

**Evento:** XXV Seminário de Iniciação Científica

**A INFLUÊNCIA DO DETERMINISMO AMBIENTAL E A CAPACIDADE DE ESCOLHA ESTRATÉGICA EM UMA COOPERATIVA MÉDICA<sup>1</sup>**  
**THE INFLUENCE OF ENVIRONMENTAL DETERMINISM AND THE CAPACITY FOR STRATEGIC CHOICE IN A MEDICAL COOPERATIVE**

**Felipe Cavalheiro Zaluski<sup>2</sup>, Jorge Oneide Sausen<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração da UNIJUI

<sup>2</sup> Aluno do curso de graduação em Administração da Unijui, felipezaluski@hotmail.com

<sup>3</sup> Orientador e professor titular do PPGDR, Doutor em Engenharia de Produção, Pós-Doutor em Administração, Josausen@unijui.edu.br

### **INTRODUÇÃO**

Um ambiente em constante modificação pode afetar negativamente as organizações que não se adaptarem ou não se anteciparem às mudanças. Compreender este atual contexto torna-se fundamental para o sucesso e crescimento contínuo das organizações.

A crescente busca de respostas referente aos processos de interação e adaptação entre as organizações e o ambiente externo tem fomentado uma série de indagações e pesquisas quanto a adaptação estratégica em organizações do ramo da prestação de serviços assistenciais à saúde. Neste conjunto, o gerenciamento de uma organização complexa como uma cooperativa médica requer atenção a uma série de fatores que, pelas inúmeras intercorrências existentes, tornam-se incontroláveis. Diversos são os fatores oriundos do determinismo ambiental que podem gerar impactos na organização, retirando ou exercendo uma forte influência sobre a capacidade de escolha estratégica.

O presente estudo buscará elucidar o processo de adaptação e mudança estratégica por meio da análise da influência do determinismo ambiental e da capacidade de escolha estratégica em uma cooperativa de serviços médicos do Estado do Rio Grande do Sul, a partir do ano de 2005 até o ano de 2016, buscando analisar os principais eventos e períodos estratégicos (SAUSEN, 2003) e classificá-los de acordo com o modelo de tipologia de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985).

### **METODOLOGIA**

Quanto a natureza, a pesquisa se classifica em aplicada, pois conforme descreve Teixeira et al. (2009), este tipo de pesquisa busca gerar conhecimentos visando a aplicação prática, voltados à solução de problemas específicos, engloba verdades e interesses locais, neste sentido, a pesquisa buscará gerar conteúdo com informações referentes ao processo de adaptação estratégica da organização em estudo, segundo o modelo de tipologia de adaptação estratégica adotado.

Quanto a abordagem da pesquisa, fundamentalmente, define-se como uma pesquisa qualitativa. Quanto aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como: descritiva, pois a pesquisa descritiva exige

**Evento:** XXV Seminário de Iniciação Científica

do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987); e como exploratória, pois segundo esse mesmo autor, os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema.

Na classificação quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa classifica-se em: bibliográfica, documental, e estudo de caso singular, utilizando de entrevistas semiestruturadas com três membros participantes da coalizão dominante do período em estudo. Considerando que a análise do fenômeno da mudança estratégica depende da obtenção de dados referentes a um determinado período de tempo, esta pesquisa utilizou-se de uma análise longitudinal contextualista, baseando-se no modelo teórico-metodológico proposta por Pettigrew (1987, apud SAUSEN, 2003) com o intuito de identificar o conteúdo, o contexto e o processo das mudanças ocorridas na organização.

O método principal que foi utilizado para análise e interpretação dos dados, mas também se enquadrando como coleta de dados, foram os procedimentos propostos pela direct research, concebida por Mintzberg e McHugh (1985, apud SAUSEN, 2003). Neste contexto, foi elaborado uma lista de eventos considerados relevantes do ponto de vista estratégico, para definir e identificar os principais eventos críticos e períodos estratégicos (SAUSEN, 2003), convém destacar que os resultados e classificação final dos períodos e dos acontecimentos foi validada com os gestores entrevistados, para garantir a confiabilidade e legitimidade das interpretações e categorizações feitas pelo pesquisador, após isso foi executada a classificação e análise dos períodos estratégicos de acordo com o modelo de tipologia de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985).

