreendedor, pretende-se apresentar a visão teórica de autores conceituados sobre o assunto que destacaram os tipos de empreendedores e suas características mais marcantes.

Excluído: no presente referencial teórico

2.1 Visão geral sobre o Hospital como organização

De maneira geral, o termo “hospital” possui raiz latina “hospitalis” que tem como definição atender hóspedes. Nessas casas, recebiam-se peregrinos, pobres e enfermos. Hoje, a designação já está relacionada a receber e tratar doentes.

Excluído: à

A história das instituições hospitalares pode ser descrita através da fala de Neto e Bittar (2004, p. 14):

O histórico da formação das instituições em saúde decorre principalmente de transformações culturais, ocorridas ao longo do tempo. Os hospitais nasceram baseados na religiosidade, na filantropia, na beneficência e no militarismo, o que tornou as decisões tipicamente empresariais uma dificuldade por vezes intransponível.

Para Teixeira (2003), o hospital está entre as mais complexas e dinâmicas instituições da nossa sociedade, pois depende de uma combinação intencional de fatores que envolvem pessoas e tecnologia visando atingir um determinado objetivo através de práticas adequadas de um processo administrativo eficiente (TEIXEIRA, 2003).

Segundo Neto e Bittar (2004), um hospital pode ser entendido como o estabelecimento destinado à prestação de assistência à saúde, com qualidade, que envolve um conjunto de profissionais, como: recepcionista, serviços gerais, farmacêuticos, técnicos de enfermagem, médicos, enfermeiros, administradores,

entre outros. Seja em regime de internação, de atendimento externo ou de diagnoses, ele tem como finalidade restaurar a saúde ao indivíduo doente.

Seara (2003) entende que o hospital deve ser visto como uma organização que exerce um conjunto de funções com elevado grau de complexidade, envolvendo questões assistenciais, educacionais e econômicas, uma vez que, em sua estrutura organizacional, encontram-se presentes diversas empresas de vários ramos (alimentício, farmacêutico entre outros), o que torna sua administração um grande desafio.

Teixeira (2003, p. 34) é da mesma opinião, quando descreve que “a administração hospitalar tornou-se mais difícil nos últimos anos devido a algumas mudanças que geraram novas situações principalmente pelas inovações tecnológicas cada vez mais sofisticadas”. Complementando seu raciocínio, o autor diz que:

A partir desta lógica, os hospitais têm passado por dificuldades tecnológicas etc. para se adequarem a esta realidade. Por isso, atualmente, em uma visão holística, eles precisam adquirir características empresariais, gerando lucratividade e administrando perdas. Diante disso, faz-se necessário inovar, controlando custos, avaliando a qualidade dos produtos, do atendimento e dos processos, fatores imprescindíveis para o êxito destas entidades (TEIXEIRA, 2003, p. 34).

Neto e Bittar (2004) citam outros fatores que contribuem para aumentar os desafios e dificuldades impostas às organizações hospitalares, tais como: a condição socioeconômica e sanitária, a situação epidemiológica, a adaptação ou não às novas tecnologias e o aumento da demanda por atendimento no setor de saúde. Esses autores consideram, então, que, diante dos desafios impostos às organizações hospitalares, especificamente no ambiente da administração, é preciso haver combinação e direção na gestão dos recursos utilizados para planejamento e controle.

No Brasil, uma das grandes dificuldades encontradas pelos hospitais diz respeito às adequações determinadas pela Constituição Federal (1988), em relação ao atendimento à saúde, uma vez que o art. 196 obriga tais instituições a proverem condições adequadas a toda a população. Além disso, associa-se o fato da escassez de recursos públicos destinados a essa área, o que muitas vezes não

Excluído: ó

Excluído: -

Excluído: t

permite às organizações trabalharem com reservas financeiras, incorrendo em dívidas cumulativas quando, por quaisquer motivos (aumento da demanda populacional, má administração etc.), ocorre uma elevação dos custos, sem que haja um acréscimo compensatório no repasse dos recursos (NOGUEIRA, 2003).

Excluído: a

Assim sendo, ao mesmo tempo em que o Estado torna-se o maior provedor do bem-estar da população brasileira por meio de políticas econômicas e sociais assegurando acesso universal e igualitário, além da promoção, proteção e recuperação da saúde do indivíduo, há um paradoxo que distancia o discurso teórico da aplicação prática das políticas vigentes (BERNARDES, 2010).

Diante disso, as instituições hospitalares têm buscado formas de viabilizar e qualificar sua prestação de assistência, sendo vistas como uma empresa com serviços diagnósticos, farmácia, manutenção, serviços administrativos, cuidados médicos e de enfermagem, lavanderia etc., com o objetivo final de beneficiar os seus “clientes”.

Destacando questões específicas sobre os hospitais filantrópicos, é relevante esclarecer que, de acordo com o art. 3º da Lei Orgânica de Assistência Social², LOAS - estes são “(...) aquelas instituições que prestam, sem fins lucrativos, atendimento e assessoramento aos beneficiários abrangidos por esta lei, bem como as que atuam na defesa e garantia de seus direitos”. Tal conceito perdurou até 1988 e, a partir de então, com a publicação da Lei N. 9.732³, alterou-se a definição de entidade beneficente de assistência social, com implicação direta para as entidades de saúde.

Excluído: -

Excluído: a

Motta (2001) descreve que passou a vigorar o conceito descrito no §3º do art. 55 *in verbis*: “Para os fins deste artigo, entende-se por assistência social beneficente a prestação gratuita de benefícios e serviços a quem dela necessitar”.

² BRASIL. **Lei N. 8.742 de 07 de dezembro de 1993**. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8742.htm>. Acesso em: 26 mar. 2012.

³ BRASIL. **Lei N. 9.732 de 07 de Dezembro de 1998**. Instituição Filantrópica. Altera dispositivos das Leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1998/9732.htm>>. Acesso em: 26 mar. 2012.

De acordo com Barbosa (2002), para que um hospital possua a denominação de Entidade Filantrópica, são necessários, a princípio, dois termos que são a concessão do Certificado de Filantropia e a obtenção das isenções e imunidades tributárias.

Essas imunidades tributárias são, segundo os ensinamentos de Carrazza (2008), benefícios tributários concedidos através de isenções de tributos e contribuições federais que trazem, conseqüentemente, uma significativa diminuição dos custos e despesas da instituição.

Pesquisas do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES - realizadas em 2002, coordenadas por Pedro Ribeiro Barbosa, destacam que os hospitais filantrópicos são constituídos por 26 grandes entidades, constituídas por 15 unidades individuais de grande porte e por 11 conglomerados hospitalares. Estes últimos se constituem em complexos assistenciais compostos de vários hospitais que, juntos, somam 81 unidades. Barbosa (2002) cita que existem ainda seis conglomerados de serviços de saúde não hospitalares, além dos 81 citados, e em conjunto apresentam 105 organizações que atuam no segmento da filantropia na saúde brasileira.

Excluído: -

Excluído: ,

As sedes dessas entidades de grande porte estão localizadas principalmente nas regiões Sudeste (73%) e Sul (15%) e, em sua maior parte, em municípios das capitais do país.

Porém, Bernardes *et al.* (2010) ensinam que tais instituições, para manter o status de filantropia e usufruir dos benefícios fiscais e manter seus objetivos institucionais, precisam observar a obrigação legal de atender pacientes patrocinados pelo SUS em pelo menos 60% de sua capacidade instalada, já que o governo necessita da sua estrutura para atender à crescente demanda por atendimento.

Excluído:

Conforme Bernardes *et al.* (2010), a rede filantrópica é atualmente responsável por 1/3 do total de leitos disponíveis em todo o Brasil, constituindo-se em importante prestador de serviços tanto para o SUS como para o setor da saúde suplementar. Diante de sua importância, as instituições filantrópicas são objeto de programas

especiais do Ministério da Saúde, das áreas de governo de arrecadação de tributos e contribuições e de instituições da área econômica, tais como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES.

2.2 O conceito de empreendedorismo e empreendedor

Conforme descreve Drucker (2003), o empreendedorismo é um fenômeno global, foco de interesse de agências internacionais de desenvolvimento, grupos de investimento, governos centrais e regionais, universidades e instituições públicas e privadas empenhadas em constituir novas atividades geradoras de riquezas.

Scarpin *et al.* (2011) também consideram que o empreendedorismo é um assunto amplamente discutido no meio administrativo, principalmente em instituições de ensino onde a preocupação é poder passar aos estudantes noções, conceitos e características sobre o empreendedor, para que esses alunos possam entender o assunto e, se for de sua preferência, possam abrir e gerenciar seu próprio negócio.

De forma teórica, Scarpin *et al.* (2011) destacam que, no Brasil, o tema e as discussões estão em processo de consolidação, visto que começou a ser visto como objeto de estudo a partir da década de 90, enquanto que, em outros países, como a França, já é estudado desde a década de 80. Como exemplo, tem-se sua inserção na academia a partir da década de 90, com a criação do primeiro curso de empreendedorismo em 1981, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

Formatado: Padrão:
Transparente (Branco), Não
Realce

Muitos são os autores, tais como Dornelas (2001), Bom Ângelo (2003), Drucker (2003), Dolabela (2006) e outros, que já escreveram a respeito do empreendedorismo. A maioria deles buscou conceituar o termo, dando também à figura do empreendedor algumas características pessoais e gerenciais.

Segundo Hashimoto (2006), há muitas definições do termo empreendedor, principalmente, porque são propostas por pesquisadores de diferentes campos, que utilizam os princípios de suas próprias áreas de interesse para construir o conceito.

Ao mesmo tempo, Silveira *et al.* (2007, p. 2) consideram que o conceito de empreendedorismo é muito subjetivo, “todos parecem conhecer, mas não conseguem definir realmente o que seja”. Mesmo diante da dificuldade em definir o que vem a ser de fato o empreendedor ou o empreendedorismo, seguem abaixo algumas definições importantes.

Excluído: um

Segundo Bom Ângelo (2003), o primeiro uso do termo “empreendedorismo” foi registrado por Richard Cantillon, em 1755, para explicar a receptividade ao risco de comprar algo por um determinado preço e vendê-lo em um regime de incerteza.

Jean Baptiste Say ampliou sua definição de empreendedorismo, relacionando-o àquele que “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”, ficando, portanto, convencido que quem abre seu próprio negócio é um empreendedor (BOM ÂNGELO, 2003, p. 21).

Empreendedorismo, segundo Dolabela (2006), é uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship*. Designa uma área de grande abrangência e trata de outros temas, além da criação de empresas, onde o foco deve ser o negócio e não apenas o produto ou serviço.

Uma atual definição para o que vem a ser empreendedorismo é dada por Peters⁴ (2002) citado por Jonathan e Silva (2009, p. 78). Segundo Peters:

O empreendedorismo se caracteriza por uma capacidade de identificar oportunidades e criar algo inovador sob condições de incerteza, assumindo os riscos aí envolvidos. Persistência e visão de futuro envolvem o processo de empreender que tem como resultantes uma nova maneira de realizar um trabalho – um novo produto, serviço ou atividade – ou a criação de um novo empreendimento (PETERS, 2002 citado por JUNATHAN; SILVA, 2009, p. 2).

Outra definição sobre empreendedorismo encontrada na literatura foi dada por Bom Ângelo (2003):

⁴ PETERS, H. R. **Empreendedorismo**. São Paulo: Boockman, 2004.

Empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma ideia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco (BOM ANGELO, 2003, p. 25).

Excluído: é

De forma complementar, Scarpin *et al.* (2011) ensinam que, apesar da popularização através da importação do inglês, o empreendedorismo vem de *entrepreneur*, palavra francesa que era usada no século XII para designar alguém que incentivava brigas. No final do século XVIII, passou a indicar “a pessoa que criava e conduzia projetos e empreendimentos”. Na época de Richard Cantillon, que lhe deu o significado atual, o termo se referia a pessoas que compravam matérias-primas (geralmente um produto agrícola) e as vendiam a terceiros, depois de processá-las, identificando, portanto, uma oportunidade de negócios e assumindo riscos. Jean Baptiste Say foi mais além e considerou o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos (SCARPIN *et al.*, 2011).

Excluído: al

Hashimoto (2006) destaca que o empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade. Por estar constantemente diante do novo, o empreendedor evolui através de um processo interativo de tentativa e erro. Ele avança em virtude das descobertas que faz, as quais podem se referir a uma infinidade de elementos, como: novas oportunidades, novas formas de comercialização, vendas, tecnologia, gestão, etc.

Existem inúmeras teorias e entendimentos para o que vem a ser empreendedorismo. Autores, desde as teorias das relações humanas até as teorias dos dias de hoje, tentam resumir alguns conceitos e compreensões relevantes de serem citadas, como pode ser visto no Quadro 1, a seguir:

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

Quadro 1 – Contribuições para o entendimento do empreendedorismo

ANO	AUTOR	CONTRIBUIÇÃO
1961	Mc Clelland	Identifica três necessidades do empreendedor: poder, afiliação e sucesso (sentir que se é reconhecido), e afirma que: “o empreendedor manifesta necessidade de sucesso”.
1966	Rotter I	Identifica o <i>locus de controle interno e externo</i> : “o empreendedor manifesta locus de controle interno”.
1970	Drucker	O comportamento do empreendedor reflete uma espécie de desejo de uma pessoa em colocar sua carreira e sua segurança financeira na linha de frente e correr riscos em nome de uma <i>ideia</i> , investindo muito tempo e capital em algo incerto.
1973	Kirsner	“Empresário é alguém que identifica e explora desequilíbrios existentes na Economia e está atento ao aparecimento de oportunidades”.
1982	Casson	“O empreendedor toma decisões criteriosas e coordena recursos escassos”.
1985	Sexton e Bowman	“O empreendedor consegue ter uma grande tolerância à ambiguidade”.
1986	Bandura	“O empreendedor procura a autoeficácia: controle da ação humana através de convicções que cada indivíduo tem, para prosseguir autonomamente na procura de influenciar a sua envolvente para produzir os resultados desejados”.
2002	William Baumol	“O empreendedor é a máquina de inovação do livre mercado”.

Fonte: Dantas (2007, p. 7)

Após a descrição dos diferentes conceitos e teorias que tentam explicar o termo “empreendedorismo”, Dornelas (2007) concluiu que este é fundamentalmente um processo humano, em que se dispõe de aprendizado no mundo de negócios, onde tudo muda rapidamente e, diante disso, há de se estar preparado para acompanhar essas mudanças. Portanto, ainda de acordo com Dornelas (2007), o empreendedorismo está na busca de novas oportunidades, na resolução de problemas de forma criativa, inovadora e, quem sabe, na proposição de soluções inéditas, talvez simples, para problemas aparentemente complexos.

