

FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS APLICADAS NA GESTÃO DE CLÍNICAS DE FISIOTERAPIA PARTICULARES DA CIDADE DE FORTALEZA

MUNIZ FILHO, Júlio César¹; CHAGAS, Anna Caroline Soares²; Paloma Soares Braz³; PONTES, Renata Bessa⁴, M.Sc., Ft.; MORAIS, Laudemiro Rabelo de Sousa e⁵, M.Sc.

Resumo

Esse artigo teve como objetivos averiguar as funções administrativas aplicadas na gestão de clínicas de Fisioterapia, analisar as estratégias de gestão empresarial, a organização do trabalho no gerenciamento de clínicas de Fisioterapia particulares e utilizar as funções propostas pela Teoria Neoclássica da Administração. Foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória, de natureza quantitativa em trinta empresas de Fisioterapia. Foram analisadas as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle, as estratégias de gestão empresariais observando o meio ambiente operacional e expandido, os recursos tangíveis e intangíveis, demonstrando as vantagens competitivas de uma clínica em relação à outra. Conclui-se que há a necessidade de que o administrador deva interagir com os fisioterapeutas e outros funcionários da clínica para que a assistência prestada aos clientes seja o escopo a ser atingido.

Palavras Chaves: Administração; funções administrativas; gestão de clínicas de Fisioterapia.

ADMINISTRATIVE FUNCTIONS APPLIED IN PHYSICAL THERAPY MANAGEMENT OF PRIVATE CLINICS FORTALEZA CITY

Abstract

This article aimed to ascertain the applicable administrative roles in the management of physical therapy clinics, analyze the strategies of business management, organization of work in managing private physical therapy clinics and use the functions offered by the Neoclassical Theory of Directors. We performed a descriptive and exploratory research, quantitative in thirty companies of Physiotherapy. We analyzed the administrative functions of planning, organization, direction and control, business management strategies by observing the environment and expanded operating, the tangible and intangible resources, demonstrating the competitive advantages of a clinic in relation to the other. We conclude that there is a need for the administrator must interact with physical therapists and other clinical staff for the assistance provided to

¹ Administrador graduado na Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, Ce, Brasil.

² Fisioterapeuta graduada na Faculdade Christus. Fortaleza, Ce, Brasil.

³ Fisioterapeuta graduada na Faculdade Christus. Fortaleza, Ce, Brasil.

⁴ Fisioterapeuta Docente Co-Orientadora, Mestre em Farmacologia. Fortaleza, Ce, Brasil.

⁵ Administrador Docente Orientador, Mestre em Gestão Empresarial. Fortaleza, Ce, Brasil.

clients is the scope to be achieved.

Keyword: Administration; administrative functions; management of physical therapy clinics.

INTRODUÇÃO

Sabe-se que as funções administrativas foram estudadas e analisadas segundo vários pontos de vista, sobretudo fundamentadas em variáveis distintas – tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia – e originaram, assim, diferentes teorias administrativas: Teoria Clássica, Teoria da Burocracia, Teoria das Relações Humanas, Teoria Estruturalista, Teoria Neoclássica, Teoria Comportamental, Teoria dos Sistemas e Teoria da Contingência.

O conhecimento da administração e a efetividade no seu exercício são fundamentais para as organizações, uma vez que proporcionam a compreensão e o controle (DRUCKER, 1984).

Adotando uma postura holística, entendemos que todas essas teorias são válidas e, por suas características específicas, oferecem diferentes contribuições para o mundo dos negócios.

Na realidade, cada teoria administrativa surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época. De certo modo, todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações de hoje, ou pelo menos em determinados aspectos, e cabe ao administrador conhecê-las bem para ter à sua disposição um leque de alternativas interessantes para cada cenário (CHIAVENATO, 1999).

A administração tem três objetivos: proporcionar eficiência e eficácia com efetividade às empresas; interpretar os objetivos da empresa e buscar meios para alcançá-los, por meio da ação administrativa que compreende o planejamento, a organização, a direção e o controle. Não obstante, a administração não é uma ciência exata, pois não pode se basear em leis rígidas, mas sim em

princípios flexíveis. Os princípios são condições ou normas dentro das quais o processo administrativo deve ser aplicado e desenvolvido que são: princípio da divisão do trabalho e da especialização; princípio da autoridade e responsabilidade; princípio da hierarquia; princípio da unidade de comando; princípio da amplitude administrativa e princípio da definição (CHIAVENATO, 1999).

Num ambiente globalizado, competitivo e de constantes mudanças em que vivemos, a administração tornou-se uma das mais importantes áreas da atividade humana sendo a tarefa básica da administração é a de fazer as coisas por intermédio de pessoas (CHIAVENATO, 1999). Nesse contexto, é que as novas concepções da administração são consideradas pelos autores, pesquisadores e profissionais, a chave para a solução de muitos problemas no mundo moderno.

Não existem países desenvolvidos e subdesenvolvidos, mas países que sabem administrar a tecnologia existente e seus recursos disponíveis e potenciais; e países que ainda não o sabem. Em outros termos, existem países administrados e países sub-administrados (CHIAVENATO, 1999).