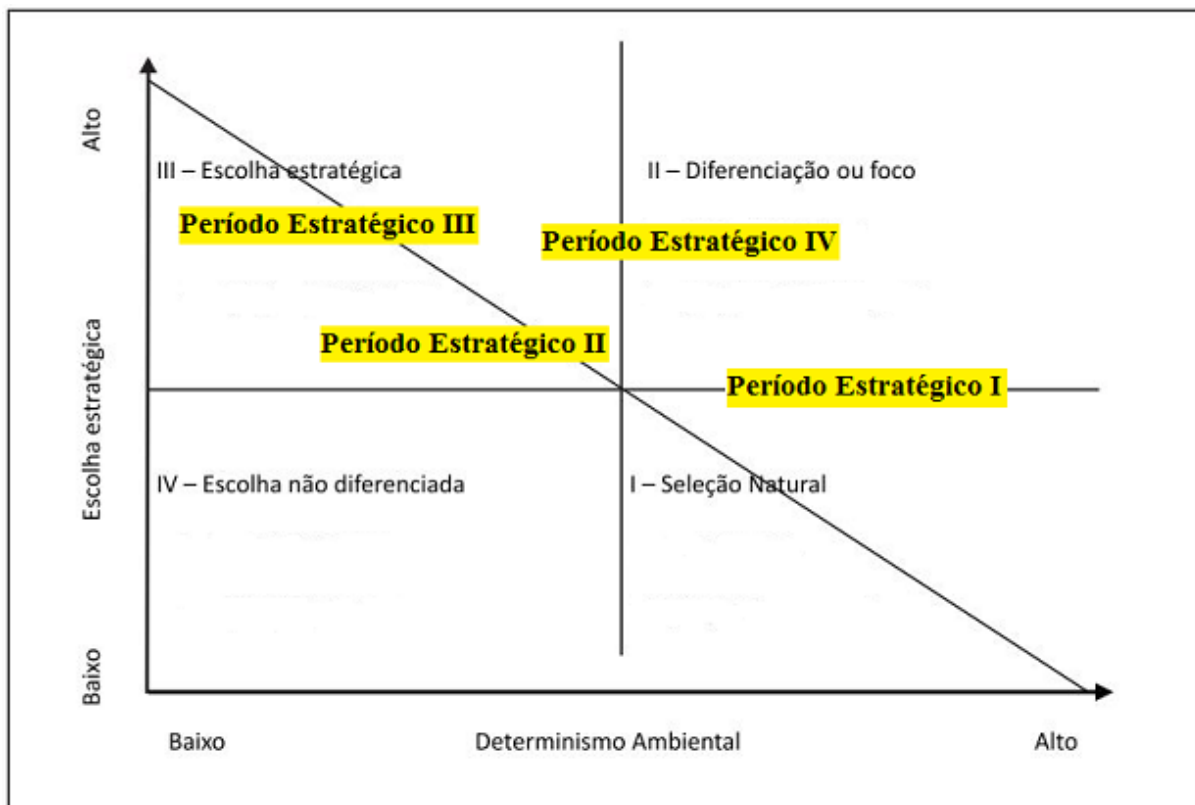
## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para explicar o processo de adaptação estratégica e analisar a influência do determinismo ambiental e a capacidade de escolha estratégica da Cooperativa Alpha no período de 2005-2016, segundo o modelo de tipologias de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985), foram identificados os eventos críticos de maior importância para a organização. Evento crítico refere-se a mudança estratégica que tem influência determinante no fluxo do processo de adaptação estratégica de uma organização (CUNHA, 1996). No universo temporal considerado para o estudo, foram mapeados quatorze eventos críticos.

Com base nesses eventos críticos, foram elaborados os períodos estratégicos de mudança da Cooperativa Alpha. O período estratégico é definido por Sausen (2003) como sendo um conjunto de decisões que cria um padrão de comportamento estratégico característico do período. No período em análise (2005-2016) foram identificados quatro períodos estratégicos. Os períodos estratégicos foram analisados, conforme o modelo de tipologias de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985) e dispostos nos quadrantes do modelo, conforme demonstra a Figura 1 abaixo:

Figura 1 - Períodos de adaptação estratégicas segundo o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985)

**Evento:** XXV Seminário de Iniciação Científica



Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985).

O Período Estratégico I - Expansão dos serviços e a crise econômica regional (2005-2006) configura-se por uma fase de expansão dos serviços da Cooperativa Alpha e concomitante a forte crise econômica regional, neste sentido, localizou-se entre o Quadrante I - Seleção Natural e o Quadrante II - Diferenciação ou Foco do modelo de tipologias de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985), visto que o primeiro evento crítico deste período demonstrou alta capacidade de escolha estratégica e alto determinismo ambiental, já o segundo um evento crítico demonstrou baixa capacidade de escolha estratégica e alto determinismo ambiental.