Já o empreendedor, em uma análise conceitual ampla feita por Dolabela (2006), é uma pessoa que se dedica a realizar atividades para a geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, seja na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, organização, entre outros.

A capitalização de recursos e a transformação destes em um novo negócio é também abordada no conceito de empreendedor dado por Dornelas (2001), como visto a seguir:

Formatado: Fonte: Itálico

Excluído: idéia

Excluído: ü

Excluído: -

Excluído: checar

Formatado: Realce

Excluído: t

Excluído: ou

Excluído: s

Empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. O empreendedorismo requer a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer (DORNELAS, 2001, p. 37).

Para Dornelas (2007), o empreendedor é a pessoa que se dedica à administração e execução do negócio para a geração de riquezas, transformando produtos ou serviços através de um novo método com o seu próprio conhecimento. É um profissional inovador que modifica, com sua forma de agir, qualquer área do conhecimento humano. Também é aquele que constrói uma empresa ou entidade, enfrentando barreiras e se mostrando desafiado a criar o que ainda não existe.

Duas correntes principais tendem, no entanto, a conter elementos comuns à maioria delas. São as dos pioneiros do campo: os economistas, que associaram o empreendedor à inovação, e os comportamentalistas, que enfatizam aspectos atitudinais, como a criatividade e a intuição.

Dentre os autores de teorias economistas, o principal foi Jean Baptiste Say, que de acordo com Bom Ângelo (2003) é conhecido como “o pai do empreendedorismo”. A concepção que Say tinha do empreendedor era a de alguém que inova e é agente de mudanças. Tal concepção permanece até hoje.

Outro teórico da linha dos economistas citado por Bom Ângelo (2003) foi Schumpeter. Segundo o autor, foi este quem deu projeção ao tema, associando definitivamente o empreendedor ao conceito de inovação e apontando-o como o elemento que dispara e explica o desenvolvimento econômico.

O conceito clássico de Schumpeter⁵ (1982), citado por Bom Ângelo (2003, p. 139), é: “o empreendedor é a essência da inovação no mundo, tornando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios”. E, ainda:

O empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais

⁵ SCHUMPETER, J. A.. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982. Série os Economistas.

Excluído: o

Excluído: tudo aã duras custas

Formatado: Realce

Excluído: |

Excluído: ndo

Formatado: Realce

Excluído: ia

e tecnologias (SCHUMPETER, 1982, citado por BOM ÂNGELO, 2003, p. 140).

Excluído: .

Excluído: p.

A visão do empreendedor, na teoria comportamentalista, é explicada por Bom Ângelo (2003) como sendo um indivíduo que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal, assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente.

Excluído: ideia

Também citando detalhes sobre a visão comportamentalista sobre o empreendedor, Dornelas (2007) descreve que os aspectos mais marcantes do comportamento do empreendedor são: a iniciativa para criar novos negócios, a paixão pelo que faz, a sabedoria para utilizar recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico, e o conhecimento para calcular os riscos e as possibilidades de fracassar.

Bom Ângelo (2003) destaca que, na verdade, o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tem tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal, transforma ideias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade.

Excluído: b

Excluído: ideia

Excluído: i

Excluído: i

Bernardi (2003) complementa que, por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado.

Excluído: ideia

De acordo com Britto e Wever (2003), o empreendedor é uma pessoa que detecta uma oportunidade e que cria uma organização (ou a adquire ou é parte de um grupo que o faz) para encará-la. O processo empreendedor compreende todas as atividades relacionadas com a detecção de oportunidades e a criação de organizações para concretizá-las.

Finalmente, de acordo com o que diz Drucker (2003), ser empreendedor na economia globalizada de hoje, em que as relações formais de trabalho estão sendo modificadas a cada dia, é uma grande tendência, pois, a cada dia que passa, a falta

de emprego e as constantes conturbações na economia levam pessoas a abrir seu próprio negócio.

2.2.1 Tipos de empreendedor

Conforme relatado nos tópicos anteriores, os estudos sobre empreendedorismo e o empreendedor já despertam o interesse de pesquisadores desde a década de 40, sendo que a determinação das características mais marcantes de um empreendedor também é alvo de estudos.

Mas, antes de descrever as características de um empreendedor, vale a pena destacar que existem tipos específicos de empreendedores. Especialistas que estudam a personalidade empreendedora mostraram que existem tipos predefinidos de empreendedores. Cole (1959), citado por Dantas (2007, p. 8), apontou a existência de quatro tipos de empreendedores: o inovador, o inventor, o promotor superotimista e o construtor de organização.

Excluído: sobre

Excluído: é

Excluído:

Excluído: -

De maneira geral e conforme Silveira *et al.* (2007, p. 2), existe a concepção do empreendedor nato, aquele que nasce com as características necessárias para empreender com sucesso. No entanto, como se trata de um ser social, influenciado pelo meio em que vive, a formação empreendedora pode acontecer por influência familiar, estudo, formação e prática.

Excluído: que

De acordo com Dornelas (2007), existem vários tipos de empreendedores e estes são apresentados com as características descritas a seguir.

1. *O empreendedor nato (mitológico)*: é o mais conhecido e será lembrado para sempre. Na maioria das vezes, começa do nada e consegue construir impérios. Começa a trabalhar muito jovem e adquire habilidades de negociação e vendas. É otimista e está à frente dos negócios. Compromete-se totalmente para a realização dos seus sonhos.
2. *O empreendedor que aprende (inesperado)*: é normalmente uma pessoa que, quando menos esperava, se deparou com uma oportunidade de negócio e tomou a decisão de mudar o que fazia na vida para se dedicar

ao próprio negócio. Tem sido muito comum este tipo de empreendedor. É uma pessoa que nunca pensou em ser empreendedor, que, antes de se tornar um, via a alternativa de seguir carreira em grandes empresas como o único caminho.

Excluído: r

3. O *empreendedor serial (cria novos negócios)*: é aquele que é apaixonado pelas empresas que cria, mas, principalmente, pelo ato de empreender. Na maioria das vezes, é uma pessoa dinâmica, prefere os desafios e a adrenalina na criação de algo novo a assumir uma postura de executivo que lidera grandes equipes. Sua maior habilidade é acreditar nas oportunidades e não descansar enquanto não as vir implementadas. A expressão “tempo é dinheiro” está diretamente relacionada a este tipo de empreendedor. Às vezes, se envolve em vários tipos de projetos ao mesmo tempo e não é incomum ter histórias de fracasso.

Excluído: cai como uma luva para

4. O *empreendedor corporativo*: é geralmente executivo muito competente, com capacidade gerencial e conhecimento de ferramentas administrativas. O número de empreendedores deste tipo tem crescido muito nos últimos anos, devido à necessidade das grandes organizações de inovar e criar novos negócios. Trabalha por resultados, assume riscos e convence as pessoas a trabalharem em equipe.

5. O *empreendedor social*: sua missão é conseguir construir um mundo melhor para as pessoas. Está engajado em causas sociais e humanitárias. Tem como objetivo criar oportunidades àquelas pessoas que não têm acesso a elas. Sua realização é o sucesso dos outros. Não busca desenvolver um patrimônio financeiro, prefere compartilhar seus recursos e contribuir para o desenvolvimento das pessoas.

Excluído: e

6. O *empreendedor por necessidade*: é aquele que cria o próprio negócio porque não tem alternativa. Na maioria das vezes, acabou de ser demitido ou não está conseguindo trabalho. Normalmente, se envolve em negócios informais, desenvolvendo tarefas simples e conseguindo pouco retorno financeiro. Suas iniciativas empreendedoras são simples, pouco inovadoras, geralmente não contribuem com impostos e outras taxas. Criou o seu negócio por questão de sobrevivência.

Excluído: ara

7. O *empreendedor herdeiro (sucessão familiar)*: tem como maior desafio multiplicar o patrimônio herdado. Começa bem cedo a entender como

funciona o negócio e a assumir responsabilidades na organização. Assume cargos de direção ainda jovem. Busca especialização, MBA, programas voltados para as empresas familiares, com o objetivo de não tomar decisões apenas com base na experiência e na história de sucesso das gerações passadas.

Excluído: ns

8. O “normal” (*planejado*): é aquele que “faz a lição de casa”, que busca minimizar riscos, que se preocupa com os próximos passos do negócio, que tem uma visão de futuro definida e que trabalha em função de metas. A questão do planejamento aparece como uma atividade bem comum no universo dos empreendedores bem sucedidos. De acordo com o autor, este tipo de empreendedor é o mais completo e é uma referência a ser seguida.

Já Falcão (2008), em seus estudos, detectou, por exemplo, que há empreendedores que se desenvolvem por necessidade. Estes surgem principalmente para buscar um novo meio de sobrevivência, quando perdem o emprego formal, por exemplo. Há também empreendedores que surgem por vocação. Falcão (2008) considera que estes já nascem com características de empreendedores e possuem o “dom” de desenvolver ideias de forma simples e criativa, sem que necessariamente tenham tido estudos e conhecimentos específicos.

Excluído: idéia

Ainda há o empreendedor que surge pelo conhecimento. Este, conforme explica Falcão (2008), ao contrário do empreendedor por vocação, é uma pessoa que buscou conhecimentos e capacitação para desenvolver seus negócios.

2.2.2 Características do empreendedor

Independentemente do tipo de empreendedor, Oliveira (1995) destacou várias características marcantes em um empreendedor. A primeira característica citada é o otimismo, pois, segundo Oliveira (1995), o empreendedor é uma pessoa que gosta do trabalho que desenvolve e possui motivação e autodeterminação para sempre imaginar seu sucesso.

A segunda característica do empreendedor apontada por Oliveira (1995) é a autodisciplina. Isso significa que, em todas as atividades que realiza, o empreendedor analisa minuciosamente um projeto antes de iniciá-lo, impedindo que a ousadia o leve a cometer determinados erros que podem comprometer os projetos que são desenvolvidos. Embora a coragem de arriscar e a capacidade de assumir riscos também sejam características marcantes de um empreendedor, para esse autor, a análise cuidadosa de um futuro negócio diminui sensivelmente a margem de erro na tomada de decisões importantes e cria maiores chances de êxito para o negócio.

Excluído: , e

A visão global é outra característica marcante no empreendedor de acordo com Oliveira (1995, p.19), pois “o empreendedor, nos momentos de decisão, em vez de ficar com uma vista parcial dos acontecimentos, vai além das emoções e dos impulsos para colher novos dados para suas decisões”.

Excluído: ,

Formatado: Não Realce

Excluído:

A capacidade de comunicação é uma característica fundamental em um empreendedor, pois, para Oliveira (1995), é a partir dessa capacidade de se fazer entender que será possível passar de forma rápida e objetiva as mensagens que deseja tanto para seus funcionários como para os parceiros e clientes. Além da comunicação eficaz, o autor destaca que o empreendedor possui um grande poder de persuasão, convencendo a todos sobre suas ideias e perspectivas.

Excluído: idéia

Nos estudos de Dolabela (2006), o empreendedor possui as seguintes características: ousadia, capacidade de correr riscos, organização, visão e senso estratégico para transformar ideias em negócios de sucesso.

Excluído: idéia

Outro autor que destacou características do empreendedor foi Silva (2009), que o fez da seguinte forma:

Os empreendedores são visionários, dotados de ideias realistas e inovadoras, baseados no planejamento de uma organização, intervêm no planejado e propõem mudanças. O empreendedor desenvolve um papel otimista dentro da organização, capaz de enfrentar obstáculos internos e externos, sabendo olhar além das dificuldades, com foco no melhor resultado (SILVA, 2009, p. 4).

Excluído: idéia

Verificou-se, através da apresentação de diversos conceitos e características, que o empreendedor é a pessoa que se dedica à administração e execução do negócio para a geração de riquezas, transformando produtos ou serviços através de um novo método com o seu próprio conhecimento. Além disso, é um profissional inovador que modifica, com sua forma de agir, qualquer área do conhecimento humano.

Excluído: e

Excluído: Também é aquele que constrói uma empresa ou entidade, tudo a duras custas, criando o que ainda não existia.

Formatado: Realce

Assim, entende-se que os aspectos mais marcantes do comportamento do empreendedor são a iniciativa para criar novos negócios, paixão pelo que faz, sabedoria para utilizar recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico, e o conhecimento para calcular os riscos e as possibilidades de fracassar (DOLABELA, 2006).

2.3 Diferença entre empreendedor e empresário

Existem claras diferenças entre um empreendedor e um administrador/empresário, e autores, como Dolabela (2006), Silveira *et al.* (2007), escrevem sobre essa questão.

Excluído:

Uma das primeiras diferenças é apontada por Silveira *et al.* (2007). Segundo os autores, “o empreendedor direciona as atividades para o aspecto estratégico das organizações, enquanto o administrador limita e coordena as atividades diárias”.

Excluído: ”

Segundo Dolabela (2006), o empresário nem sempre é uma pessoa empreendedora. Ele é a pessoa responsável pelo funcionamento da empresa, sua manutenção e crescimento no mercado. Muitos se tornam empresários por serem herdeiros.

Essa situação enseja um complexo desafio na medida em que os herdeiros assumem a função de empresários de ramos que não foram necessariamente suas opções, com sócios que igualmente não escolheram (CHÉR, 2002, p. 25).

Já o empreendedor, na visão de Dolabela (2006), é a pessoa que cria e identifica oportunidades, assume os riscos e coloca em prática seus planos. A decisão de se tornar empresário está ligada a um perfil empreendedor, que pode ser uma

característica própria da pessoa, ou então, um novo perfil que está em processo de formação.

A tese de que o empreendedor é fruto de herança genética não encontra mais seguidores nos meios científicos. Assim, é possível que pessoas aprendam a ser empreendedoras, mas dentro de um sistema de aprendizagem especial, bastante diferente do ensino tradicional (DOLABELA, 2006, p. 28).

Para ser um empreendedor, não é preciso apenas ter o próprio negócio. Filion (1999) diz que o verdadeiro empreendedor é aquele que administra com inteligência, criatividade e inovação. Ou seja, para um indivíduo ser realmente considerado um empreendedor, ele tem que apresentar ao cliente e ao mercado um produto ou serviço novo, diferenciado da concorrência, capaz de superar as expectativas e satisfazer as necessidades desse cliente:

O empreendedor, com as suas ideias inovadoras tem uma grande importância no mundo de hoje, pois é ele que cria os diferenciais nas empresas, acirra a concorrência e faz surgir produtos e serviços com qualidade cada vez melhor, beneficiando, assim, cada vez mais o consumidor (FILION, 1998, p. 37).

