

A era digital e suas implicações sociais: Desafios e contribuições

OS STAKEHOLDERS E A CAPTAÇÃO DE RECURSOS NOS HOSPITAIS FILANTRÓPICOS

Victor Simões do Vale, Elaira Adriana Santos Garcia, Roberto Gomes Monção Junior

Universidade do Vale do Paraíba/Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento, Avenida Shishima Hifumi, 2911, Urbanova - 12244-000 - São José dos Campos-SP, Brasil, victorsvale@yahoo.com, elaira47@gmail.com, roberto.moncao@univap.br.

Resumo

O objetivo deste estudo é refletir acerca de como a gestão dos *Stakeholders* pode oportunizar contribuições financeiras para organizações de saúde, especialmente hospitalares. As grandes organizações precisam resolver problemas de grande escala devido ao mercado globalizado; novas tecnologias; processos de negócio complexos; e colaboração com parceiros. Os hospitais são sistemas de alta complexidade que geram muitos recursos materiais e humanos. Trata-se de pesquisa de natureza qualitativa, exploratória, a partir de estudos de revisão bibliográfica original a partir de bancos de dados como *Academic One File*, *Academic Search Premier* e Banco de Teses da Capes. A pesquisa concluiu que os hospitais necessitam de métodos alternativos para angariação de fundos, visto que as medidas de terceirização do trabalho não são suficientes para fechar as contas no positivo.

Palavras-chave: Gestão dos *Stakeholders*. Teoria dos *Stakeholders*. Captação de Recursos.

Área do Conhecimento: Ciências da Saúde. Saúde Coletiva.

Introdução

O surgimento dos hospitais ainda na Idade Média está intrinsecamente relacionado aos valores religiosos e assistencialistas. Em meados do século XVI, os valores religiosos tornam-se gradativamente secundários, todavia os aspectos sociais e assistenciais, compreendidos como excludentes do lucro contábil, nunca foram deixados de lado. (MARTINS; FERREIRA DA SILVA; MACHADO SANTOS, 2014). Voltando-se à realidade no Brasil, contemporaneamente, os hospitais sem fins lucrativos são partícipes e contribuintes indubitáveis para o sistema de saúde no Brasil. Esses hospitais possuem uma grande variedade de *Stakeholders* e um complexo processo de criação de valor. Este estudo se volta à análise acerca da gestão dos *stakeholders* e sua relação com a captação de contribuições financeiras voluntárias.

Os *Stakeholders* são indivíduos, grupos ou até mesmo comunidades que possuem interesse ou afetam as decisões e resultados de uma organização. Esses atores podem variar entre sociedade civil, acionistas, funcionários, órgãos governamentais, clientes e fornecedores. A importância de entender e gerenciar os *Stakeholders* tem crescido nos últimos anos, pois a relação entre a organização e seus diferentes atores pode influenciar diretamente o sucesso e o fracasso de um empreendimento. Dessa forma, um bom relacionamento e o envolvimento estratégico dos *Stakeholders* podem trazer benefícios para a empresa, como melhorias na sua imagem, reputação, aumento da satisfação dos clientes e colaboradores e a criação de vantagens competitivas. O conceito de *Stakeholders* foi inicialmente introduzido por Freeman (1984), que argumentou que as empresas devem considerar não apenas os interesses financeiros dos acionistas, mas também os interesses de todos os atores sociais afetados pelas decisões da empresa. Essa perspectiva mais ampla inclui a identificação e gestão de grupos como funcionários, clientes, fornecedores, comunidade e governo.

A Teoria da Dependência de Recursos reconhece a influência externa sobre a forma de agir da organização e, embora haja limitações em razão de seu contexto, assume que a liderança pode

A era digital e suas implicações sociais: Desafios e contribuições

atuar para reduzir a sua dependência e a incerteza ambiental contra outros fatores (HILLMAN, WITHERS, & COLLINS, 2009). O conceito de poder é o centro dessas ações, nesse caso corresponde ao controle sobre recursos vitais. As organizações procuram aumentar seu poder sobre os outros e as circunstâncias, procurando redefinir equilíbrios e desequilíbrios.