Quanto à sua formação, a administração recebeu influências de diversas áreas do conhecimento humano, como por exemplo, a Filosofia. Já antes de Cristo, os filósofos da antiguidade expunham seus pontos de vista sobre essa área fascinante, que viria a ser importante nos dias atuais. Para Sócrates (470 a.C. - 399 a.C.), a administração é uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência (CHIAVENATO, 1999).

Na área do conhecimento, as teorias nos ajudam a entender processos essenciais, visto que

uma teoria é um conjunto coerente de pressupostos elaborado para explicar as relações entre dois ou mais fatos observáveis. A teoria é aquela que embasa todas as nossas ações dentro da organização e sobre todos os seus stakeholders (pessoa ou grupo com interesse nas ações e no desempenho de uma organização). Todas as teorias da administração são produto do ambiente e de forças sociais, econômicas, políticas, tecnológicas e culturais (CHIAVENATO, 1999).

É até mesmo em situações simples do nosso dia-a-dia que identificamos claramente a relação com as teorias administrativas e é importante salientar, que não existe uma teoria, modelo ou padrão para todos os acontecimentos, assim como a teoria que é eficaz em um determinado lugar pode não ser eficaz em outro. As principais escolas de pensamento da Administração continuam dando atualmente importante contribuição para a evolução da administração, uma vez que todas as ações que uma empresa toma em um mercado têm relação com alguma teoria administrativa. Assim, é que hoje as teorias atuais utilizam insights (enxergar intuitivamente) e conceitos das escolas para gerar seus novos conceitos (STONER, 1999).

Esses novos conceitos permitem às empresas criarem estratégias competitivas, sejam elas implícitas ou explícitas, e é o que as proporciona sustentabilidade no mercado corporativo. Por isso, a preocupação com as questões internas e externas das empresas vem aumentando nos dias de hoje, pois há uma consciência renovada de sua importância estratégica (PORTER, 2004).

Independentemente da posição de um administrador dentro da organização, seja qual for o tamanho da empresa, a função que ele exerce é praticamente a mesma, pois em sua essência não existe uma distinção. O administrador que tenha sob sua direção subordinados, só conseguirá alcançar os objetivos e metas propostos com a cooperação de todos, pois todos, sem distinção,

fazem parte de um organismo e devem trabalhar juntos para o sucesso da empresa. Atualmente, o administrador encontra um excelente campo de trabalho em empresas de Fisioterapia, visto ser uma profissão em ascensão.

De acordo com o Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional da Sexta Região Ceará e Piauí (CREFITO-6, 2011), a Fisioterapia é uma ciência da saúde que estuda, previne e trata os distúrbios cinéticos funcionais intercorrentes em órgãos e sistemas do corpo humano, gerados por alterações genéticas, por traumas e por doenças adquiridas. Fundamenta suas ações em mecanismos terapêuticos próprios, sistematizados pelos estudos da biologia, das ciências morfológicas e fisiológicas, das patologias, da bioquímica, da biofísica, da biomecânica, da cinesia, da sinergia funcional, e da patologia de órgãos e sistemas do corpo humano e as disciplinas comportamentais e sociais.

Existem em Fortaleza uma média 300 empresas de Fisioterapia entre clínicas e consultórios fisioterápicos. Não há atuação ativa do administrador dentro dessas empresas empregando seus conhecimentos e atividades, sendo esse o objeto desse estudo. Por isso, justifica-se a importância dessa pesquisa, visto a necessidade de uma administração estratégica nessas empresas.

Essa pesquisa teve como objetivo geral averiguar as funções administrativas aplicadas na gestão de clínicas de Fisioterapia particulares da cidade de Fortaleza. E como objetivos específicos analisar as estratégias de gestão empresarial, a organização do trabalho no gerenciamento de clínicas de Fisioterapia particulares e utilizar as funções propostas pela Teoria Neoclássica da Administração: planejamento, organização, direção e controle como referencial teórico.

Dessa forma, o presente estudo visou responder a seguinte indagação: as funções

administrativas estão sendo aplicadas na gestão de clínicas de Fisioterapia particulares da cidade de Fortaleza?

METODOLOGIA

A pesquisa consiste em projetos formais, que visam à obtenção de dados de forma empírica, sistemática e objetiva para a solução de problemas ou oportunidades específicas (SAMARA; BARROS, 2002).

Pesquisa é um procedimento intelectual, em que o pesquisador tem como objetivo adquirir conhecimentos por meio da investigação de uma realidade e da busca de novas verdades sobre um fato, como um objetivo ou um problema (FACHIN, 2003). É uma investigação, e a partir dela, o pesquisador busca as soluções do seu estudo. Tem como objetivo levantar várias informações, no sentido de descobrir respostas para as questões e indagações sobre o fato estudado, não permitindo que subsista qualquer dúvida (OLIVEIRA, 1999).