Excluído: idéia

Excluído: é

Em resumo, destaca-se que, para ser empreendedor, não basta apenas ter motivos, é preciso ser persistente, otimista e desejar muito ser o dono do próprio negócio, pois, diante da competitividade do mercado e das exigências dos consumidores (CARNEIRO, 2008), para se ter sucesso, é preciso planejar e saber criar oportunidades através do conhecimento e da prática. Um resumo sobre a diferença entre o empreendedor e o empresário pode ser visto no Quadro 2:

Excluído: . ¶

¶
As coisas do meio empresarial normalmente não acontecem por acaso.,

Formatado: Realce

Excluído:

Excluído: P

Quadro 2 – Diferença entre um empresário e um empreendedor

Domínio Empreendedor Pressões nessa direção		Dimensões-chave do Negócio	Domínio Administrativo Pressões nessa direção	
Mudanças Rápidas: Tecnológicas, Valores sociais, Regras políticas.	Dirigido pela percepção de oportunidades	Orientação estratégica	Dirigido pelos recursos atuais sob controle.	Critérios de medição de desempenho; sistemas e ciclos de planejamento.
Orientações para ação; decisões rápidas; gerenciamento de risco.	Revolucionário com curta duração	Análise das oportunidades	Revolucionário de longa duração	Reconhecimento de várias alternativas; negociação da estratégia; redução do risco.
Falta de previsibilidade das necessidades; falta de controle exato; necessidade de aproveitar mais oportunidades; pressão por mais eficiência.	Em estágios periódicos com mínima utilização em cada estágio	Comprometimento dos recursos	Decisão tomada passo a passo, com base em um orçamento.	Redução dos riscos pessoais; utilização de sistemas de alocação de capital e de planejamento formal.
Risco de obsolescência; necessidade de flexibilidade.	Uso mínimo dos recursos existentes ou aluguel dos recursos extras necessários	Controle dos recursos	Habilidade no emprego dos recursos	Poder, status e recompensa financeira; medição da eficiência; inércia e alto custo das mudanças; estrutura da empresa.
Coordenação das áreas-chave de difícil controle; desafio de legitimar o controle da propriedade; desejo dos funcionários de serem independentes.	Informal, com muito relacionamento pessoal.	Estrutura gerencial	Formal, com respeito à hierarquia.	Necessidade de definição clara de autoridade e responsabilidade; cultura organizacional; sistemas de recompensa; inércia dos conceitos.

Fonte: Dornelas (2001, p. 34)

2.4 A metodologia para avaliar a cultura empreendedora nas organizações

No desenvolvimento prático deste trabalho, foi utilizado um questionário para avaliar as práticas de cultura empreendedora na Santa Casa de misericórdia de Belo Horizonte.

Pinchot e Pellman (2004) definem a cultura empreendedora como a existência de um clima favorável para a inovação dentro de uma organização. Segundo os

autores, cabe aos líderes promover esse clima, fazendo com que todos os funcionários se sintam motivados a compartilhar seus conhecimentos a fim de gerarem novas ideias aplicáveis e aproveitáveis pela empresa em seus produtos e/ou processos.

Excluído: t

Excluído: idéia

Segundo Dornelas (2003), a empresa que possui uma cultura voltada para o empreendedorismo deve procurar estabelecer uma relação direta entre o empreendedorismo e a estratégia corporativa da organização. Isso significa que seus objetivos estratégicos devem estar devidamente alinhados com o ambiente de suporte ao empreendedorismo corporativo, motivando os funcionários a serem empreendedores dentro da organização.

Excluído: t

O modelo foi baseado nas pesquisas de Hartman (2006) que desenvolveu sua tese de mestrado com o tema "Avaliação da Cultura empreendedora: desenvolvimento e teste de uma metodologia".

Hartman (2006) considera que a utilização de metodologias padronizadas para a avaliação da cultura empreendedora nas organizações é uma questão de extrema relevância, pois a partir das informações obtidas é possível às organizações evidenciar seus pontos fortes e fracos em relação ao intraempreendedorismo, "e a partir daí, desenvolver atividades que fomentem a participação criativa de seus funcionários na busca de uma maior competitividade no mercado onde as mesmas atuam" (HARTMAN, 2006, p. 19).

Excluído: -

Importa aqui considerar que de acordo com Silveira *et al.* (2007), a valorização de uma cultura empreendedora proporciona maior competitividade para as empresas, pois fortalece a capacidade produtiva, melhora a relação entre os membros da organização e proporciona um clima saudável de trabalho.

Hartman (2006), ao desenvolver a sua metodologia de avaliação da cultura empreendedora nas organizações, considerou 8 indicadores da cultura intraempreendedora destacados nos estudos de Dornelas (2003). São eles: Comunicação; Processo Decisório; Incentivos/Motivação; Recompensas; Autonomia; Liderança; Equipes e Controle/Mensuração.

Excluído: -

Para cada grupo, a autora traçou indicadores específicos que possibilitaram uma avaliação detalhada da cultura empreendedora nas organizações pesquisadas (o modelo desenvolvido por Hartman (2006) utilizado nesta dissertação encontra-se apresentado no APÊNDICE B).

Com base nos estudos de Pinchot e Pellman (2004) e Dornelas (2003) foram considerados três níveis para a classificação da cultura empreendedora nas organizações:

Nível **IE** (Intraempreendedora) = A empresa que possui um elevado nível de cultura intraempreendedora, não necessitando muitos ajustes em seus processos de gestão para buscar inovações contínuas através de seus funcionários, ou seja, enquadram-se neste nível as empresas que já estão promovendo formas de incentivar, motivar, recompensar e avaliar as atitudes intraempreendedoras de seus colaboradores;

Excluído: -

Excluído: -

Nível **MIE** (Medianamente intraempreendedora) = A empresa que possui um nível médio de cultura intraempreendedora, necessitando alguns ou vários ajustes em seus processos de gestão para buscar inovações contínuas através de seus funcionários, ou seja, enquadram-se neste nível as empresas que promovem poucas formas de incentivar, motivar, recompensar e avaliar as atitudes intraempreendedoras de seus colaboradores;

Excluído: -

Excluído: -

Excluído:

Nível **PIE** (Pouco intraempreendedora): A empresa que possui um nível baixo de cultura intraempreendedora, necessitando muitos ajustes em seus processos de gestão para buscar inovações contínuas através de seus funcionários, ou seja, enquadram-se neste nível as empresas que promovem muito poucas ou nenhuma forma de incentivar, motivar, recompensar e avaliar as atitudes intraempreendedoras de seus colaboradores (HARTMAN, 2006, p.42).

Excluído: -

Excluído: -

Excluído: -

Formatado: Espaçamento entre linhas: 1,5 linha

Para classificar as organizações, a autora desenvolveu uma escala de pontos de acordo com a escala proposta no questionário da seguinte maneira:

(S) SEMPRE = 10 (dez) pontos;

(F) FREQUENTEMENTE = 8 (oito) pontos;

(R) RARAMENTE = 4 (quatro) pontos;

(N) NUNCA = 0 (zero) ponto;

(NS) NÃO SABE = sem pontuação.

Excluído: Û

Excluído: s

A partir do somatório dos pontos obtidos em cada questionário e com base nos estudos dos autores citados, Hartman (2006) considerou os seguintes resultados:

Organização tipo IE (Intraempreendedora) = 200 a 250 pontos;
Organização tipo MIE (medianamente) = 101 a 199 pontos;
Organização tipo PIE (pouco)= 0 a 100 pontos.

Excluído:

Esses foram os critérios também utilizados na análise do questionário proposto ao Superintendente Geral da Santa Casa de Belo Horizonte.

Excluído: t

Excluído: a

Excluído: ¶
3

3 METODOLOGIA

A seção a seguir tratará da descrição dos métodos e técnicas de pesquisa que foram utilizados para o desenvolvimento do estudo. Além disso, fará a definição dos sujeitos da pesquisa e da forma de análise dos dados.

Excluído: a

Excluído: ,

3.1 Caracterização da pesquisa

Segundo Marconi e Lakatos (2004), as pesquisas acadêmicas em administração podem ser classificadas quanto à abordagem, quanto aos fins e quanto aos meios empregados.

Quando à abordagem, a pesquisa foi qualitativa, que, de acordo com Marconi e Lakatos (2004), trabalha com dados subjetivos, valores e opiniões.

Oliveira (2001), também descrevendo a abordagem qualitativa, diz que esta não emprega dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema. A pesquisa qualitativa não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas e nos leva a uma série de leituras e análises sobre o assunto da pesquisa.

Excluído: sobre

Excluído: ,

Richardson (1999) relata que a pesquisa qualitativa procura descobrir e classificar a relação de causalidade entre fenômenos, buscando, através de fatos e opiniões, analisar temas de pesquisas contemporâneos.

Oliveira (2001) afirma que a pesquisa qualitativa tem como objetivo situações complexas ou estritamente particulares. Para ele, as pesquisas que utilizam a abordagem qualitativa possibilitam descrever a complexidade de um problema, analisar a interação de certas variáveis e compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais.

Excluído: ,

Escolheu-se a abordagem qualitativa diante da necessidade de compreender um fenômeno contemporâneo, a gestão empreendedora. Além disso, através da

Excluído: que

Formatado: Realce

abordagem qualitativa, foi possível descrever e analisar variáveis específicas que vão determinar se de fato a gestão atual da Santa Casa de Belo Horizonte e seus respectivos gestores possuem traços e perfil empreendedores.

Excluído: i

Quanto aos fins, seguindo a classificação de Gil (2002), a pesquisa foi do tipo descritiva, já que a mesma se restringe a coletar informações sobre grupos ou unidades específicas de estudo para que seja possível estudar seus diferentes aspectos e aprofundar conhecimentos sobre o assunto tratado.

Desejou-se então, utilizar esse tipo de pesquisa diante, inicialmente, da importância que o empreendedorismo possui para o desenvolvimento econômico e social do país (DOLABELA, 2006, SCHIMIDT; BOHNENBERGER, 2009). Acredita-se que, através de um estudo descritivo sobre o tema, seja possível inicialmente aprofundar conhecimentos sobre as teorias que buscam explicar o empreendedorismo e buscam traçar um perfil determinando traços e características mais marcantes em empreendedores. A partir da realização do estudo de caso proposto, espera-se entender melhor a relação que essas características determinadas possuem com o estilo de gestão e as ações e estratégias desenvolvidas em uma organização.

Excluído:

Quanto aos procedimentos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica que, segundo Cervo e Bervian (2003), procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documento, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema. A pesquisa bibliográfica é o meio de formação por excelência, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica.

Excluído: de coleta de dados ?

Formatado: Realce

Excluído: foi

Excluído: ,

Mattar (1999), descrevendo a importância das pesquisas bibliográficas, destaca que:

Excluído: sobre

(...) uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamento bibliográfico. Este levantamento deverá envolver procura em livros sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações e teses apresentadas em universidades e informações publicadas por jornais, órgãos governamentais, sindicatos, associações de classe, concessionários de serviços públicos, etc. (MATTAR, 1999, p.82).

Excluído: s

No caso desta pesquisa, foram utilizados livros, artigos e publicações em geral sobre o empreendedorismo e a gestão empreendedora. A pesquisa bibliográfica também serviu para aprofundar conhecimentos sobre os Hospitais Filantrópicos, possibilitando apresentar um panorama geral dessas instituições no Brasil.

Excluído: s

O estudo também adotou o estudo de caso, que, de acordo com o que diz Gil (2002), é feito quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

O estudo de caso objetiva analisar profundamente uma unidade social específica, tal como o posicionamento estratégico de uma empresa, visando manter sua vantagem competitiva.

Para Gil (2002, p. 59), um estudo de caso é definido como "um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais". Nesse estudo, o caso estudado está delimitado a uma Instituição Hospitalar do tipo Filantrópica.

A escolha desse tipo de pesquisa levou em consideração que a pesquisa foi realizada em apenas uma unidade de análise e, para que os objetivos traçados fossem atingidos, houve a necessidade de um estudo profundo que foi possível através da aplicação de métodos e técnicas de coletas de dados relacionadas ao Estudo de Caso.

3.2 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa

A unidade de análise para o desenvolvimento do Estudo de Caso foi a Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte - MG. A organização é um hospital filantrópico que foi responsável no ano de 2011 por mais de 270.000 atendimentos (cerca de 733 por dia), 43.000 internações, 860.000 consultas, 34.000 cirurgias e diversos outros serviços essenciais à população no que se refere ao atendimento em saúde.

Excluído: -

Excluído: ,

O Grupo Santa Casa é formado pelo Hospital Emygídio Germano (Hospital Central) e pelo Hospital São Lucas e juntos prestam serviços em todas as especialidades

Excluído: c

médicas, incluindo pesquisa e desenvolvimento, geriatria especializada, dentre outros.

Conforme dados oficiais do site institucional [da Santa Casa \(2012\)](#)⁶, os valores, políticas, missão e visão da organização são:

MISSÃO: Promover o bem-estar social por meio do atendimento integral e humanizado à saúde, valorizando nossos profissionais e desenvolvendo educação e pesquisa.

VISÃO: Ser reconhecido como referência nacional em gestão e prestação de serviços de saúde.

VALORES

- a) TRANSPARÊNCIA: Divulgação pública de todas as atividades;
- b) RESPEITO: Humanização dos procedimentos de trabalho e do atendimento à saúde;
- c) EXCELÊNCIA: Qualificação permanente dos serviços e dos profissionais. Dedicção ao ensino e à pesquisa;
- d) EFETIVIDADE: Sustentabilidade e crescimento;
- e) ÉTICA: Atitude e ética em todas as ações.

Segundo informações obtidas no Balanço Patrimonial de 2010⁷, o grupo fechou o ano recebendo incentivos fiscais de R\$ 21 milhões referentes à isenção patronal do INSS, o que correspondeu ao pleno atendimento [de](#) requisitos legais do Conselho Nacional de Assistência Social. Em contrapartida, produziu atendimento gratuito para a sociedade no valor de R\$ 77 milhões.

O desempenho positivo da Santa Casa de Belo Horizonte tem sido atribuído [à](#) mudança em sua gestão ocorrida no ano de 2007. [A partir de então,](#) inúmeras ações

Excluído: a

Excluído:

⁶SANTA CASA. Site Institucional: missão, visão e valores2012. Disponível em: <http://www.santacasabh.org.br/ver/missao-visao-valores.html>. Acesso em 26 nov. 2012.

⁷ Disponível em: <http://www.santacasabh.org.br/balanco2010/default.htm>. Acesso em 04 de abril de 2012.

foram empreendidas com o sentido de não apenas melhorar a qualidade na prestação dos serviços, mas equilibrar financeiramente a instituição frente às inúmeras dificuldades impostas à administração de Hospitais Filantrópicos em geral.