Nesta perspectiva, o objetivo deste estudo é refletir acerca da ligação entre a gestão das partes interessadas e a arrecadação de contribuições voluntárias a partir da Teoria dos Stakeholders, oportunizando possibilidades com as quais organizações de saúde governamentais, privadas ou voluntárias possam por meio da gestão, otimizar o seu ambiente e satisfazer necessidades prementes de recursos.

Metodologia

Este estudo é de natureza qualitativa, exploratória, constituindo-se a partir de estudos de revisão bibliográfica original que oportunizaram fontes documentais e entrevistas semiestruturadas com os presidentes dos conselhos de administração de hospitais, utilizando-se extensa Base de Dados, especialmente, *Academic One File* (Gale), *Academic Search Premier* (ASP) (EBSCO) e Banco de Teses da Capes. Referenciaram a pesquisa bibliográfica os descritores de busca: “Teoria de Stakeholders”, e “Importância da Gestão de Stakeholders”.

O centro desse tema de pesquisa foi articulado com o conceito de “poder”, que, nesse caso, corresponde ao “controle sobre os recursos vitais de hospitais” (ULRICH & BARNEY, 1984), possibilitando estabelecer uma conexão entre a boa gestão de Stakeholders e a angariação de recursos para os hospitais filantrópicos. A partir das especificidades desta busca foram selecionados duas obras de acordo com o tema e com o descritor “Teoria de Stakeholders”, as obras de (MITCHEL; AGLE & WOOD, 1997) e (FREEMAN, 1984), já para o descritor “Importância da Gestão de Stakeholders”, a partir do mesmo tema, foram selecionadas quatro obras de (MIHM et al, 2010), (BACHOUCH, GUINET, & HAJRI-GABOUJ, 2012), (ABERNETHY & VAGNONI, 2004; CARAPINHEIRO, 1993; YOUNG & SALTMAN, 1985), (MARTINS; FERREIRA-DA-SILVA; MACHADO-SANTOS, 2014).

Resultados

Esse estudo forneceu *insights* importantes sobre o assunto e abriu novas oportunidades de pesquisa, uma vez que a teoria dos Stakeholders é um conjunto de ideias que podem ser aplicadas concretamente na gestão das organizações e nas suas relações com os seus Stakeholders e trazer resultados positivos para a entrega das organizações, quando gerenciado adequadamente.

Em relação ao descritor “Teoria de Stakeholders”, referenciado nas obras de (MITCHEL; AGLE & WOOD, 1997) e (FREEMAN, 1984), essa pesquisa apontou como resultados que as ferramentas de avaliação dos Stakeholders são baseadas em três atributos: “poder, legitimidade e urgência”: poder de decisão, promovendo auxílio; legitimidade, quanto ao alcance das ações frente à comunidade e urgência, quanto ao atendimento das necessidades prementes da comunidade. Na literatura, esse modelo é denominado MAW (MITCHELL, AGLE E WOOD, 1997).

Em relação ao descritor “Importância da Gestão de Stakeholders”, a partir do mesmo tema, “poder”, e “controle sobre os recursos vitais de hospitais”, (ULRICH & BARNEY, 1984), a pesquisa inferiu como resultado que os gestores lidam com a identificação dos stakeholders e sua importância. A adaptação é o resultado do poder, da legitimidade e da urgência que os gestores percebem no presente, em relação à gestão de seus Stakeholders. A teoria MAW (MITCHELL, AGLE E WOOD, 1997), contribuindo para a investigação aqui recolhida, afirma que ao servir comunidades com necessidades urgentes, como cuidados de saúde, deve-se tentar suprimir necessidades de acordo com à sua urgência. A matriz de utilidade de Freeman (1984) classifica os Stakeholders de acordo com a sua influência e poder e permite aos gestores distinguir quais os Stakeholders são merecedores de mais atenção quanto à gestão. Segundo Freeman (1984), a dominância ocorre quando uma parte interessada é percebida como mais importante que a outra.

A era digital e suas implicações sociais: Desafios e contribuições

Discussão

As grandes organizações precisam resolver problemas de alta complexidade devido a mercado globalizado; tecnologias; processos de negócio complexos; e colaboração com parceiros externos (MIHM et al, 2010). Os hospitais são um desses sistemas complexos que geram muitos recursos humanos e materiais (BACHOUCH, GUINET, & HAJRI-GABOUJ, 2012). Nos hospitais há um cruzamento de conhecimento e poderes, que podem ser muitas vezes conflitantes, manifestam-se nas práticas sociais institucionalizadas, no tratamento dos pacientes, na prestação de serviços que consomem muitos recursos em favor de benefícios e beneficiários que não é passivo de precificar. Essa junção de fatores faz com que os hospitais sejam espaços sociais únicos onde são estabelecidas relações internas e externas de interdependência altamente complexas (ABERNETHY & VAGNONI, 2004; CARAPINHEIRO, 1993).