A pesquisa proporciona mais conhecimentos acerca de um assunto ou problema ainda não esclarecido. Ela tem como finalidade tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem nas suas mais diferentes manifestações, e a maneira como se processam os seus aspectos estruturais e funcionais, a partir de uma série de interrogações. Significa planejar cuidadosamente uma investigação com as normas da Metodologia Científica, tanto em termos de forma como de conteúdo (OLIVEIRA, 1999).

Foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória, de natureza quantitativa. Descritiva, pois teve como finalidade observar, registrar e analisar como o fenômeno acontece. Exploratória, pois estuda um fenômeno atual, obtendo ideias desconhecidas e inovadoras sobre o tema explorado, à descoberta de práticas ou diretrizes

que precisam modificar-se na elaboração de alternativas que possam ser substituídas (OLIVEIRA, 1999). Esse trabalho descreveu as funções administrativas, ou seja, às funções básicas da Administração, que segundo os neoclássicos são: planejamento, organização, direção e controle, e foi realizado em clínicas particulares de Fisioterapia na cidade de Fortaleza.

1. UNIVERSO E AMOSTRA

Vários fatores contribuem para aumentar a necessidade de inovação e planejamento no atual cenário da fisioterapia, entre os quais se pode destacar o aumento da exigência dos clientes; a crescente concorrência das clínicas e atendimentos *homecare*; o avanço no conhecimento científico do corpo e da mente humana; e a conseqüente proliferação de técnicas fisioterápicas e o alto número de profissionais que se formam a cada ano, superando a oferta de empregos existentes. Cabe, portanto, um papel de destaque ao administrador, neste setor.

De acordo com o CREFITO-6 (2011) a Fisioterapia é uma ciência da saúde que estuda, previne e trata os distúrbios cinéticos funcionais intercorrentes em órgãos e sistemas do corpo humano, gerados por alterações genéticas, por traumas e por doenças adquiridas, sendo definida como a ciência dos cuidados físicos e da reabilitação. Ela pode ser administrada em consultórios, clínicas, centros de reabilitação, asilos, escolas, domicílios, clubes, academias, residências, hospitais, empresas, unidades básicas ou especializadas de saúde, pesquisas, entre outros, tanto por serviços públicos como privados.

O estudo foi realizado em trinta (n=30) clínicas privadas de Fisioterapia na cidade de Fortaleza, de um universo de 300 clínicas existentes (dados do CREFITO-6). A escolha dessa amostra foi por conveniência e não probabilística, sendo que em cada uma delas o administrador e/ou o

fisioterapeuta (exercendo a função de administração) respondeu ao questionário. Dessa forma, constituíram sujeitos (amostra) desse estudo 30 fisioterapeutas e/ou administradores de clínicas de Fisioterapia.

2. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a realização da coleta de informações da pesquisa, foi utilizado um instrumento baseado no modelo de Trevizan (1993). Esse instrumento constou de vinte proposições abordando as funções administrativas, segundo a visão neoclássica da Administração: planejamento, organização, direção e controle. Cada proposição possui quatro alternativas de respostas e foram elaboradas cinco proposições para cada uma das funções.

De acordo com Cervo e Bervian (2002), a entrevista é uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa. E para Fachin (2003, p. 156), o questionário “é um modelo ou documento em que há uma série de questões, cujas respostas devem ser preenchidas pessoalmente pelos informantes”. A aplicação de questionários fechados e padronizados foi escolhida porque as respostas são práticas e objetivas, facilitando também a compilação dos dados. Também foi utilizado o olhar do observador durante a aplicação do questionário.

A coleta de dados abrangeu o período de agosto de 2011 a novembro de 2012 e foi efetuada pelo mesmo pesquisador para evitar viés. Foi solicitada a colaboração dos investigados para responderem ao instrumento individualmente durante sua jornada de trabalho, assim o fizeram.

Os dados obtidos foram analisados em relação à população utilizada no trabalho, através da análise de variância (ANOVA), utilizando o programa

estatístico *Prism* 3.0 com pós-teste de *Tukey* ($p < 0,05$). Por meio dos dados obtidos, foram construídas tabelas e gráficos (WILCOXON; WILCOX, 1964).

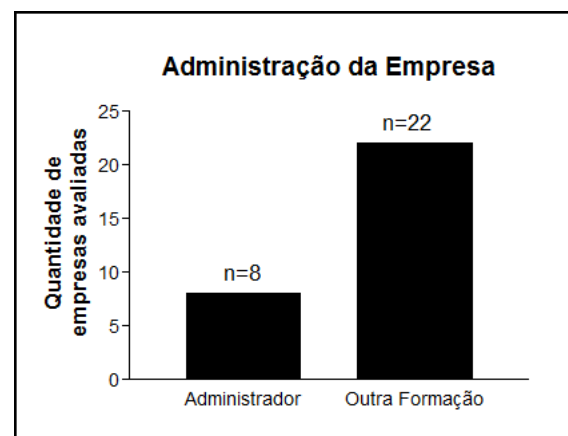
RESULTADOS

Foram realizadas análises descritivas e quantitativas através da aplicação de questionário. Essa análise busca quantificar opiniões e dados, na forma de coleta de informações, sendo muito utilizada no desenvolvimento de pesquisas descritivas, onde se procura descobrir e classificar relações entre variáveis (OLIVEIRA, 1999).