Excluído: á

Além de reformas que ampliaram o atendimento em toda a rede, foram implantados novos modelos e sistemas de gestão, incluindo a capacitação dos funcionários, investimento em pesquisas e desenvolvimento, busca por novos recursos e financiamentos e principalmente investimento nos produtos e serviços agregados à Santa Casa, como o Plano de Saúde e o Plano Funerário.

Excluído: á

Excluído: d

Os sujeitos da pesquisa foram os envolvidos na parte administrativa da atual gestão da Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte, a saber: Superintendente Geral, Superintendente Financeiro (Diretor Clínico), Assessor de Comunicação, Coordenador Geral do Santa Casa Saúde (Plano de Saúde da Santa Casa) e Coordenador geral do Plano Funerário, totalizando 5 sujeitos. Estes foram escolhidos por terem sido os principais responsáveis pelas ações que mudaram a gestão da organização.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Para colher dados a respeito da instituição em geral, dos resultados financeiros, produtos e serviços, foi realizada uma pesquisa documental. Para Gil:

Excluído: , p

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Podem-se identificar pesquisas elaboradas baseadas em fontes documentais das mais diversas, tais como: correspondência pessoal, documentos cartoriais, registros de batismo, epitáfios, inscrições em banheiros, etc. (GIL, 2002, p.51).

Excluído: ,

Excluído: a

O tipo de técnica de coleta de dados foi definido diante da necessidade de buscar inúmeros documentos internos, tais como balanços patrimoniais, demonstrações de resultados de exercícios, manuais de normas e procedimentos, dentre outros, já que

o trabalho conteve uma caracterização detalhada da Santa Casa, seus atuais produtos e serviços, as formas de captação de recursos e os resultados obtidos.

Além de pesquisa documental, a coleta dos dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas. Collis e Hussey (2005) consideram esse método de coleta apropriado para se entender o construto que o entrevistado usa como base para as suas opiniões e visões sobre uma determinada questão ou situação.

Escolheu-se a entrevista semiestruturada por ser essa técnica uma forma mais flexível de colher dados, pois, a partir de roteiro semiestruturado, o pesquisador pretende aprofundar-se nos assuntos de interesse, identificando o modelo de gestão adotado na Santa Casa, bem como detalhar as ações empreendidas que modificaram sua situação financeira e melhoraram o desempenho da organização.

Excluído: -

Excluído: s

O instrumento utilizado na entrevista para identificar o perfil dos atuais gestores do corpo administrativo da Santa Casa foi um roteiro de entrevista.

O questionário, de acordo com os objetivos deste estudo, encontra-se apresentado no APÊNDICE A.

Excluído: Modelo

Excluído: s

Além disso, visando identificar traços de uma cultura empreendedora adotada na Santa Casa, pela atual gestão, foi proposto um *check list* ao superintendente geral, o que favoreceu a possibilidade de detectar questões próximas à realidade da empresa, tais como: nível de comunicação, processo decisório, incentivos e motivação aos funcionários, sistema de recompensas, grau de autonomia, liderança, administração de equipes de trabalho, controle e mensuração de resultados.

Excluído: onde houve

Excluído: ,

Excluído: a

O questionário utilizado foi desenvolvido por Adriane Hartman em sua Dissertação de Mestrado apresentada na Universidade Tecnológica do Paraná em 2006 e está apresentado no APÊNDICE B.

Excluído: Modelo

Excluído:

3.4 Método de análise de dados

A análise de dados envolve diversos procedimentos dentre os quais se pode citar a codificação das respostas e tabulação dos dados (GIL, 2002, p.125). Inicialmente, a análise e tratamento dos dados foram elaborados tendo como base o conteúdo dos depoimentos coletados nas entrevistas.

Excluído: -se

Após o agrupamento das respostas, pretendeu-se realizar uma análise de conteúdo que, de acordo com Collis e Hussey (2005), é uma maneira de converter sistematicamente texto em variáveis para a análise quantitativa de dados.

Pretendeu-se buscar subsídios na literatura que possibilitassem destacar as características mais presentes nos entrevistados.

De Paula (2006) prioriza a análise de conteúdo nas pesquisas qualitativas, ressaltando que nela se exigem categorias objetivas e pertinentes, para que os resultados sejam comparados com a teoria, possibilitando uma explicação com base nas relações entre tais categorias estabelecidas e os objetivos pretendidos na pesquisa.

A escolha da análise de conteúdo como técnica levou em consideração o pequeno número de sujeitos que participaram da pesquisa e a necessidade de contrastar os resultados obtidos com a literatura pesquisada, pois, a partir do estabelecimento da relação entre a prática e a teoria, é que foi possível verificar se há um perfil empreendedor na atual gestão da Santa Casa e se as ações empreendidas a partir de 2007 podem ser consideradas como parte de uma gestão empreendedora.

Não se pretendeu utilizar software específico para a análise e tratamento dos dados, mas cuidados especiais foram tomados na apresentação dos resultados e das conclusões da pesquisa proposta, principalmente por se tratar de uma amostra muito pequena e não terem sido os respondentes estatisticamente selecionados, já que os mesmos foram incluídos no estudo levando em consideração sua posição hierárquica na gestão da Santa Casa e sua influência nas decisões e ações empreendidas desde a mudança de gestão ocorrida no ano de 2007.

Formatado: Fonte: Itálico

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos durante a realização da pesquisa na Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte. Conforme detalhado na metodologia desta dissertação, para cumprir o objetivo de descrever as ações empreendidas pela gestão da Santa Casa de Belo Horizonte nos últimos 5 anos e ainda identificar o modelo de gestão adotado na organização, foi realizada uma consulta às últimas cinco edições do Relatório Anual – Balanço Social, dos anos de 2006 a 2010 (SANTA CASA, 2007, 2008, 2009, 2010 e 2011), sendo o de 2010 o último relatório publicado até o momento da coleta de dados para a dissertação.

Excluído: f

Excluído: O presente

Excluído: i

Excluído:

Além disso, buscando aprofundar na compreensão da gestão praticada na Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte, que fez com que essa organização se tornasse a terceira maior instituição filantrópica do Brasil⁸, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com um superintendente, o diretor clínico, o assessor de comunicação e com os coordenadores do plano de Saúde (Santa Casa Saúde) e do plano funerário buscando cumprir o terceiro objetivo específico proposto nesta dissertação que foi relacionar o perfil dos gestores com as características de um empreendedor, analisando pontos convergentes e divergentes, com base nas teorias vistas no referencial teórico desta dissertação.

Excluído:

Excluído: i

4.1 O modelo de gestão da Santa Casa e os resultados obtidos

As informações sobre a atual gestão foram obtidas nos informativos e Balanços Sociais publicados nos últimos 5 anos. A administração geral da Santa Casa de Belo Horizonte, desde o ano de 2000, é exercida pelo Grupo Santa Casa, sendo composta por uma Provedoria, apoiada pelo Comitê Executivo Operacional, duas superintendências adjuntas, gerências e departamentos de auditoria médica, contas e credenciamento e relações com os prestadores externos.

Excluído: .

Excluído: .

Embora a estrutura organizacional da Santa Casa tenha se modificado a partir da posse da gestão atual, desde o ano de 2009 houve uma série de readequações, em

⁸ Dados obtidos no Relatório Anual – Balanço Social – 2010. GRUPO SANTA CASA DE BELO HORIZONTE. Relatório Anual – Balanço Social – 2010. Belo Horizonte, publicação interna 2011.

que foram extintas superintendências e agrupadas atribuições de forma a potencializar o capital intelectual, reduzir custos e agregar valor aos executivos e suas respectivas equipes.

A renovação da estrutura organizacional com destaque à diminuição de níveis hierárquicos e à criação de cargos estratégicos, especialmente cargos de assessoria e gestão, é considerada por Teixeira (2003) como uma tendência crescente nas organizações modernas, pois permite aos membros maior comunicação, maior autonomia e aproximação pessoal. Tais benefícios proporcionam conseqüentemente maior comprometimento e envolvimento com os projetos desenvolvidos e resultados positivos da organização.

Excluído: a

Excluído: são

Excluído: considerados

Excluído: uma

Nota-se que, de acordo com a opinião do Superintendente Geral contida no Relatório Anual de 2010 (Santa Casa, 2011, p. 8), “a reestruturação permitiu o amadurecimento do conceito de Grupo Santa Casa para definir estratégias para todos os negócios, a partir de premissas aplicadas igualmente em todas as unidades”.

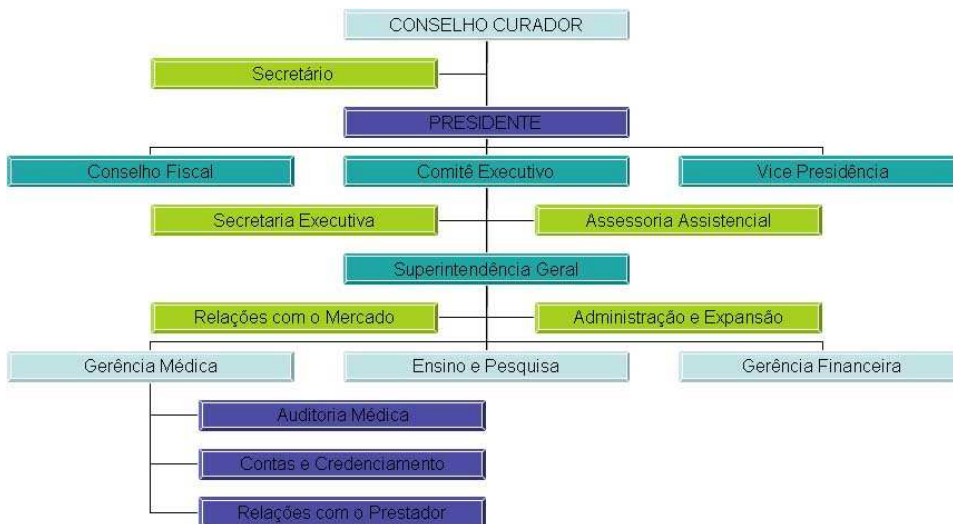
Excluído: ,

Excluído: ???

Formatado: Realce

A Figura 1 representa o atual organograma da Santa Casa:

Figura 1 – Organograma da atual gestão da Santa Casa de Misericórdia



Fonte: Santa Casa (2009, 2010, 2011).

De acordo com o que se verifica no organograma, o provedor, que faz parte do Conselho Curador, é a autoridade máxima da estrutura organizacional da Santa Casa de Belo Horizonte, cabendo-lhe o exercício dos atos necessários ao bom desempenho do seu mandato. A Gestão atual, visando a uma formalização de seus princípios e valores, elaborou um Manual de normas inscritas no Estatuto da Instituição no qual consta que o respectivo provedor é também o presidente nato do Conselho Superior da Irmandade e do Conselho da Irmandade, e preside as reuniões da Assembleia Geral, cabendo-lhe o voto para dirimir casos de empate.

Excluído: ???

Excluído: .

Excluído: é

Excluído: i

Excluído: e igualdade nos

Formatado: Realce

Estão subordinados à Provedoria, a Diretoria Clínica, a Ouvidoria, a Secretaria da Irmandade, o Instituto de Ensino e Pesquisa, a Assessoria de Comunicação Institucional e a Assessoria e Auditoria Interna.

O mandato do provedor é renovado a cada 3 anos, mas, segundo o Relatório Anual Santa Casa (2011), desde 2000, o cargo é exercido pelo mesmo provedor, que tem garantia de poder até o final de 2012. Consta no relatório que “a renovação contínua do mandato do provedor tem permitido a implantação de políticas que garantem a estabilidade ao Grupo Santa Casa” (SANTA CASA, 2011, p. 13).

O segundo cargo analisado da atual gestão da organização é a Superintendência-geral. Segundo informações obtidas no Relatório Anual, Santa Casa (2011), o atual ocupante do cargo é o executivo responsável por estabelecer estratégias políticas, programas e planos de curto, médio e longo prazo para o melhor desempenho dos negócios da organização. Além disso, cabe a esse profissional supervisionar e coordenar as atividades das Unidades de Negócio, acompanhando resultados e estabelecendo planos de ação em conjunto com as superintendências de Planejamento e Finanças e de Assistência à Saúde, e as Adjuntas de Suporte à Saúde e do Centro Metropolitano de Especialidades Médicas.

Excluído: .

Conforme verificado no organograma e de acordo com os dados retirados do Relatório Anual, Santa Casa (2011, p. 11),

estão ainda diretamente subordinados a essa Superintendência, a Assessoria Jurídica, o Centro de Transplantes, a Comissão de Controle de Infecção Hospitalar e as Gerências do Instituto Geriátrico Afonso Pena

Excluído: .

Excluído: “

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Recuo: À esquerda: 4 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Excluído: t

Excluído: -

IGAP -, o Serviço Funerário e o departamento de Recursos Humanos. A Superintendência coordena, ainda, as atividades do Comitê Executivo Operacional.

Excluído: "

O terceiro cargo destacado nesta análise que faz parte do Comitê Executivo Operacional é a Superintendência de Planejamento e Finanças. Destaca-se que cabe a esse gestor, cumprir a missão de garantir a eficácia e eficiência do gerenciamento estratégico-administrativo do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte. Desse modo, esse executivo é o responsável por coordenar a elaboração do planejamento global do Grupo, acompanhar e avaliar sua execução e propor medidas que assegurem a consecução das metas e dos objetivos estabelecidos. O superintendente também coordena a elaboração da proposta orçamentária do Grupo, acompanha sua efetivação e respectiva execução financeira. Cabe a ele formular e implementar a política de tecnologia da informação e ainda orientar e executar as atividades de administração de pessoal e desenvolvimento de recursos humanos. O citado executivo ainda coordena o sistema de administração de material, patrimônio e logística; coordena, orienta e executa as atividades de administração financeira e contabilidade; e exerce outras atividades correlatas.

Excluído: s

Excluído: ,

Importa mencionar que estão subordinadas a essa Superintendência as Gerências de Tecnologia da Informação, de Finanças, Faturamento e Convênios e de Controladoria, e a Assessoria de Planejamento e Gestão.

Excluído: t

Na Superintendência de Assistência à Saúde, segundo os dados do Relatório Anual Santa Casa (2011), cabe ao executivo coordenar, gerir e avaliar a execução das atividades desenvolvidas pela Assessoria de Assistência ao Hospital Central e gerências subordinadas no Hospital Central (Cardiologia, Perinatal, Especialidades Clínicas e Cirúrgicas, Terapia Intensiva, Cuidados Pediátricos, Centro Cirúrgico, Atendimento Hospitalar e Diagnóstico e Tratamento) e no Hospital São Lucas (Gerência Administrativa, Atendimento Hospitalar, Bloco Cirúrgico e CTI Adulto).