No Período Estratégico II - Mudanças organizacionais (2007-2008) a cooperativa apresenta uma fase de inovação e de ajustes internos, caracterizado pela troca de diretoria, os ajustes nos contratos deficitários e a assinatura de um significativo contrato, que aumentou consideravelmente o número de usuários do plano de saúde, contudo, mesmo com todos os ajustes internos e inovações, a Cooperativa Alpha teve que se descapitalizar totalmente para cumprir com suas obrigações e investimentos necessários neste período. Este período localizou-se no Quadrante III - Escolha Estratégica, em virtude de apresentarem eventos críticos de alta capacidade de escolha estratégica e baixo determinismo ambiental, apresentou-se ainda um evento crítico importante (Descapitalização - 2008) que possuía alto determinismo ambiental e baixa capacidade de escolha estratégica, demonstrando assim características do Quadrante I -

**Evento:** XXV Seminário de Iniciação Científica

Seleção Natural conforme o modelo de tipologias de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985).

O Período Estratégico III - Crescimento Organizacional (2009-2012) apresentou uma fase de desenvolvimento da Cooperativa Alpha, a elaboração do planejamento estratégico definiu um desenvolvimento e profissionalização da gestão da cooperativa, bem como a aquisição da carteira de usuários da organização concorrente local e a implementação do sistema de excelência da gestão. Este período localizou-se no Quadrante III - Escolha Estratégica, visto apresentarem todos os eventos críticos com alta capacidade de escolha estratégica e baixo determinismo ambiental.

O Período Estratégico VI - Reestruturação estratégica, técnica e administrativa (2013-2016) demonstrou a preocupação da cooperativa em revisar seu planejamento estratégico e na necessidade constante de se inovar, neste caso, por meio do investimento em aparelhos de imagem, este período apresentou as mudanças internas visando instituir o Programa de Acreditação de Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde - OPS, aumento considerável dos custos assistenciais e finando com a reestruturação administrativa. Segundo o modelo de tipologia de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985), este período ficou localizado ente o Quadrante III - Escolha Estratégica e o Quadrante II - Diferenciação ou Foco, com considerável transição para este último. Neste período, também houveram características do Quadrante I - Seleção Natural em determinado evento crítico.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Percebe-se, da análise do processo de mudança e adaptação estratégica, que a capacidade de escolha estratégica foi um fator predominante nas decisões estratégicas definidas pela coalizão dominante da Cooperativa Alpha, contudo, o determinismo ambiental também foi evidenciado neste processo, ou seja, a cooperativa adaptou-se exercendo alta capacidade de escolhas estratégicas mesmo com momentos de influências oriundas do ambiente.

Diante do exposto, por ser considerado um estudo exploratório e que não pode ser generalizado visto se tratar de um estudo de caso, conclui-se que as influências das determinações oriundas do ambiente não comprometem a capacidade de escolha estratégica, visto que no período de estudo (2005-2016) a cooperativa apresentou alta capacidade de escolha estratégica mesmo nos períodos de alto determinismo ambiental.

Neste contexto, percebe-se que a análise da influência do determinismo ambiental e da capacidade de escolha estratégica elucidados no processo de adaptação estratégica da Cooperativa Alpha mostra que não é plausível se entender a adaptação estratégica sob pontos de vista mutuamente excludentes, como constituiria a visão dualista entre determinismo e escolha estratégica. Apesar de os resultados apresentarem decisões influenciadas pelo determinismo ambiental e outros pela capacidade de escolha estratégica, também apresenta eventos nos quais foi preciso difundir os dois argumentos para entender as decisões tomadas pela cooperativa.

**Palavras-chave:** Adaptação estratégica; Escolha Estratégica; Determinismo Ambiental.

**Evento:** XXV Seminário de Iniciação Científica

**Keywords:** Strategic adaptation; Strategic Choice; Environmental Determinism.

## REFERÊNCIAS

CUNHA, C. J. C. A. **Adaptação estratégica em ambiente turbulento**. 1996. Tese (Concurso de professor titular) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, Florianópolis, 1996.

HREBINIAK, L.G.; JOYCE, W.F. **Organizational adaptation**: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, p. 336-349, 1985.

SAUSEN, J.O. **Adaptação estratégica organizacional**: o caso da Kepler Weber S/A. Ijuí: Ed. Unijuí, 2003. (Coleção Trabalhos Acadêmicos-científicos. Série Teses de Doutorado, n. 6).

TEIXEIRA, E.B; ZAMBERLAN, L.; RASIA, P.C. **Pesquisa em administração**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009. (Coleção educação a distância. Série livro-texto).

TRIVIÑOS, Augusto, N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.