Não houve classificação prévia dos informantes com alguma forma de critério: sexo ou faixa etária. Obteve-se, com essa opção, uma diversidade que permitiu um registro mais abrangente.

Ao analisar as trinta empresas de Fisioterapia constatou-se que em oito ($n=8$) o gestor apresentava formação básica em administração de empresas e em vinte e duas ($n=22$) o entrevistado apresentava outra formação (fisioterapeuta ou contabilista) exercendo as atividades próprias da gestão (figura 1).

Figura 1 - Formação dos investigados nas empresas avaliadas.



Considerando que foram atribuídos valores que variam de alternativa de resposta nas vinte proposições apresentadas aos sujeitos, ou seja: totalmente desejável, desejável, indesejável e totalmente indesejável, espera-se que no grupo estudado, o valor mínimo de cada função seja o equivalente ao número de sujeitos do grupo (n=30) multiplicado por 5 (dado que cada função é compreendida por 5 proposições), totalizando 150 respostas para cada item avaliado.

Na Tabela 1 podemos observar que a função de CONTROLE obteve maior escore para a opção totalmente desejável, indicando ser a função mais utilizada na gestão da empresa, seguida em ordem decrescente da função de ORGANIZAÇÃO, de DIREÇÃO e de PLANEJAMENTO.

Levando-se em consideração o ciclo dinâmico representado pelo processo administrativo, onde as funções administrativas estão intimamente relacionadas, em uma interação dinâmica (CHIAVENATO, 2001), a expectativa era de que as funções realizadas pelos administradores nas clínicas pesquisadas tivessem reconhecimentos semelhantes ou na mesma proporção para as respostas, o que na prática não se comprovou com os testes.

Tabela 1- Distribuição de valores relativos às funções administrativas segundo quantidade de respostas e funções.

Função	Planejam	Organiz	Direç	Contr
Sujeito	ento	ação	ão	ole
s				
Totalm	93	104	95	112

ente
desejáv

el (4)

Desejáv 12 12 26 18

el (3)

Indesej 11 16 7 19

ável (2)

Totalm 34 18 22 1

ente

Indesej

ável (1)

TOTA 150 150 150 150

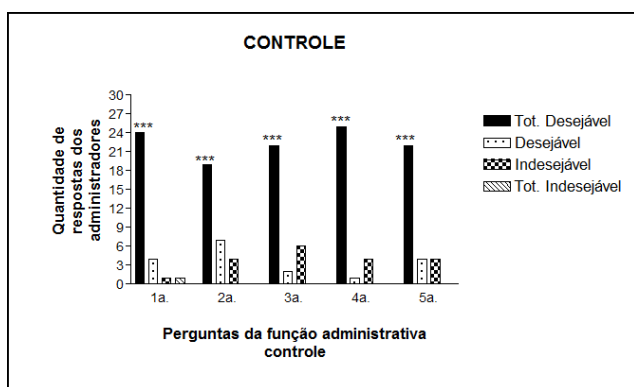
L

Por meio da análise dos dados, conforme tabela 1, verificou-se que as expectativas dos administradores em relação às funções administrativas, quando comparadas entre si através do Teste não paramétrico de Tukey (teste de comparação múltipla) para mais de duas avaliações (*one-way ANOVA*), apresentaram diferenças estatisticamente significantes entre as funções administrativas.

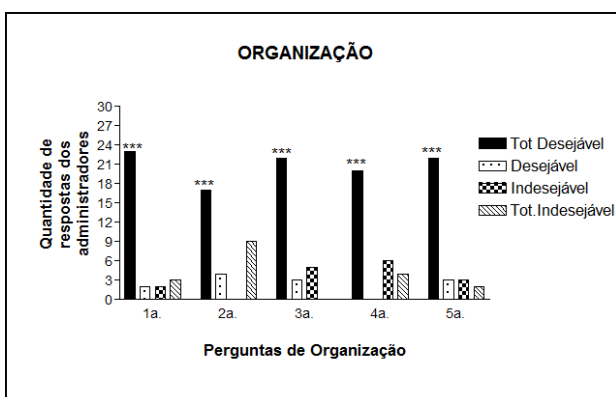
A primeira opção de funções administrativas analisada foi a de controle (figura 2), tendo como a opção totalmente desejável para todas as perguntas. Na primeira pergunta: o administrador deveria realizar, com base em critérios, avaliação periódica da equipe de trabalho (n=24); na segunda: deveria fazer previsão de recursos materiais a serem utilizados na clínica de Fisioterapia (n=20); na terceira: deveria manter os recursos materiais e

equipamentos em condições de uso (n=23); na quarta: ao dirigir as atividades, o administrador deveria fornecer todas as informações que o pessoal necessita para realizar seu trabalho (n=24) e na quinta: deveria controlar a utilização e o estoque de recursos materiais utilizados na clínica de Fisioterapia (n=23).