Excluído: á

Excluído: ,

Excluído: s

Destaca-se que essas diversas atividades foram unificadas sob essa superintendência, em 2009, em ação promovida pela atual gestão que permitiu maior integração dos processos, melhor fluxo e controle das atividades,

proporcionando a todas as unidades assistenciais uma visão global das ações planejadas pela Superintendência (SANTA CASA, 2010).

A esse cargo, cabe a responsabilidade de análise, estruturação e implantação de diretrizes estratégicas para os diversos setores assistenciais.

Conforme já mencionado, a partir de 2009, foram empreendidas mudanças na estrutura organizacional da Santa Casa de Belo Horizonte. Segundo pesquisa realizada pelo aluno e autor desta dissertação nos documentos e relatórios da Santa Casa (2007, 2008, 2009, 2010 e 2011), um dos cargos mais relevantes criados e que é um apoio aos cargos executivos citados anteriormente foi a Assessoria de Assistência ao Hospital Central, em substituição à Assessoria de Assistência à Saúde, e, também ao cargo auxiliar da Superintendência de Assistência à Saúde, cuidando do andamento dos projetos ligados à assistência.

Excluído: ,

Excluído: atualmente

Excluído: e

Excluído: ???

Formatado: Realce

Ao responsável pelo cargo, cabe participar do grupo de discussão junto à Secretaria Municipal de Saúde, além de acompanhar a execução do contrato e os indicadores da equipe assistencial. Além disso, é responsável pela administração e discussão do contrato Programa de Fortalecimento e Melhoria da Qualidade dos Hospitais (Pro-Hosp), que tem entre suas metas a execução e conclusão das obras do CTI Adulto e a adequação do serviço de obesidade mórbida. Além disso, esse gestor tem o papel consultivo, com foco na melhoria de gestão e incorporação de medicamentos e materiais médicos.

Excluído: —

Excluído: t

Importa considerar que, atualmente, foi delegada ao assessor de Assistência ao Hospital Central a gestão do pacote assistencial do SUS, avaliando insumos utilizados na assistência ao paciente e também discutindo com o grupo assistencial sobre esses indicadores. Ao lado do superintendente de Assistência à Saúde, ele representa o Grupo Santa Casa junto ao gestor municipal de saúde e suas comissões, além de ter interferência direta junto à vigilância sanitária municipal. Faz, ainda, a integração das áreas assistenciais administrativas, a partir do alinhamento entre diversos setores; acompanha o trabalho da comissão do Grupo Santa Casa, como CCIH, Comissão Prontuário, Suporte Nutricional, de Óbito, e outros.

Outro cargo criado a partir das mudanças empreendidas em 2009 foi a Assessoria de Comunicação Institucional. O ocupante desse cargo tem como principais atribuições o planejamento estratégico de comunicação em suas diversas especialidades, atuando de maneira integrada com as necessidades das unidades de negócios do Grupo Santa Casa, apoiando as atividades institucionais e buscando agregar valor à marca Santa Casa (SANTA CASA, 2011).

Com isso, grande parte das campanhas informativas, educativas ou institucionais recebeu tratamento especial com foco na qualidade da informação e nos diversos públicos que interagem com o Grupo Santa Casa, em especial o colaborador, que é peça-chave no processo de multiplicação da informação de maneira organizada e qualificada e responsável pela criação e manutenção dos veículos de comunicação.

Excluído: ram

Nota-se a preocupação da gestão da Santa Casa em promover a comunicação interna e externa de forma ética e transparente possibilitando tanto aos funcionários como ao público de interesse ter informações atualizadas sobre os objetivos, metas, aquisições e inovações propostas pelo grupo.

Nas pesquisas de Schimdt e Bohnenberger (2009)1, é possível identificar a importância do desenvolvimento de canais eficazes de comunicação entre a organização e seus funcionários e a organização e seu público. Na visão de Hashimoto (2006)1, os verdadeiros empreendedores preocupam-se com a informação e com a comunicação e buscam conhecimento para desenvolverem instrumentos eficazes que permitam a todos os envolvidos com a organização ter conhecimento de seus passos, sucessos e fracassos.

Alguns dados relativos a essa atividade podem ser destacados (SANTA CASA, 2011), tais como o recebimento de 299.342 visitantes em 2010, no Grupo Santa Casa originários de 66 países. Estes realizaram 601.532 *pageviews*, no site do Santa Casa Saúde, sendo que 67,88% acessaram o site por meio de tráfego direto, isto é, digitaram o endereço do site sem usar sistemas de busca, o que demonstra grande conhecimento por parte do público externo e interno do endereço virtual do Santa Casa Saúde.

No ano de 2009, o Grupo Santa Casa foi citado 215 vezes em programas de televisão, totalizando mídia espontânea de cerca de 11 horas e 30 minutos. Em rádios, a mídia espontânea foi de 6 horas e 2 minutos, em 146 citações. Em jornais impressos, as citações foram 339.

Formatado: Não Realce

Excluído: ,

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

Excluído: ,

Formatado: Não Realce

Excluído: t

O jornal impresso "Saúde Notícias", do Santa Casa Saúde, editado trimestralmente, fechou o ano de 2010 com tiragem total de 220 mil exemplares. Cerca de 95% desse volume foi enviado aos endereços dos clientes do plano, o restante foi distribuído internamente.

O jornal mural "Fique Sabendo" tem foco na informação para o colaborador, sendo distribuído em 70 pontos fixos, todos internos, também quinzenalmente. A publicação fechou o ano de 2009 atingindo cerca de 5 mil colaboradores. Na opinião do Assessor de Comunicação entrevistado, esse jornal é um dos mais importantes veículos de comunicação do Grupo Santa Casa, pois seu conteúdo fornece aos leitores todas as atividades, inovações e sistemas de tecnologia implantados, novas especialidades médicas e formas de atendimento da organização. Essas são informações que fazem com que o leitor - seja este o paciente, o funcionário ou o visitante - tenha conhecimento sobre a organização e esse fator é relevante para a imagem positiva perante a sociedade.

Excluído: t

Excluído: a

Excluído: ,

Excluído: m

Excluído: t

Excluído: à

A intranet do Grupo Santa Casa oferece um rol de serviços e informações ligados aos negócios do Grupo, de maneira a facilitar a consulta a documentos, baixar arquivos, organizar dados e ainda permitir o acesso a informações estratégicas, com acesso reservado e personalizado. Forma rápida, barata e segura de divulgar informações para o público interno, a intranet também é ferramenta para a inscrição de cursos, eventos, etc., oferecendo suporte para as atividades acadêmicas e de desenvolvimento de equipe. No ar desde setembro de 2009, teve 3.728 acessos até o fechamento do ano de 2010. Tais informações, de acordo com o Assessor de Comunicação entrevistado, são fundamentais para melhorar a comunicação interna entre todos os colaboradores do Grupo Santa Casa, fazendo também com que estes se integrem à administração geral da organização e trabalhem com informações atualizadas e objetivas para executar seu trabalho.

Excluído: ,

As campanhas institucionais e comerciais também foram muito valorizadas em 2009. O Santa Casa Saúde começou o ano com duas campanhas de interesse da comunidade: combate à dengue e portabilidade.

Excluído: ¶

No caso do segundo assunto, o Santa Casa Saúde foi o primeiro plano de Minas Gerais a divulgar o assunto e decidiu antecipar os novos direitos das pessoas com deficiência cerca de 60 dias antes dos concorrentes. De acordo com o Assessor de Comunicação entrevistado, a participação do Grupo Santa Casa em projetos de Responsabilidade Social, principalmente ligados à saúde contribui para a manutenção de uma imagem positiva perante a sociedade, demonstrando que o grupo se preocupa com a saúde e o bem-estar de todos os moradores de Belo Horizonte e não somente daqueles que utilizam os serviços prestados pela organização.

Excluído:

De acordo com o Relatório Anual Santa Casa (2001), os novos planos propostos pelo Santa Casa Saúde tiveram altos investimentos em campanhas comerciais e institucionais. A campanha do plano teve como principal destaque o tema "Você escolhe os planos da sua vida". Além dos investimentos em mídia tradicional, a campanha inovou ao promover um concurso cultural que incentivou os participantes a criarem frases sobre opções de vida saudável.

Excluído: ,

Excluído: O

As quatro melhores frases foram premiadas com viagens, bens de consumo e atividades de lazer ou esportes. O resultado contribuiu para a consecução das metas de expansão do plano que fechou com crescimento na carteira. Além disso, publicações direcionadas para os clientes do plano e materiais de prevenção a doenças permitiram que o público interno e o externo tivessem contato com o Santa Casa Saúde de maneira mais participativa. No total, o plano investiu R\$ 2.348.185 em ações institucionais e mídia (SANTA CASA, 2011).

Excluído: ,

Na opinião do Coordenador Geral do Santa Casa Saúde entrevistado, essas ações foram relevantes para divulgar o atual plano de saúde na mídia e entre os frequentadores da Santa Casa, despertando nestes o interesse de não apenas participar das campanhas, mas também de adquirir os planos de saúde propostos

Excluído: ü

Excluído: em

pela organização. Essa ação, na opinião do entrevistado, contribuiu para aumentar as receitas do Plano Santa Casa Saúde no ano de 2010 em cerca de 8%.

Excluído: t

A utilização de campanhas de marketing e de estratégias que incentivam os consumidores a participarem de campanhas dando premiações é apontada por Dornelas (2001) e Dolabela (2006) como uma estratégia empreendedora, pois oferece aos consumidores a oportunidade de se envolverem com a empresa, participar da elaboração de produtos e serviços de interesse e demonstram a preocupação da organização em satisfazer as reais necessidades desses consumidores, tornando o produto ou serviço mais atraente e competitivo.

Excluído: a utilização

Excluído: ,

Faz ainda parte da gestão atual da Santa Casa, a implementação de um setor especializado em Tecnologia da informação, que foi criado como parte da política estratégica de modernização do Grupo Santa Casa empreendida pela gestão atual.

Uma das maiores inovações propostas pela Gerência de Tecnologia da Informação, de acordo com informações obtidas no Relatório Anual Santa Casa (2011), foi o aperfeiçoamento do parque tecnológico, através da conclusão da implantação do *Alert Outpatient*, software que garante maior agilidade no atendimento médico e de enfermagem, disponibilizando digitalmente os prontuários em todas as unidades ambulatoriais do Grupo Santa Casa.

Excluído: ,

Formatado: Fonte: Itálico

Excluído: ,

Além disso, o departamento implementou a integração do Sistema Eletrônico de Solicitação de Procedimentos (SEP) ao sistema Alert e ao sistema interno do laboratório de análises clínicas.

Excluído: também foi concluída. f

Formatado: Realce

A área de gestão também recebeu aporte de recursos. Com a assinatura de contrato de transferência tecnológica, visando ao desenvolvimento conjunto de Sistema Integrado de Gestão Hospitalar, sendo então possível desenvolver a proposta baseada na consagrada metodologia *Enterprise Resource Planning* (ERP) ou Sistema de Gestão Integrada, cujo objetivo é a integração das atividades das organizações hospitalares, sejam elas assistenciais ou operacionais.

Excluído: juntos

Excluído: á

No ano de 2009, foi desenvolvido o Sistema de Solicitação de Serviços Internos de Informática para todas as unidades do Grupo Santa Casa.

Excluído: ¶

A inovação constante e a utilização eficaz da tecnologia e dos sistemas de informação, além de serem uma premissa para o desenvolvimento organizacional atualmente (TEIXEIRA, 2003; CARNEIRO, 2008), são uma característica marcante entre empreendedores de sucesso (CHÉR, 2002, BOM ANGELO, 2003).

Excluído: é

Após o detalhamento das funções e ações empreendidas pela gestão da organização estudada, cabe citar alguns resultados que foram obtidos:

Em 2010, o Grupo Santa Casa de Belo Horizonte continuou a série histórica de crescimento verificada nos últimos quatro anos, apresentando atuação expressiva no atendimento em saúde no Estado de Minas Gerais. De 2006 a 2010, o montante global de atendimentos passou de 1.901.593 para 2.506.023, um incremento de 31,78%, enquanto o número de colaboradores saltou de 3.122 para 3.649 e o corpo clínico fechou o ano de 2010 com 1.206 profissionais.

Excluído:

Dando continuidade ao Planejamento Estratégico 2009/2015, o crescimento e a qualificação dos serviços prestados ao SUS foram consolidados, com um aumento de produção da ordem de 11%.

O Santa Casa Saúde respondeu por 35% do faturamento do grupo, R\$ 61 milhões. Cabe aqui lembrar que o atendimento assistencial é realizado pelo Complexo Hospitalar José Maria Alkmim, formado pelo Hospital Emygdio Germano (Hospital Central) e pelo Hospital São Lucas. Os dados apresentados na TAB. 1 mostram a evolução do número de atendimentos realizados pelo Grupo Santa Casa, de 2006 a 2010.

Excluído: ,

Excluído:

Tabela 1 – Atendimento - Grupo Santa Casa 2006 - 2010

Indicador	2006	2007	2008	2009	2010
Partos	2.425	3.415	3.521	3.595	3.586
Curetagens	245	235	258	262	271
Quimioterapia	12.467	17.666	21.502	16.087	14.083
Clinica de olhos	250.882	245.035	249.787	264.936	261.254
Hemodiálise	61.642	64.757	68.175	68.261	68.092
Fisioterapia	59.774	73.337	72.557	77.407	76.887
Consultas obstétricas	6.118	11.600	15.477	15.337	15.917
Radioterapia	104.144	110.036	88.148	70.914	34.912
Exames	984.026	1.141.630	1.257.433	1.304.713	1.498.143
Consultas/procedimentos	670.752	660.483	702.281	796.618	794.132
TOTAL	1.901.593	2.083.159	2.229.442	2.353.194	2.506.023

Fonte: Santa Casa (2011)

Excluído: i

A TAB. 2 apresenta a receita operacional bruta do Grupo Santa Casa nos anos de 2009 e 2010.

Tabela 2 – Receita Operacional Bruta 2009-2010

DESCRIÇÃO	2010	2009
SUS – Sistema Único de Saúde	69.569.659	57.025.689
Convênio – Fundação Santa Casa	46.693.592	43.978.333
Subvenções	20.438.543	23.083.545
Outros Convênios	12.171.741	8.716.260
Serviços Administrativos Assistenciais	7.020.833	6.540.905
Escola de Enfermagem e Pós-Graduação	1.991.389	1.974.329
Particulares	1.942.055	1.591.443
Doações	667.603	1.005.571
Outros	815.010	740.884
Total	174.879.443	157.547.739

Fonte: Santa Casa (2011)

4.2 Ações Empreendedoras

Visando detalhar as ações empreendedoras realizadas pela atual gestão, foram pesquisados, junto aos principais relatórios e documentos publicados entre os anos de 2007 a 2011, dados que comprovassem a implementação de novos produtos, a busca por novos mercados, os investimentos externos e a reestruturação de produtos e serviços de interesse. Os documentos e principalmente o Relatório Anual Santa Casa (2011) apresentam determinados destaques que serão apresentados nas próximas seções.