Um hospital que assume uma abordagem social, voltada para comunidade local tem mais facilidade para angariar recursos via contribuição voluntária da comunidade. Os hospitais desse estudo são públicos, porém mesmo com 90% de seus atendimentos provenientes do SUS não é possível fechar a folha de pagamento, assim tornando-se necessária as contribuições da população. Há alto grau de dependência da comunidade, e alta dependência do Estado para melhorias das instalações e compras de equipamentos (MARTINS; FERREIRA-DA-SILVA; MACHADO-SANTOS, 2014).

É cabível que o hospital invista em novos meios de estreitar sua relação com a comunidade local como forma de angariar mais recursos, assim tendo mais contato com esse *Stakeholder* que é um dos mais importantes para a instituição. Ao procurar diversificar as fontes de financiamento (por exemplo, constituição de empresas independentes como restaurantes), o hospital revela uma atitude proativa na tentativa de reequilibrar as relações de poder com os *Stakeholders* face aos quais o grau de dependência é significativo. Paralelamente, há uma estratégia de comunicação com a comunidade. O hospital divulga as suas atividades na internet e, ao mesmo tempo, estabelece uma conexão direta com a comunidade em termos de apoio. (MARTINS, 2005, p. 104).

Conclusão

O presente trabalho discorre sobre organizações de saúde sem fins lucrativos que possuem uma enorme pluralidade de *Stakeholders* e um complexo processo de criação de valor. Compreende-se que os hospitais necessitam de métodos alternativos para angariação de fundos, aspecto necessário para melhorias urgentes na qualidade do atendimento, dos equipamentos e para outros setores relacionados aos cuidados dos pacientes. Por fim, entende-se que a gestão dos *Stakeholders* é crucial para sobrevivência e bem estar fiscal da instituição hospitalar, que deve se articular adequadamente às relações complexas que permeiam as diversas comunidades do seu entorno.

Referências

ABERNETHY, M. A., & LILLIS, A. M. Interdependencies in organization design: a test in hospitals. *Journal of Management Accounting Research*, 13(1), 107-129. doi: 10.2308/jmar.2001.13.1.107, 2001

ABERNETHY, M. A.; VAGNONI, E. Power, organization design and managerial behavior. *Accounting, Organizations and Society*, v. 29, n. 3/4, p. 207-225, 2004.

BACHOUCH, R B; GUINET, A; HAJRI-GABOUJ, S. An integer linear model for hospital bed planning. *International journal of production economics*, v. 140, n. 2, p. 833-843, 2012.

CARAPINHEIRO, G. Saberes e poderes no hospital: uma sociologia dos serviços hospitalares. *Cadernos de Saúde*, SCielo Public Health, 1993.

A era digital e suas implicações sociais: Desafios e contribuições

DAVID, J; ZAKUS, L. “**Resource Dependency and Community Participation in Primary Health Care.**” **SOCIAL SCIENCE & MEDICINE**, 46(4-5): 475-494. 1998

FREEMAN, R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984

HILLMAN, Amy J.; WITHERS, Michael C.; COLLINS, Brian J. Resource dependence theory: A review. **Journal of management**, v. 35, n. 6, p. 1404-1427, 2009.

MARTINS, F A; FERREIRA-DA-SILVA, A; MACHADO-SANTOS, C. Gestão dos stakeholders na captação de recursos nos hospitais filantrópicos e religiosos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 65-85, 2014.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MIHM, J et al. Hierarchical structure and search in complex organizations. **Management science**, v. 56, n. 5, p. 831-848, 2010.

PHILLIPS, R. e REICHART, J. The environment as a stakeholder? A fairness-based approach. **Journal of Business Ethics**, 23 (2), 185-197, 2000

ULRICH, D., & BARNEY, J. B. Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency, and population. **Academy of Management Review**, 1984.