Figura 2 - Gráfico das perguntas de controle do administrador em clínicas de Fisioterapia particulares. (***) $p < 0,001$.



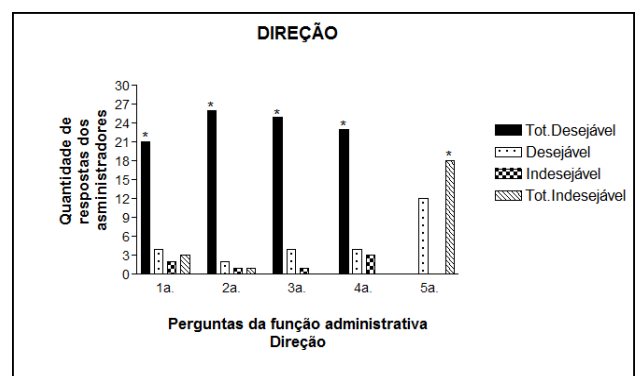
Quanto à função organização, observou-se que o administrador tem como resultado opção totalmente desejável para todas as perguntas realizadas como: o administrador deveria estimular as pessoas para prestarem assistência qualificada, n=23 (1ª pergunta); deveria realizar, com base em critérios, avaliação periódica de seu desempenho, n=17 (2ª pergunta); deveria fazer previsão de recursos humanos necessários na clínica de fisioterapia, n=23 (3ª pergunta); deveria organizar programas específicos de educação em serviço, n=21 (4ª pergunta) e ao dirigir os trabalhos de sua unidade o administrador deveria considerar tanto os objetivos da organização quanto aos objetivos individuais, n=23 (5ª



pergunta) (figura 3).

Figura 3 - Gráfico das perguntas de organização do administrador em clínicas de Fisioterapia particulares. (***) $p < 0,001$.

Quanto à função de direção (figura 4) obteve-se a opção totalmente desejável para as perguntas: o administrador deveria determinar as atividades para os membros da equipe da clínica de fisioterapia, n=21 (1ª pergunta); deveria ter autoridade para comandar a equipe de trabalho, n=26 (2ª pergunta); deveria utilizar critérios para avaliar a assistência de fisioterapia prestada ao paciente, n=26 (3ª pergunta) e deveria planejar a avaliação da assistência de fisioterapia prestada pela equipe, n=23 (4ª pergunta) e como opção totalmente indesejável para a pergunta o administrador deveria delegar atribuições da sua competência para outro elemento da equipe, n=18

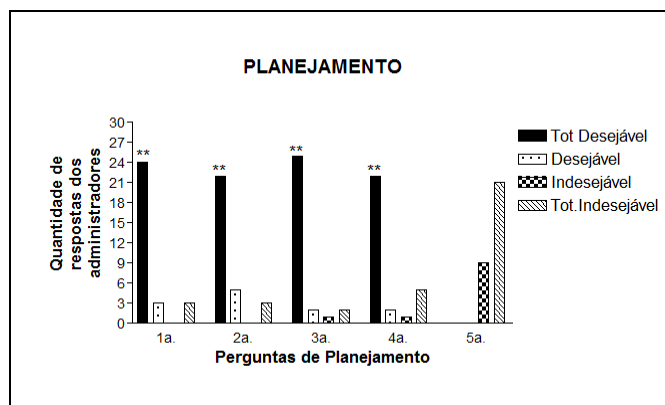


(5ª pergunta).

Figura 4 - Gráfico das perguntas de direção do administrador em clínicas de Fisioterapia particulares. (*) $p < 0,05$.

Quanto ao planejamento (figura 5) pode-se observar que o administrador tem como opção totalmente desejável para as funções de planejar os programas de assistência, n=24 (1ª pergunta); organizar a unidade de acordo com a estrutura organizacional da instituição, n=22 (2ª pergunta); supervisionar e orientar os membros da clínica de Fisioterapia, n=24 (3ª pergunta) e deveria utilizar critérios para avaliar os programas desenvolvidos na clínica de Fisioterapia, n=22 (4ª pergunta) e a opção totalmente indesejável quando o administrador deveria planejar a assistência fisioterápica individualizada para o paciente corroborando para as competências de cada profissão, n=21.

Figura 5 - Gráfico das perguntas de planejamento do administrador em clínicas de Fisioterapia particulares. (** p<0,01).



Ao analisar o ambiente externo foi observado o escaneamento, monitoramento, previsão e avaliação das clínicas de Fisioterapia. Quanto aos recursos tangíveis verificou-se que as finanças, os recursos organizacionais, físicos e tecnológicos são bem utilizados pelos administradores nas clínicas de Fisioterapia. Quanto aos recursos intangíveis na maioria das clínicas observou-se o companheirismo e o apoio mútuo entre os profissionais, as dúvidas quanto aos tratamentos fisioterápicos sempre eram

discutidas como forma de estudo de caso e o relacionamento com os funcionários também foram bem marcantes nas clínicas avaliadas.