Excluído: a

Excluído:

Excluído: ,

Excluído: os seguintes

Excluído: :

4.2.1 Criação de novos leitos: atendendo necessidades e demanda dos clientes

Excluído: ¶

Uma das ações empreendedoras da gestão da Santa Casa foi o projeto “1000 Leitos para o SUS”. Segundo informações obtidas na pesquisa, a atual gestão formou uma parceria com a Prefeitura de Belo Horizonte e com os governos Federal e Estadual e, desde 2008 levantou as necessidades gerais da população atendida pela organização, identificando a necessidade do número de leitos citados.

Excluído: ,

Segundo informativos da instituição, esse projeto e a sua implantação foram considerados um marco histórico na prestação de serviços assistenciais pela Santa Casa, uma vez que prevê a reforma integral do Hospital Central (Emygdio Germano), com a qualificação da assistência em níveis de conforto e qualidade superiores e com a oferta de leitos de tratamento intensivo em número expressivo.

O Relatório Anual Santa Casa (2011) cita que a meta é chegar a 1.085 leitos até 2012, quando a reforma e a modernização das enfermarias permitirão o acréscimo de leitos clínicos e de terapia intensiva, em espaços que atenderão de dois a quatro pacientes por leito.

Excluído: ,

Para atender às exigências estabelecidas pela Vigilância Sanitária, seja no aspecto de área física, equipamentos e de instalações especiais de engenharia, seja no aspecto da humanização dos ambientes e dos procedimentos, a gestão atual considera ainda a necessidade de intervenções de reformas e ampliações em área física com suas respectivas instalações de engenharia e equipamentos. Contudo, no Relatório Anual Santa Casa (2011), já se encontra apresentado o plano financeiro operacional para a execução das obras e adaptações sendo que o final das mesmas está previsto para dezembro de 2012.

Excluído: como

Excluído: ,

Excluído: de

Excluído:

Formatado: Realce

Para Cher (2002), Drucker (2003), Dolabela (2006) e diversos autores que estudam e publicam pesquisas sobre o empreendedorismo, atender às necessidades dos clientes é um fator de sobrevivência no mercado e os verdadeiros empreendedores realizam pesquisas constantes em busca de informações sobre essas necessidades.

Excluído: a

No caso de organizações hospitalares, Couto e Pedrosa (2003) salientam a importância de uma gestão voltada para atender às necessidades dos clientes/usuários, pois o setor de saúde, embora tenha passado por inúmeras transformações em busca da qualidade e da melhoria no atendimento, ainda está longe de ser considerado eficaz na sua prestação de serviços.

Excluído: a

Excluído:

Excluído:

Por outro lado, nota-se que a Santa Casa de Belo Horizonte, por meio da formação de relevantes parcerias com o governo e ainda por meio da utilização eficaz de seus recursos financeiros, vem promovendo melhorias na questão da ampliação de leitos hospitalares, um problema que pode ser visto na grande maioria dos hospitais brasileiros e no setor de saúde em geral.

Excluído: através

Excluído: através

4.2.2 Reestruturação do Plano Santa Casa Saúde

O Plano de Saúde da Santa Casa já existia antes da posse da atual gestão, contudo, desde 2005, foram empreendidas diversas ações que tiveram como principal objetivo fazer com que, além de conseguir cobrir as próprias despesas, o Plano de Saúde da Santa Casa trouxesse receitas para a organização.

Hoje, segundo informações obtidas na pesquisa, o Santa Casa Saúde é administrado pela Fundação Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte, sendo um dos maiores planos de saúde de Minas Gerais, com mais de 115 mil clientes.

O plano não visa a lucro nem distribui dividendos. Tem como uma grande bandeira o reinvestimento na rede assistencial mantida pelo Grupo Santa Casa, cujo foco na área de promoção à saúde busca garantir acesso ao atendimento humanizado, com alta tecnologia e busca incessante dos melhores resultados, não só em relação aos tratamentos disponibilizados como também em relação às demandas da comunidade.

Excluído: no atendimento

Além disso, tem como objetivo destinar parte do faturamento a suprir as deficiências financeiras verificadas na grande maioria dos hospitais filantrópicos do Brasil, já que o repasse financeiro realizado pelo SUS é bastante deficiente e pautado por um

excesso de burocracia que leva a constantes atrasos e dificuldades na administração geral das organizações desse setor.

O Santa Casa Saúde é considerado atualmente um importante fomentador da cadeia de solidariedade responsável, baseado em gestão profissionalizada e focado em resultados. Um dos pilares do Santa Casa Saúde está na consolidação de ações de responsabilidade social promovidas pelo Grupo Santa Casa, consolidando-se como a unidade de negócios que mais contribuiu para a sustentabilidade da imensa cadeia produtiva relacionada à Santa Casa. Da receita de R\$ 142.672322,00, o plano repassou à Santa Casa o montante de R\$ 46.693.592,00 por serviços assistenciais prestados em 2010.

Excluído: a

Excluído:

Foram reelaborados todos os serviços de atendimento, incrementando ao Plano de Saúde novos serviços e principalmente buscando novos nichos de mercado.

De acordo com o Relatório Anual Santa Casa (2011), uma das principais ações foi a criação do Plano Empresa, um programa voltado ao segmento empresarial com o objetivo de traçar o perfil de saúde desses agrupamentos e criar estratégia para a melhoria de qualidade de vida e redução dos riscos de doenças crônicas. O Plano pode ser usado como uma inovação, pois existe uma equipe especialmente qualificada para realizar um diagnóstico em cada empresa e modelar o plano a partir das necessidades dos funcionários da empresa e a partir das características de atuação da empresa.

Excluído: ,

Excluído: t

Além disso, existe toda uma preocupação com a satisfação do cliente e com o atendimento. Por meio de iniciativa da equipe multidisciplinar do Programa Mais Saúde, são promovidos eventos juntamente com as empresas, onde são realizadas palestras sobre temas relacionados à promoção à Saúde e um levantamento sobre os hábitos de cada cliente, através do levantamento de dados antropométricos, pressão arterial, glicemia capilar, dentre outros. Os dados são analisados posteriormente aos eventos e são classificados os critérios de risco de cada participante.

Excluído: devida

Formatado: Realce

A partir dessa classificação, os clientes com maior exposição a riscos são convidados para uma avaliação mais criteriosa e passam a fazer parte do Programa Mais Saúde - Médico Cuidador (que também será detalhado nessa seção).

Excluído: t

De acordo com o Relatório Anual Santa Casa (2011), até o final de 2010, o plano já possuía 46 empresas clientes, totalizando cerca de 4.186 pessoas beneficiadas.

Excluído: ,

Observa-se que, ao longo dos anos, o Plano de Saúde da Santa Casa se tornou o principal produto da organização e hoje, além de ser autossuficiente, possibilita a aplicação de seus lucros em outros setores da organização.

A gestão preocupa-se constantemente com a inovação, oferecendo no mercado novos tipos de planos, e com a qualidade e ampliação da rede de atendimento. Tal fato permite considerar essa gestão como empreendedora, já que, de acordo com Cher (2002), Drucker (2003) e Dolabela (2006), demonstra a preocupação da gestão em atender às necessidades dos clientes.

Excluído: o que pode ser considerada como uma gestão

Excluído: ,

Excluído: a

4.2.3 Programa saúde ativa

O Programa é exclusivo para pacientes atendidos no Hospital São Lucas (integrante do Grupo Santa Casa) com o objetivo de atender clientes do Plano Santa Casa Saúde em Domicílio, portadores de doenças crônicas. Atualmente possui 67 profissionais, entre equipe administrativa e multidisciplinar composta por médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, fonoaudiólogos, nutricionistas, assistentes sociais e técnicos de enfermagem. Em 2010, o Saúde Ativa atendeu a 1.068 clientes, proporcionando assistência ao cliente e seus familiares, conforme o plano de cuidados, isto é, a identificação das necessidades de cada um, para continuidade do tratamento em domicílio.

A captação dos pacientes do Santa Casa Saúde, com perfil para o Saúde Ativa, é realizada nas visitas da enfermeira ou assistente social, durante o período de internação no Hospital São Lucas ou na Santa Casa. Cerca de 90% dos beneficiados têm idade média de 60 anos, mas também há crianças, sobretudo, com comprometimento neurológico.

O paciente incluído no Programa deve ser acompanhado em casa por um cuidador, podendo ser alguém da família ou não, mas capaz de assumir responsabilidades, participar dos cuidados com o paciente e seguir as orientações da equipe do Saúde Ativa. O cuidador faz acompanhamento do plano de cuidados, sendo-lhe transmitidas técnicas específicas e importantes para evolução do estado de saúde do assistido. A visita ao cliente, em casa, é realizada mediante agendamento de acordo com a programação. Todo cliente tem um “tutor”, ou seja, um profissional designado pelo programa como referência para o cliente, seu cuidador e familiares.

Esse tutor acompanha e orienta sobre as necessidades assistenciais do paciente.

Excluído: te

4.2.4 Reestruturação do Serviço Funerário da Santa Casa

O Serviço Funerário da Santa Casa é o pioneiro na capital, tendo sido criado em 1900, ou seja, existe desde a inauguração da própria Santa Casa. Atualmente, o serviço é composto por uma funerária bem estruturada, contando com completa infraestrutura, frota de 12 veículos funerários para transporte de corpos, local para realização de velórios e profissionais especializados para atendimento à comunidade, além de laboratório com técnicas modernas para serviço de tanatopraxia (embalsamamento de corpos).

Excluído: e

Para melhorar a capacitação dos profissionais, toda a equipe envolvida com o serviço (188 profissionais) tem passado, desde 2009, por um programa composto de dois treinamentos, aperfeiçoando técnicas de atendimento e especializações operacionais.

Em 2009, a Funerária substituiu o sistema de correntes para descer as urnas nos cemitérios municipais da Capital, doando para todas as unidades 60 jogos de correias para a execução do trabalho. A iniciativa foi tomada após um estudo realizado pela Instituição, que mostrou a fragilidade do antigo sistema.

Excluído:

A doação veio somar-se a outra atividade desenvolvida apenas pelo Serviço Funerário da Santa Casa, que é o de sepultar carentes e desconhecidos de Belo Horizonte. A Instituição tem essa missão desde sua fundação, permanecendo como a única a realizar o trabalho na Capital. Em 2010, o Serviço realizou 1.289

sepultamentos gratuitos, com custo de R\$ 507.866,00. Os sepultamentos pagos foram 6.796, que geraram receita de R\$ 14.141.639,00. O número de sepultamentos gratuitos representa hoje 19,6% do total do serviço funerário executado pela unidade.

Perto de 250 empresas mantêm contratos ou convênios com o Serviço Funerário. Essas parcerias proporcionam auxílio funeral ou descontos para os empregados de empresas e instituições de grande porte como Mendes Júnior, Minaspetro, Manesmann, Magnesita, Refrigerantes Minas Gerais, Carbel, Prodabel, Amagis e Fiat, entre outras.

Excluído: t

O Santa Vida, plano funerário da Santa Casa, passou por estudo atuarial para acertar e correções estruturais que permitiu seu crescimento no mercado. Essa reestruturação permitiu, ao negócio, maior participação no Grupo Santa Casa e é previsto um aumento dessa participação nos lucros e faturamento geral do Grupo nos próximos anos.

Excluído: t

Excluído: estão

Excluído: s

Atualmente, o Serviço Funerário da Santa Casa é um importante colaborador do paciente do Sistema Único de Saúde, destinando todo o seu resultado para a ajuda na manutenção dos serviços realizados no Hospital Central.

Na TAB. 3, estão discriminados os resultados relativos ao serviço funerário obtidos no período analisado (2006 a 2010)

Excluído:

Tabela 3 – Indicadores - Serviço Funerário 2006 - 2010

Indicadores	2006	2007	2008	2009	2010
Sepultamentos Pagos*	6.680	7.424	7.214	6.812	6.781
Serviços Gratuitos**	1.941	1.723	1.694	1.654	1.289
Urnas Vendidas	8.196	8.563	7.924	7.194	7.026

Fonte: Relatório Anual – Grupo Santa Casa (2011)

*Incluem serviços do Plano funerário + sepultamentos particulares

**Incluem carentes/indigentes + SUS

4.3 Resultados das entrevistas

Os resultados apresentados abaixo foram obtidos por meio da realização de entrevistas, utilizando um roteiro semiestruturado elaborado especialmente para

essa finalidade (APÊNDICE A). Os sujeitos da pesquisa foram o Superintendente Geral, o Superintendente Financeiro (Diretor Clínico), o Assessor de Comunicação, o Coordenador Geral do Santa Casa Saúde (Plano de Saúde da Santa Casa) e o Coordenador geral do Plano Funerário, totalizando 5 sujeitos. Estes foram escolhidos por terem sido os principais responsáveis pelas ações que mudaram a gestão da organização.

As entrevistas foram realizadas nos meses de agosto e setembro de 2012 nas dependências da Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte.

Com relação às formas como detectam novas oportunidades de negócios, observa-se que, em geral, estas são identificadas através de reuniões com os demais membros da diretoria, realizando planejamentos estratégicos e pesquisa de mercado. Para o assessor de comunicação entrevistado, essas oportunidades são identificadas através da elaboração de planos de marketing, principalmente, pesquisas de mercado para ouvir o consumidor principal, já o coordenador do plano de saúde e o coordenador do plano funerário consideram que as oportunidades de negócios são identificadas com base no dia a dia da evolução e das vendas e com base na solicitação dos clientes. No caso do Plano Santa Casa Saúde, o coordenador entrevistado mencionou que “existe uma equipe especialmente treinada para detectar novas oportunidades fazendo visitas nas empresas e ouvindo sugestões. Existe a comunicação com o cliente no site do plano”.

Excluído: t

Verifica-se que atualmente existem várias formas utilizadas pela atual gestão da Santa Casa para detectar novos negócios. Vale salientar a preocupação com as necessidades dos clientes, apontada por Cher (2002), Drucker (2003) e Dolabela (2006) como uma relevante característica dos empreendedores, e a utilização de dados de pesquisas e planos estratégicos, também destacados por Drucker (2003) e Falcão (2008) como sendo instrumentos utilizados frequentemente por empreendedores de sucesso.