DISCUSSÃO

Para se administrar é importante saber e realizar a função controle. Maximiano (2000) cita que o controle é a parte do processo que tem por finalidade acompanhar e avaliar o comportamento da organização e de seus objetivos. Na análise de Faria (2002) o controle mede e dimensiona os atos, para verificar se estão ocorrendo de acordo com o plano traçado. Assim, localizar as falhas e erros é seu principal objetivo, com a finalidade de corrigi-los.

O administrador de clínicas de fisioterapia vê-se frente a todo tipo de situação, todos os dias, devendo controlar o material de consumo e permanente, a escala diária dos funcionários, a assistência prestada aos clientes, enfim, controlar para evitar desvios na qualidade e quantidade de recursos usados na empresa.

Para a clínica de fisioterapia isso é extremamente importante porque o administrador estará proporcionando um ambiente adequado para a assistência, com qualidade, ao controlar a equipe e demais recursos, principalmente para os pacientes. A função controle envolve uma ação harmoniosa entre os administradores e os clientes, uma fase do processo administrativo intimamente ligado ao planejamento, organização, e direção, e não puramente avaliadora. Isto permite a obtenção de indicadores sobre a qualidade da assistência prestada, fato observado nessa pesquisa visto que as atividades de controle estão sendo bem realizadas.

A segunda função mais verificada, realizada pelos gestores das clínicas de fisioterapia pesquisadas, foi a de organização. Faria (2002) define a organização como o ato de preparar todas

as coisas que sejam úteis ao funcionamento da empresa, desde a parte material, até mesmo o pessoal, passando pelo social.

Para Maximiano (2000) a função administrativa de organizar consiste em dividir tarefas entre os indivíduos ou grupos. É o processo de decidir quem vai fazer o quê. A função de organização é como um conjunto das atividades necessárias para realizar os planos e os objetivos traçados, a atribuição dessas atividades nos setores apropriados e os passos necessários para a distribuição e coordenação de tarefas.

A organização, estrutura e funcionamento do sistema de serviços de saúde são ativos e correlacionam-se com o desenvolvimento social e econômico do país. Os setores privados têm ação importante na geração e inovação de serviços. Nas clínicas de fisioterapia a organização para a realização das atividades de atendimento à pacientes é necessária para oferecer melhor qualidade para a reabilitação destes, por isso essa função deve ser realizada de maneira competente.

Koontz e O'Donnell (1997) relatam que a direção está relacionada com supervisão e orientação dos subordinados, com o intuito de fazer com que esses integrem seus esforços no alcance dos objetivos da empresa. É parte da função de direção orientar qual o caminho para realizar a ação.

Cabe ao administrador proporcionar condições para que os funcionários se envolvam e assim executem sua função da melhor maneira possível, contribuindo para a qualidade da assistência prestada. Isso é possível à medida que o administrador desenvolve o seu potencial e habilidade para liderar conquistando e buscando estimular a motivação dos funcionários a ele subordinados.

Dos entrevistados constatou-se que, relacionado à função de direção, seria totalmente indesejável a delegação das atividades inerentes à gestão da clínica para subordinados. Esse fato fica

evidenciado quanto da delegação de suas atribuições a outrem e se justifica pela percepção de cargo técnico para a gestão da clínica, se exercida por um administrador de formação, devido à natureza do negócio dessas empresas.

Ferreira, Reis e Pereira (1999) esclarecem que, o planejamento é o primeiro passo do processo administrativo. Planejar significa estabelecer os objetivos da organização, especificando a forma como serão atingidos. Parte de uma sondagem do futuro desenvolvendo um plano de ações para atingir os objetivos traçados.

Para Koontz e O'Donnell (1997) o planejamento deve ser a primeira das funções a ser executada, é fundamental, pois envolve a seleção das diretrizes e objetivos, procedimentos e programas para atingi-los. O administrador deve planejar a unidade nos seus mínimos detalhes, englobando material, pessoal, rotinas, normas e ambiente, decidindo antecipadamente o que, de que maneira, quando fazer e quem deve fazer. Concordamos com os autores e acreditamos que no planejamento setorial deve haver a preocupação, principalmente, com a assistência prestada ao paciente.

Para Hampton (1991) a estrutura organizacional das empresas sofrem pressões tanto no âmbito interno como no âmbito externo, de modo que se exige uma mudança organizacional, revendo-se os métodos e equipamentos de trabalho, as normas, a estrutura da organização, as práticas de controle, os padrões de comunicação entre as pessoas, o projeto de trabalho, as técnicas de planejamento, e muitos outros aspectos das empresas.

Para que essas clínicas de fisioterapia sejam melhores administradas seria preciso a inclusão do administrador em todas elas e para tal seria preciso que as empresas sofram processos de mudança, para assim proporcionar um atendimento de reabilitação mais eficaz.

Para Kotler (2000), o planejamento estratégico é o processo gerencial de manter e desenvolver um ajuste viável entre as experiências, objetivos e recursos da organização e suas oportunidades de mercado. O propósito do planejamento estratégico é remoldar e moldar os negócios das clínicas de fisioterapia com objetivo de crescimento e lucro.

No enfoque de Stoner (1999) sobre as forças que criam a necessidade de mudança, resgata que qualquer fator do ambiente externo interfira na capacidade da organização de atrair os recursos humanos e materiais de que necessita torna-se uma força de mudança e que qualquer fator do ambiente interno afete a forma pela qual a organização executa suas atividades também é uma força de mudança.

A pressão externa na visão de Hampton (1991) relaciona-se com as condições ambientais que são cada vez mais instáveis, ou seja, as condições econômicas, a disponibilidade e custo dos materiais e do dinheiro, a inovação de produtos e tecnologias, e as normas do governo, tudo isso pode mudar rapidamente, interferindo diretamente no posicionamento da empresa, ou seja, forçando uma mudança organizacional. Há também a pressão interna, em virtude que dos valores humanos e a consciência jurídica dos empregados tornaram-se mais fortes no decorrer da evolução industrial contemporânea.

A figura irracional e impessoal do trabalhador em relação ao trabalho que reprime participação intelectual demonstra-se, a cada dia mais, ultrapassada, surgindo, em contrapartida, uma visão valorizadora da individualidade e auto-expressão no trabalho. Os empregados atuais estão em níveis educacionais bem mais elevados, à medida que passaram a questionar justiça e sensibilidade nas decisões e atos administrativos; passaram a conhecer mais sobre as suas maiores proteções contra o tratamento ilegal e arbitrário e passaram a garantir seus direitos por maior ação positiva, segurança, compensação a outras leis.

Stoner (1999), de maneira muito semelhante a Hampton, divide essas forças externas e internas. Para ele, uma enorme variedade de forças externas como os custos crescentes e a escassez cada vez maior dos recursos naturais, a segurança dos empregados e as normas contra a poluição, os boicotes dos consumidores, os níveis mais altos de instrução da oferta de trabalho, as altas taxas de juros, desde os avanços tecnológicos até os atos de concorrência ao poder pressionam as organizações para que esses modifiquem sua estrutura, seus objetivos e seus métodos de operação. Diz ainda que a mudança pode se originar de forças internas cujas fontes são novas estratégias, tecnologias e atitudes e comportamentos dos empregados, onde as mudanças das atitudes das pessoas diante da autoridade e de suas expectativas de satisfação no trabalho.

Na abordagem de Chiavenato (2000), as forças que criam a necessidade de mudança são denominadas de forças exógenas (externas) e forças endógenas (internas), em que estas envolvem decisões e atividades internas, demandas de novos processos e tecnologias, novos produtos ou serviços, exigências dos empregados e sindicatos e as forças exógenas se relacionam às exigências de economia globalizada, da tecnologia, de consumidores e de concorrentes. Criada a necessidade de mudança, a etapa seguinte é o diagnóstico da mudança, fazendo-se a definição das mudanças necessárias em tecnologia, produtos, estrutura e cultura e ocorrerá a etapa final com a implementação da mudança, onde é utilizada a análise de campo de forças, táticas de ultrapassar resistência à mudança.

Maximiano (2000) relaciona que a estrutura organizacional da empresa deve passar por revisões periódicas no que diz respeito ao grau de complexidade do ambiente; eficiência e redução de custos; reavaliação da composição, idade e experiência da força de trabalho; redefinição de missão e objetivos e ainda se

averiguar o aspecto disciplinar da empresa, cogitando-se atividades novas.

Para Hampton (1991), outro aspecto decorrente da mudança organizacional é o problema relacionado à divisão de responsabilidades e autoridades entre departamentos e cargos. As novas normas e as novas exigências desafiam principalmente a função dos administradores. O processo de mudança segue etapas que são sequências e plenamente interligadas, de modo que esse processo consiste em perceber espaço entre objetivo e desempenho, diagnosticar a situação, planejar mudança, em seguida, implementar e, por fim, avaliar etapas, no entanto, podem ser omitidas, dependendo do caso.

Stoner (1999) mostra os passos que um administrador não deve impor dificuldades para acatar ordens ou aprender outra nova técnica de análise, enquanto que a sugestão da necessidade de se fazer uma mudança de estilo administrativo ou de atitude é percebida como um ataque à autoimagem e um sinal de inadequação que dura pouco em muitos casos, tendendo ao resgate do padrão tradicional.

Chiavenato (2000) associa a mudança no desenvolvimento organizacional, e que esse desenvolvimento é conquistado à medida que se muda a cultura e o clima da organização, sendo aquela o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização, enquanto que o clima organizacional constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização, envolvendo fatores estruturais, como o tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas de companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados através dos fatores sociais.