Quando questionados sobre as suas habilidades pessoais mais aparentes no momento de detectar novas oportunidades de negócio, em geral, foram destacadas a capacidade de trabalho em equipe, o conhecimento do mercado, a iniciativa, a

Excluído: . E

persistência e a capacidade de comunicação. Estas estão apontadas por Dornelas (2001, 2003), Silveira *et al.* (2007) como sendo características de empreendedores natos e de pessoas que vão se tornando empreendedoras a partir da busca do conhecimento.

Excluído: ,

A entrevista realizada procurou destacar as formas como os gestores da Santa Casa administram os fracassos em busca da realização pessoal e profissional. De acordo com a opinião do Superintendente Geral:

“os fracassos fazem parte de toda a vida, devemos saber lidar com eles, aprendendo com os erros e não cometer novamente”. (SG)

Para o Diretor Clínico:

Excluído: i

“na minha profissão é difícil lidar com o fracasso, pois meu cargo exige o cuidado em lidar com números e informações de grande relevância. Quando acontecem procuro saber a origem do erro e se for um erro meu, busco me informar melhor e não deixar mais acontecer”. (DC)

O assessor de comunicação entrevistado mencionou que:

“todos os erros e fracassos cometidos por mim e minha equipe são debatidos e buscamos formas de corrigi-los em equipe” (AC)

O coordenador do plano funerário considera que

“todo fracasso deve ser levado em conta como um aprendizado e o ser humano deve ser capaz de lidar com derrotas e fazer delas um ponto de mudança em sua vida”. (CPF)

Importa aqui destacar que Dolabela (2006) ensina que um verdadeiro empreendedor nunca desiste de seus planos e deve saber retirar dos fracassos ensinamento suficiente para continuar persistindo na busca de seus projetos e realizações.

De acordo com as respostas dadas pelos entrevistados, é possível verificar que esses gestores conseguem lidar de forma positiva com o fracasso e buscam corrigir

Excluído: t

os erros e melhorar continuamente, o que pode ser considerado como uma característica empreendedora.

Excluído: da

Excluído: a

A persistência é outra característica empreendedora apontada por Bom Ângelo (2003), Dolabela (2006), Dornelas (2007), dentre outros. Nota-se que, durante a realização da entrevista, todos os gestores consideram-se persistentes. O superintendente geral, por exemplo, considera-se persistente:

“minha história de vida foi muito difícil e se cheguei até onde cheguei foi por acreditar que sempre deveria continuar em meus planos”. (SG)

O assessor de comunicação se considera persistente, porque:

“sempre vou ser uma pessoa que busca aprender com os sucessos e com os fracassos”. (AC)

Já o coordenador do plano de saúde entende que:

“a persistência faz parte da vida profissional de quem ocupa cargos de liderança. Não posso deixar que minha equipe veja ou sinta que eu não acredito nos nossos projetos”. (CPS)

Verifica-se que, mesmo tendo opiniões diferentes, os gestores entendem e se consideram persistentes em sua vida pessoal e profissional.

No que se refere à busca de soluções para resolver os problemas profissionais e quais dessas soluções os entrevistados consideram como soluções criativas, nota-se que o superintendente geral menciona que procura sempre ouvir de toda a equipe quais os problemas de cada setor e busca retirar das opiniões de todos, as soluções mais certas para o caso com que estiver lidando. O diretor financeiro acredita que a melhor solução está em escutar os funcionários, buscar novos conhecimentos e aprender com os erros. Segundo o entrevistado,

Excluído: e

“uma solução criativa é sempre estar aberto a críticas”. (DF)

Excluído: e

Excluído: i

O assessor de comunicação considera que seu departamento lida com os problemas sempre enfrentando-os de forma criativa, pois, diante de suas atividades, devem

Excluído: encarando-os (

Excluído:)

usar toda a criatividade para propor meios de divulgar a Santa Casa e se comunicar com o cliente. Na opinião do entrevistado:

“uma solução criativa encontrada recentemente foi utilizar cada vez mais a internet como forma de divulgação de nossa marca”.(AC)

Já para o coordenador do plano de saúde:

“as soluções que encontro para resolver os problemas de meu setor são baseadas no dia a dia. A criatividade está na busca em comum das soluções sem que exista conflito dentro do setor onde atuo”. (CPS)

E finalmente o coordenador do plano funerário respondeu que tenta enfrentar os problemas um por um e que as soluções aparecem à medida que se sabe lidar com esses problemas.

Excluído: encarar

A criatividade é uma das características mais presentes nos verdadeiros empreendedores segundo a literatura pesquisada, como: Bom Ângelo (2003), Dolabela (2006) e Dornelas (2007). Bernardi (2003) complementa que, por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado.

Excluído: ,

Excluído: ideia

Em uma pesquisa realizada por Silveira *et al.* (2007), constatou-se que o empreendedor realiza planos e projetos para sua vida futura e por meio da realização da entrevista, nota-se que todos os gestores da Santa Casa de Misericórdia têm esse costume.

Excluído: através

Excluído: e

Ao analisar as respostas dos entrevistados, pode-se destacar a opinião do superintendente geral que diz:

“todas as ações e decisões na organização são tomadas com base no planejamento estratégico que semestralmente é revisto por todos os membros do conselho. Na minha vida pessoal, os planos são feitos em conjunto com minha família”. (SG)

Uma outra opinião que demonstra o espírito empreendedor no grupo de gestores da Santa Casa de Belo Horizonte foi dada pelo assessor de comunicação:

Excluído: e esta pode ser vista a seguir:

“os planos estratégicos da Santa Casa são elaborados pelo Conselho Administrativo e passados a cada setor através de reuniões e encontros periódicos. Eu participo diretamente das partes de comunicação e marketing. Na minha vida pessoal busco sempre adaptar a realidade de meu trabalho e minhas condições financeiras nos planos que faço”. (AC)

Saber lidar com riscos, situações inesperadas e barreiras na vida pessoal e profissional são características empreendedoras vistas comumente na literatura. Nesta dissertação, foram detectadas tais características nos estudos de Dornelas (2001, 2003, 2007), Dolabela (2006), Hashimoto (2006), Schimidt e Bohnenberger (2009) dentre outros. Esses autores consideram que um empreendedor de verdade é capaz de assumir riscos, superar desafios e transpor barreiras com motivação e buscando conhecimentos que lhe permitam corrigir erros, modificar ações e melhorar a gestão de seus negócios constantemente.

Entre os entrevistados, é possível identificar tais características, pois, quando foi proposta a questão sobre a forma como lida com situações novas (inesperadas) e os riscos e barreiras que aparecem no trabalho, nota-se que o superintendente geral procura identificar os riscos antes de eles se tornarem barreiras. O diretor clínico entrevistado utiliza todos os meios de comunicação que pode para identificar onde estão os problemas e decide o que for melhor para a Santa Casa, sempre comunicando os membros superiores. Já o assessor de comunicação comentou que decide todas as ações em equipe. Segundo ele:

Excluído: ,

Excluído: i

Excluído:

“os riscos e as barreiras fazem parte do dia a dia e temos que lidar com eles à medida que vão aparecendo”. (AC)

E finalmente o coordenador do plano de saúde lida com essas questões através de reuniões constantes com a equipe, identificando os riscos antecipadamente. Assim, procuram em equipe tomar as decisões melhores para a Santa Casa e para os clientes.

Nota-se que, em geral, no trabalho, os entrevistados consideram os riscos como parte do trabalho e buscam decidir as melhores formas de correr esses riscos e superar as barreiras que aparecem sempre em equipe.

Importa aqui considerar que, quando foram questionados sobre se sentem incomodados com surpresas (situações inesperadas) no decorrer do trabalho, todos os entrevistados mencionaram que não se incomodam e procuram lidar com esse problema da forma mais natural possível sempre ouvindo a equipe e buscando solucionar os problemas.

Durante a realização da entrevista, foi proposta aos gestores da Santa Casa de Belo Horizonte uma pergunta em relação a se lidam melhor com situações inesperadas ou se preferem lidar com situações planejadas.

Excluído: o

Excluído: sobre se

Segundo o superintendente geral, “depende da situação”. Segundo ele:

“não dá para planejar tudo, pois a maioria das atividades depende de toda uma equipe”. (SG)

O diretor clínico entrevistado prefere ter planos e decisões previamente tomadas em conjunto com os demais membros do Conselho Administrativo, já que lida diretamente com números e finanças da organização. O assessor de comunicação destacou que, na maioria das vezes, faz planos para pequenas tarefas e deixa sua equipe decidir sobre as melhores formas de desempenhar o trabalho dentro do setor.

Excluído: ter que

Na opinião do coordenador do plano de saúde, todas as decisões no Santa Casa Saúde são tomadas junto com a equipe de vendas. Segundo o entrevistado:

“as tarefas rotineiras não precisam ser planejadas, pois todos sabem o seu trabalho”. (CPS)

E finalmente o coordenador do plano funerário destacou que

“na funerária acontecem muitas coisas inesperadas não podemos planejar tudo. Mesmo as tarefas rotineiras são difíceis e lidamos com os fatos e diferenças de clientes de forma individual”. (CPF)

Notou-se, durante a realização da entrevista, que, em geral, a relação com os subordinados ocorre de forma harmoniosa e sempre incentivando o trabalho e a

Excluído: m

participação de toda a equipe nas decisões e projetos dos setores. De maneira específica, destaca-se aqui a resposta do coordenador do plano de saúde que disse:

Excluído: i

“trabalho em equipe, lido com um grande número de subordinados e não há como manter um contato direto com todos, mas procuro sempre estar atento a conflitos que podem existir e prejudicar o trabalho”. (CPS)

O coordenador do plano funerário mencionou:

Excluído: E do

Excluído: que

“estamos sempre nos relacionando através de reuniões e contatos no trabalho em geral. Considero que o resultado da equipe é mais importante que o resultado individual, mas, para mim, cada subordinado tem seu valor e suas qualidades”. (CPF)

Excluído: c

Da mesma forma, identificou-se que a relação entre os entrevistados e a chefia ocorre de forma saudável e harmoniosa não havendo maiores conflitos.

A capacidade de se relacionar é uma característica marcante em empreendedores de acordo com a literatura pesquisada. Drucker (2003), por exemplo, salienta que o empreendedor busca compreender as necessidades e ouvir as opiniões de seus subordinados fazendo com que estes se envolvam em seus projetos e estejam comprometidos com os bons resultados da organização. Scarpin *et al.* (2011) consideram que a capacidade de comunicação é uma habilidade complexa de ser “ensinada” para futuros empreendedores, mas a busca constante do conhecimento e a especialização fazem com que o indivíduo esteja mais aberto a ouvir novas ideias e trabalhar em equipe.

Formatado: Fonte: Itálico

Excluído: i

Excluído: idéia

4.4 Gestão geral da Santa Casa – Cultura organizacional

Os resultados apresentados abaixo foram obtidos através da aplicação do Modelo de Hartman (2006) proposto ao Superintendente Geral da Santa Casa. Foi solicitado ao entrevistado que respondesse marcando um X na questão que, de acordo com sua opinião, mais estaria de acordo com a realidade geral vivenciada na organização.

Excluído: f

Quadro 3 – Resultado da pesquisa com o Superintendente

ITEM	QUESTÃO	S	F	R	N	SS
COMUNICAÇÃO						
1	A visão e os objetivos estratégicos de sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários	X				
2	O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado		X			
3	A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores	X				
4	Os funcionários são consultados sobre sua satisfação com os programas de incentivos ao compartilhamento de novas ideias existentes.			X		
PROCESSO DECISÓRIO						
5	As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo maior que 3 anos		X			
6	A empresa age de acordo com suas políticas e diretrizes divulgadas	X				
7	A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e ética	X				
INCENTIVOS / MOTIVAÇÃO						
8	Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias		X			
9	A empresa age de acordo com suas políticas e diretrizes divulgadas		X			
10	Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso		X			
11	A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários			X		
RECOMPENSAS						
12	Quem cria um novo projeto permanece trabalhando nele depois que deu certo	X				
13	As novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários são aceitas		X			
14	A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários			X		
15	A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efetivamente utilizadas	X				
AUTONOMIA						
16	Os funcionários podem escolher seus próprios projetos de trabalho			X		
17	Gerentes e/ou líderes de equipe possuem autonomia e motivação para incentivar projetos inovadores		X			
18	Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol de bom desempenho da empresa na ausência de um superior		X			
19	Funcionários têm acesso a informações necessárias para desenvolver seus projetos quando os "donos" das informações não estão presentes		X			
20	Funcionários podem acessar recursos necessários para desenvolver seus projetos quando os "donos" dos recursos não estão presentes			X		
LIDERANÇA						
21	Os funcionários são treinados para substituírem seus superiores imediatos quando for necessário		X			
EQUIPES						
22	As pessoas se ajudam e cuidam umas das outras não pensando apenas na sua própria área (comunidade)		X			
23	O nível de cooperação entre os diversos setores é alto	X				
24	Formam-se equipes multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projetos	X				
CONTROLE / MENSURAÇÃO						
25	A empresa monitora os resultados obtidos com a implantação das ideias sugeridas		X			

Excluído: idéia

Excluído: Ô

Excluído:

Excluído:

Excluído: Ã

Excluído: idéia

Excluído: idéia

Excluído: idéia

Excluído: idéia

Excluído:

Excluído: e

Excluído: idéia

Fonte: Baseado em Hartman (2006)

Após a aplicação do questionário proposto ao superintendente geral da Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte e após a realização do somatório dos pontos com base nos critérios descritos por Hartman (2006), verifica-se que a organização

obteve um total de 196 pontos, o que a classifica como uma organização do tipo MIE medianamente empreendedora.

Com base no modelo de Hartman e levando em consideração a classificação já citada, considera-se que a Santa Casa de Misericórdia possui um nível médio de cultura empreendedora, principalmente, no que se refere à busca constante por inovação, incentivo ao trabalho em equipe, satisfação das necessidades dos clientes. Entretanto ainda é pouco o grau de incentivo, motivação e recompensas às novas ideias e aos resultados positivos dos funcionários. Esses assuntos merecem ser revistos pela atual gestão da organização.

Excluído: Mas,

Excluído: idéia

Excluído: t

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo geral analisar as ações empreendidas pela atual gestão da Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte, procurando verificar aquelas que podem ser consideradas empreendedoras.

Para que o objetivo deste trabalho fosse atingido, foram propostos tópicos específicos de desenvolvimento teórico e prático. Em primeiro lugar, o estudo pretendeu descrever as ações empreendidas pela gestão da Santa Casa de Belo Horizonte nos últimos 5 anos.

Excluído: proposto

A esse respeito, verificou-se que a Santa Casa de Belo Horizonte trouxe uma série de inovações com relação aos seus produtos já existentes (o plano de saúde e o plano funerário). Estes foram remodelados e hoje apresentam uma maior variedade de tipos de planos, atendendo a uma maior variedade de clientes.

Além disso, a Santa Casa formou uma série de parcerias com o governo e com as instituições mantenedoras de filantropia e conseguiu ampliar o seu número de leitos e especialidades médicas para proporcionar à população um atendimento de melhor qualidade e de acordo com a demanda.

Uma outra ação relevante empreendida pela Santa Casa nos últimos cinco anos foi a valorização do seu departamento de ensino, pesquisa e capacitação. Hoje, a organização possui em seu complexo uma unidade que oferece a funcionários, médicos e profissionais ligados ao setor de saúde cursos de pós-graduação, especialização e mestrado, o que se constitui em uma importante ação para capacitar e especializar não apenas o seu corpo clínico e o quadro de funcionários, mas também os profissionais envolvidos com o setor de saúde.

Excluído:

Excluído: -se

Excluído: i

O segundo objetivo proposto nesta dissertação foi identificar o modelo de gestão empreendido na organização. Por meio da pesquisa documental e da realização das devidas entrevistas, notou-se que a atual gestão da Santa Casa possui uma hierarquia menos rígida (diferenciando-se dos demais hospitais filantrópicos do

Excluído: Através

Brasil), incentiva o trabalho em equipe, utiliza diferentes instrumentos de comunicação interna e externa e faz o devido uso da tecnologia e dos sistemas de informação para melhorar as tarefas e processos de trabalho administrativo e ainda oferecer um atendimento dinâmico e de qualidade aos usuários (pacientes).

Em um terceiro momento, foi proposto traçar um perfil dos gestores principais, destacando características pessoais e profissionais. Nota-se que os cinco gestores entrevistados possuem inúmeras características empreendedoras. Em geral, são capazes de lidar com situações inesperadas, assumem riscos e enfrentam barreiras e desafios, utilizam informações sólidas em suas decisões, incentivam o trabalho em equipe e buscam sempre novas oportunidades de negócios.

Essas características têm feito com que os gestores possuam traços marcantes de um empreendedor, segundo a literatura pesquisada. Além disso, os resultados encontrados nesta pesquisa levam a concluir que, de fato, a Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte é uma organização que tem se estruturado e desenvolvido de forma empreendedora.

Excluído: s

Excluído: e

Excluído: s

Os resultados financeiros comprovam a atuação positiva da gestão, pois, conforme foi visto, nos últimos cinco anos, todos os novos produtos e serviços desenvolvidos apresentam resultados positivos de crescimento e satisfazem as necessidades dos usuários.

Além disso, verificou-se que a Santa Casa aproveita de maneira eficaz seus recursos financeiros, fazendo com que as dificuldades de financiamento e patrocínio (problema marcante nos hospitais filantrópicos do Brasil) sejam minimizadas e seja possível oferecer atendimento e serviços que hoje são referência no Brasil.

Excluído: e

Excluído: o

Excluído: aos usuários

É fato que existem questões que merecem ser revistas pela gestão como o caso dos planos de carreira, de motivação e de recompensas e estes são de grande relevância para manter a satisfação e o comprometimento dos funcionários com o desenvolvimento da Santa Casa.

Todavia, a título de conclusão, considera-se que a Santa Casa é hoje uma organização empreendedora que, assim como as demais organizações que possuem características e culturas empreendedoras, tem aprendido com o fracasso, superando as barreiras e comemorando seus sucessos.

Excluído: Mas

Excluído: i

Resta mencionar que a presente pesquisa foi uma contribuição para demonstrar que, mesmo enfrentando desafios e barreiras marcantes no setor de saúde, por meio de uma gestão eficiente e empreendedora, é possível superar os desafios e melhorar a qualidade da prestação dos serviços nos hospitais filantrópicos.

Excluído: singela

Formatado: Realce

Excluído: através

O Brasil ainda apresenta inúmeras dificuldades e problemas no que se refere à prestação dos serviços de saúde, mas o exemplo da Santa Casa pode ser o início de muitas e importantes mudanças no setor.

Excluído: i

Desse modo, sugere-se a ampliação deste estudo para outros hospitais do setor, a fim de identificar suas características e modelos de gestão implantados.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, P. R. (Coord.). **Hospitais filantrópicos no Brasil**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. 72 p. v.2.
- BARROS, J. A. **Empreendedorismo, qualidade de vida e terceira idade**. 2006. Disponível em: <<http://www.trabalhoevida.com.br/download/livro.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2012.
- BERNARDES, J. G. *et al.* Gerenciamento de hospitais filantrópicos: confronto entre a técnica médica, o poder político e a administração hospitalar. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7., 2010, Resende. **Anais...** Rio de Janeiro: SEGeT, 2010. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos10/237_Gerenciamento%20de%20Hospitais%20Filantr%C3%B4picos%20-%20SEGET.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2012.
- BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003. 314 p.
- BOM ÂNGELO, E. **Empreendedor corporativo: A nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 250 p.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. **Lei N. 8.742 de 07 de dezembro de 1993**. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8742.htm>. Acesso em: 26 mar. 2012.
- BRASIL. **Lei N. 9.732 de 07 de Dezembro de 1998**. Instituição Filantrópica - Altera dispositivos das Leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1998/9732.htm>>. Acesso em: 26 mar. 2012.
- BRITTO, F.; WEVER, L. **Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 256 p.
- CARNEIRO, J. G. S. P. **A Gestão empreendedora como fator de sucesso nas organizações empresariais**. 2008. Disponível em: <www.socultura.com/index.php?option=com_docman...11>. Acesso em: 01 abr. 2012.
- CARRAZZA, R. A. **Curso de direito constitucional tributário**. São Paulo: Malheiros, 2008. 1234 p.
- CEMBRANELLI, F. **Filantrópico troca prejuízo por gestão mais qualificada**. 2007. Disponível em: <<http://www.empreendersaude.com.br/2011/06/quais-as-licoes-de-gestao-que-os-hospitais-filantr%C3%B4picos-estao-adoptando/>>. Acesso em: 11 jun. 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2003. 231 p.

CHÉR, R. **O meu próprio negócio**: todos os passos para avaliação, planejamento, abertura e gerenciamento de um negócio próspero. São Paulo: Negócio, 2002. 258 p.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005. 352 p.

COUTO, R. C.; PEDROSA, T. M. G. **Hospital**: gestão operacional e sistemas de garantia da qualidade viabilizando a sobrevivência. Rio de Janeiro: MEDSI, 2003. 136 p.

DANTAS, E. B. **Empreendedorismo e intraempreendedorismo**. 2007. Disponível em: <<http://bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundo-empreendedorismo.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2012.

DE PAULA, C. P. A. **Notas de aula da disciplina pesquisa qualitativa em Administração**. Belo Horizonte: FEAD, 2006. 96 p.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006. 304 p.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 242 p.

Excluído: idéia

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 267 p.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 148 p.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003. 378 p.

FALCÃO, J. M. **O espírito empreendedor e a alma do negócio**. 2008. Disponível em: <<http://www.falcaocontexto.com/?p=125>>. Acesso em: 01 abr. 2012.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração – FEA/USP**, São Paulo, v. 34, n. 2, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002, 200 p.

HARTMAN, A. **Avaliação da cultura intra-empresarial**: desenvolvimento e teste de uma metodologia. 2006. 89 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006, 277 p.

JONATHAN, E. G.; SILVA, T. M. R. Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes. **Psicologia e Sociedade**, Porto Alegre, v.19, n. 1, p. 77-84, jan./abr. 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2004, 297 p.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999, 337 p.

MOTTA, P. R. Desempenho de equipes de saúde. Rio de Janeiro: FGV, 2001, 96p.

NETO, A.; BITTAR, O. **Hospitais**: administração da qualidade e acreditação das organizações complexas. Porto Alegre: Dacasa, 2004, 189 p.

NOGUEIRA, L. **Gerenciando pela qualidade total na saúde**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2003, 256 p.

OLIVEIRA, M A. (Coord.). **Valeu!** Passos na trajetória de um empreendedor. São Paulo: Nobel, 1995, 177 p.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2001, 320 p.

PINCHOT III, G.; PELLMAN, R. **Intra-empendedorismo na prática**: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2004, 196 p.

PORTELA, M. C. *et al.* Caracterização assistencial de hospitais filantrópicos no Brasil. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 38, n. 6, p. 811-818, dez. 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999, 334 p.

SANTA CASA. Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte. **Relatório anual e balanço social**. 2006. Disponível em: <<http://www.santacasabh.org.br/balanco2006/default.htm>> Acesso em: 04 abr. 2012.

SANTA CASA. Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte. **Relatório anual e balanço social**. 2007. Disponível em: <<http://www.santacasabh.org.br/balanco2007/default.htm>> Acesso em: 04 abr. 2012.

SANTA CASA. Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte. **Relatório anual e balanço social**. 2008. Disponível em: <<http://www.santacasabh.org.br/balanco2008/default.htm>> Acesso em: 04 abr. 2012.

SANTA CASA. Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte. **Relatório anual e balanço social**. 2009. Disponível em: <<http://www.santacasabh.org.br/balanco2009/default.htm>> Acesso em: 04 abr. 2012.

SANTA CASA. Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte. **Relatório anual e balanço social**. 2010. Disponível em: <<http://www.santacasabh.org.br/balanco2010/default.htm>>. Acesso em: 04 abr. 2012.

SCARPIN, M. R. S. *et al.* Proposta de Indicadores para um observatório de empreendedorismo no Brasil. *In: Seminários em Administração – SEMEAD*, 14., 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2011.

SCHIMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 3, p. 450-467, Jul./Ago. 2009.

SEARA, A. C. Gestão da Complexidade hospitalar: usando o modelo de sistema viável (VSM) IN: COUTO, R. C.; PEDROSA, T. M. G. **Hospital: gestão operacional e sistemas de garantia da qualidade - viabilizando a sobrevivência**. Rio de Janeiro: MEDSI, 2003. cap. 1, p. 19-43.

SILVA, H. M. Empreendedorismo: uma análise sobre o empreendedor e o administrador dentro das empresas. **Maringá management**, v. 6, n. 1, 2009.

SILVEIRA, A. C. *et al.* **Empreendedorismo**: a necessidade de se aprender a empreender. 2007. Disponível em: <http://www.novomilenio.br/foco/2/artigo/artigo_daniele.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2012.

TEIXEIRA, É. **Teoria geral da administração e prática**: TGA e TGP. Rio de Janeiro: FGV, 2003, 427p.

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Dados pessoais:

- Idade:
- Formação profissional:
- Especializações:
- Tempo na instituição:
- Tempo no cargo:
- Outras informações

2 Como você detecta oportunidades promissoras de negócio?

3 Dentre as suas habilidades pessoais, quais as que mais são aparentes no momento de detectar novas oportunidades de negócio?

Excluído: Quais

Excluído: as

4 Como você administra os fatores críticos (fracassos) na busca de sua realização pessoal e profissional?

5 Você se considera uma pessoa persistente ? Por quê?

Excluído: e

6 Que tipo de soluções encontra para resolver seus problemas profissionais? Quais dessas soluções você considera uma solução “criativa”?

7 Você costuma fazer planos e projetos para sua vida pessoal e/ou profissional? Como faz esses planos?

8 Durante sua vida profissional, cite os momentos em que foi escolhido para liderar equipes. Isso acontece com frequência?

Excluído: ü

9 Quando se depara com uma situação nova (inesperada) em seu trabalho, como lida com os riscos e barreiras?

10 Em sua vida profissional, você lida melhor com atividades planejadas (rotineiras) ou com o inesperado? Por quê?

Excluído: e

11 Como você se relaciona com seus subordinados atualmente?

12 Como você se relaciona com seus superiores atualmente?

13 Você se sente incomodado quando se depara com uma surpresa no cotidiano de seu trabalho?

Excluído: **chegar**

Formatado: Realce

Excluído: a

14 Como você lida / faz planos em longo prazo? Assumiria os riscos acreditando nas oportunidades? Justificar a resposta.

15 Como você administra a relação RISCO X BENEFÍCIO em sua vida pessoal e na sua vida profissional?

Excluído: l

| 16 Se hoje você se desligasse dessa empresa, quais seriam seus planos?

17 Que tipo de relações pessoais você mantém atualmente que são relevantes para futuros contatos profissionais?

APÊNDICE B: Questionário para identificação da cultura empreendedora na organização – Check List

a. Marque um "X" na opção que lhe pareça mais próxima à realidade da sua empresa;
b. Marque **apenas uma** resposta para cada questão.
c. S (SEMPRE) – F (FREQUENTEMENTE) – R (RARAMENTE) – N (NUNCA) – NS (NÃO SABE)

ÍTEM	QUESTÃO	S	F	R	N	NS
COMUNICAÇÃO						
1	A visão e os objetivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários					
2	O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado					
3	A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores					
4	Os funcionários são consultados sobre sua satisfação com os programas de incentivos ao compartilhamento de novas idéias existentes					
PROCESSO DECISÓRIO						
5	As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo maior que 3 anos					
6	A empresa age de acordo com suas políticas e diretrizes divulgadas					
7	A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética					
INCENTIVOS / MOTIVAÇÃO						
8	Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas idéias					
9	Em caso de erro e/ou fracassos, o funcionário continua sendo incentivado					
10	Existe estímulo para os funcionários explorarem novas idéias sem a obrigação de obter sucesso					
11	A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários					
RECOMPENSAS						
12	Quem cria um novo projeto permanece trabalhando nele depois que ele deu certo					
13	As novas idéias (inovações) propostas pelos funcionários são aceitas					
14	A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários					
15	A empresa recompensa as novas idéias geradas pelos funcionários quando estas são efetivamente utilizadas					
AUTONOMIA						
16	Os funcionários podem escolher seus projetos de trabalho					
17	Gerentes e/ou líderes de equipes possuem autonomia e motivação para incentivar projetos inovadores					
18	Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior					
19	Funcionários têm acesso as informações necessárias para desenvolver seus projetos quando os "donos" das informações não estão presentes					
20	Funcionários podem acessar recursos necessários para desenvolver seus projetos quando os "donos" dos recursos não estão presentes					
LIDERANÇA						
21	Os funcionários são treinados para substituírem seus superiores imediatos quando for necessário					
EQUIPES						
22	As pessoas se ajudam e cuidam umas das outras não pensando apenas na sua própria área (Comunidade)					
23	O nível de cooperação entre os diversos setores da empresa é elevado					
24	Formam-se equipes multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projetos					
CONTROLE / MENSURAÇÃO						
25	A empresa monitora os resultados obtidos com a implantação das idéias sugeridas					

Fonte: Hartman (2006)