Chiavenato (2001) faz uma observação bastante objetiva das forças que atuam no

processo de mudança, ao afirmar que quando as forças positivas (forças que atuam como apoio e suporte à mudança) são maiores que as forças negativas (forças que atuam como oposição e resistência à mudança), a tentativa de mudança é bem-sucedida e a mudança ocorre efetivamente. Porém, quando as forças negativas são maiores que as positivas, a tentativa de mudança é mal sucedida e a mudança somente ocorre quando se aumentam as forças de apoio e suporte ou quando se reduzem as forças de resistência e oposição.

Pela análise dos dados podemos vislumbrar, pelo menos no nível de clínicas fisioterápicas particulares, uma convergência de esforços para que o administrador desempenhe funções administrativas que, no nosso entender, devem ser focalizadas no ambiente externo, no meio ambiente expandido e operacional visando às necessidades dos pacientes.

A estratégia empreendedora, na visão de Mintzberg e Quinn (2001), é um processo bem visionário, característico de pessoas capazes de gerar negócios e desenvolvê-los com sucesso. Esse processo consiste na representação mental tão presente que orienta suas ações, que se pode realizar e capacitar para contagiar outras pessoas que participam ou podem participar desse projeto de transformação.

A escolha das ferramentas do planejamento estratégico e do plano financeiro justifica-se pela adoção de uma abordagem estratégica sobre o tema e por se considerar tais ferramentas como as mais pertinentes para a análise das clínicas de Fisioterapia.

CONCLUSÃO

Com relação à ordem das funções administrativas das clínicas particulares de fisioterapia da cidade de Fortaleza, foram verificadas na sequência: controle, organização,

direção e planejamento. Essa ordem alterada (do que se deve utilizar, de acordo com a teoria) se justifica devido às funções administrativas não serem, na maioria das clínicas consultadas, realizadas por um administrador, mas por outro profissional exercendo a função de gestão. O que, por outro lado, não ensaja o fato de que as demais funções inexistam, ou não sejam aplicadas. É fato que como processo interdinâmico, mas também sequencial, a ordem alterada possa influenciar no atingimento dos resultados organizacionais esperados.

A função controle foi a mais realizada, visto que o administrador utiliza essa função para monitorar o que foi planejado e dirigido, ajudando a tomar atitudes corretivas, pois as funções administrativas são essenciais para qualquer empresa que almeja ser dinâmica e bem-sucedida.

Além disso, os outros profissionais, que exercem a função de gestão, sabem da importância de um administrador nas clínicas e que estes não devem delegar atribuições da sua competência para outros e não devem planejar a assistência fisioterápica inerente ao fisioterapeuta.

Portanto, foram analisadas as estratégias de gestão empresariais utilizadas nas clínicas de Fisioterapia observando o ambiente operacional e expandido, os recursos tangíveis (financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos) e intangíveis (relação entre fisioterapeutas e funcionários) utilizados demonstrando as vantagens competitivas de uma clínica em relação à outra.

O estudo realizado permitiu-nos concluir que os administradores esperam que as funções de planejamento, organização, direção e controle sejam realizados por eles mesmos. Diante disso, fica clara a necessidade de que o administrador deve interagir com os fisioterapeutas e outros funcionários das clínicas para que a assistência prestada aos clientes seja sempre visualizada como o objetivo primordial a ser atingido que a nosso ver, é o ponto de partida para uma prática

administrativa empresarial adequada. Sendo as clínicas de Fisioterapia um campo de trabalho em ascensão para os administradores.

REFERÊNCIAS

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. *Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. *Iniciação à administração geral*. São Paulo: McGraw-Hill, 1999.

_____. *Introdução à teoria geral da administração*, edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. *Teoria Geral da Administração*. Abordagens prescritivas e normativas da administração. 6. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

CREFITO-6. *Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional da sexta região Ceará e Piauí*, 2011. Disponível em: www.crefito6.org.br. Acesso em 7/06/2011.

DRUCKER, P.F. *Introdução à Administração*. São Paulo: Pioneira, 1984.

EISENHARDT, K.M. Has strategy changed? *Mit Sloan Management Review*, v.43, n.2, p.88-91, 2002.

FACHIN, O. *Fundamentos de metodologia*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FARIA, L. Competência percebida: desafios e sugestões para lidar com a excelência. *Sobredotação*, v.3, n.2, p.55-70, 2002.

FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F.; PEREIRA, M.I. *Gestão empresarial: De Taylor, aos nossos dias. Evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1999.

HAMPTON, D.R. *Administração: processos administrativos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. *Princípios de administração*. Trad. Albertino Pinheiro Júnior e Ernesto D'orsi. 4. ed. São Paulo: Pioneira, v.2, p. 827, 1997.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MAXIMIANO, A.C.A. *Introdução à administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 315, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, S.L. *Tratado de Metodologia Científica*. São Paulo: Pioneira, 1999.

PORTER, M.E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SAMARA, B.S.; BARROS, C.J. *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

STONER, R. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books, 1999.

TREVIZAN, M.A. *Liderança do enfermeiro*. São Paulo: Sarvier, 1993.

WILCOXON, F.; WILCOX, R.A. *Some rapid approximate statistical procedures*. New York: Lederie Laboratories, 1964.